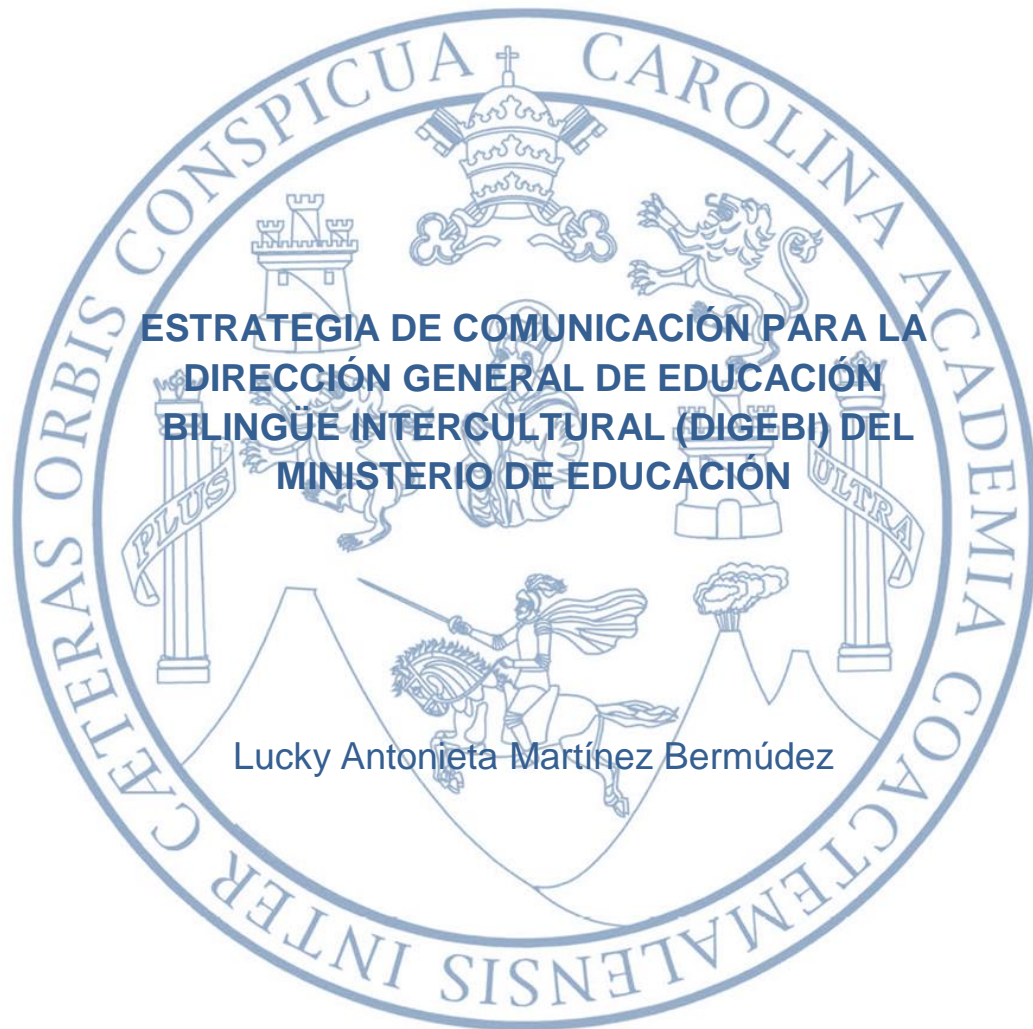


**Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Postgrado**



**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA LA
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN
BILINGÜE INTERCULTURAL (DIGEBI) DEL
MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

Lucky Antonieta Martínez Bermúdez

Guatemala, noviembre 2012

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



Guatemala, noviembre 2012

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

Consejo Directivo

Lic. Julio E. Sebastián Chilín
Director

Lic. Víctor Carillas
M.A. Amanda Ballina
Representantes Docentes

Nestor Aníbal de León V.
José Jonathán Girón Ticurú
Representantes Estudiantiles

Lic. Johnny Michael González
Representante de los Egresados

M. Sc. Claudia Molina
Secretaria

Consejo Académico de Postgrado

Lic. Julio E. Sebastián Chilín
Director

M.A. Aracelly Krisanda Mérida
Secretaria

Dr. Ángel Valdez
Vocal I

M.A. Amanda Ballina
Vocal II

M. Sc. Sergio Morataya
Vocal III

Tribunal Examinador

M.A. Aracelly Krisanda Mérida González
M.A. Amanda Ballina Talento
M.A. Ninoshka Lou
M.A. Ana Elisa Gudiel Jovel

Para efectos legales, únicamente la autora es responsable del contenido de este trabajo.

Agradecimiento

A Dios, porque cada día me regala el milagro de la vida y por haberme dado la oportunidad de llegar al final de esta etapa de mi vida.

A mis padres, con mucho amor y agradecimiento quienes me motivaron y me permitieron estudiar, porque sin su esfuerzo, amor y apoyo incondicional, nunca hubiera podido alcanzar esta meta.

A mi esposo, Magno Ricardo Gamboa Rodríguez, con todo mi amor, por ser mi apoyo incondicional y motivarme siempre a seguir adelante, para alcanzar este triunfo.

A mi hijo Erwin José Gamboa Martínez, y **a mi hija** Dina Jehozabeth Gamboa Martínez quienes me han motivado ha concluir este estudio, que me permitirá realizarme profesionalmente y escalar otras posiciones laborales, para asegurar su futuro.

A mis hermanas, Karla, Jenny, Clarita, Marcela y Cristal que este triunfo sea un ejemplo a seguir.

A mi abuela, Bernardina Arzú porque desde el cielo seguramente disfrutará este triunfo conmigo.

Al Dr. Gutberto Nicolás Leiva Álvarez y M.Sc. Oscar René Saquil Bol, por permitirme realizar la práctica profesional en DIGEBI y realizar la estrategia de comunicación.

Al personal técnico administrativo de DIGEBI y representantes de CODISRA, UNICEF y MICUDE por su colaboración y aportes para la construcción de la estrategia de comunicación.

A todos mis compañeros de estudio y amigas, quienes me motivaron y ayudaron para alcanzar este triunfo.

Índice

Resumen.....	xi
Introducción	13
Capítulo 1: Diagnóstico situacional.....	17
<i>Ministerio de educación</i>	17
1.1 <i>Misión</i>	17
1.2 <i>Visión</i>	17
1.4 Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural (DIGEBI)	19
1.5 <i>Educación Bilingüe Intercultural (EBI)</i>	20
1.5.1 Objetivos	21
1.5.2 <i>Misión</i>	21
1.5.3 <i>Visión</i>	21
1.6 Ubicación geográfica	22
1.7 Descripción de actividades	22
1.8 Actores	23
1.9 Estructura organizacional	25
1.10 Función principal	26
1.10.1 <i>Dirección</i>	26
1.10.2 <i>Subdirección de currículo multilingüe intercultural</i>	26
□ <i>Coordinador de la sección curricular</i>	27
1.10.3 <i>Subdirección de educación para poblaciones en vulnerabilidad</i>	27
□ <i>Jefe departamento de educación de población en riesgo social</i>	27
□ <i>Jefe departamento de atención a niños y niñas migrantes</i>	28
□ <i>Jefe departamento de educación a la niña</i>	28

1.10.4	<i>Subdirección de educación bilingüe intercultural</i>	28
□	<i>Jefe departamento de materiales educativos</i>	29
□	<i>Jefe departamento de formación de recursos humanos bilingüe intercultural</i>	29
□	<i>Jefe departamento de acompañamiento técnico pedagógico</i>	29
□	<i>Jefe departamento de promoción de educación bilingüe intercultural o departamento de participación de la comunidad educativa</i>	29
1.10.5	<i>Subdirección de políticas lingüísticas y culturales educativas</i>	29
□	<i>Jefe del departamento de investigación</i>	30
1.11	Público objetivo de DIGEBI	30
1.12	Perfil de los trabajadores	31
1.13	Identificar y describir factores que influyen sobre la situación del objeto de estudio	32
1.14	<i>Análisis y pronóstico de la situación</i>	34
1.15	Factores indirectos	37
1.16	Factores directos	40
	Capítulo 2: Fundamentos epistemológicos	42
2.1	Bifolear	43
2.2	Boletín Electrónico	44
2.3	Estrategia	45
2.4	Estrategia de Comunicación	45
2.5	Facilitador	46
2.6	Público	46
2.7	Público Interno	46
2.8	Público Externo	46

2.9 Taller	47
2.10 Cultura organizacional.....	47
2.11 La teoría de servicio público: busca reforzar la cultura nacional ...	48
2.12 Teoría del factor dual.....	52
Capítulo 3: Metodología aplicada	59
3.1 Tipo de investigación.....	59
3.2. Universo	59
3.3. Muestra	59
3.4. Herramientas	60
3.4.1 <i>Revisión documental</i>	60
3.4.2 <i>Árbol de problemas</i>	61
3.4.3 <i>Análisis FODA</i>	61
3.4.4. <i>Entrevistas</i>	62
Capítulo 4: Diagnóstico comunicacional	63
4.3 Comunicación interna	65
4.4 Análisis de los resultados	65
4.6 Prácticas de comunicación del personal (comunicación ascendente)	67
4.7 Comunicación en el equipo (comunicación horizontal)	68
4.8 Otras actividades.....	70
4.9 Análisis de comunicación externa.....	74
4.9.1. <i>Comunicación externa operativa</i>	74
4.9.2. <i>Comunicación corporativa</i>	78
4.10 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	82
Capítulo 5: Propuesta de estrategia de comunicación organizacional ...	83

5.2	Objetivos de comunicación	84
5.3	Públicos.....	84
5.4	Propuestas	85
5.5	Plan de comunicación interna.....	85
5.8	Plan de comunicación externa.....	109
5.10.	Plan creativo.....	113
5.11	Implementación	125
5.12	Plan de monitoreo y evaluación	125
	Capítulo 6: Resultados futuros	129
	Conclusiones.....	130
	Recomendaciones	132
	Referencias Bibliográficas	134
	E-Grafía	137
	ANEXO No.1	ii
	Hoja de registro.....	ix
	ENCUESTA PARA EL PERSONAL INTERNO	xiii

Índice de Tablas

Tabla 1.	Actores	23
Tabla 2.	Determinación de prioridades	41
Tabla 3.	Factores higiénicos y motivadores.....	54
Tabla 4.	Factores de la motivación	56
TABLA 5.	Calendario de la estrategia	122
Tabla 6.	Continuación	123
TABLA 7.	Continuación.....	124
TABLA 8.	Monitoreo y evaluación	126

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama DIGEBI	31
Figura 2. Organigrama DICOM	64
Figura 3. Comunicación horizontal	68
Figura 4. Muestras de materiales impresos DIGEBI	77
Figura 5. Logos institucionales	78
Figura 6. Diccionario Kaqchikel	79
Figura 7. Identificación de DIGEBI	80
Figura 8. Formas de comunicación externa.....	81
FIGURA 9. Formato de evaluación de eficacia del taller.....	89
Figura 10. Evaluación del taller y facilitador.....	90
Figura 11. Registro de asistencia	91
Figura 12. Test de conocimiento	92
Figura 13. Guía para capacitación	93
Figura 14. Guía de capacitación página 1	94
Figura 15. Guía de capacitación página 2	95
Figura 16. Guía de capacitación pagina 3	96
Figura 17. Guía de capacitación página 4	97
Figura 18. Guía de capacitación página 5	98
Figura 19. Metodología	99
Figura 20. Metodología página 1.....	100
Figura 21. Metodología página 2.....	101
Figura 22. Metodología página 3.....	102
Figura 23. Metodología página 4.....	103
Figura 24. Metodología página 5.....	104
Figura 25. Presentación del facilitador	105
Figura 26. Presentación del facilitador	106
Figura 27. Presentación del facilitador	107
Figura 28. Formato 1 de boletín electrónico	110
Figura 29. Formato 2 boletín electrónico	111
Figura 30. Plan de impresión.....	115
Figura 31. Plan de impresión página 1	116
Figura 32. Plan de impresión página 2	117
Figura 33. Plan de impresión página 3	118
Figura 34. Plan de impresión página 4	119
Figura 35. Bifolear de afuera	120
Figura 36. Bifolear de adentro	121

Resumen

Este informe es una estrategia de comunicación para la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural (DIGEBI) de Ministerio de Educación, el cual surgió como resultado de los diagnósticos efectuados durante el periodo de junio a agosto 2012.

Para lo cual se estableció los objetivos específicos: 1. Aplicar un taller de sensibilización sobre la comunicación eficaz y realizar una Guía para el manejo de situaciones laborales diarias. 2. Construir una plantilla de boletín electrónico para informar de las actividades relevantes de DIGEBI. 3. Relatar la información institucional para que se reconozca el trabajo de DIGEBI.

Las teorías que sustentan la investigación son la Cultura Permisiva que forma parte de la Cultura Organizacional, la Teoría de Servicio Público, la Teoría del Factor Dual de Herzberg y la Teoría de la Equidad de Stancey Adams. Todas coinciden en la importancia de prestar una atención adecuada a la comunicación en la organización, porque el mal uso de la información dentro de las instituciones provoca errores y retrasos en las actividades, causando el problema de comunicación identificado en DIGEBI

Por ello se propone dentro la estrategia de comunicación tres productos: un taller sobre comunicación eficaz, el diseño de boletín electrónico y el diseño de un bifoldar, estos ayudarán minimizar el uso inadecuado de la información.

Entre los aspectos metodológicos utilizados, se puede mencionar que el tipo de investigación es descriptiva y exploratoria y con base a los objetivos anteriormente mencionados los procedimientos para obtener la información fueron: consulta documental, aplicación de dos encuestas uno dirigido al

personal interno y otra para el personal externo. Se desarrolló el Árbol de Problemas y se realizó observación utilizando una ficha.

La idea fundamental, es que DIGEBI por ser una dirección sustantiva del Ministerio de Educación, informe al personal sobre el servicio que presta, para luego darlo a conocer al público general. Finalmente, la comunicación de los servicios no sólo representa un medio para informarnos, sino que también son un vehículo para comunicarnos, motivar y educar a los trabajadores.

Introducción

Este informe es una estrategia de comunicación para la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural DIGEBI de Ministerio de Educación, que surgió a partir de los diagnósticos efectuados durante el periodo de junio a agosto 2012; y propone un taller de sensibilización sobre comunicación eficaz en donde se realizará la Guía para el manejo de situaciones laborales diarias; el diseño de un bifold y un boletín electrónico.

Desarrollar, implementar y evaluar una estrategia de comunicación en DIGEBI es un reto ambicioso, porque se debe erradicar muchos pensamientos negativos de verlo como un gasto innecesario y no como un trabajo transversal como es la comunicación dentro de las instituciones. Anualmente, se programa un presupuesto para propaganda y publicidad.

Como trabajadora de la institución, existe un interés profesional, de proponer otros elementos de comunicación, para el resultado satisfactorio del recurso humano además de informar utilizando las nuevas tecnologías sobre las coordinaciones institucionales realizadas y las actividades relevantes porque sería reconocida DIGEBI por un mayor porcentaje de las personas a quienes les brinda el servicio.

En cuanto a la metodología, la presente investigación es descriptiva y exploratoria. Se realizó una consulta documental para lo cual se visitó la biblioteca central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se efectuó la búsqueda digital para encontrar las referencias de libros. Los documentos oficiales como Acuerdos Ministeriales y leyes utilizados fueron adquiridos en línea, desde la página del Ministerio de Educación. Las memorias de labores, planes, informes, presentaciones, fueron proporcionados en DIGEBI mientras se realizaba la observación.

También se tomaron en cuenta tesis y documentos especializados, de la Universidad Landívar, Francisco Marroquin, Mariano Galvez y San Carlos de Guatemala. Además se consultó la página web de Ministerio de Educación y de DIGEBI. Con base a los objetivos de la investigación se tomó una muestra de 23 colaboradores varones y mujeres de edades entre 28 a 50 procedentes de los municipios de Guatemala a quienes se aplicó la encuesta y entrevista. Así mismo, encuestó a un representante de CODISRA, UNICEF y MICUDE. Se aplicaron dos encuestas, la interna que constaba de 37 preguntas, la cual se distribuyó en DIGEBI a jefes de los departamentos y asistentes.

La encuesta externa de 15 preguntas, el cual se entregó a través de una nota a los representantes de Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo contra los Pueblos Indígenas en Guatemala (CODISRA), Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas del Ministerio de Cultura y Deportes (MICUDE). Para las entrevistas, se contó con una guía de preguntas, que ayudó a llevar el control de la información que se necesitaba para la investigación. Se realizó el FODA para analizar la situación actual de DIGEBI, además de tomar en cuenta la información recaba de las encuestas.

Se desarrolló, el Árbol de Problemas con seis personas de DIGEBI (jefes y asistentes) al contar con las respuestas tabuladas y ordenadas de las encuestas. Como metodología se utilizó la técnica de lluvia de ideas. Se definió, el problema central y los problemas que lo causan; se plantearon las soluciones a través de la definición del árbol de objetivos las cuales fueron tomadas en cuenta para el desarrollo de las recomendaciones en la presente investigación.

Se utilizó una ficha para realizar observación abierta, durante el mes de julio para observar al personal y permitir que se comportaran de manera natural para evitar que actuaran diferente al saber que estaban siendo observados. Durante este periodo se realizaron preguntas que permitieron aclarar dudas que fueron tomadas en cuenta en los resultados.

Tomando en cuenta la Cultura Permisiva dentro de la Cultura Organizacional, la Teoría de Servicio Público, Teoría del Factor Dual de Herzberg y la Teoría de la Equidad de Stancey Adams, se estableció una estrategia de comunicación para la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural DIGEBI para desarrollar acciones y mejorar la comunicación interna y externa.

Para lo cual se estableció los objetivos específicos: recomendar el manejo adecuado de la información para minimizar la comunicación informal a través de un taller de sensibilización sobre la comunicación eficaz y la realización de una Guía para el manejo de situaciones laborales diarias. Construir una plantilla de boletín electrónico para informar de las actividades relevantes. Relatar la información institucional para que se reconozca el trabajo de DIGEBI.

Dentro de los resultados obtenidos en las entrevistas individuales, encuestas y la observación; se encontró que el manejo de comunicación informal afecta el desempeño del personal, por ello se considera importante que las personas encargadas de los departamentos puedan manejar este tipo de situaciones sin comprometer la estabilidad de la organización; para ello se propone como solución, la realización de un taller sobre la comunicación eficaz, la cual será dirigida a los jefes de departamento en DIGEBI con quienes se realizará la Guía para el manejo de situaciones laborales diarias.

La guía y metodología del taller, establece los lineamientos generales para el desarrollo de un evento de formación del recurso humano. La misma describe brevemente las dinámicas de grupos, selección de facilitador, costos, invitación, logística, evaluaciones, material informativo, comunicativo y evaluativo.

Así mismo, se comprobó que el canal de comunicación mayor utilizado por el personal, es el correo institucional Outlook. Sin embargo, este medio no se aprovecha para informar de los resultados obtenidos en las actividades relevantes realizadas por otras subdirecciones, para lo cual se propone un diseño de plantilla para boletín electrónico

para informar al personal de las actividades relevantes el cual puede ser retroalimentado con los reportes mensuales realizados por el personal. Por otro lado, en los resultados de las encuestas realizadas a los representantes de CODISRA, UNICEF y MICUDE; confirma que los esfuerzos de coordinación con otras instituciones no son divulgados; para lo cual el boletín electrónico estará disponible en la página web de DIGEBI.

El mismo grupo externo nos demuestran el desconocimiento del trabajo de la institución para lo cual se propone el diseño de un bifold con información institucional para que se reconozca el trabajo de DIGEBI.

El fin de este estudio es crear un espacio de reflexión para próximas investigaciones sobre la importancia de la comunicación organizacional en las instituciones del Estado quienes deben desarrollar una adecuada política comunicacional, que propicie la integración de los trabajadores a través de la construcción de un código común; optimizando la participación del talento humano con motivación.

Capítulo 1: Diagnóstico situacional

1. Naturaleza de la empresa

Ministerio de educación

Según la Ley del Organismo Ejecutivo, en el Decreto Legislativo 114-97 Artículo 33. Al Ministerio de Educación le corresponde lo relativo a la aplicación del régimen jurídico concerniente a los servicios escolares y extraescolares para la educación de los guatemaltecos (Ministerio de Educación –MINEDUC-, 1997).

1.1 Misión

Somos una institución evolutiva, organizada, eficiente y eficaz, generadora de oportunidades de enseñanza-aprendizaje, orientada a resultados, que aprovecha diligentemente las oportunidades que el siglo XXI le brinda y comprometida con una Guatemala mejor (MINEDUC, 1997).

1.2 Visión

Ciudadanos con carácter, capaces de aprender por sí mismos, orgullosos de ser guatemaltecos, empeñados en conseguir su desarrollo integral, con principios, valores y convicciones que fundamentan su conducta (MINEDUC, 1997).

El Acuerdo Ministerial Número 3409-2011 de fecha 30 de noviembre de 2011, establece las siguientes Políticas Educativas:

1. Cobertura
2. Calidad
3. Modelo de Gestión
4. Recurso Humano
5. Educación Bilingüe Multicultural e Intercultural
6. Aumento a la Inversión Educativa
7. Equidad
8. Fortalecimiento Institucional y Descentralización

1.3 Estructura organizacional del Ministerio de Educación

De acuerdo al Acuerdo Gubernativo 225-2008 constituye el Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación, que desarrollará funciones sustantivas, de gestión administrativa, apoyo técnico y control interno de cada grupo de funciones está conformado por diferentes direcciones que son (MINEDUC, 1997):

1.3.1 Funciones sustantivas

Despacho Ministerial, integrado por el Ministro y los Viceministros
Dirección General de Gestión de Calidad Educativa (DIGECADE)
Dirección General de Evaluación e Investigación Educativa (DIGEDUCA)
Dirección General de Acreditación y Certificación (DIGEACE)
Dirección General de Currículo (DIGECUR)
Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural -(DIGEBI)
Dirección General de Educación Extraescolar (DIGEEX)
Dirección General de Educación Especial (DIGEESP)
Dirección General de Educación Física (DIGEF)
Dirección General de Participación Comunitaria y Servicios de Apoyo (DIGEPSA)
Dirección General de Monitoreo y Verificación de la Calidad (DIGEMOCA)
Dirección General de Coordinación de Direcciones Departamentales de Educación (DIGECOR)
Direcciones Departamentales de Educación (DIDEDUC)

1.3.2 Funciones de gestión administrativa

Dirección de Servicios Administrativos (DISERSA)
Dirección de Administración Financiera (DAFI)
Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional (DIDEFI)
Dirección de Recursos Humanos (DIREH)
Dirección de Desarrollo Magisterial (DIDEMAG)
Dirección de Adquisiciones y Contrataciones (DIDECO)
Dirección de Informática (DINFO)

Dirección de Comunicación Social (DICOMS)
Dirección de Cooperación Nacional e Internacional (DICONIME)
Junta Calificadora de Personal
Jurado Nacional de Oposición

1.3.3 Funciones de apoyo técnico

Dirección de Planificación Educativa (DIPLAN)
Dirección de Asesoría Jurídica

1.3.4 Funciones de control interno

Dirección de la Unidad de Auditoría Interna (DIDAI)

1.4 Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural (DIGEBI)

Antecedentes

Para la entidad (Visión Educación, s.f. p. 7), los años ochenta fueron clave para el desarrollo de la Educación Bilingüe Intercultural (EBI) en Guatemala. De 1980 a 1984 el Ministerio de Educación y la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID, por sus siglas en inglés), ejecutaron un proyecto piloto de educación bilingüe que dio inicio con 40 escuelas piloto, 10 en cada una de las cuatro áreas lingüísticas mayas mayoritarias K'iche', Q'eqchi', Mam y Kaqchikel.

Este plan piloto se lanzó luego de un estudio en 119 comunidades indígenas de las áreas lingüísticas K'iche' (El Quiché), Mam (Huehuetenango), Kaqchikel (Chimaltenango) y Q'eqchi' (Alta Verapaz). El cual sentó las bases para la creación del Programa Nacional de Educación Bilingüe Intercultural (PRONEBI), considerado el primer modelo de educación bilingüe nacional.

Once años después en 1,995 el programa se transformó en La Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural (DIGEBI), según Acuerdo Gubernativo 726-95, del 21 de diciembre de 1995, es la dependencia sustantiva del Ministerio de Educación.

Siendo su principal funciones ser el ente Rector del Proceso de Educación Bilingüe Intercultural de las comunidades lingüísticas Maya, Xinka y Garífuna. Es responsable de establecer y diseñar estrategias para hacer operativo el proceso de la educación multicultural bilingüe e intercultural del Sistema educativo (Visión educación s.f.).

1.5 Educación Bilingüe Intercultural (EBI)

Siguiendo con la investigación de Visión educación, la Educación Bilingüe Intercultural (EBI) enseñan, el uso escolar de dos o más idiomas: el primer idioma maya y el segundo, español. La EBI ofrece los modos y formas de aprender y enseñar propios de los pueblos indígenas, enriqueciendo la visión pedagógica de la escuela y de la educación. Así, de la confluencia de modos y formas distintos de aprender.

La EBI involucra a los padres y madres de familia y a las organizaciones de las comunidades en las que se aplica en la gestión y en el quehacer educativo, en tanto reconoce la participación social comunitaria o popular como uno de sus componentes fundamentales que contribuyen al mejoramiento de la calidad de la educación.

En Guatemala se hablan 23 idiomas diferentes, además del castellano. De las cuales 21 pertenecen a la familia lingüística maya; y los otros dos, garífuna y xinka, forman parte de otras familias lingüísticas. Los cuatro idiomas mayas más hablados kaqchikel, k'iche, mam y q'eqchi. Los cuatro idiomas mayas más hablado concentran al 80% de la población indígena a nivel nacional. Frente a ello, el garífuna cuenta con un número reducido de hablantes al igual que el idioma xinka. Actualmente DIGEBI cuenta con 65 empleados en planta central.

Basado en el Acuerdo Gubernativo 726-95 la filosofía de la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural (DIGEBI) se sustenta en la coexistencia de varias culturas e idiomas en el país, y se orienta a fortalecer la unidad en la diversidad.

1.5.1 Objetivos

El Acuerdo Gubernativo 726-95 establece los siguientes objetivos de DIGEBI:

1. Desarrollar científicamente y técnicamente la Educación Bilingüe Intercultural, para la población escolar del país en cuales quiera de los niveles y áreas.
2. Fortalecer la identidad de los pueblos que conforman el país, en el marco de su idioma y cultura.
3. Desarrollar implementar y evaluar el currículo de la Educación Bilingüe Intercultural, de acuerdo a las características de las comunidades lingüísticas.
4. Desarrollar, consolidar y preservar los Idiomas mayas, xinka y garífuna a través de acciones educativas.
5. Desarrollar un bilingüismo social para la población estudiantil maya hablante y establecer una convivencia armónica entre pueblos y culturas.

1.5.2 Misión

Desarrollar en las niñas y niños mayas, garífunas y xinkas una educación bilingüe multicultural e intercultural, con competencias lingüísticas, culturales, tecnológicas y científicas (Acuerdo Gubernativo 377-2007).

1.5.3 Visión

Lograr una nueva identidad guatemalteca como una nación multiétnica, pluricultural, multilingüe, democrática y participativa (Acuerdo Gubernativo 377-2007).

1.6 Ubicación geográfica

La página web de MINEDUC, disponible en internet por medio de www.mineduc.gob.gt ubicó las oficinas centrales del Ministerio de Educación en la 6ª. Calle 1-87 zona 10. En sus Políticas Educativas 2011, cuenta con 25 Direcciones Departamentales de Educación (DIDEDUC) a nivel nacional, ubicadas en cada departamento de la República de Guatemala.

El Departamento de Guatemala cuenta con cuatro extensiones clasificadas en Guatemala Norte, Guatemala Sur, Guatemala Oriente y Guatemala Occidente. Según el Reglamento Orgánico cada DIDEDUC, tiene la responsabilidad de proponer e implementar las políticas, planes, programas, proyectos y actividades del Ministerio de Educación. (Políticas Educativas, 2011)

La Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural (DIGEBI), se encuentra en la sexta calle 1-87 zona 10 edificio dos, cuarto nivel ala norte, y el horario de atención al público en general es de 9:00 a 17:30 horas de lunes a viernes.

1.7 Descripción de actividades

La página web DIGEBI disponible en internet por medio de <http://www.mineduc.gob.gt/DIGEBI/index.html> define las principales actividades de la institución las cuales son:

- Desarrollo del idioma materno del niño y la niña en los procesos de aprendizaje en el aula.
- Atención educativa a la población escolar en los niveles de preprimaria, primaria y media con pertenencia cultural y lingüística.
- Capacitación a docentes bilingües (idioma maya, garífuna o xinka más el castellano) de los niveles preprimaria, primaria y media, relacionado a la cultura, matemática maya, idioma maya, castellano como segunda idioma, uso y manejo de textos y de materiales educativos bilingües.

- Talleres de sensibilización a padres de familia sobre la importancia de la Educación Bilingüe Intercultural.
- Capacitación a docentes de las Escuelas Normales Bilingües Interculturales ENBIS, con metodologías para la aplicación de la EBI en el aula.
- Elaboración de textos, módulos y material didáctico educativo en los idiomas mayas, garífuna y xinka.
- Formación de docentes Bilingües Interculturales del nivel inicial y primario.
- Acompañamiento técnico pedagógico a docentes a nivel del aula.
- Evaluación del proceso educativo bilingüe a nivel del aula.
- Coordinación con organismos internacionales para velar por la calidad de la educación a nivel del aula.
- Coordinación de acciones relacionadas a la EBI, con la Red Interagencial, Academia de Lenguas Mayas de Guatemala (ALMG), Ministerio de Cultura y Deportes, Comisión Nacional de Educación Maya (CNEM), organizaciones indígenas, Asociación Guatemalteca de Alcaldes y Autoridades Indígenas (AGAAI) y otros.

1.8 Actores

De acuerdo al plan operativo anual 2012 los programas y proyectos del Ministerio de Educación se financian con fuentes de: recursos internos ordinarios, préstamos de organismos internacionales y donaciones provenientes de la cooperación internacional.

Tabla 1. Actores

No.	Actor	Rol	Poder	Recursos	Acciones Principales
1	Universidad de San Carlos de Guatemala.	Desarrollar la educación superior del Estado y la educación profesional universitaria estatal.	Científico y político nacional.	Financieros y humanos.	Educación, superior e investigación.
2	Universidades Privadas.	Organizar y desarrollar la educación superior privada.	Científico y político nacional.	Humanos.	Educación superior e investigación.

No.	Actor	Rol	Poder	Recursos	Acciones Principales
3	Comité Nacional de Alfabetización.	Alfabetización de adultos	Político.	Humanos, conocimientos, relaciones.	Alfabetización
4	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad.	Formación técnica.	Técnico y científico.	Humanos, conocimientos, relaciones con el sector privado.	Educación para el trabajo.
5	Escuela Nacional Central de Agricultura.	Rectoría de la enseñanza media agrícola.	Técnico y científico.	Humanos, conocimientos, relaciones.	Educación agrícola.
6	Escuela Nacional de Enfermería	Responsable de la educación paramédica profesional.	Técnico y científico.	Humanos, conocimientos, relaciones.	Educación paramédica.
7	Centros educativos privados.	Educación privada inicial, preprimaria, primaria, media y extraescolar.	Político y económico.	Financieros y humanos.	Educación privada.
8	Asamblea Nacional del Magisterio.	Representación y defensa de intereses gremiales.	Político.	Organización y relaciones.	Análisis y propuestas.
9	Academia de Lenguas Mayas de Guatemala.	Institución de Enseñanza del idioma mayas.	Técnico y local.	Humanos, conocimientos, relaciones con el sector indígena.	educación técnica.
10	Ministerio de Cultura y Deportes.	Representación del mantenimiento de la cultura maya, garífuna y xinka.	Político y económico.	Humanos, conocimientos, relaciones.	Análisis y propuestas.
11	Consejo Nacional de Educación Maya CNEM.	Fortalecimiento de la cultura y enseñanza maya.	Político, técnico y científico.	Humanos, conocimientos, relaciones.	Educación.
12	Organizaciones Indígenas.	Fortalecimiento de la cultura y enseñanza del idioma.	Político, técnico y científico.	Humanos, conocimientos, relaciones.	Educación.
13	Asociación Guatemalteca de Alcaldes y Autoridades Indígenas (AGAAI).	Responsable de la educación profesional local.	Político, técnico y científico.	Humanos, conocimientos, relaciones.	Educación.
14	Organismos Internacionales.	Científico y político nacional.	Financieros y humanos.	Humanos, conocimientos, relaciones.	Educación.

Fuente: Plan Operativo Anual 2011.

Diseño: Elaboración propia Licda. Lucky Martínez

1.9 Estructura organizacional

La estructura organizativa de la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural (DIGEBI) según Larios Lorena, 2008 está constituida en los siguientes:

1.9.1 Dirección

1.9.2 Subdirección administrativa

1.9.3 Subdirección de currículo multilingüe intercultural (Reformulado su nombre como Currículo por Pueblos)

Contextualización Cultural de Currículo.

Coordinador de Sección Curricular o Desarrollo Curricular local.

Capacitación de Desarrollo Curricular por Pueblos.

1.9.4 Subdirección de educación para poblaciones en vulnerabilidad (Reformulado su nombre como Equidad educativa)

Departamento de Educación de Población en situación de Riesgo Social.

Departamento de Atención a niños y niñas migrantes.

Departamento de educación para la niña.

1.9.5 Subdirección de desarrollo educativo bilingüe intercultural

Departamento de Materiales Educativos.

Departamento de Formación de Recurso Humano Bilingüe Intercultural.

Departamento de Acompañamiento Técnico Pedagógico.

Departamento de Promoción de Educación Bilingüe Intercultural (Reformulado su nombre como Participación de la Comunidad Educativa).

1.9.6 Subdirección de políticas educativas

Departamento de planificación cultural y lingüística educativa.

Departamento de Investigación sociolingüística.

Departamento de Estudios Culturales.

1.10 Función principal

Con base al Acuerdo Ministerial No. 2487-2007 del 8 de noviembre de 2007, Reglamento Interno de la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural (DIGEBI) describe varias atribuciones de la cual se define la principal:

1.10.1 Dirección

La Dirección depende directamente del Despacho Ministerial a través del Viceministro de Educación Bilingüe e Intercultural. El cargo directivo, cuya función principal es planificar las metas y estrategias para cumplir con los objetivos ministeriales delegados. Además determina y asigna los recursos a su cargo, supervisa y controla el desempeño de la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural (DIGEBI) con el fin de desarrollar la Educación Bilingüe Intercultural – EBI - en los niveles de educación infantil, primaria y medio en todo el país.

1.10.2 Subdirección de currículo multilingüe intercultural

Internamente es reconocida como la Subdirección de Currículo por Pueblos, es la responsable de diseñar, desarrollar, evaluar y actualizar el currículo nacional base, todos sus componentes para todos los niveles y modalidades educativas. Orienta y acompaña técnicamente el desarrollo del currículo regional y local. Está organizada de acuerdo a los niveles educativos atendidos por el sistema educativo nacional.

La subdirección de currículo multilingüe Intercultural depende de la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural (DIGEBI), está a cargo de un (a) subdirector (a), sus asistente (a) quien (es) apoyan administrativamente y colaboran en la consecución de los objetivos de la subdirección, las jefaturas de sus departamentos técnicos.

El Subdirector tiene cargo directivo, cuya función principal es coordinar el diseño, desarrollo e implementación del currículo bilingüe de los niveles de educación infantil, primario y medio para las comunidades Mayas, Garífuna y Xinka, junto al área lingüística y cultural, en el marco de la generalización de la Educación Bilingüe Intercultural, en coordinación con la Dirección General de Gestión de Calidad Educativa (DIGECADE).

- *Coordinador de la sección curricular*

Para los diferentes niveles inicial, pre primario, básico y diversificado. Puesto de naturaleza administrativa cuya función principal es coordinar el diseño y desarrollo del currículo bilingüe de nivel de educación que le corresponde.

1.10.3 Subdirección de educación para poblaciones en vulnerabilidad

Internamente reconocido como la Subdirección de Equidad Educativa, es la responsable de establecer estrategias que garanticen la atención educativa de los diferentes sectores de la población en situaciones de vulnerabilidad, desde el contexto de la educación bilingüe intercultural y de acuerdo con sus características y necesidades específicas.

Está organizada de acuerdo con los distintos grupos de población que atiende. La subdirección de Atención a Poblaciones en Vulnerabilidad depende de la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural (DIGEBI) y está a cargo de un(a) subdirector (a) y sus asistente (a) quien (es) apoyan administrativamente y colaboran en la consecución de los objetivos de la subdirección y las jefaturas de sus departamentos técnicos.

- *Jefe departamento de educación de población en riesgo social*

Puesto de naturaleza administrativa cuya función principal es establecer estrategias y acciones para la educación de poblaciones en vulnerabilidad con énfasis en riesgo social y riesgo ambiental.

- *Jefe departamento de atención a niños y niñas migrantes*

Puesto de naturaleza administrativa cuya función principal es establecer estrategias y acciones educativas a poblaciones en vulnerabilidad con énfasis a migrantes y atención a niños deportados.

- *Jefe departamento de educación a la niña*

Puesto de naturaleza administrativa cuya función principal es coordinar las acciones y estrategias que favorezcan la asistencia, permanencia y graduación de las niñas indígenas del área rural.

1.10.4 Subdirección de educación bilingüe intercultural

Es la responsable del desarrollo científico y técnico de la educación bilingüe intercultural y del aseguramiento de su calidad. Elabora la fundamentación teórica, conceptual y filosófica de la educación bilingüe intercultural, define y acompaña los distintos procesos, recursos y sujetos responsables para su concreción efectiva en el aula. Está organizada de acuerdo con las distintas áreas de su responsabilidad.

La subdirección de Educación Bilingüe Intercultural depende de la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural (DIGEBI) está a cargo de un(a) subdirector (a) y sus asistente (a) quien (es) apoyan administrativamente y colaboran en la consecución de los objetivos de la subdirección y las jefaturas de sus departamentos técnicos.

El subdirector tiene un puesto administrativo cuyo fin principal es coordinar el desarrollo de la Educación bilingüe intercultural y asegurar su calidad por medio del establecimiento de la Fundamentación teórica, conceptual y pedagógica de la Educación Bilingüe Intercultural.

- *Jefe departamento de materiales educativos*

Puesto de naturaleza administrativa cuya función principal es administrar y coordinar las contrataciones del personal bajo el renglón 189, para la elaboración de materiales educativos en los distintos idiomas nacionales.

- *Jefe departamento de formación de recursos humanos bilingüe intercultural*

Puesto de naturaleza administrativa cuya función principal es coordinar el desarrollo de la formación inicial, continua y profesionalizada de los docentes de los niveles de preprimaria, primaria y escuelas normales, así como los procesos administrativos financieros y de recursos humanos de la dirección General de Educación Bilingüe Intercultural (DIGEBI).

- *Jefe departamento de acompañamiento técnico pedagógico*

Puesto de naturaleza administrativa cuya función principal es establecer las estrategias y acciones para implementar el sistema de acompañamiento técnico pedagógico en las aulas.

- *Jefe departamento de promoción de educación bilingüe intercultural o departamento de participación de la comunidad educativa*

Puesto de naturaleza administrativa cuya función principal es elaborar proyectos de comunicación, propuestas de comunicación para promover la Educación Bilingüe Intercultural en la comunidad educativa nacional, así como coordinar las actividades de trabajo con instituciones afines como la Academia de Lenguas Mayas y la Comisión Presidencial Contra la Discriminación y el Racismo.

1.10.5 Subdirección de políticas lingüísticas y culturales educativas

Es la responsable de formular, aplicar y evaluar políticas lingüísticas y culturales educativas para el desarrollo equitativo de las culturas. También en relación con los idiomas nacionales y extranjeros y el impulso de la interculturalidad.

Depende de la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural (DIGEBI) y está a cargo de un(a) subdirector (a) y sus asistente (a) quien (es) apoyan administrativamente y colaboran en la consecución de los objetivos de la subdirección y las jefaturas de sus departamentos técnicos.

El Subdirector tiene puesto directivo cuya función principal es dar seguimiento al desarrollo de las políticas y estrategias técnicas para el desarrollo de la Educación Bilingüe Intercultural en la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural central y Jefaturas Departamentales, en coordinación con las Direcciones Departamentales de Educación.

- *Jefe del departamento de planificación cultural y lingüística educativa*

Según el Acuerdo Ministerial 2487-2007 del 08 de noviembre 2007, del Reglamento orgánico interno del ministerio de Educación, tiene entre sus funciones desarrollar las políticas, estrategias y criterios lingüísticos de los pueblos mayas, garífuna, xinka y ladino aplicados a la educación bilingüe intercultural.

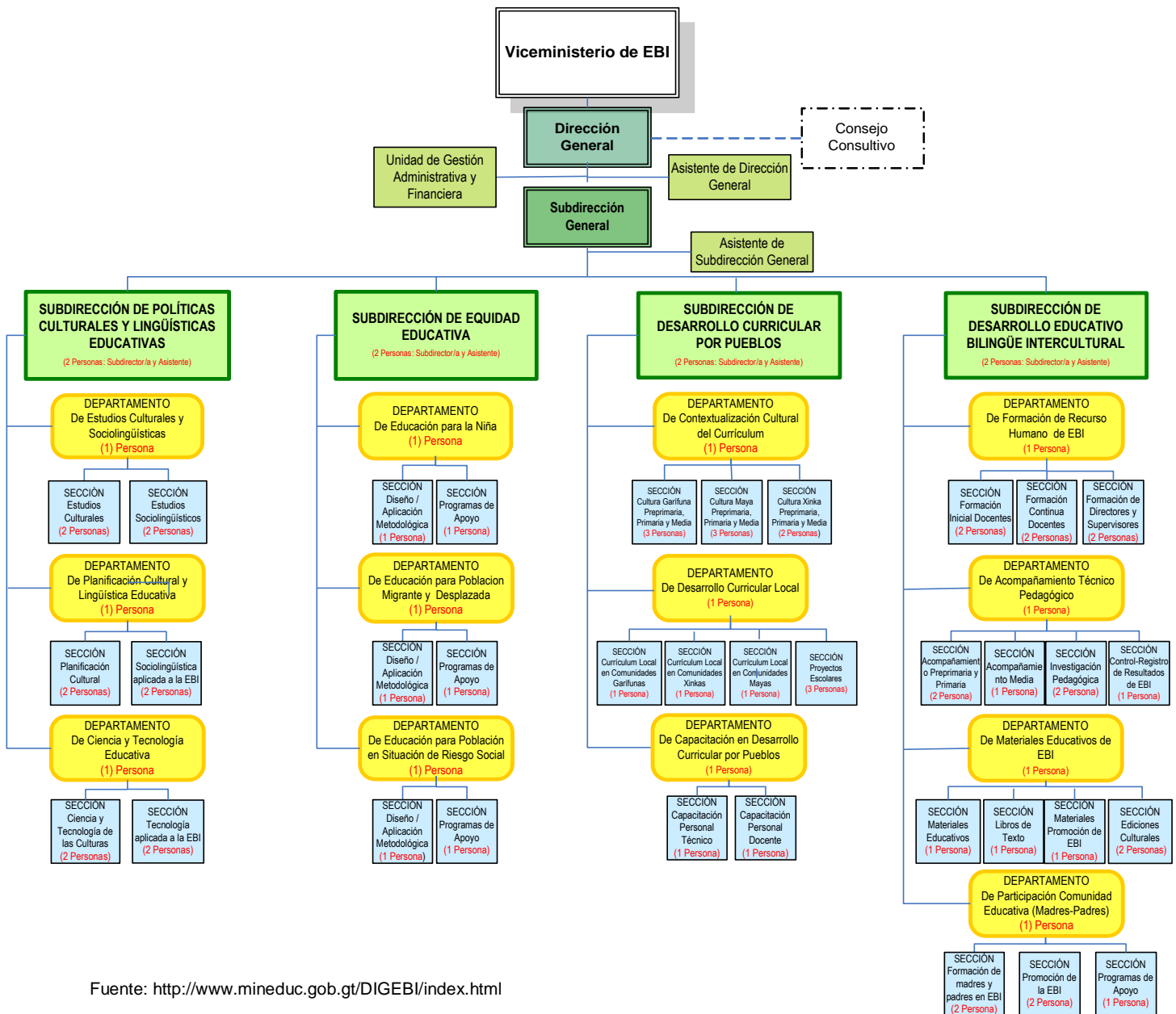
- *Jefe del departamento de investigación*

Tiene entre sus funciones planificar y coordinar la ejecución de estudios sobre la situación sociolingüística y cultural de las diferentes comunidades desde las características de los cuatro pueblos (Acuerdo Ministerial 2487-2007).

1.11 Público objetivo de DIGEBI

El grupo objetivo principal de la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural (DIGEBI) del Ministerio de Educación es la población escolar en los niveles de preprimaria, primaria y media, docentes bilingües de los niveles preprimaria, primaria y media; madres y padres de familia e instituciones que apoyan la EBI, la Red Interagencial, Academia de Lenguas Mayas de Guatemala, Ministerio de Cultura y Deportes, Consejo Nacional de Educación Maya, organizaciones indígenas, Asociación Guatemalteca de Alcaldes y Autoridades Indígenas (AGAAI) entre otros.

Figura 1. Organigrama DIGEBI



Fuente: <http://www.mineduc.gov.gt/DIGEBI/index.html>

1.12 Perfil de los trabajadores

Según el listado proporcionado por el departamento de recursos humanos, actualmente laboran 65 personas en DIGEBI: 36 varones y 29 mujeres de edades entre 28 a 50. El 90% son procedentes de los departamentos de Guatemala. Según el manual de funciones, organización y puestos de la Dirección General de Educación Bilingüe intercultural (DIGEBI), para optar a las plazas de director, subdirector, jefes de departamentos o técnicos; deberán contar con título universitario de las diferentes

áreas de acuerdo al puesto; ser colegiado activo, con *experiencia laboral en educación*, conocimientos en programas de computación, internet, intranet, dominio del Currículo Nacional Base y Sistema Educativo Nacional, dominio de un idioma maya. Las asistentes deben ser graduadas de cualquier carrera de nivel diversificado, de preferencia secretariado o perito contador.

1.13 Identificar y describir factores que influyen sobre la situación del objeto de estudio

El FODA es una técnica que permite el análisis de la situación actual de DIGEBI, con el objetivo de determinar algunas conclusiones que permitan mejorar el trabajo interno y externo. La presente información se recabó gracias a la colaboración del grupo focal, conformado por 13 jefes de los departamentos y cuatro asistentes en DIGEBI-MINEDUC; y un representante de cada una de las siguientes instituciones: CODISRA, UNICEF y MICUDE a los cuales se le pasó una encuesta. Así mismo, se realizaron entrevistas a tres subdirectores de DIGEBI-MINEDUC. El resultado de las entrevistas y encuestas fue el siguiente:

1.13.1 Fortalezas

1. Personal conoce el organigrama, la visión y misión de la institución.
2. Personal con ánimo de trabajar para la población y niñez indígena.
3. Estructura organizacional flexible (Con fácil aceptación a cambios).
4. Cada departamento cuenta con su propio presupuesto.
5. Personal conoce las funciones por las que fueron contrataron.
6. Se cuenta con un manual de prevención de riesgos.
7. El personal cuenta con recursos necesarios para realizar su trabajo.
8. El personal recibe motivación.
9. Se han realizado capacitaciones dirigidas al personal.

1.13.2 Oportunidades

1. La cobertura de DIGEBI abarca 16 departamentos.
2. El personal docente recibe apoyo de la DIGEBI.

3. Los padres de familia y población en general que han escuchado o conoce a la institución sabe bien los servicios que presta.
4. Factibilidad para ubicar a los maestros bilingües en su respectiva comunidad.
5. Hay posibilidad de organizar los servicios por comunidad sociolingüística, con el apoyo de la Academia de Lenguas Mayas de Guatemala (ALMG).

1.13.3 Debilidades

1. Escaso conocimiento de las actividades realizadas por DIGEBI.
2. Desconocimiento de controles efectivos de la información.
3. Falta de credibilidad en las mejoras propuestas.
4. Las capacitaciones recibidas no son las adecuadas para mejorar el desempeño laboral del personal.
5. Desorden organizacional.
6. El personal toma atribuciones que no les corresponde.
7. Existe personal que labora fuera de la institución.
8. Existe temor de una parte del personal, a ser despedidos sin razón justificada.
9. Existe problemas financieros y de recursos humanos.
10. No existe incentivo salarial para el personal.
11. El 90% del personal vive en municipios del interior.
12. Poco recurso humano para atender la demanda social.
13. Falta del departamento administrativo.
14. Falta de formación del personal en temas EBI.
15. Traslape de acciones entre subdirecciones.

1.13.4 Amenazas

1. La institución DIGEBI es olvidada por parte de los docentes que reciben apoyo.
2. Una proporción de la población en general y de los padres de familia no conoce a la institución ni servicios que presta.
3. Escaso seguimiento en la realización del sistema de monitoreo, evaluación y acompañamiento en el aula.
4. Poca existencia de material educativo con pertinencia lingüística.

5. Currículo regional por pueblos no es utilizada e identificado.
6. No se considera el idioma y la cultura propia de los educandos para fortalecer la comunicación y el aprendizaje en el aula.
7. El uso del idioma maya, garífuna o xinka resulta una imposición para las otras culturas que coexisten en Guatemala.
8. Falta de voluntad política por parte de las autoridades y desconocimiento de la importancia que tiene los pueblos y su idioma.
9. Bajo presupuesto para atender la demanda nacional.

1.14 Análisis y pronóstico de la situación

De la muestra encuestada (23 en total) 95% asegura que conoce el organigrama, la visión y misión de la institución. Esto se debe a que al inicio de labores el jefe inmediato entrega información general de la institución. Existe la motivación de trabajar con y para la población indígena que se identifican con dicho sector para satisfacer las necesidades. La institución sufrió varios cambios en su estructura organizacional en respuesta a las necesidades y exigencias del nuevo milenio y cuentan con los recursos necesarios para realizar su trabajo.

Cada departamento programa acciones anuales para lo cual se le asigna un presupuesto con fondos nacionales. También tienen bajo su responsabilidad acciones con presupuesto proporcionado de la cooperación internacional como: Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Alemán de Desarrollo (KFW), Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). También las instituciones cooperantes como: Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), Cooperación alemana (GTZ), Programa de Educación Intercultural Multilingüe de Centroamérica (PROEIMCA) e IBIS.

Actualmente, la cobertura de DIGEBI a través de las direcciones departamentales de educación abarca 16 departamentos, la población predominante son indígenas provenientes de: Alta Verapaz, Baja Verapaz, Chimaltenango, Chiquimula, Escuintla, Quiché, Guatemala, Huehuetenango, Izabal, Petén, Quetzaltenango, Retalhuleu, San Marcos, Sacatepéquez, Santa Rosa y Totonicapán.

En dichos departamentos está la figura de un técnico pedagógico bilingüe intercultural, ellos tienen la responsabilidad de promover el desarrollo efectivo de la educación Bilingüe Intercultural en todos los niveles y modalidades del sistema educativo del departamento en coordinación con el despacho Superior del Ministerio de Educación, por medio del Viceministerio de Educación Bilingüe Intercultural.

Gracias a la coordinación con las direcciones departamentales a través de los técnicos Bilingües interculturales se realizaron talleres para apoyar a los docentes fortaleciendo el uso del idioma maya, garífuna o xinka. También en el uso de metodología de enseñanza aprendizaje entre otros. Esto ayuda a la ubicación de los maestros bilingües en su respectiva comunidad.

Además de cumplir con la responsabilidad de generar y realizar acciones de acuerdo al presupuesto que reciben de cooperaciones o entidades internacionales. Para reforzar el uso del idioma materno se involucra a los padres de familia y población en general en capacitaciones, mesas de diálogos, anuncios de radio, prensa y televisión. Acciones que ayudan a un porcentaje de padres de familia en los departamentos reconozcan a DIGEBI como institución a favor de la educación bilingüe intercultural. Estas acciones ayudan al reconocimiento y promoción de la DIGEBI entre padres de familia.

Para la coordinación del fortalecimiento del idioma maya se realizó un acercamiento con la Academia de Lenguas Mayas de Guatemala (ALMG) para la enseñanza del idioma a docentes se organizaron los servicios por comunidad sociolingüística.

El 95% de las personas de la muestra que laboran en la institución conocen las funciones por las que fueron contratados. No tienen un manual para resolver problemas económicos, políticos o sociales que provocan opiniones negativas. Pero se cuenta con un manual de prevención de riesgos. El personal recibe motivación a través de la oportunidad de formación profesional con becas de estudio de maestrías en la Universidad de San Carlos de Guatemala. También al realizar pasantías al extranjero para intercambio de experiencias sobre EBI.

Se han realizado capacitaciones sobre la eficacia del trabajo en equipo, derechos humanos y administración dirigida a los técnicos de administración. Para actividades conmemorativas de fechas en donde el idioma es parte fundamental para la cultura. El personal considera que el canal de comunicación no fluye, existe información institucional estancada en las oficinas de las autoridades superiores (director y subdirectores).

Hay poca credibilidad en las mejoras propuestas, esto se debe a los cambios administrativos que se realizan sin resultados efectivos. Esto es interpretado por algunos como desorden organizacional, debido a distintos factores como: personal que toma atribuciones que no les corresponde y trabajadores que labora fuera de la institución; refiriéndose a profesionales asignados a representaciones en otras direcciones MINEDUC e instituciones relacionadas con DIGEBI. Existen problemas financieros por la falta de presupuesto y los recortes definidos por el Ministerio de Finanzas, y falta de recurso humano para la atención de los diferentes actores (docentes, alumnos, padres de familia).

En relación a la administración del recurso humano; no existe oportunidad de escalar dentro de la institución, debido a las influencias políticas para optar a dichos puestos. No hay estimulación salarial porque el aumento anual sobre el salario del 10% establecido en el pacto colectivo del MINEDUC, no se cumple. Aunado a ello, los profesionales de la DIGEBI en algunos casos tienen diferencia salarial con respecto a profesionales de otras dependencias del MINEDUC.

Anualmente, se realiza la evaluación de desempeño y los resultados no son conocidos por el personal. Además el cambio de las autoridades ministeriales provoca cambios políticos y administrativos, por ello existe temor de una parte del personal a ser despedidos sin razón justificada. No hay seguimiento en la realización del sistema de monitoreo, evaluación y acompañamiento en el aula.

Una segunda dificultad es la escases de personal contratado que realiza el acompañamiento técnico pedagógico, la frecuencia de visitas a escuelas es muy baja, no es la adecuada para brindar resultado efectivos en la enseñanza. En cuanto la disposición de materiales en los 22 idioma mayas, más el garífuna y xinka se han creado muy pocos en las diferentes áreas, grados y modalidades, por lo que no se cumple con el objetivo de dotar de recursos educativos a los niños y niñas de las Escuelas Bilingües, para facilitar los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

En el 2011, DIGEBI propuso el Currículo por pueblos para la comunidad maya en el nivel primario y básico; para la comunidad garífuna y xinka el nivel primario, pero aún no se utiliza, porque no se ha realizado las impresiones para la entrega técnica y no se ha programado los talleres para su implementación en el aula.

1.15 Factores indirectos

Entre los factores indirectos que influyen en funcionamiento de DIGEBI son:

Económico: los programas y proyectos del Ministerio de Educación se financian con fuentes de Recursos Internos Ordinarios, Préstamos de Organismos Internacionales como Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Alemán de Desarrollo (KFW), Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

También están las donaciones provenientes de la Cooperación Internacional como Fondos de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), Cooperación alemana (GTZ), Programa de Educación Intercultural Multilingüe de Centroamérica (PROEIMCA) e IBIS.

Cabe mencionar que la asignación presupuestaria del 2011 para el Ministerio fue de Q.9, 323, 167,893 de la cual se asignó a DIGEBI Q28, 503,478.00. (Ministerio de Educación, 2011 Plan Operativo Anual). La ejecución de todas las acciones en DIGEBI son financiadas por entidades extranjeras pero la problemática se agrava por los requisitos y procedimientos. Eso sin incluir el incremento de la deuda externa del país, afectando a la nueva generación debido a las tasas de intereses. Por otro lado los recursos internos asignados, sufre constantes modificaciones, obligando a eliminar o realizar adaptaciones a las actividades proyectadas.

Social: la no aceptación de la diversidad del país evita la construcción de una identidad nacional y del sentido de pertenencia. Esto da como resultado la exclusión resulta tarde o temprano en graves conflictos sociales. Adicionalmente, el aprender en dos o más idiomas se traduce en ventajas de naturaleza cognitiva, afectiva y psicosocial.

Político: la Constitución Política de la República “respeto y promueve las formas de vida de los grupos étnicos guatemaltecos, entre ellos sus idiomas y dialectos. Asimismo, puntualiza que la educación deberá administrarse descentralizada y regionalizada, partiendo del principio que la enseñanza bilingüe es preferible en zonas en las que predomina la población indígena. (Constitución Política de la República de Guatemala, Artículo 58).

La Ley General de Descentralización tiene como principios el respeto a la realidad multiétnica, pluricultural y multilingüe de Guatemala (Decreto Legislativo 14-2002. Artículo 4). El Código Municipal establece que el Concejo Municipal debe organizar comisiones entre las cuales destacan las de educación, educación bilingüe intercultural, cultura y deportes. Por otra parte, el municipio tiene entre sus competencias la gestión de la educación pre-primaria y primaria, así como de los programas de alfabetización y educación bilingüe (Código Municipal, 12-2002, Artículo 36).

La Ley de Educación Nacional establece que esta debe responder al entorno multilingüe, multiétnico y pluricultural de las comunidades que les sirve. Dicha Ley define la Educación Bilingüe como aquella que responde a las características, necesidades e intereses del país.

Establece como finalidades de la misma: afirmar y fortalecer la identidad y los valores culturales de las comunidades lingüísticas (Decreto Legislativo 12-91. Artículo 1). Según la Ley del Organismo Ejecutivo el Ministerio de Educación está obligado a velar porque el sistema educativo contribuya al desarrollo integral de la persona, con base en el carácter multiétnico, pluricultural y multilingüe de Guatemala (Decreto Legislativo 114-97. Artículo 33, literal c).

La “Ley de Idiomas Nacionales” exige la aplicación en todos los procesos, modalidades y niveles, el respeto, promoción, desarrollo y utilización de los idiomas mayas, garífuna y xinka (Ley de Idiomas Nacionales, Artículo 13). Además requiere que en la prestación de servicios públicos se observe la práctica de la comunicación en idiomas mayas y que para facilitar el acceso a la educación las poblaciones deberán ser informadas y atendidas en sus propios idiomas.

Finalmente, señala que los postulantes a puestos públicos deben hablar, leer y escribir el idioma de las comunidades lingüísticas y que en el caso de los servidores públicos deberá promoverse su capacitación para lograr esto. En el Acuerdo de Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas quedó establecido que el idioma es uno de los pilares sobre los cuales se sostiene la cultura, siendo el vehículo de la adquisición y transmisión de la cosmovisión indígena.

Para este fin, el Gobierno se comprometió a promover el uso de todos los idiomas indígenas en el sistema educativo, promover la educación bilingüe e intercultural en instancias como las escuelas mayas e informar a las comunidades indígenas en sus idiomas (Acuerdo sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas, 1995).

En cuanto a la Reforma educativa, el referido acuerdo plantea que el sistema educativo debe responder a la diversidad cultural y lingüística de Guatemala, reconociendo y fortaleciendo la identidad cultural indígena. Por ello el gobierno se comprometió a ampliar e impulsar la educación bilingüe intercultural, valorizar el estudio de los idiomas en todos los niveles educativos, contratar y capacitar maestros bilingües.

En el Acuerdo sobre aspectos socioeconómicos y situación agraria, el gobierno se comprometió a ampliar la cobertura y la educación bilingüe en el medio rural e impulsar programas de alfabetización en todos los idiomas que sean técnicamente posibles, con la participación de las organizaciones indígenas (Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria, 1996). Por último, la falta de educación con pertinencia lingüística da lugar al analfabetismo y semialfabetismo tiene como consecuencia las personas no conocen sus derechos y obligaciones y se le imposibilita la participación plena en los asuntos de la vida nacional.

1.16 Factores directos

La credibilidad interna de la DIGEBI depende de la organización administrativa definida por las autoridades. A la medida que se controle la información informal se mantendrá la estabilidad institucional, disminuirá las inconformidades, los problemas personales entre empleados, y los comentarios de pasillos y las conjeturas sin base quedarán sin efecto. El personal que trabaja bajo el renglón 022 y otros con plaza fija, mencionan temor a ser despedidos por información informal; por ende, buena parte de estos no siente que tiene posibilidades de desarrollo dentro de la DIGEBI.

El cumplimiento de las funciones de cada trabajadores no permitirá que las personas se tomen atribuciones que no les corresponde ya que causa malestares entre el personal. Esto ayudará a que no haya personal que recibe órdenes de casi tres personas, lo que crea confusión, atrasos en las labores, traslapes de actividades y perdida de dirección hacia los objetivos de su puesto.

Así se evitará que los empleados reciban varias órdenes simultáneas de distintos dirigentes, porque esto crea más retraso en las funciones diarias y frustración. Pues el personal no cumple con sus obligaciones a cabalidad. Existe personal de la DIGEBI que trabajan fuera de la organización lo cual provoca ineficiencia operativa.

Aunque la DIGEBI brinda capacitaciones estas no llenan las expectativas de los mismos por lo que se requiere la realización de un “diagnóstico de necesidades de capacitación”. Entre todo el personal de la DIGEBI, existe la motivación de trabajar para los niños y el resto de la población indígena, pero les desagrada la burocracia interna, la falta de lineamientos claros para llevar a cabo sus labores.

Tabla 2. Determinación de prioridades

PROBLEMA PRINCIPAL	EFFECTOS
Desconocimiento de la institución	No se reconocen los servicios que presta a la población.
CAUSAS	EFFECTOS
Desconocimiento de controles efectivos de la información	Manejo inadecuado de la información.
Escaso conocimiento de las actividades realizadas por DIGEBI	Manejo inadecuado de las formas efectivas de comunicación.
Desconocimiento de las coordinaciones de la institución.	Instituciones insatisfechas por el bajo reconocimiento del apoyo.
Una proporción de la población en general y de los padres de familia no conoce a la institución	Desconocimiento de los servicios que presta DIGEBI.

Fuente: Entrevistas y encuestas

Diseño: Elaboración propia Licda. Lucky Martínez

Capítulo 2: Fundamentos epistemológicos

Federico Gan citado por Cabaniña (2005) señala la existencia de estudio sobre problemas en el trabajo que demuestra que cuatro de cada cinco complicaciones son causados por una mala o deficiente comunicación. En muchos casos, los directivos no son conscientes de la importancia de la comunicación en su trabajo, les interesa el proyecto, el producto o el dato, pero no el personal que deben realizar el trabajo.

Este autor da importancia de la comunicación dentro del ambiente de trabajo, ya que al omitirse serán sujetos generadores de problemas. En ciertas ocasiones la falta de conciencia del papel de la comunicación da como resultado problemas y malos entendidos. Existen personas que informan pero no escuchan, que están al mando pero sin dirigir y ponen por delante lo particular antes que lo colectivo.

No prestar atención adecuadamente a la importancia de la comunicación dentro de la organización produce, entre otros problemas, errores, fallos retrasos, esperas, disculpas, pretextos, mala o nula atención al cliente. También afecta en el trabajo en equipo ya que genera problemas o conflictos con compañeros del grupo de trabajo, con jefes o subordinados, con personal de otros departamentos.

Al estar conscientes del papel que juega la comunicación será posible neutralizar una parte importante de las dificultades. Permitiendo una comunicación efectiva, un ambiente agradable y los resultados dentro de la institución serán eficaces. Desarrollar, implementar y evaluar una estrategia de comunicación en la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural (DIGEBI) del Ministerio de Educación es un reto ambicioso, porque se debe erradicar los pensamientos negativos, por ejemplo verlo como un gasto innecesario y no como un trabajo transversal como la comunicación. Anualmente, se programa presupuesto para propaganda y publicidad.

Pero, si se considerara otros elementos de comunicación, para el resultado satisfactorio como el recurso humano para informar sobre las coordinaciones realizadas o las actividades relevantes, utilizando las nuevas tecnologías de la información como el correo electrónico y la página web de MINEDUC; serian reconocidas por un mayor porcentaje del público objetivo de DIGEBI a esto responde el plan de comunicación planteado.

Cuando se desarrolla una adecuada política comunicacional, se propicia la integración de los distintos niveles de la organización a través de la construcción de código común, y se optimiza la participación del personal a través de una genuina motivación, en todos sus niveles. Según Federico Gan, citado por Cabaniña (2005) en reciente estudio sobre inteligencia emocional, se expone que a las puertas del siglo XXI la inmensa mayoría de profesiones y ocupaciones precisan de una continua y particular tarea: la comunicación con los demás.

Comunicación con clientes, proveedores y usuarios, o comunicación con personas que trabajan en la misma empresa, como el equipo del departamento, el jefe, los colaboradores, o con el personal de otros departamentos, que piden o nos dan informaciones para poder realizar su labor y para que hagan correctamente la nuestra.

El autor plantea que podría pensarse que la comunicación sólo forma parte del trabajo de quienes desempeñan tareas comerciales y que están en contacto con el cliente. Pero el operario de una máquina, debe informar de la productividad de la misma a su supervisor, como de los problemas de funcionamiento a mantenimiento o bien de los resultados de calidad a control de calidad, por otro lado es importante dar las definiciones de las palabras utilizados dentro del proceso de la investigación:

2.1 Bifolear

Impreso impresos a todo color, formado por una lámina de papel o cartulina que se dobla en dos partes, para promocionar los productos o servicios de una empresa, o bien para comunicar algún evento. ([http://imprentayserviciosruiz.com/ Contenido/bifoliares.html](http://imprentayserviciosruiz.com/Contenido/bifoliares.html))

2.2 Boletín Electrónico

Para (Vacas Guerrero, 2012: p. 100) el boletín electrónico es un canal esencial para las relaciones con las audiencias más cercanas, es decir, los habituales consumidores. Favorece y refuerza las relaciones y otros interesados en las actividades. Permite mantener el interés en las actividades e informadas de las acciones. Es una manera de fidelizar al personal, ya que al tenerlos informados fortalece la identidad con DIGEBI.

Esto favorece la participación en las actividades que propone la institución. Al mismo tiempo, se simplifica las relaciones con las personas interesadas, reduciéndose considerablemente el número de personas que desconocen el qué hacer de DIGEBI. Es esencial una buena gestión del boletín electrónico, prever los plazos de difusión de la información, la periodicidad con que se envía, y que constituya un impacto coordinado con la web, pues debe ser una noticia breve que remite información completa.

Por otro lado (Herrera Pérez, 2003: p. 281) afirma que “El servicio de boletín electrónico (EBS) es una ampliación del email que permite a una persona participar en uno o varios grupos de discusión. Cada grupo aborda un tema específico; constituye uno de los más y mejor conocidos servicios de internet que incluye una gran variedad de temas.

Otras posibilidades que ofrece a los usuarios son: escoger uno o más grupos de discusión de su interés, revisar periódicamente en busca de nuevos artículos en la discusión, enviar una nota al grupo de discusión para que otros la lean y enviar una nota como respuesta a la opinión de alguien sobre algún tema. Conceptualmente, el boletín electrónico cumple con la misma función para los usuarios de internet que la de un tablero común de boletines, es decir, desplegar noticias para que otros las puedan leer.

En la internet proporciona acceso a miles de boletines electrónicos, cada uno de los cuales contiene una discusión relacionada con un tema. Por esta razón, también se le conoce como grupo de discusión por computadora o servicio de conferencia por computadora”.

2.3 Estrategia

Al respecto (Tobón Franco, 2004: p. 1). “Puede ser entendido como una competencia que de un modo general y sistemático, permite el logro de determinados fines. Se complementa con la táctica, que consiste en operaciones concretas, coyunturales, ocurrenciales, específicas que puede corroborar, complementar, convalidar los principios estratégicos, o también contradecirlos...

2.4 Estrategia de Comunicación

Como expresa (Hoffman & Bateson, 2002: p. 192) El papel básico es informar, persuadir o recordar a los clientes cuál es el servicio que ofrece. El objetivo primordial de la estrategia de despertar la conciencia del consumidor y posicionar al servicio que ofrece la empresa dentro de conjunto de alternativas que evoca. Cuando existe una conciencia del producto del servicio, los consumidores podrían necesitar de mayores motivaciones para probarlo, así como de información acerca de cómo obtenerlo y usarlo.

Podemos comunicar el servicio que ofrece la empresa mediante fuentes impersonales; por ejemplo, la publicidad en televisión o la información impresa en revistas y periódicos; o mediante fuentes personales, frente a frente, a través de todas las personas que tienen contacto con el consumidor en la etapa previa a la compra, en la del consumo y en la posterior a la compra.

Además, podemos diseñar la mezcla de comunicación de modo que influya en las expectativas de los clientes y su percepción del servicio. Los objetivos y las estrategias de comunicación varían dependiendo de la naturaleza del público objetivo.

Si queremos influir o cambiar los patrones de uso del servicio de las personas, necesitaremos ciertas estrategias de comunicación; si queremos atraer a las personas que no lo están usando, necesitaremos otras.”

2.5 Facilitador

Como lo expresa (Alles, 2009 p. 218) afirma que “es aquella persona que a partir de su nivel y experiencia conduce a un grupo de personas y ayuda a que alcance un objetivo específico y definido. Si bien el facilitador suele ser además experto en un determinado tema, el rol que cumple en estas actividades no es formativo sino que apunta a vehicular una instancia, procedimiento, política organizacional. Conduce una reunión de trabajo donde los participantes deben producir un determinado resultado.

Un experto puede ser un facilitador

Un instructor puede ser también un facilitador

Un instructor o un facilitador no necesariamente deben ser expertos, aunque sí conocen del tema en cuestión”.

2.6 Público

Para (Editorial Vertice, 2007: p. 173): El público es cualquier grupo que tenga un potencial, o un impacto sobre la capacidad de una empresa para alcanzar sus objetivos. Estos pueden clasificarse en público interno y externo.

2.7 Público Interno

Son los grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa o institución. Su objetivo fundamental se basa en que los integrantes de la organización constituyan un grupo con objetivo común e interaccionen entre sí.

2.8 Público Externo

Son grupos sociales que tienen un determinado interés que circula a sus miembros entre sí y que no forman parte del organigrama de la organización de que se trate. El objetivo es proyecta una imagen positiva y lograr un diálogo permanente”.

2.9 Taller

Según (Cibanal, 2003: p- 253) “es un tiempo en el que aplican una serie de técnicas grupales con una temática común, y que se repite periódicamente. Es un espacio de formación en el que se desarrollan ejercicios y además se reparan distintos aspectos personales: actitudes, conductas, conocimientos, etc.”

2.10 Cultura organizacional

En los tipos de Cultura Organizacional, se encuentra la Cultura Permisiva. Representa la cultura del "laissezfaire", que entiende al ser humano como un ente individual. La educación sigue siendo una reproducción al no haber ningún tipo de cuestionamiento sobre sus metas. Cada profesor representa una "unidad celular" independiente. Se defiende por encima de todo la "libertad de cátedra" y no intromisión en la labor educativa.

El centro se concibe como lugar de trabajo y fuente de remuneración que se abandona lo antes posible para dedicarse a aquellas actividades y tareas que realmente son gratificantes. Son las personas o miembros de la organización quienes trabajan en el funcionamiento para que éstos alcancen sus objetivos. El consenso mutuo y el contrato psicológico tiene regla de oro: la organización está subordinada al individuo, puede perseguir la meta y dejar la organización cuando desee.

Es difícil en ella el control y la coordinación, el rol que desempeñan estos equipos directivos se adapta a las circunstancias cambiantes, buscan dar una imagen aparente. Fomentan un funcionamiento formalizado, donde todo se registra para que "no haya problemas". Esto crea una cierta "anarquía organizada" donde se deja actuar a cada quien según le convenga mientras no haya interferencias con los intereses de otros miembros.

La comunicación ascendente/descendente es de tipo informal, manteniéndose una comunicación horizontal socio afectiva. Esto es fuente de rumores permanentes al prestarle importancia a los intermediarios. Hay participación pero no compromiso, muchos encierros pero son más de tipo informativo que decisorio. Los conflictos suponen un enfrentamiento con la administración, con lo cual siempre se diluye las responsabilidades fuera del ámbito del centro. El clima existente es frustrante, permisivo, imperando un cierto escepticismo y caos organizativo.

2.11 La teoría de servicio público: busca reforzar la cultura nacional

La teoría de servicio público se halla más en el ámbito de la colectividad social. Establece que el bien común está sobre el bien individual. Surge cuando en Europa y EE.UU. se estaba formando las naciones modernas. El ente de servicio público debe tener un documento constitutivo, que defina sus deberes y derechos. Los medios deben ayudar a unificar la nación, a formar un país moderno, pero conservando y desarrollando la cultura nacional y respetando las minorías (Scannell y Cardiff, citado por Martínez Terrero, 2006 p. 11).

Esto exige mejorar la calidad de los medios, diversificar su programación y tener en cuenta el interés nacional político o cultural. Debido a que estos están al servicio de los aspectos de la cultura y de sectores de la sociedad. Especifica que deben servir especialmente a las artes, a los artistas y a la educación. Inclusive admite alguna supervisión pública en su financiación (Smith, 1986: 1-21 citado por Martínez Terrero, 2006 p. 11). Hay una gran variedad de interpretaciones de esta teoría de acuerdo a las diversas prioridades nacionales y a las diversas tradiciones (Blumler, citado por Martínez Terrero, 2006 p. 11).

La teoría de servicio público predomina en muchas naciones de Europa, en EE.UU. (Krugman y Reid, citado por Martínez Terrero, 2006 p. 11) y en otros muchos países. En Bretaña un comité nombrado por el gobierno (Peacock, 1986) introdujo ocho principios: que los medios llegaran a todo Europa; que se diera satisfacción a los

gustos e intereses; tener en cuenta las minorías; preocuparse por la identidad de la nación y de la comunidad; mantenerse independiente del gobierno e intereses económicos; tener algún apoyo económico directo del público (no sólo de los anunciantes) sin llegar al lucro; y el estímulo a la libertad de los periodistas.

En muchos países, especialmente en la Europa Occidental, la transmisión de servicio se refiere a un sistema puesto por ley con estas condiciones: algo de financiación pública pero con un alto grado de independencia del gobierno; y los usuarios deben pagar algo tanto la teoría aristocrática como la de servicio público coinciden en tratar de conservar las culturas nacionales e integrar las regiones en una nación.

Los medios deben servir para eso, por lo que tiene tres tradiciones que enfatizan diversos aspectos:

a) El sistema regulado de los medios de EE.UU. exigió que los comunicadores fueran profesionales universitarios, que actuaran en base a las investigaciones científicas realizadas (Christians y Covert, citado por Martínez Terrero, 2006 p. 12). Se propuso como ideal la información objetiva, libre de opiniones (value free). Adopta el funcionalismo, y como modelo de investigación usa el de los usos y gratificaciones. Este movimiento progresista de EE.UU., que buscaba un público mejor educado, también buscaba desarrollar una estética y un arte democrático para el hombre común.

Así trató de apreciar los musicales de Broadway, las comedias de radio y TV, los films de Hollywood y otras formas de cultura popular. Todo esto llegó a ser como una celebración de los gustos del hombre común, lejos del arte elitescos, y como una exaltación de la industria del entretenimiento, como forma de ascenso social.

b) El modelo de varias naciones europeas como corporación pública (Blanchard, 1977) con dos variantes. La nordeuropea formado por Inglaterra, Francia, Alemania, Dinamarca, Holanda, Luxemburgo...) el Consejo independiente de los audiovisuales (AV) de cada país elige a los representantes directos de los diversos grupos sociales.

A nivel europeo está el Libro Verde (1984), la Propuesta y Resolución de las Comunidades Europeas (1989), la Resolución del Parlamento europeo (1982). El énfasis está en la inculturación, entendida como ponerse al servicio de la herencia cultural nacional y del buen gusto, según es definida por las élites. El prototipo es la BBC de Inglaterra. Allí hay una unión entre Estado, Iglesia y Sistema Escolar formado por colegios de élite y el sistema universitario Oxbridge, Oxford, Cambridge (White, citado por Martínez Terrero, p. 12).

En la British Broadcasting Corporation (BBC) se estimula la creatividad cultural, pero dentro de un consenso considerado del 'buen gusto' (Curran, 1979 citado por Martínez Terrero, 2006 p. 12). El énfasis en comunicación no es ya obtener más audiencia a cualquier precio, sino el contenido y su calidad, medido por críticos de arte educados en la tradición cultural inglesa (The Broadcasting Research Unit, citado por Martínez Terrero, 2006 p. 12). Para la BBC la buena comunicación es una combinación de contenido, estilo y forma, todo calculado para producir una experiencia estética.

La BBC participa del concepto victoriano de cultura, y de la tradición literaria romántica, que vio en la gran literatura una experiencia semireligiosa, que desarrollaba las capacidades humanas de quienes participaban en ella. Por eso, mientras los estudios de medios, en EE.UU. se centran en los efectos antisociales o en la teoría instrumentalista de los usos y gratificaciones, en Bretaña los estudios de medios nunca se alejaron demasiado de la apreciación crítica de la calidad de los medios y de la cultura como es presentada en ellos.

La reconstrucción de la prensa en Europa, después de la Segunda Guerra Mundial, siguió el modelo liberal de Inglaterra y EE.UU., especialmente el de la comisión sobre la libertad de prensa de ese país (Hutchins, citado por Martínez Terrero, 2006 p. 12), financiada privadamente, pero de gran influencia pública. Su informe de 1947 incluía no sólo el principio de libertad, sino el de responsabilidad social, debido al papel jugado por la prensa en la vida política y social (Blanchard, citado por Martínez Terrero, 2006 p. 12).

Los criterios de la prensa en Europa, eran tres: informar diariamente, ser foro de la expresión pública y representar el pensamiento de los grupos constitutivos de la sociedad. Además criticaba el sensacionalismo, el opinar en los noticieros, el estímulo a la violencia, al crimen, y al desorden civil.

La responsabilidad social se ejercía por autocontrol, autorregulación y códigos de ética profesional, no con intervención gubernamental. Pero la propiedad sobre los medios no otorgaba libertad absoluta al propietario, sino que él era una especie de encargado público. En cambio la variante mediterránea (Italia, España y Portugal) imita la experiencia italiana de mera trasposición de las mayorías parlamentarias al número de representantes que se reservan en los órganos de decisión y control. Ejemplos: la Radio TV Italiana (RAI), Radio y Televisión de España (RTVE).

Los medios se subordinan al desarrollo, y el Estado los controla para eliminar las diferencias (étnicas, etc.) y construir una nación moderna. Esto se aplicó en las colonias europeas de África de este siglo. También los gobiernos usaron los medios para hacer campañas para aumentar la producción agrícola, la alfabetización, el control de epidemias, la medicina preventiva y la planificación familiar.

Al modelo de servicio público comenzó como un sistema nacido para defender la cultura nacional y para incorporar las masas a la mejor cultura, a los verdaderos valores de la nación. La BBC de Inglaterra, pretendía sobre todo ser un sistema de educación y de integración a la cultura nacional y mantener ciertas normas de valores. Cuando aparecieron las radios piratas, se acabó el monopolio de la BBC y de la RAI.

Se permitió cierta diversidad a través de una reglamentación muy estricta. A partir de 1968 el sistema de servicio público permitió negociar e incorporar los 'deseos populares'. La BBC sigue con hegemonía y control, pero 'consulta' y negocia con diversos grupos. Todos los sistemas de comunicación pública se han hecho más y más pluralistas y diversificados.

Relacionado con la teoría del servicio público que busca reforzar la cultura nacional, se tomó en cuenta lo que nos brindó el resultado de las encuestas, refiriéndose a la falta de información para el público interno y externo a quienes se les da el servicio de educación bilingüe intercultural. Este desconocimiento de algún modo afecta el manejo de la información para el conocimiento institucional.

Importancia que identifica el que hacer de DIGEBI con la atención de la niñez maya, garífuna y xinka tomando en cuenta los criterios del servicio público: informar diariamente, en este caso lo que responde el bifelear al dar a conocer la misión, visión objetivos y las actividades que debe responder como mandato institucional, para el público externo conozca el trabajo que realiza la institución.

2.12 Teoría del factor dual

De la Teoría del Factor Dual de Herzberg deriva el concepto de “job enrichment” término anglosajón que significa enriquecimiento del trabajo; donde propone diseñar la labor de una manera ambiciosa, que permita satisfacer motivos de alto valor. Es un elemento motivador que persigue hacer interesante la labor diaria y con ello reducir la falta de motivación de los trabajadores. Para lograrlo se deben aplicar principios en los que destaca informar sobre los avances y retrocesos dentro de la institución, el cual apoyará a conocer la empresa y mejorar los puntos débiles (Casas Romeo, 2000: p. 112) los cuales son:

- Suprimir controles.
- Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar.
- Delegar áreas de trabajo completas.
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- Informar sobre los avances y retrocesos.
- Asignar tareas nuevas y más difíciles.
- Facilitar tareas que permitan mejorar.

La modificación del puesto de trabajo debe contener una serie de características que resulten más motivadoras esas funciones que realiza el empleado, el cual debe saber:

1) La variedad en las operaciones, donde indica que se debe evitar la rutina que puede provocar el desinterés. 2) Tarea con identidad propia, el cual deben tener unidad natural y completa para evitar la repetición de operaciones cortas y se asume la responsabilidad. 3) La importancia de la tarea, el cual debe hacerse comprender al trabajador que su labor es importante. 4) Autonomía, en donde se debe dar libertad para realizar su tarea. 5) información, es necesario brindar información del rendimiento relacionadas con los objetivos organizacionales. 6) claridad de los objetivos, refiriéndose a la claridad de las metas a alcanzar con dificultades que estimula la creatividad y el interés (Porret Gelabert, 2010: p. 71).

Las investigaciones de Herzberg, se centran en el ámbito laboral a través de encuestas observo que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc.

De este modo, Herzberg comprueba que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

- Factores higiénicos: son factores externos a la tarea; su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados.
- Los Factores motivadores: hacen referencia al trabajo en sí, son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

- 1) Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow las filológicos, de seguridad y sociales. 2) Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos, la consideración y autorrealización (Leidecker y Hall, 1989 p.12).

Tabla 3. Factores higiénicos y motivadores

Factores higiénicos	Factores motivadores
<p>Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones.</p> <p>- Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.</p> <p>- Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.</p> <p>- Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.</p> <p>- Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.</p>	<p>- Control técnico.</p> <p>Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.</p> <p>- Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.</p> <p>- Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.</p> <p>- Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.</p> <p>- Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.</p>

Fuente: Keith Davis, 1979

En la relación a los productos planteados con la aplicación de la teoría del facto dual, durante la etapa del diagnóstico se pudo comprobar que el canal de comunicación más utilizado es el correo institucional. Sin embargo, este medio no es aprovechado para informar de los resultados obtenidos en las actividades relevantes realizadas por las subdirecciones de DIGEBI, por eso la autora de este trabajo aplicó diseño de boletín electrónico; el cual es alimentado con los reportes mensuales realizados por el personal.

Además de tomar en cuenta los esfuerzos de coordinación con otras instituciones que no son divulgados; para lo cual el boletín electrónico estará disponible en la página web de DIGEBI. Se optó por un boletín electrónico porque el costo operativo tiende a cero, ya que básicamente depende del tiempo de redacción, permite establecer una presencia efectiva en la red. Desarrolla un grupo de lector estable, homogéneo y creciente. El personal recibe la información directamente a sus correos, existe velocidad y confiabilidad en la entrega, es fácil de construir, distribuir, mantener y permitirá dar a conocer a DIGEBI.

2.13 Teoría de la equidad

Los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que se considera injusto, se busca la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás. Se trata de que la tarea en sí produzca más motivación, haciendo la tarea más interesante para la persona, considerando diferentes factores (Scheier, 1985, p. 25).

El equipamiento, la motivación para la tarea puede en ocasiones ser aumentada por el material facilitado para desarrollarla, esto puede explicar la atracción de voluntarios hacia cierto tipo de tareas, como por ejemplo los socorros y emergencias que requieren de un equipamiento muy especializado. La división y combinación de las tareas: Una tarea puede tener componentes con diferentes valores motivacionales que deben ser analizados independientemente, para tratar que los elementos positivos contrarresten los negativos.

La arquitectura del trabajo, el cual debe dejar ver cuál es el objetivo final y tener cierta variedad, con la oportunidad de poder realizar trabajos complementarios más motivadores que la tarea principal. Sobre todo, a largo plazo se deben tener prevista la consecución de objetivos parciales que puedan dar la sensación un acercamiento.

La información constante y permanente sobre la calidad del trabajo realizado y sobre resultados parciales. Un aspecto fundamental, es la definición de los objetivos de la organización y la contribución de los voluntarios. Muchas veces se da por supuesto las metas, pero estos no son conocidos por los trabajadores, no saben cómo su trabajo contribuye al logro de la empresa.

Por eso, necesitan saber qué se espera de ellos, los sistemas de evaluación y de seguimiento existentes, fácil acceso a sistemas de apoyo y asesoramiento. Las recompensas y el adecuado reconocimiento también son importantes elementos motivadores. Si se adopta un sistema de incentivos este debe ser equitativo y concreto. Si el personal considera que las recompensas no son objetivas y justas pueden provocar rápidamente desmotivación en los grupos.

El feedback sobre el trabajo desarrollado, también se configura como un importante elemento motivador. Es importante conocer que se está haciendo bien y que se está haciendo mal, como se podría mejorar el rendimiento. Sin duda, uno de los factores que producen más desmotivación es el desconocimiento del trabajo valorado. Y lo que en ocasiones es peor, no saber que tiene que hacerse.

Tabla 4. Factores de la motivación

Factores que favorecen la motivación	Factores que dificultan la motivación
<p>Clara comprensión y conocimiento del trabajo a desarrollar.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar recompensas y alabanzas. - Facilitar tareas que incrementan el desafío, la responsabilidad y la libertad. - Animar y favorecer la creatividad. 	<p>Fuerte crítica hacia el trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escasa definición del trabajo a desarrollar y de sus objetivos. - Supervisión de las tareas no adecuada. - No dar respuesta sincera a las cuestiones planteadas. - Adoptar decisiones unilaterales.

- Involucrar a los voluntarios en la solución de los problemas.	- No estar dispuesto a aceptar nuevas ideas.
- Ayudar al desarrollo de habilidades personales.	- Ocultar la verdad.
- Indicar como el trabajo de los voluntarios contribuye al logro de los objetivos de la organización.	- No dar elogios por el trabajo bien realizado.
- Mediar en los conflictos que dificultan el desarrollo del trabajo.	- Asignar trabajos aburridos o tediosos.
- Tener los medios adecuados para desarrollar las tareas eficazmente.	- Falta explícita de reconocimientos.
	- Ausencia de comunicación entre los diferentes niveles.
	- Sentimiento de no formar parte del equipo.

Fuente: Oldham G, 1976

Las dificultades que se encuentran, son la ausencia de comunicación entre los diferentes niveles por el sentimiento de no formar parte del equipo (Stephen Robbins y Coulter, Mary 2005), lo que viene a solucionar la implementación del boletín electrónico y el bifoldar. De acá la importancia del diseño de un bifoldar con información institucional para que se reconozca el trabajo de DIGEBI. Con las tres propuestas, se espera mejorar la comunicación de la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural (DIGEBI).

2.5 Relación teoría con el objeto de estudio

Al lograr los resultados definidos como la realización de una guía para el manejo de situaciones laborales diarias; tomando en cuenta la Teoría de la Equidad y la Teoría de Servicio Público, se modificarán los problemas de desinformación que se sufren en DIGEBI. La información, no será tergiversada porque habrá canales de comunicación establecidos en este caso; el uso del correo institucional y la página web.

A través del boletín electrónico se informará al personal de las actividades relevantes, el cual puede ser retroalimentado con los reportes mensuales realizados por el personal y también los esfuerzos de coordinación con otras instituciones. Así mismo, se espera minimizar el desconocimiento del trabajo de la institución con el bifolear de información institucional para que se reconozca el trabajo de DIGEBI. La idea fundamental, es que DIGEBI, informe al personal sobre el servicio y luego darlo a conocer al público general. Este será útil para comunicar, motivar y educar a los trabajadores.

Capítulo 3: Metodología aplicada

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es descriptiva y exploratoria. Descriptivo porque al aplicar las herramientas se realizó el análisis de los resultados encontrado (Sampieri y otros, 2006). Los estudios exploratorios se efectúan, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación que no ha sido abordado antes. El caso de DIGEBI; al realizar una revisión en línea, en las bibliotecas guatemaltecas y en los documentos de DIGEBI se puede confirmar que no se han realizado estrategias de comunicación para la misma.

3.2. Universo

La población de la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural cuenta con 65 trabajadores, 30 hombres y 35 mujeres.

3.3. Muestra

Con base a los objetivos de la investigación se tomó como criterio de muestra no probabilística a 23 colaboradores varones y mujeres de edades entre 28 a 50 años, procedentes de diferentes municipios de Guatemala a quienes se aplicó una encuesta y entrevista. Así mismo, encuestó a una persona de CODISRA, una de UNICEF y una de MICUDE.

La muestra no probabilística es adecuada pues se trata de un estudio con un diseño de investigación exploratorio. La elección de sujetos y objetos de estudio depende del criterio del investigador, el cual ofrecían información para la recolección y análisis de datos y la generalización de los resultados obtenidos. Para realizar este diagnóstico se seleccionó una muestra, porque los resultados de las herramientas servirán para plantear una estrategia de comunicación.

3.4. Herramientas

Se aplicaron dos encuestas, la interna que constaba de 37 preguntas, la cual se distribuyó en DIGEBI a jefes de los departamentos y asistentes. La otra fue la encuesta externa, se entregaron a través de una nota a los representantes de CODISRA, *UNICEF* y *MICUDE*, las respuestas fueron abiertas. Las preguntas estaban orientadas a conocer la naturaleza de la institución, y así poder crear elementos en materia de comunicación. Para la interpretación de los resultados se presentaron gráficos para mostrar la frecuencia de los datos obtenidos en el cuestionario.

Así mismo, para las entrevistas, se contó con una guía de preguntas, que ayudó a llevar el control de la información que se necesitó para la investigación (VER ANEXO 3). Las cuales se realizaron a tres subdirectores de DIGEBI-MINEDUC para conocer la naturaleza de la institución y definir las necesidades comunicacionales.

El FODA es una técnica que permitió analizar la situación actual de DIGEBI, con el objetivo de sacar algunas conclusiones que ayudará a la comunicación. Los resultados del diagnóstico fueron tomados para la construcción del FODA, fue extraída de las encuestas realizadas a 13 jefes de los departamentos y cuatro asistentes en DIGEBI-MINEDUC, y un representante de cada una de CODISRA, UNICEF y MICUDE.

3.4.1 Revisión documental

Objetivos:

1. Analizar aquellas teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes que fortalezcan el buen resultado de la investigación.
2. Implementar un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio.

La fuente primaria fue una consulta documental, para lo cual se visitó la biblioteca central de la universidad de San Carlos de Guatemala y se realizó la búsqueda digital para encontrar referencias de libros. Los documentos oficiales como Acuerdos Ministeriales y leyes utilizados fueron adquiridos en línea desde la página del Ministerio

de Educación y otros como las memorias de labores, planes, informes, presentaciones, fueron proporcionados en DIGEBI mientras se realizaba la observación. Otras fuentes que se utilizaron fueron las tesis, documentos especializados, se tomaron de los tomos en líneas de la Universidad Rafael Landívar, Francisco Marroquín, Mariano Gálvez y San Carlos de Guatemala.

3.4.2 Árbol de problemas

Objetivos:

1. Identificar el problema central en DIGEBI, para diseñar una estrategia que responda la necesidad de una estrategia de comunicación.
2. Organizar las causas y consecuencias de los problemas encontrados para plantear soluciones inmediatas.
3. Construir soluciones para la mejora institucional.

Se desarrolló con seis personas de DIGEBI (jefes y asistentes) al contar con las respuestas tabuladas y ordenadas las encuestas. Se utilizó la técnica de lluvia de ideas. Se definió, el problema central y los problemas que lo causan; se plantearon las soluciones a través de la definición del árbol de objetivos las cuales fueron tomadas en cuenta para el desarrollo de las recomendaciones en la presente investigación.

3.4.3 Análisis FODA

Objetivos:

1. Analizar la situación actual de DIGEBI para plantear propuestas que respondan a la necesidades.
2. Identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de DIGEBI para analizar la organización y comunicación.
3. Interpretar los resultado obtenidos.

El FODA es una técnica que ayuda analizar la situación actual de la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural, que permitió adquirir información para mejorar la comunicación interna y externa. Dentro de las preguntas de las encuestas y entrevista estaban: ¿Qué le agrada de trabajar en DIGEBI? y ¿qué le desagrada de trabajar en DIGEBI? (ver anexo 2) las respuestas fueron consolidadas y ordenadas, las de personal interno en Fortalezas y Oportunidades y las respuestas del personal externo en Debilidades y Amenazas. Por último se realizó un análisis de resultados.

3.4.4. Entrevistas

Objetivos:

1. Obtener información necesaria y verídica para resultado de la investigación.
2. Utilizar la información para plantear una estrategia de comunicación.

Para realizar las entrevistas individuales se utilizó la guía de preguntas (ver anexo No.4) ya realizadas establecidas en la encuesta. Para obtener las opiniones personales y adquirir información necesaria para la investigación, con los entrevistados se hizo el compromiso que la información sería anónima, para evitar sanciones por el jefe inmediato.

La asistente de dirección asignó la sala de reuniones para que fuera privada. Se designó un horario vespertino porque en la mañana las autoridades utilizan ese tiempo para seguimiento de actividades y reunión con el Viceministro Bilingüe Intercultural. Estas actividades se organizaron en dos fases: en la primera se entrevistó individualmente al subdirector administrativo y al subdirector de Desarrollo Educativo Bilingüe Intercultural y la segunda con la subdirectora de Equidad Educativa.

Capítulo 4: Diagnóstico comunicacional

El diagnóstico de comunicación organizacional, pretende identificar las fallas que se presenta dentro de una empresa y los flujos de información interna y externa, este último es la causa en la desorganización, por la carencia de medios, en el mal manejo de los mismos o en la falta de respuesta de las personas que forman parte de la identidad (Sagayo, 2010).

Sin embargo, para DIGEBI se quiere determinar las diferentes formas de comunicación existentes tanto internas como externa. Por otro lado, existe una Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Educación, según el reglamento interno 2479-2007, deberá coordinar con las direcciones las actividades de comunicación interna y externa. Las diferentes acciones comunicacionales realizadas por la DIGEBI como el fortalecimiento del idioma y cultura maya, garífuna y xinka no tiene relación con las funciones de la dirección de comunicación.

Según el Acuerdo Ministerial 2479-2007 del Reglamento Interno de la Dirección de Comunicación Social (DICOMS) tiene como objetivo crear y fortalecer los niveles institucionales de comunicación, entre los distintos actores de la comunidad educativa nacional y la opinión pública.

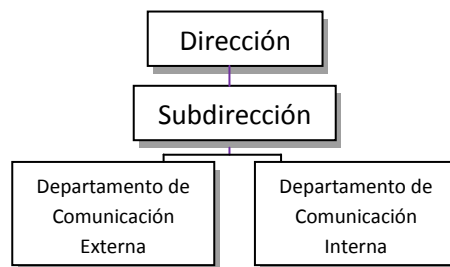
4.1 Misión

Planear y administrar estrategias y políticas de Comunicación Social, dirigidas hacia la comunidad educativa y demás grupos objetivos del Ministerio de Educación, con el propósito de establecer canales de comunicación oportuna, permanente y objetivos, que permitan difundir un flujo de información institucional.

4.2 Visión

Establecer una comunicación de varias vías, fluida, transparente y oportuna, hacia la comunidad educativa. Lograr que esas audiencias comprendan el papel y la responsabilidad en el desarrollo económico social del país. Forjar una imagen positiva del MINEDUC y la comunidad educativa, establecer redes de información-comunicación como parte esencial de los esfuerzos por transparentar la gestión pública.

Figura 2. Organigrama DICOM



Fuente: <http://www.mineduc.gob.gt/DICOMS/organizacion.html>

Diseño: Autoría propia Licda. Lucky Martínez

Entre las acciones que realiza la dirección de comunicación social MINEDUC se encontró comunicados de prensa, boletines informativos, galería multimedia, cobertura fotográfica a eventos con la participación de autoridades ministeriales, redacción de noticias internas y externas con el apoyo de comunicadores sociales ubicados en las direcciones departamentales de educación.

Coordinado con la Dirección de informática, tiene bajo su responsabilidad la retroalimentación de la página web con el apoyo de los enlaces ubicados en cada dirección del MINEDUC quienes se encargan de actualizarla mensualmente. También las fotos de actividades, comunicados de prensa, anuncios etc.

Las instituciones que trabajan bajo el plan operativo o plan estratégico anual, no necesariamente cuentan con una estrategia de comunicación la cual es fundamental para realizar los procesos internos y externos. Dentro de la estructura organizacional del Ministerio de Educación, esta la Dirección de Comunicación Social.

De acuerdo a conversación con el encargado de comunicación externa no tienen una estrategia de comunicación para atender a todas las direcciones del MINEDUC con sus particularidades.

4.3 Comunicación interna

Para lograr el análisis del desarrollo interno de DIGEBI, se estableció una entrevista, técnica cualitativa, que se realizó a los subdirectores de DIGEBI y de la que obtuvo sus apreciaciones de la forma de comunicación y organización, las respuestas obtenidas fueron anónimas, para evitar sanciones.

Así mismo, se pasaron dos tipos de encuesta: la interna, dirigida a trabajadores de DIGEBI, conformado por las asistentes y jefes de los departamentos en DIGEBI-MINEDUC; y la externa dirigida a los representantes de la Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo contra los Pueblos Indígenas en Guatemala (CODISRA), Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas del Ministerio de Cultura y Deportes (MICUDE).

4.4 Análisis de los resultados

Con base a las entrevistas que se realizaron a los subdirectores y las encuestas al personal de DIGEBI conformado por asistentes y jefes de los departamentos y la encuesta externa por los representantes de la CODISRA, UNICEF y MICUDE la cual se llamará muestra.

Al comparar las respuestas de los entrevistados y encuestados se concluye que en DIGEBI se utiliza la comunicación ascendente y descendente. Eso equivale a una comunicación abierta y que influye positivamente en el ambiente laboral. Así mismo, la muestra confirma que la comunicación entre compañeros es buena. Por otro lado, un pequeño porcentaje considera que no hay suficiente comunicación con otras instituciones.

También se mencionaron las vías efectivas para la realización de actividades, Éstas son: la verbal y escrita, esta última se utilizan memos y correos. Estas formas de comunicación ha generado confianza entre trabajadores; respeto entre las jerarquías, para coordinar las actividades o solicitar cumplimiento de las funciones específicas sin realizar documentos oficiales. Finalmente puede atrasar las actividades que deben resolverse de inmediato.

Por otro lado, afirman que las instrucciones para realizar con efectividad las actividades son dadas directamente. Solamente uno dice que recibe las instrucciones en dos formas, directamente y a través de otras persona. Por lo que podemos visualizar que existe uniformidad para instruir al personal cuando se le asigna un trabajo.

El personal tiene la oportunidad de comunicar propuestas innovadoras que mejorar su trabajo, no existe un procedimiento uniforme, cada quien reacciona, según lo considere oportuno. Pero la mayoría coincide en dos maneras de hacerlo: oral y escrito dependiendo de la formalidad del caso. Un porcentaje menor, lo realizan a través de platicas informales con las autoridades correspondientes.

El total de la muestra coincide que se entrega un informe de las actividades o comisiones asignadas semanal y mensualmente. Por lo que se puede decir que existe un seguimiento del cumplimiento de las tareas asignadas. Así mismo, afirman que las iniciativas para mejorar los procesos de su puesto son dadas orales y escritas. Esto confirma que el personal tiene la oportunidad de proponer cambios para mejorar su trabajo.

El 90% de la muestra coordinan las tareas oralmente y por escrito cuando se afecta el presupuesto nacional. El mismo procedimiento se realiza cuando se necesita involucrar actividades a otros trabajadores asignados de otras subdirecciones. El grupo externo encuestados afirma que utilizan reuniones programadas y documentos por escrito para coordinar actividades con DIGEBI.

4.5 Prácticas de comunicación del líder (comunicación descendente)

Basado en los resultados obtenidos en la encuesta y entrevistas realizadas; se concluye que el director de DIGEBI utiliza la comunicación ascendente. En la encuesta y entrevista se preguntó *¿Qué tipo de comunicación existe entre el director y empleados?* Se establecieron tres respuestas comunicación ascendente, comunicación descendente y ambas. De los tres entrevistados (subdirectores) dos consideran que ambas la cual es comunicación ascendente y descendente; y uno consideran que se utiliza una comunicación descendente de directo hacia el resto del personal.

La comunicación ascendente no tuvo ponderación. El anterior resultado coincide con los 17 encuestados (asistente, jefes de departamento y representantes) consideran que el director se comunica con ellos de forma descendente (autoridades a empleados). Ocho coinciden ambas que se utilizan la comunicación de empleados hacia autoridad y autoridad a empleados.

4.6 Prácticas de comunicación del personal (comunicación ascendente)

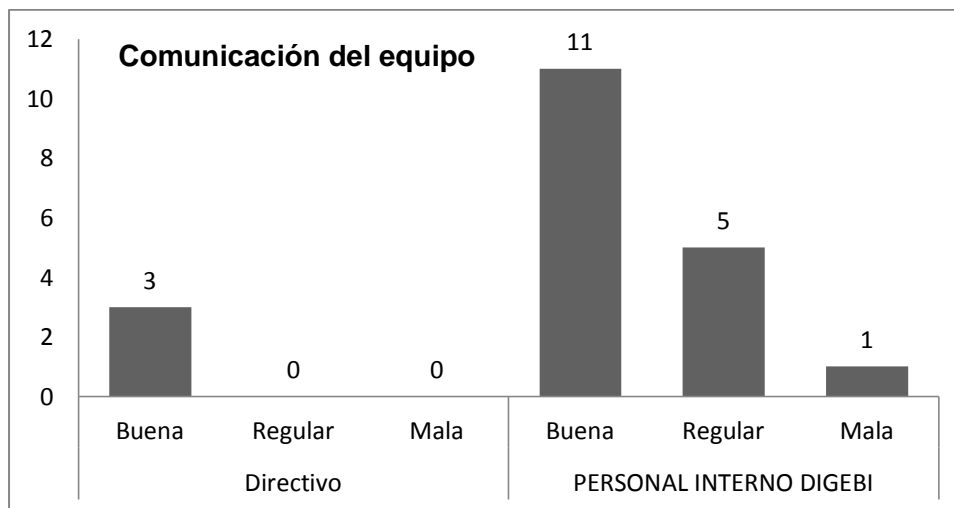
Basado en los resultados de la encuesta entregado a 14 personas y 3 entrevistados, existe varias formas de comunicación abierta en DIGEBI, el personal puede comunicarse con las autoridades y las autoridades se comunicación con ellos, a treves de varios canales cómo: en forma directa a nivel personal, a traves de correo electrónico o enviando documentos por escrito utilizando oficios, memos o cartas.

Para informar sobre la nuevas propuestas el 80% de los ecuestados lo realizan verbalmente. Los resultado de las actividades asignadas los ejecutan de diversas maneras según sea el caso verbalmente, por escrito o pláticas informales. Cabe mencionar que el 50% se queja del manejo de la información informal que puede crear inestabilidad dentro de la institución.

4.7 Comunicación en el equipo (comunicación horizontal)

De 17 encuestados, 11 consideran que la comunicación entre compañeros es buena y cinco considera que regular y uno tiene mala comunicación; mientras que los tres subdirectores afirman que es buena.

Figura 3. Comunicación horizontal



Fuente: Entrevistas y encuestas
Diseño: Elaboración propia Licda. Lucky Martínez

A través de la observación confirmamos que todo el personal de DIGEBI tiene servicio de Internet, donde se reciben información y documentos del MINEDUC, o bien por medio de correo interno. De acuerdo a la entrevista realizada al subdirector de Desarrollo Educativo Intercultural, en la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural DIGEBI, mensualmente programa reunión con la participación de todo el personal.

En las reuniones se trata de aprovechar el tiempo para dar avisos de la ejecución y cumplimiento de cada subdirección. Se realiza un informe de las comisiones asignadas por departamento. Se informa de los cambios administrativos solicitados por la Ministra o viceministros.

Se presenta las actividades que se realizarán en el mes, para evitar los cruces de actividades con los mismos grupos objetivos como maestros, técnicos administrativos de las direcciones departamentales, organizaciones afines a DIGEBI, directores departamentales, técnicos de planta central entre otros.

Se aprovecha para extender felicitaciones por las actividades exitosas y los cumpleaños del mes. Dar a conocer las festividades del mes desde la visión maya, garífuna o xinka. Así mismo, se comenta de las dificultades sufridas para realizar las actividades. Lo positivo de realizar dichas reuniones es que a través de ellas se puede hacer una actualización de las actividades que se realizan como dirección general, porque cada una de las acciones realizadas por equipos, unificadas es la carta de presentación ante la sociedad guatemalteca como Ministerio de Educación.

De acuerdo a una conversación realizada con el Jefe del Departamento de Población en Riesgo Social, la comunicación corporativa, como Ministerio de educación existe cambios cada cuatro años de la imagen institucional por la imposición del partido en turno, en los documentos oficiales como: memos y oficios se utilizan la imagen predeterminada, proporcionada por la Dirección de Comunicación Social del MIEDUC. También aplica en los formatos de solicitud de viáticos, vacaciones, permisos, nombramientos son adaptados según la imagen del gobierno actual.

Estos cambios de ideologías a veces no permiten vender una imagen sólida como Ministerio. En la Dirección General de Educación desde su creación cuenta con un logotipo el cual ha sido utilizado en todos los libros impresos, afiches, trifoleares, separados entre otros materiales de promoción. Sin embargo ha habido instrucciones de gobierno de turno de no utilizarlo en materiales promocionales para el público, porque se quiere vender la imagen del MINEDUC y no como DIGEBI.

Sin embargo, el director ha asumido la responsabilidad y siempre insiste en utilizarlo para manejar la imagen ante el público. Sin embargo en las debilidades que se encontraron en las encuestas realizadas, el logotipo de DIGEBI no es reconocido por el público externo; esto se debe a la utilización de logotipos institucionales que no permiten que al público le quede en el subconsciente.

4.8 Otras actividades

De acuerdo a la encargada del departamento de recurso humano dentro de DIGEBI, la programación de capacitaciones se define en noviembre para asignarle presupuesto para el siguiente año. Los temas se definen como respuesta a la encuesta que se entrega a cada director quien debe entregarla al personal bajo su cargo para realizar la programación de talleres con temas afines.

El consolidado permite conocer todos los temas de interés, pero hay varios factores que se toman en cuenta para dar los talleres: la cantidad de personas que lo solicitaron; y el costo, cuando influye en las funciones del personal. DIGEBI por el poco presupuesto asignado, no puede programar talleres que no fueron tomados en cuenta por la dirección de recurso humano; solo se lograron programar dos talleres en el año, la cual no es suficiente para la diversidad de temas que deben tratarse para motivar al personal.

De acuerdo a la observación realizada en el departamento de participación de la comunidad educativa programa actividades para sensibilizar a la comunidad educativa (docentes, padres y madres de familia, directores, alumnos, líderes, personal administrativo MINEDUC, organizaciones etc.) en dichas actividades participan diversos actores afines a la educación bilingüe intercultural. Dichos talleres han permitido involucrar a las organizaciones que trabajan por la población indígena guatemalteca y han sumado esfuerzos para fortalecer la enseñanza del idioma maya, garífuna o xinka en las escuelas.

Sin embargo, la entrevista realizada a la representante del Ministerio de Cultura y Deporte el esfuerzo no es suficiente para visualizarlo. Según la entrevista realizada, ha habido esfuerzos para realizar un acercamiento con los representantes de las organizaciones indígenas, instituciones que apoyan la educación bilingüe intercultural, y hay varias acciones que se deben realizar pero toda ellos, necesita un presupuesto, el cual no se posee o cuenta.

Los canales de comunicación interna dentro de la institución que identifica la muestra son Oficios, memorandos, correo de institución (Outlook) cartas personales, algunos afiches y con menor frecuencia folletos aun no existe una revista. Uno de los encuestados reconoce la cartelera y los mensajes enviados por la encargada de comunicación interna de la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Educación.

Los canales de comunicación son utilizados para dar a conocer las actividades de DIGEBI el total de la muestra reconoce el uso de anuncios de prensa, televisión, radio y otros materiales alternativos como: separadores, calendarios, block de notas, tacos entre otros que promueven la educación bilingüe intercultural. No se ha utilizado los medios de comunicación para dar a conocer actividades programadas.

Internamente el Ministerio de Educación envía correos informativos sobre las actividades realizadas en todas las direcciones, entre ellas DIGEBI. Relacionando este resultado a los representantes de instituciones se les preguntó cómo se informan de las actividades y servicios que realiza la DIGEBI y solamente reconocieron el correo electrónico, la página Web y anuncios de Televisión. Uno menciona que es con intercambio llamadas con personas; por lo que se evidencia que se debe mejorar la estrategia de comunicación externa para dar a conocer a DIGEBI.

Los tres representantes de las instituciones relacionadas con DIGIEBI proponen que se puede dar a conocer mensualmente las actividades utilizando agendas promocionales en donde se pueda divulgar el trabajo a realizarse y el realizado y también la importancia de los idiomas utilizar el correos electrónico, redes sociales, página MINEDUC, programar conferencias de prensa, realizar más pautas en medios de comunicación masiva, programar foros, coordinar reportajes especiales, manejar la imagen instituciones en congresos, coordinar promoción en portales de las instituciones con las que trabaja.

El total de la muestra reconoce que no existe un manual para el manejo de crisis dentro de DIGEBI, existe un manual de prevención de riesgo diseñado por CONRED. Por lo que es importante diseñar una propuesta para reaccionar en casos difíciles y controlar el pánico empresarial. La nueva estructuración de MINEDUC no permite que se creen departamentos de comunicación en las direcciones porque se estarían realizando acciones aisladas y el objetivo de desaparecerla en el 2006 fue unificar y crear un equipo responsable para todas las acciones de publicidad del MINEDUC.

El total del personal de DIGEBI ve la necesidad de crear una unidad de comunicación en DIGEBI para la atención específica. Si se autorizará la creación, se debe analizar sus funciones específicas para fortalecer la educación bilingüe intercultural para que las acciones realizadas por la Dirección de Comunicación Social, para no duplicar las actividades.

Un 80% de la muestra, se queja de no haber recibido suficiente capacitaciones específicas que apoyen el buen rendimiento de su trabajo, esto debido a que la programación de las capacitaciones, estas coordinadas por la Dirección de recursos humanos del Ministerio de Educación; y el presupuesto no permite la participación de todos sino seleccionan una representación. A diferencia con los representantes externos de los tres dos afirman que han participado en capacitaciones como panelistas o donadores de insumos para su realización y resultados efectivos.

Es importante resaltar el interés del personal de recibir capacitaciones para fortalecer sobre el tema de Educación Bilingüe Intercultural, manejo de presupuesto, gerencia, manejo de crisis, programa de computación, desarrollo profesional y humano, administración financiera, administración de recursos humanos, gerencia, manejo de procesos administrativos, relaciones humanas y cortesía, trabajo en equipo, trabajo técnico EBI, desarrollo de otros conocimientos y políticas públicas.

Cabe resalta que el total de la muestra se encuentra motivado por pertenecer a la institución. Sin embargo hay inconsistencia cuando proponen que para fortalecer dicha motivación se debe tomar en cuenta las sugerencia de mejora, que haya respeto mutuo, que exista mayor comunicación de las autoridades hacia subalternos, mantenerlos informados, que exista reconocimiento lo que realizan bien, mantener los niveles de respeto de comunicación y de equidad en los procesos.

Estratégicamente la motivación del recurso humano puede darse en forma verbal a tener de incentivos como menciones honoríficas; reuniones frecuentes, crear programas de incentivos, valoración del trabajo y dedicación al trabajo. Por lo que puede entenderse que los problemas administrativos no los desmotiva, pero si les interesa que se mejore.

Otro de las razones que tiene el personal para mantenerse dentro de la institución es la identificación con los objetivos institucionales, la población meta. Por lo que crea un balance entre los problemas administrativos identificados. Aunando a ello, el personal externo también se siente identificado con DIGEBI por los temas en común. Cabe mencionar que existen varios factores negativos identificados por la muestra como: la falta de compromiso del personal para realizar las actividades, poco recurso humano para atender tanta demanda; bajo presupuesto, el desorden institucional que a veces prevalece.

La desinformación y falta de lineamientos claros que no termina de permear. Que nos sea tomadas en cuenta las nuevas propuestas. Los ritmos lentos de algunos procesos administrativos y el poco entusiasmo de muchos. Que el canal de comunicación no fluye positivamente, que no se vive al 100% la equidad, las relaciones interpersonales. Que por el hecho de no ser profesional u ocupar un puesto técnico, se considere que no se tiene conocimientos.

Muchos trabajan poco y pocos trabajan mucho, por lo que es importante revisar estas debilidades y solucionar para el buen manejo de la comunicación y administración y de esta manera presenta ante el público externo a DIGEBI como una institución sólida y organizada; porque ante los tres representantes de instituciones encuestados, la imagen es débil porque consideran que lo negativo es el seguimiento que dan a sus acciones y la escasa proactividad.

El trabajar en coordinación cuesta en algún momento ponerse de acuerdo porque para DIGEBI el uso del idioma es lo más importante; pero a veces no se ve integral el trabajo y no se apoyan otras iniciativas en donde el idioma o la educación bilingüe no se visualice exactamente en los proyectos o iniciativas.

4.9 Análisis de comunicación externa

4.9.1. Comunicación externa operativa

La Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural (DIGEBI) a través del jefe de departamento de materiales educativos quien administra y coordina las contrataciones del personal bajo el renglón 189, para la elaboración de materiales educativos en los distintos idiomas nacionales.

De acuerdo a la entrevista realizada, por material educativo se entiende aquellos libros, enciclopedias, diccionarios, maquetas, carteles, textos elaborados por los estudiantes, docentes, técnicos, instituciones que posibilitan la mediación pedagógica y la transposición didáctica de los conocimientos científicos.

El departamento de materiales educativos entre sus funciones tiene diseñar y aplicar materiales educativos, bilingües e interculturales pertinentes a las realidades y necesidades del proceso educativo apegados al currículo por pueblos, tomando en cuenta las metodologías de enseñanza en las diferentes áreas (matemática, lenguaje, ciencias naturales, ciencias sociales), niveles (preprimaria, primaria y diversificado) y modalidades.

Según el jefe del departamento de materiales educativos, a partir del 2011; está conformado un consejo multidisciplinario de materiales donde se encuentra un representante de cada subdirección. En DIGEBI se definió un manual para diseño de libros de textos, donde se establece especificaciones para la ilustración, tamaño de letra, colores institucionales, edición, producción, perfil del consultor entre otros.

El jefe del departamento se encarga de revisar que los materiales a imprimir lleven los lineamientos establecidos. La Dirección de Comunicación realiza y aprueba el diseño final y vela por la imagen del gobierno establecido por la Secretaria de Comunicación Social de la Presidencia.

Según el manual de funciones de DIGEBI existe la figura de Jefe de Promoción de Educación Bilingüe Intercultural quien debe elaborar proyectos de comunicación, propuestas de comunicación para promover la Educación Bilingüe Intercultural en la comunidad educativa nacional, así como coordinar las actividades de trabajo con instituciones afines como la Academia de Lenguas Mayas y la Comisión Presidencial Contra la Discriminación y el Racismo.

Sin embargo, la persona contratada para desarrollar esta función en el 2009 por instrucciones del director fue reubicada en el departamento de materiales educativos y actualmente está a cargo del Programa de Lectura, por lo que no está realizando ninguna actividad que respalde sus función.

En la nueva reestructuración desde 2006 quien debe coordinar técnicamente con la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Educación las acciones de promoción del multilingüismo, la multiculturalidad y la interculturalidad es el encargado del Departamento de Participación de la Comunidad Educativa, son quienes han realizado los planes para la promoción de la EBI con el objetivo de sensibilizar ha realizado foros, conversatorios, reuniones de diálogos, pauta publicitarias con spots de radio, trifoldares, afiches y separadores de libros.

Cuando realizan una actividad quién convoca a los medios es la Dirección de Comunicación Social, ellos se encargan de la atención directa y asignarles personas que deben dar declaración además de las autoridades ministeriales. La sistematización de la actividad está a cargo de DIGEBI y la redacción de nota interna es escrito o redactándola dirección de comunicación social con la colaboración de los responsables de la actividad.

Es importante promover que el presente diagnóstico permitió conocer de qué manera se puede resolver la imagen institucional, de las cuales la muestra planteó diferentes ideas como: promover acciones de mejoramiento de la calidad profesional del personal, y sus cualidades humanas. Realizando un mejor trabajo con los recursos existentes, fundamentar mejor la intervención en la ciencia de los pueblos indígenas, actuando con transparencia y responsabilidad. Mejorando el presupuesto y contando con un equipo que se encargue del papeleo de temas financieros.

De los 14 del personal DIGEBI encuestado, consideran que para mejorar la imagen institucional, con esfuerzo y profesionalismo empezando con las autoridades. Aplicarse evaluaciones de desempeño al personal de manera objetiva planificados de forma trimestral, semestral por subdirección. Realizar propuestas, con mayor comunicación, realizando estrategias claves para hacer fluir la comunicación. Con gestión y autonomía, realizando un análisis FODA. Concientizar a todos los trabajadores y sensibilizar haciéndoles entender que cada proceso que se hace repercute en la DIGEBI no en la persona. Orientando las responsabilidades.

4.9.2. Comunicación corporativa

De acuerdo a documentos observados dentro de la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Educación podemos constatar que como institución del Estado, maneja una identidad cambiante de acuerdo al gobierno de turno. El logotipo establecido por el gobierno es utilizado en todos los documentos oficiales o formatos. El tamaño del logo varía según el tipo de material, el color se estableció de acuerdo a la guía de color que se encuentra en el manual de uso. Este se entregará en CD a cada dirección a través de la oficina de comunicación de MINEDUC.

También el escudo Nacional con el nombre del Ministerio de Educación abajo mientras esta el proceso de transición. En la observación realizada en DIGEBI desde su creación se maneja un logotipo e imagotipo; para los libros publicados y materiales de comunicación impresos. El logo del Ministerio varía según el gobierno en turno; actualmente, se utiliza el azul bandera, Gobierno de Guatemala con Ministerio de Educación (ver muestra) para realizar publicidad o propaganda se debe contar con la autorización de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia.

Figura 5. Logos institucionales



Según el jefe del departamento de materiales educativos en DIGEBI, hay un manual para impresión de libros y cuando la impresión de libros es financiado por otra institución internacional, los logotipos se colocan en la misma línea, con el mismo tamaño.

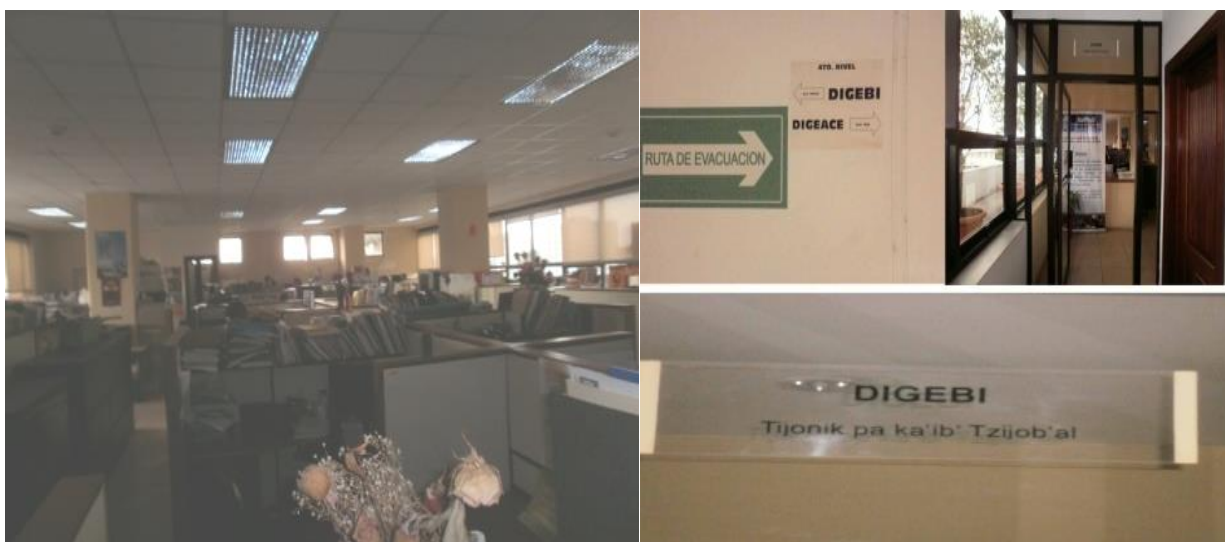
DIGEBI cuenta con 300 libros publicados en diferentes áreas (matemática, lenguaje, ciencias naturales, ciencias sociales) de primero a tercer grado. Entre los materiales distribuidos o publicados para promocionar la educación bilingüe intercultural están: mapa lingüístico bilingüe, spot de radio en idioma kaqchikel, mam, garífuna, xinka, k'iche, q'anjobal, tzutujil, poqoman, achi, c'horti y q'eqchi , tres versiones de mantas, CD audiógenerador en idioma garífuna, dos videos documental sobre la EBI, cinco versiones de separadores de libros, dos tipos de banner, tres tipos de carpetas, bolsas, tres agendas, cinco publicaciones en prensa, un anuncio de televisión y siete versiones de afiches.

Figura 6. Diccionario Kaqchikel



En cuanto a la señalización de DIGEBI, se observó que al ingresar al cuarto nivel hay una hoja impresa que señala la ubicación de DIGEBI en el ala norte. La puerta principal tiene el nombre de la institución en español e idioma k'iche en un acrílico transparente con letras negras. Al ingresar están ubicados los espacios de cada subdirección pero no existe señalización que permita ubicar al público externo en donde esta cada subdirección o departamento de DIGEBI.

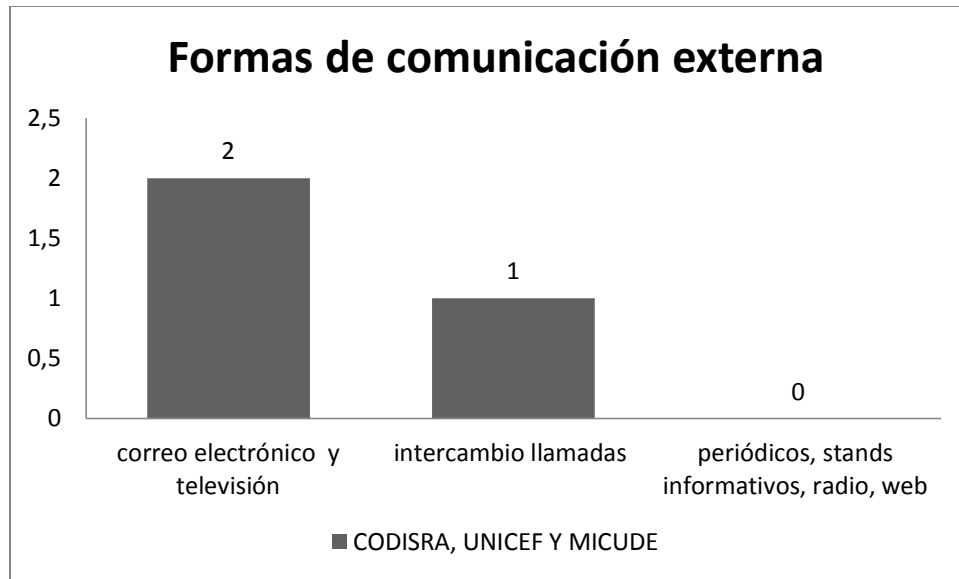
Figura 7. Identificación de DIGEBI



Fotos que muestran la identificación de DIGEBI

De acuerdo a encuesta entregada al representante de CODISRA, UNICEF y Ministerio de Cultura y Deportes, el total conoce la misión, visión y el logotipo de DIGEBI pero al preguntarles ¿cómo se informan de las actividades y servicios que realiza la DIGEBI? Dos consideraron el correo electrónico y televisión. Uno menciona que es con intercambio llamadas con personas, no seleccionaron periódicos, stands informativos, radio, web y están si son utilizadas por la institución.

Figura 8. Formas de comunicación externa



Fuente: Entrevistas y encuestas

Diseño: Elaboración propia Licda. Lucky Martínez

Según la información proporcionada por el encargado del departamento de participación de la comunidad educativa, DIGEBI ha creado tres campañas radiales para promover el uso de idioma materno maya, garífuna y xinka: Así como la promoción de DIGEBI como institución rectora de la educación bilingüe intercultural, reconocimiento de los pueblos indígenas. También ha realizado anuncio de televisión financiado por Save The Children.

Tres publicaciones en Prensa Libre, Diario de Centro América y Nuestro Diario. Así mismo, se utilizó la publicidad alternativa con radios comunitarias, afiches, carpetas, separadores, banner y los anteriormente mencionados. Según información por la encargada del programa de lectura, DIGEBI no cuenta con archivos de propaganda realizadas.

4.10 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

El mandato institucional de DIGEBI es ser el ente rector del proceso de educación bilingüe intercultural para las comunidades lingüísticas Maya, Xinka y Garífuna. La responsabilidad social y empresarial la cumple al establecer y diseñar estrategias para hacer operativo el proceso de la educación multicultural bilingüe e intercultural del sistema educativo (Visión educación s.f.), porque es un derecho de la niñez guatemalteca de recibir educación desde su cultura. También promueve el rescate de las culturas que coexisten en Guatemala, para que exista un país que respete la diversidad lingüística y cultural.

Capítulo 5: Propuesta de estrategia de comunicación organizacional

5.1 Justificación

La estrategia de comunicación propuesta para la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural (DIGEBI) del Ministerio de Educación, está respaldada con los resultados de los diagnósticos realizados de junio a agosto de 2012; el cual propone un taller de sensibilización sobre “comunicación eficaz” en donde se realizará una Guía para el manejo de situaciones laborales diarias; el diseño de un bifoldar y un boletín electrónico.

Dentro de los resultados obtenidos en las entrevistas individuales, encuestas y la observación; se encontró que el manejo de comunicación informal afecta el desempeño del personal. Por ello se considera importante que los encargados de los departamentos manejen este tipo de situaciones sin comprometer la estabilidad de la organización; para ello se propone como solución, la realización de un taller sobre la comunicación eficaz, dirigida a los jefes de departamento en DIGEBI junto a ellos se realizará la Guía para el manejo de situaciones laborales diarias.

Así mismo, comprobó que el canal de comunicación más utilizado es el correo institucional. Sin embargo, este medio no es aprovechado para informar de los resultados obtenidos en las actividades relevantes realizadas por las subdirecciones de DIGEBI. Por eso, se plantea un diseño de boletín electrónico; que puede ser alimentado con los reportes mensuales realizados por el personal.

Por otro lado, en los resultados de las encuestas realizadas a los representantes de CODISRA, UNICEF y MICUDE; confirma que los esfuerzos de coordinación con otras instituciones no son divulgados; el boletín electrónico estará disponible en la página web de DIGEBI.

Por último, el mismo grupo externo nos demuestran el desconocimiento del trabajo de la institución. Ante esta situación se propone el diseño de un bifold con información de la dirección para la difusión del trabajo de DIGEBI. Con las tres propuestas mencionadas anteriormente, se espera mejorar la comunicación de la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural DIGEBI.

5.2 Objetivos de comunicación

Objetivo general

Desarrollar acciones para mejorar la comunicación interna y externa de la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural (DIGEBI) del Ministerio de Educación, a través de una estrategia de comunicación.

Objetivos específicos

1. Aplicar un taller de sensibilización sobre la comunicación eficaz y realizar una Guía para el manejo de situaciones laborales diarias.
2. Construir una plantilla de boletín electrónico para informar de las actividades relevantes de DIGEBI.
3. Relatar la información institucional para que se reconozca el trabajo de DIGEBI.

5.3 Públicos

Los públicos en esta estrategia se dividen en:

- a) Público interno: subdirectores y jefes de departamento de DIGEBI.
- b) Público externo: público en general.

5.4 Propuestas

Es necesario que los jefes de departamento de DIGEBI conozcan y aprueben la estrategia de comunicación, para luego contar con el aval del director de DIGEBI para la implementación y evaluación. De acuerdo a los datos obtenidos en el diagnóstico se pudo determinar las necesidades urgentes; los cuales se tomaron en cuenta en la estrategia, estos son: el taller de sensibilización sobre comunicación eficaz y elaboración de la guía para el manejo de situaciones laborales diarias.

Mantener informado al personal interno y externo sobre las actividades relevantes a través del boletín electrónico. Y el reconocimiento de DIGEBI por el público en general al contar con el bifold informativo. En el desarrollo tanto del material informativo, comunicativo y evaluativo las palabras claves serán: comunicación, información y sensibilización.

El tono del facilitador será sobrio, dinámico, utilizando ejemplos cotidianos en una organización para lograr la identificación de los participantes, y cambio voluntario de actitud. Al finalizar el taller se entregará un material de apoyo para reforzar el tema o comportamiento de los asistentes e ir monitoreando los cambios. Para satisfacer las necesidades del público objetivo se recomienda la validación de los materiales propuestos por ello, es indispensable realizar una presentación de la misma para contar con el aval del director y subdirectores, para involucrar a los responsables establecidos.

5.5 Plan de comunicación interna

Dentro de los medios a emplear en la estrategia de comunicación de DIGEBI, está un taller dirigido a los jefes departamentos, para que controlen la información informal del personal bajo su cargo sin comprometer la estabilidad de la organización. Para ello, se realizó la guía y metodología del taller, para establecer los lineamientos generales para el desarrollo de un evento de formación del recurso humano.

La misma describe brevemente las dinámicas de grupos, selección de facilitador, costos, invitación, logística, evaluaciones, material informativo, comunicativo y evaluativo. Ventajas de realizar taller comparada con las otras técnicas de trabajo de grupos, es que cuenta con exposiciones teóricas y ejercitación práctica. Se puede analizar los temas que preocupan para saber lo que se desee transformar.

Facilita que la reflexión se haga de manera colectiva de modo que se pongan en común las diferentes visiones y a partir de ahí sean las propias personas de la organización las que construyan las prácticas transformadoras que han de emprenderse. Por otro lado, se pudo comprobar que el canal de comunicación mayor utilizado por el personal, es el correo institucional Outlook.

Sin embargo, este medio no se aprovecha para informar de los resultados obtenidos en las actividades relevantes realizadas por otras subdirecciones, para lo cual se propone un diseño de plantilla para boletín electrónico para enterar al personal de las actividades relevantes el cual puede ser retroalimentado con los reportes mensuales realizados por el personal.

Se optó por un boletín electrónico porque el costo operativo tiende a cero, ya que básicamente dependen de la calidad e idoneidad de su autor o editor y del tiempo que éste invierte en redactarlo. Permite establecer una presencia efectiva en la red. Desarrolla un grupo de lector estable, homogéneo y creciente. El personal recibe la información directamente a sus correos. Por la velocidad y confiabilidad en la entrega. Son fáciles de construir, distribuir y mantener, además permitirá dar a conocer a DIGEBI.

5.6 Producto uno

Taller de sensibilización para el manejo adecuado de la información, dirigida a los jefes de departamento y realización de una guía para el manejo de situaciones laborales diarias.

5.6.1 Objetivo

Recomendar el manejo adecuado de la información para minimizar la comunicación informal.

5.6.2 Actividades

Reservación del lugar para realización del taller.

Definir fecha y hora.

Selección del facilitador.

Distribución y confirmación de invitación a evento.

Diseño de presentación en Power Point.

Diseño de material informativo y comunicativo.

Diseño de instrumento de evaluación.

Validación de herramientas y material.

Gestión de material de apoyo (hojas, marcadores etc.).

Coordinación del refrigerio.

Reservación de parqueo.

Toma fotográfica.

Los instrumentos de medición que contará el taller son:

5.6.3 Evaluación del taller y facilitador: este servirá para evaluar el taller, como el contenido, estructura, manejo del tema del facilitador y la organización del taller confines de mejora.

5.6.4 Evaluación de la eficacia del taller: el departamento de Recursos Humanos en DIGEBI debe remitir una encuesta a los jefes inmediatos para conocer si hubo cambio de comportamiento o grado de conocimientos posterior a la capacitación.

5.6.5 *Informe de evaluación del facilitador:* se solicitará un informe de resultado del taller al facilitador, para contar con diversas percepciones lo desarrollado en el taller con las sugerencias para mejorar y lograr el objetivo. *Ver guía y metodología de taller.*

FIGURA 9. Formato de evaluación de eficacia del taller

EVALUACIÓN DE EFICACIA DEL TALLER

Nombre del participante: _____
 Dependencia y puesto del participante: _____
 Nombre del taller: _____
 Fecha de la Realización del taller: _____ Fecha de evaluación: _____
 Impartido por: _____

Objetivos del Curso :

Instrucciones: Marque con una "X" la columna de CUMPLE o NO CUMPLE (según sea el caso) para cada una de las 4 situaciones que se enumeran. Automáticamente se alimentarán las columnas de Calificación y Resultado de la Eficacia del taller, según el criterio.

No.	Conceptos evaluados	% de ponderación de la calificación	Calificación	Resultado de la Calificación	
				Cumple	No Cumple
1	Relación de la actividad con su tarea diaria	30%	0%		
2	Aplicación del conocimiento adquirido	30%	0%		
3	Mejora evidente de su actitud frente al trabajo	20%	0%		
4	Consistencia en el cambio observado	20%	0%		
		100%	0%		

Parámetro de la eficacia del taller:
 No Efectiva: De 0% a 69%
 Efectiva: De 70% a 100%

Resultado de la Eficacia del Taller

Taller Eficaz:	SI	NO
----------------	----	----

OBSERVACIONES:

Nombre: _____
 Puesto: _____

Firma _____






Figura 10. Evaluación del taller y facilitador

EVALUACIÓN AL TALLER Y AL FACILITADOR

En cada aspecto evaluado marque la casilla correspondiente con una "X"

PARA EL FACILITADOR: (Colocar el nombre del facilitador)

No.	Aspecto evaluado	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
01	Uso adecuado del tiempo					
02	Aplicación de metodología adecuada					
03	Domnio del tema					
04	Uso de ejemplos					
05	Resolución de dudas					
06	Apoyos didácticos adecuados al tema/actividad					

PARA EL TALLER: (Colocar el nombre del taller)

No.	Aspecto evaluado	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
01	Contenido del taller					
02	Coherencia entre nombre y contenido					
03	Información actualizada					
04	Material de apoyo recibido					
05	Relación con puesto de trabajo					
06	Aplicación a tareas laborales					

SOBRE LAS INSTALACIONES: (Colocar el lugar del taller)

No.	Aspecto evaluado	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
01	Instalaciones adecuadas para la actividad					
02	Limpieza					
03	Ventilación					
04	Iluminación					
05	Espacio amplio					

OBSERVACIONES:



REGISTRO DE ASISTENCIA

Figura 11. Registro de asistencia

Nombre de la actividad: _____

Nombre del instructor o responsable: _____

Fecha de la actividad: _____ **Hora:** _____

Descripción de la actividad _____

No.	Nombre de la persona participante	Unidad o Dependencia	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			

TEST DE CONOCIMIENTO

Subraye la respuesta correcta

1. **Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son**
 - a. Emisor, receptor, ruido, código y contexto.
 - b. Emisor, receptor, canal, mensaje, código y contexto.
 - c. Emisor, receptor, canal, código y contexto.
 - d. Emisor, receptor, código y contexto.

2. **Cuando hablamos de aplicar técnicas y procedimientos que garanticen la productividad de la relación comunicativa, estamos hablando de utilizar:**
 - a. La comunicación espontánea.
 - b. La comunicación eficaz
 - c. La comunicación interpersonal
 - d. Ninguna de las opciones anteriores es correcta.

3. **La comunicación más fácil para un directivo es la:**
 - a. Ascendente
 - b. Descendente
 - c. Horizontal
 - d. Intrapersonal

4. **La comunicación más útil para los equipos de trabajo es la:**
 - a. Ascendente
 - b. Descendente
 - c. Horizontal
 - d. Interpersonal

Figura 13. Guía para capacitación

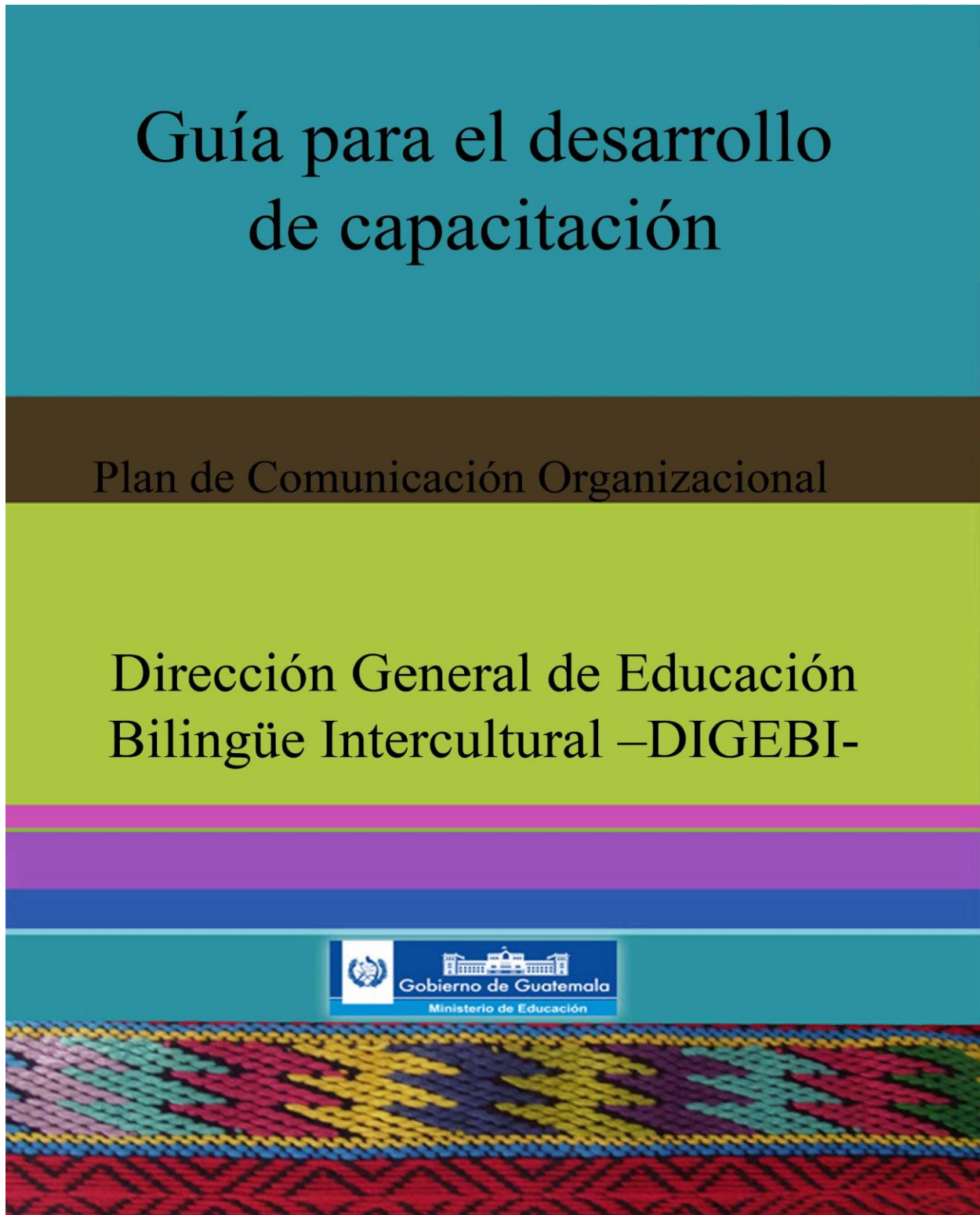


Figura 14. Guía de capacitación página 1

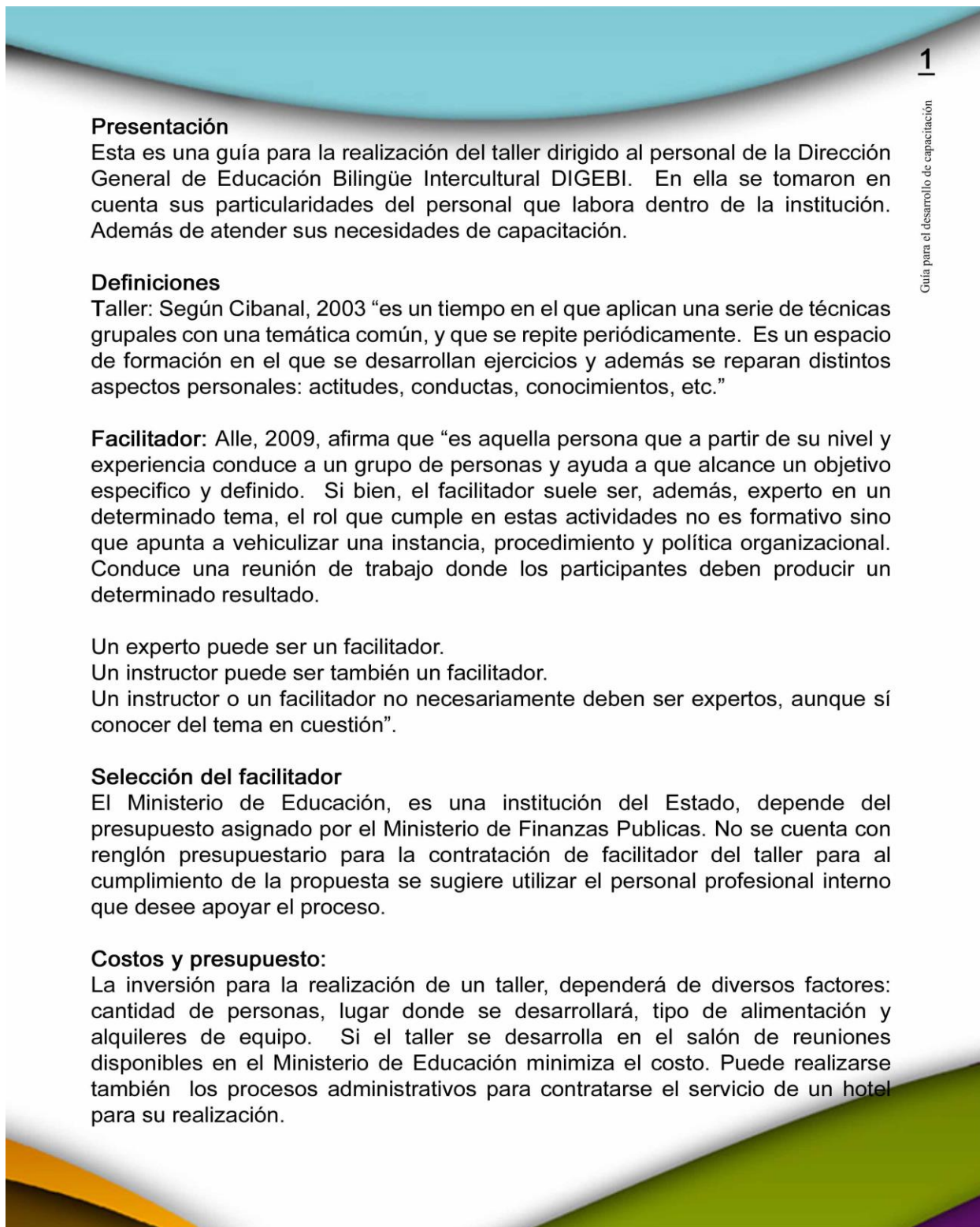
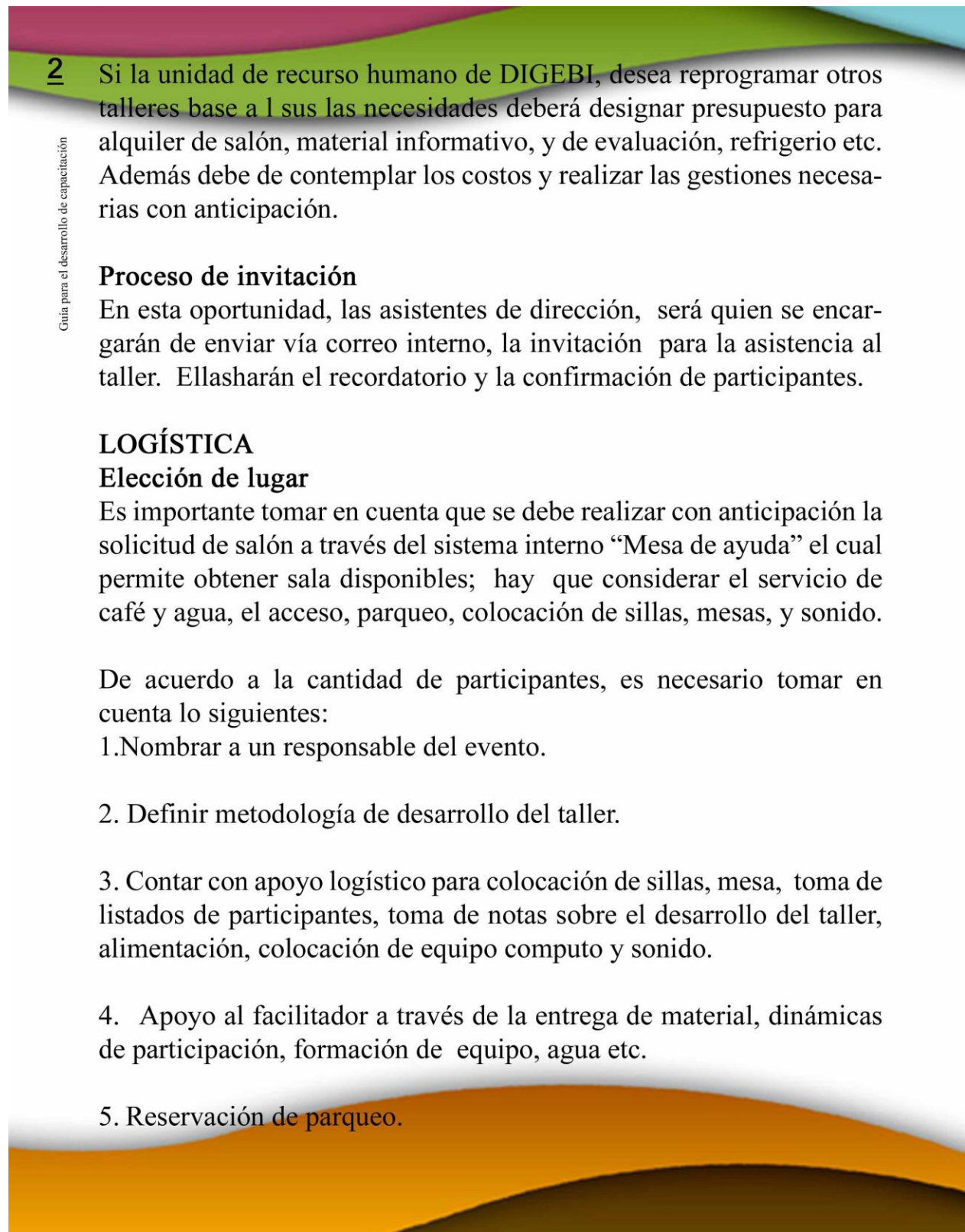


Figura 15. Guía de capacitación página 2



Guía para el desarrollo de capacitación

2

Si la unidad de recurso humano de DIGEBI, desea reprogramar otros talleres base a l sus las necesidades deberá designar presupuesto para alquiler de salón, material informativo, y de evaluación, refrigerio etc. Además debe de contemplar los costos y realizar las gestiones necesarias con anticipación.

Proceso de invitación

En esta oportunidad, las asistentes de dirección, será quien se encargarán de enviar vía correo interno, la invitación para la asistencia al taller. Ellasharán el recordatorio y la confirmación de participantes.

LOGÍSTICA

Elección de lugar

Es importante tomar en cuenta que se debe realizar con anticipación la solicitud de salón a través del sistema interno “Mesa de ayuda” el cual permite obtener sala disponibles; hay que considerar el servicio de café y agua, el acceso, parqueo, colocación de sillas, mesas, y sonido.

De acuerdo a la cantidad de participantes, es necesario tomar en cuenta lo siguientes:

1. Nombrar a un responsable del evento.
2. Definir metodología de desarrollo del taller.
3. Contar con apoyo logístico para colocación de sillas, mesa, toma de listados de participantes, toma de notas sobre el desarrollo del taller, alimentación, colocación de equipo computo y sonido.
4. Apoyo al facilitador a través de la entrega de material, dinámicas de participación, formación de equipo, agua etc.
5. Reservación de parqueo.

Figura 16. Guía de capacitación pagina 3

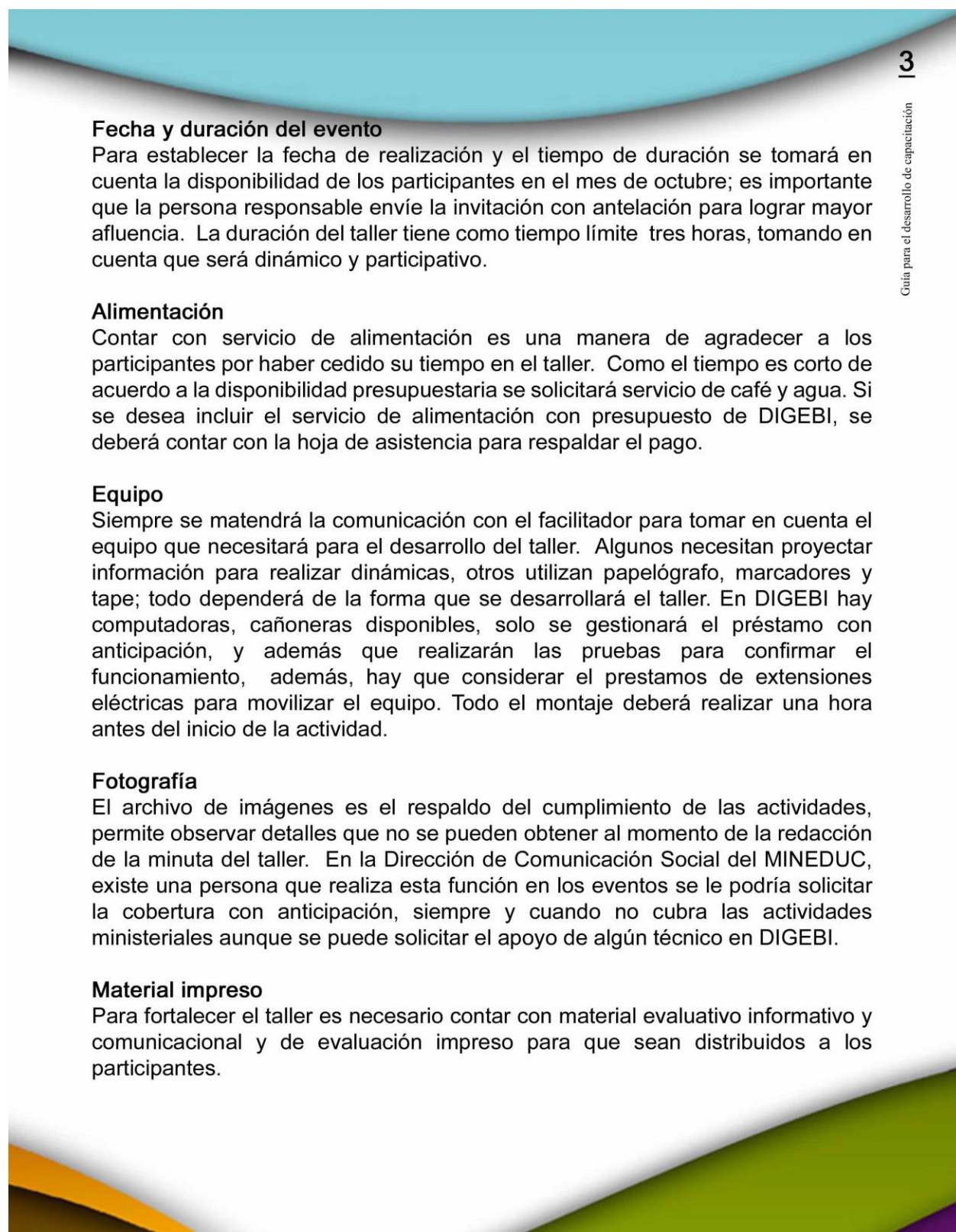


Figura 17. Guía de capacitación página 4

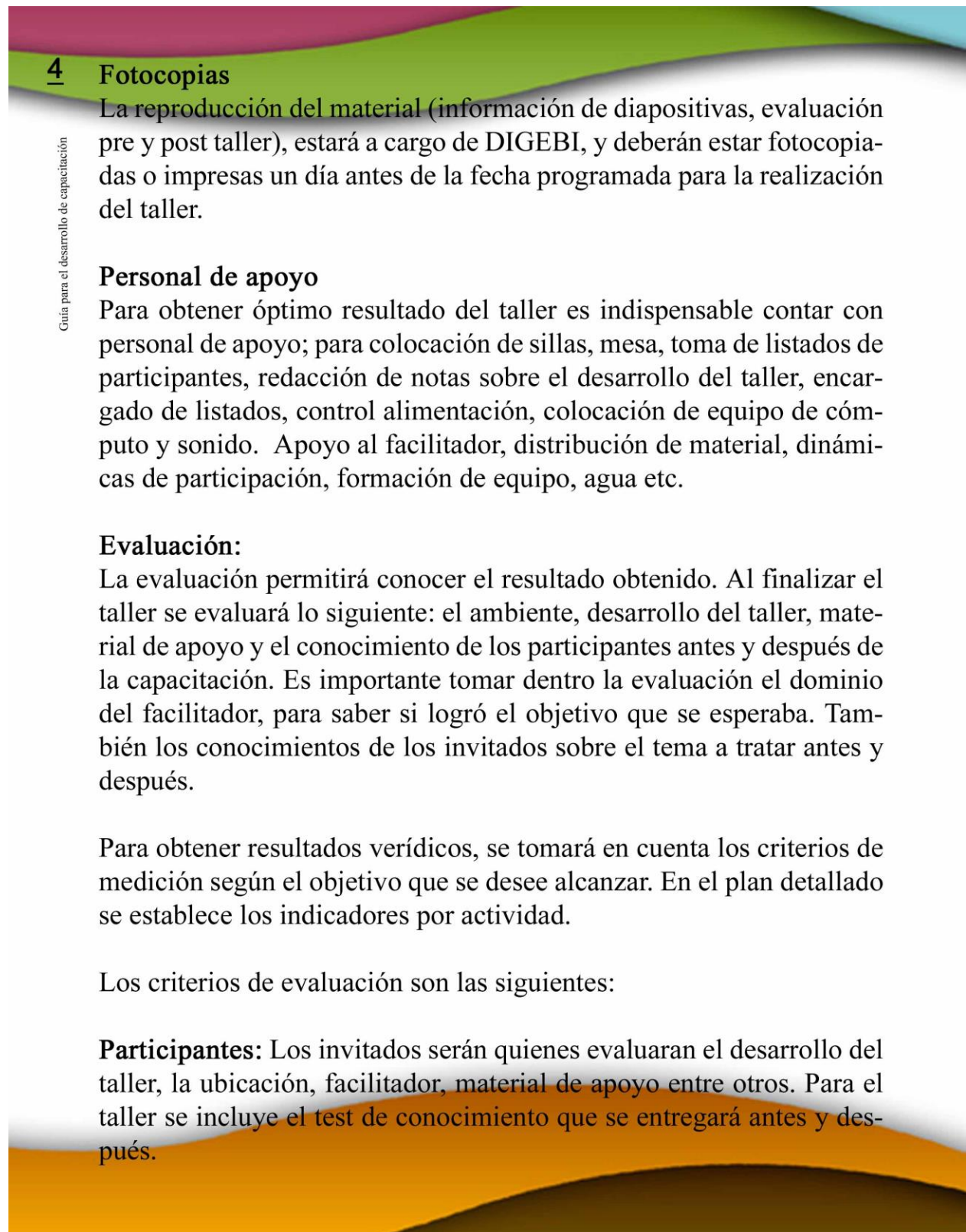


Figura 18. Guía de capacitación página 5

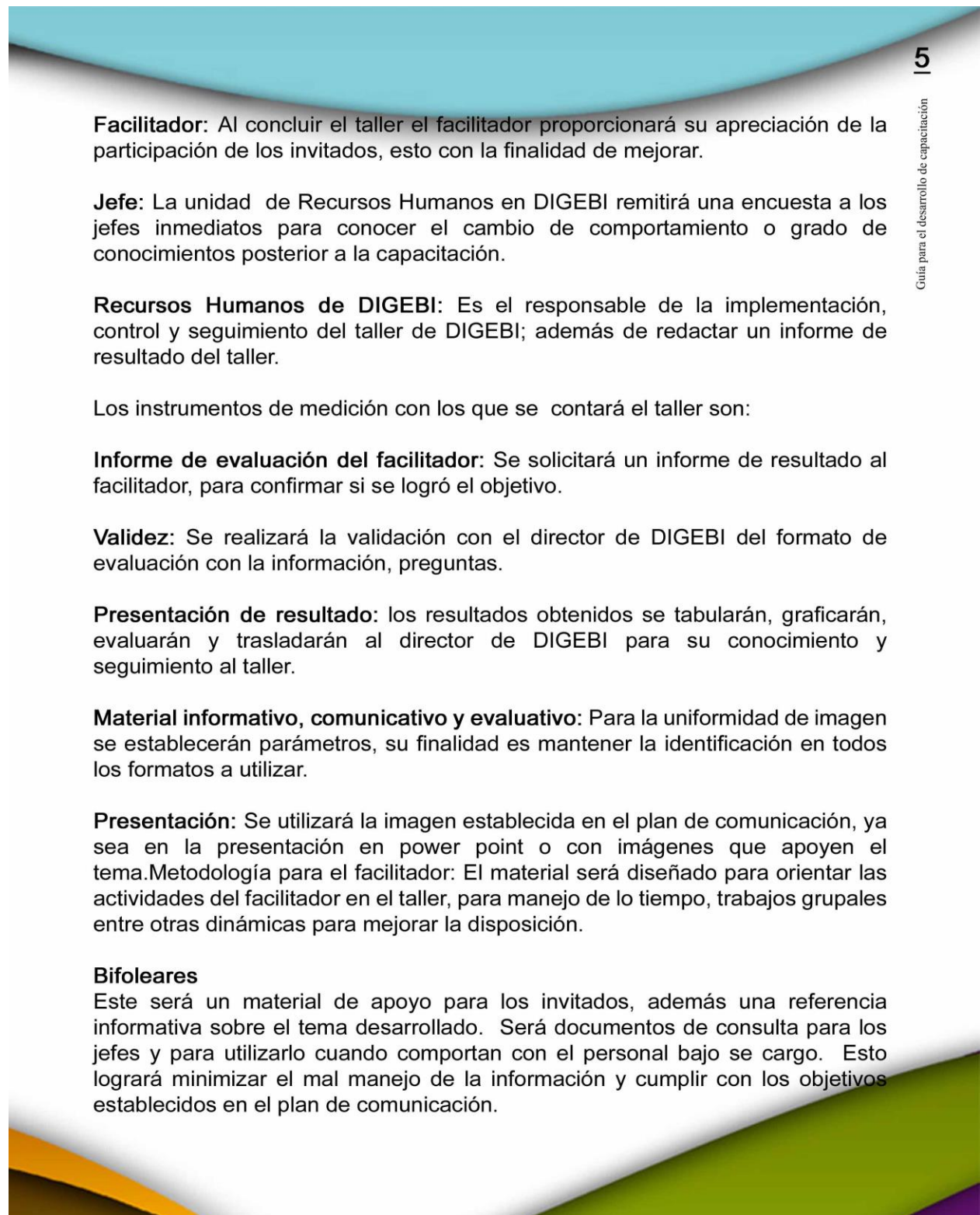


Figura 19. Metodología

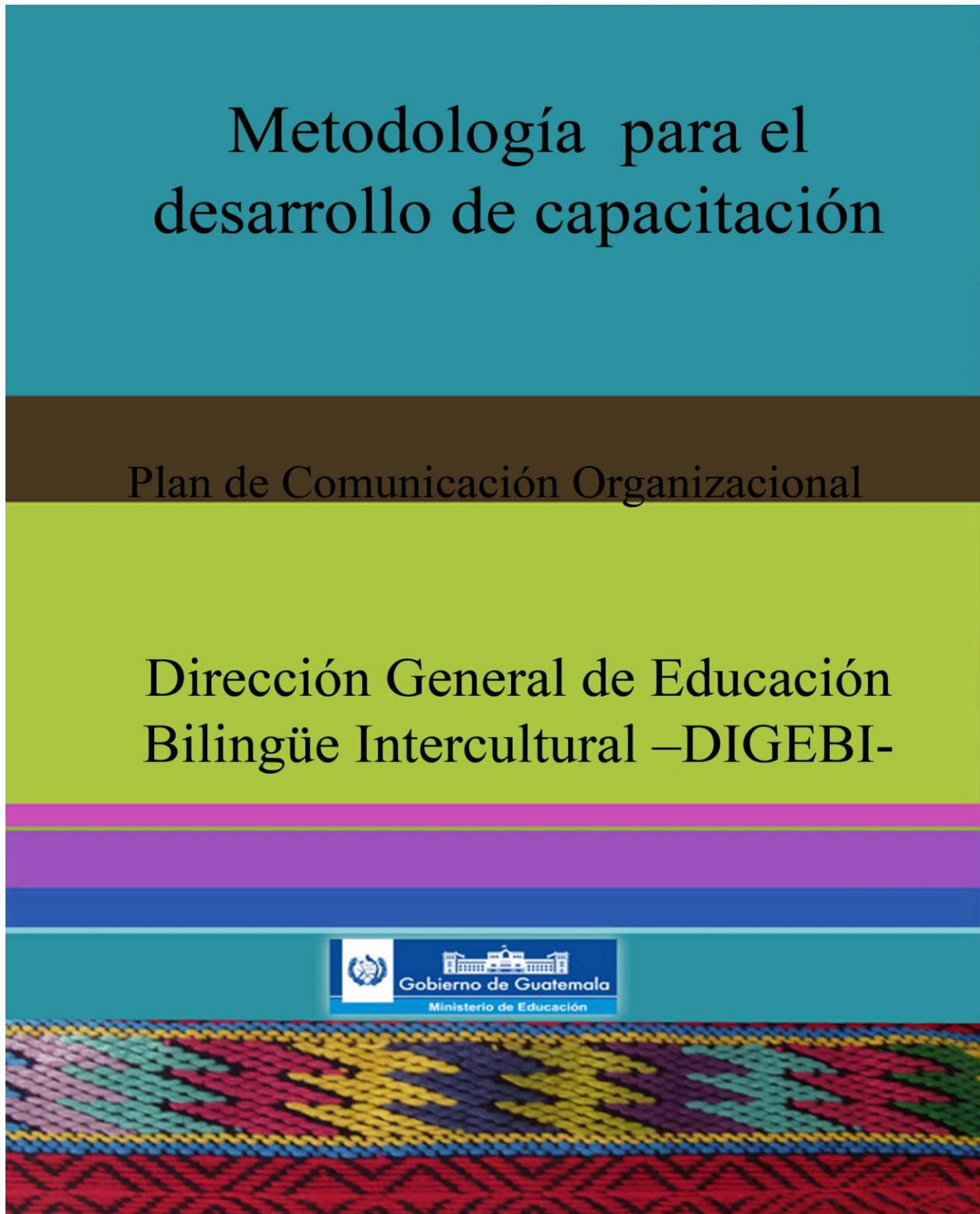
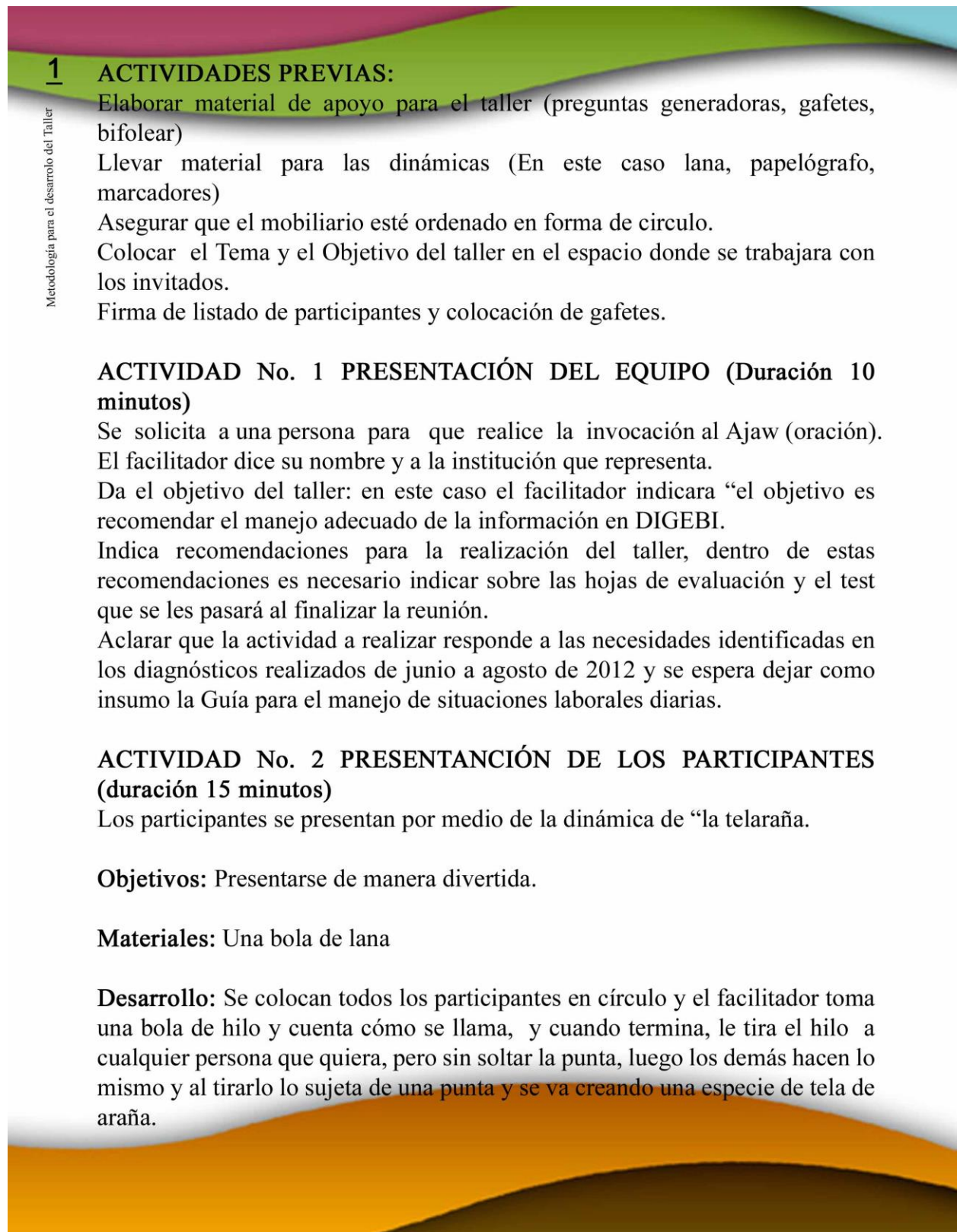


Figura 20. Metodología página 1



1 **ACTIVIDADES PREVIAS:**

Elaborar material de apoyo para el taller (preguntas generadoras, gafetes, bifolear)

Llevar material para las dinámicas (En este caso lana, papelógrafo, marcadores)

Asegurar que el mobiliario esté ordenado en forma de círculo.

Colocar el Tema y el Objetivo del taller en el espacio donde se trabajara con los invitados.

Firma de listado de participantes y colocación de gafetes.

ACTIVIDAD No. 1 PRESENTACIÓN DEL EQUIPO (Duración 10 minutos)

Se solicita a una persona para que realice la invocación al Ajaw (oración). El facilitador dice su nombre y a la institución que representa.

Da el objetivo del taller: en este caso el facilitador indicara “el objetivo es recomendar el manejo adecuado de la información en DIGEBI.

Indica recomendaciones para la realización del taller, dentro de estas recomendaciones es necesario indicar sobre las hojas de evaluación y el test que se les pasará al finalizar la reunión.

Aclarar que la actividad a realizar responde a las necesidades identificadas en los diagnósticos realizados de junio a agosto de 2012 y se espera dejar como insumo la Guía para el manejo de situaciones laborales diarias.

ACTIVIDAD No. 2 PRESENTACIÓN DE LOS PARTICIPANTES (duración 15 minutos)

Los participantes se presentan por medio de la dinámica de “la telaraña.

Objetivos: Presentarse de manera divertida.

Materiales: Una bola de lana

Desarrollo: Se colocan todos los participantes en círculo y el facilitador toma una bola de hilo y cuenta cómo se llama, y cuando termina, le tira el hilo a cualquier persona que quiera, pero sin soltar la punta, luego los demás hacen lo mismo y al tirarlo lo sujeta de una punta y se va creando una especie de tela de araña.

Figura 21. Metodología página 2

2

ACTIVIDAD No. 3 PREGUNTAS GENERADORAS INTERVENCION DEL FACILITADOR (duración 15 minutos)

Esta es la tercera etapa se utiliza las preguntas generadoras, en el cual el facilitador explica esta fase apoyado con diapositivas conteniendo la siguiente información.

Comunicación
Efecto de la falta de comunicación
Aplicación de la comunicación eficaz

Niveles de comunicación
Comunicación Descendente
Comunicación Ascendente
Comunicación Vertical
Comunicación horizontal
Aspectos negativos de cada nivel

ACTIVIDAD No. 4 PREGUNTAS GENERADORAS INTERVENCION DE PARTICIPANTES (duración 15 minutos)

Utilizando la Técnica de “Lluvia de Ideas” se pegará papelógrafo en la pared o (portafolio si hubiera) donde ya llevaría escrita la pregunta.
El facilitador lee la pregunta a los participantes, escribirá cada idea en el menor número de palabras posible de las expresiones de los participantes.

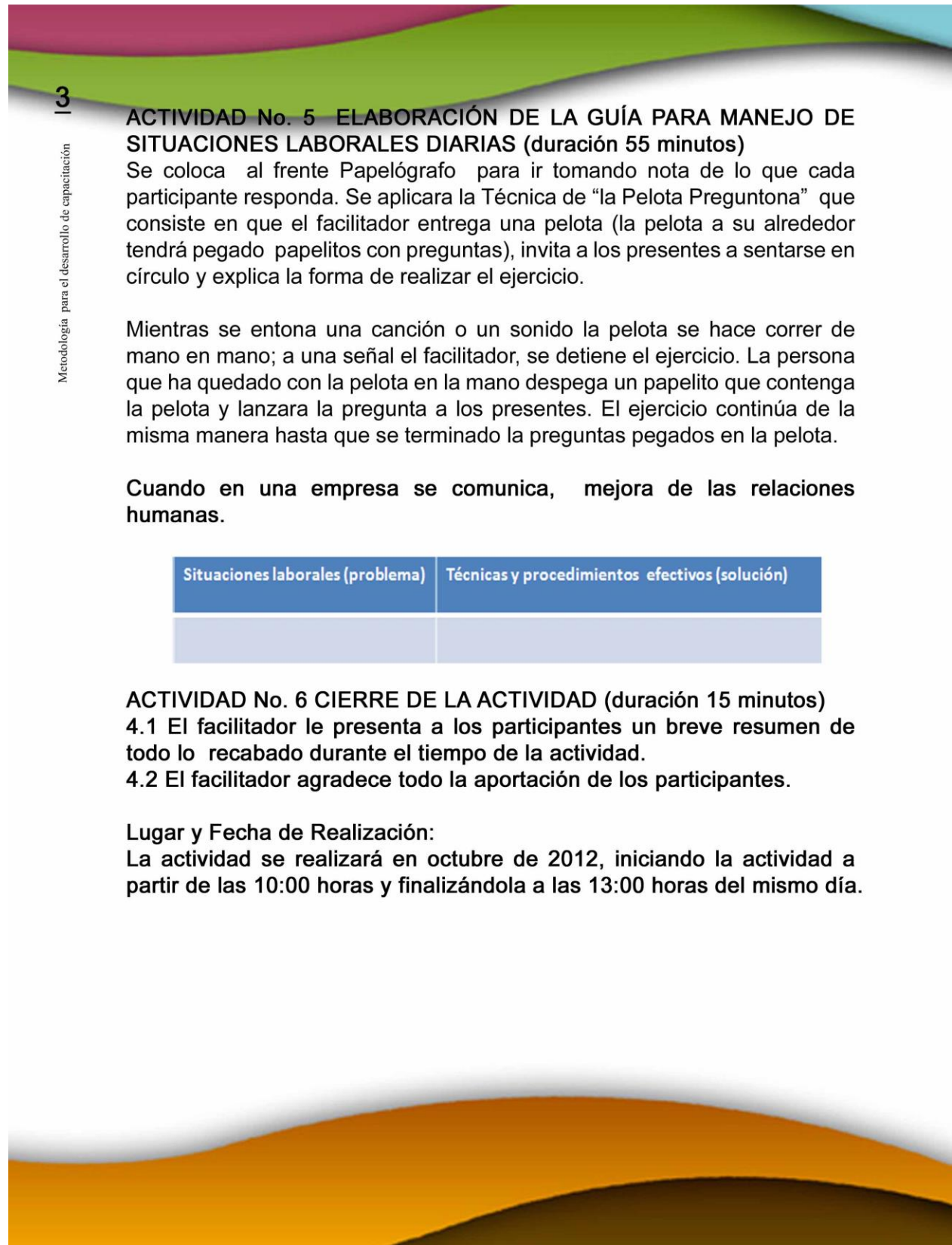
Dentro de una empresa o institución, ¿cuáles son los tres aspectos clave para una comunicación eficaz en DIGEBI?
Que uno dice claramente lo que quiere decir
Que comprende de la forma más clara posible lo que quieren decir los demás.
Permite a los demás comprender lo que quieren decir, esto es, que estemos de acuerdo sobre que estamos hablando.

La comunicación más útil para los equipos de trabajo es la:
Ascendente
Descendente
Horizontal
Interpersonal

La comunicación más fácil para un directivo es la:
Ascendente
Descendente
Horizontal
Intrapersonal

Metodología para el desarrollo de capacitación

Figura 22. Metodología página 3



3

Metodología para el desarrollo de capacitación

ACTIVIDAD No. 5 ELABORACIÓN DE LA GUÍA PARA MANEJO DE SITUACIONES LABORALES DIARIAS (duración 55 minutos)

Se coloca al frente Papelógrafo para ir tomando nota de lo que cada participante responda. Se aplicara la Técnica de “la Pelota Preguntona” que consiste en que el facilitador entrega una pelota (la pelota a su alrededor tendrá pegado papelitos con preguntas), invita a los presentes a sentarse en círculo y explica la forma de realizar el ejercicio.

Mientras se entona una canción o un sonido la pelota se hace correr de mano en mano; a una señal el facilitador, se detiene el ejercicio. La persona que ha quedado con la pelota en la mano despega un papelito que contenga la pelota y lanzara la pregunta a los presentes. El ejercicio continúa de la misma manera hasta que se terminado la preguntas pegados en la pelota.

Cuando en una empresa se comunica, mejora de las relaciones humanas.

Situaciones laborales (problema)	Técnicas y procedimientos efectivos (solución)

ACTIVIDAD No. 6 CIERRE DE LA ACTIVIDAD (duración 15 minutos)

4.1 El facilitador le presenta a los participantes un breve resumen de todo lo recabado durante el tiempo de la actividad.

4.2 El facilitador agradece todo la aportación de los participantes.

Lugar y Fecha de Realización:

La actividad se realizará en octubre de 2012, iniciando la actividad a partir de las 10:00 horas y finalizándola a las 13:00 horas del mismo día.

Figura 23. Metodología página 4

4
Metodología para el desarrollo de capacitación

Agenda de Actividad

HORARIO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
09:40-09:50	Inscripción de participantes	Encargado de logística
10:00-10:10	Invocación Maya	Director DIGEBI
	Palabras de apertura por las autoridades	
10:10-10:20	Presentación del Equipo	Facilitador
10:25-10:40	Presentación de los participantes dinámica de "la telaraña"	Invitados
10:40-11:00	Preguntas generadoras intervención del facilitador	Facilitador
11:00-11:15	Preguntas generadoras intervención de los participantes Técnica de "Lluvia de Ideas"	Facilitador/invitados
11:20-12:15	Elaboración de la Guía para manejo de situaciones laborales diarias Técnica de "la Pelota Preguntona"	Facilitador/invitados
12:15-12:30	Cierre de la actividad	Autoridad DIGEBI
12:30-13:00	refrigerio	

Procesos
 En caso de que los conceptos emitidos fuesen considerados insatisfactorios, el especialista, mediante hábiles preguntas, conduce a los asistentes a rectificarse, pero, dejando la impresión que han llegado a una conclusión correcta por su propio razonamiento.

Recursos
Humanos
 Técnicos administrativos DIGEBI

Materiales
 lapiceros,
 Hojas con líneas
 fotocopias de documentos
 cámara fotográfica
 papelógrafo
 marcadores
 gafetes
 bifoleares
 hoja de evaluación
 Computadora portátil y cañonera

Figura 24. Metodología página 5

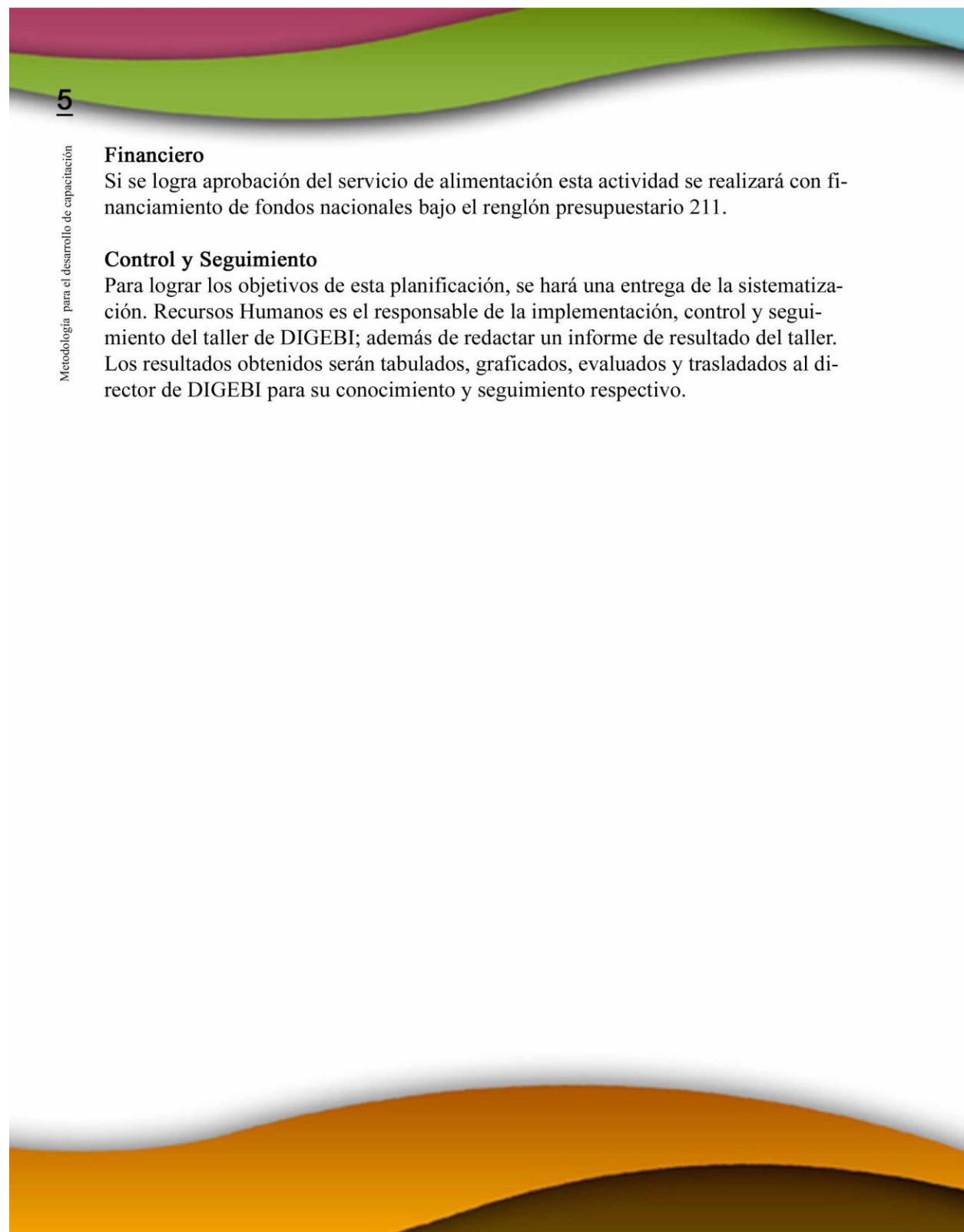


Figura 25. Presentación del facilitador



Comunicación

Efecto de la Falta de Comunicación

Aplicación de la Comunicación Eficaz

Figura 26. Presentación del facilitador



Niveles de comunicación

Comunicación Descendente

Comunicación Ascendente

Comunicación Vertical

Comunicación Horizontal



Aspectos negativos de cada nivel



Figura 27. Presentación del facilitador



Seremein (Garífuna)
Matyoox (Tz'utujil)
Matyox (Kaqchikel)

Malyox (K'iche')
Yuwal (Ixil)
B'antyoX (Q'eqchi')
Chjonte (Mam)

Gracias


Gobierno de Guatemala
Ministerio de Educación



5.7 Producto Dos

Diseño de plantilla de boletín electrónico para informar las actividades relevantes DIGEBI, será enviado al correo institucional, Outlook y publicado en su página web.

5.7.1 *Objetivos*

Construir una plantilla de boletín electrónico para informar de las actividades relevantes de DIGEBI.

Registrar la información interinstitucional para dar a conocer los esfuerzos de coordinación.

5.7.2 *Público objetivo*

Personal de DIGEBI y autoridades y personal administrativo del Ministerio de Educación, representantes de instituciones relacionadas con DIGEBI, público visitante de la página web.

5.7.3 *Temas*

Redacción periodística de las actividades realizadas por DIGEBI, con los docentes, padres de familias y coordinación interinstitucionales realizadas por subdirección de políticas educativas, equidad, desarrollo educativo bilingüe intercultural y currículo por pueblos.

5.7.4 *Fechas de publicación*

A partir de octubre, se subirá la información mensualmente.

5.7.5 *Actividades*

Diseño de plantilla

Validación

Presentación del formato establecido

Definición de temas

Gestión para link en página web DIGEBI

5.7.6 *Validez*: se realizará la validación con el director de DIGEBI.

5.7.7 *Medición de resultado*: cuando sea subida la información se enviará vía correo electrónico el link para su lectura, Outlook permitirá seleccionar la lectura de correo. El porcentaje de respuesta, confirmará si fue leído, la información.

5.7.8 *Resultados esperados*

Informar sobre las actividades relevantes a través del boletín electrónico, para que el personal de DIGEBI este informado de los resultados de las acciones realizadas. Que la página web de DIGEBI sea una herramienta de consulta. Que DIGEBI sea una institución referente en el tema de pueblos mayas, xinkas y garífunas. Incrementar la comunicación entre público usuario e institución.

5.8 Plan de comunicación externa

Los resultados de las encuestas realizadas a los representantes de CODISRA, UNICEF y MICUDE; demuestran el desconocimiento del trabajo de la institución. Para lo cual se propone el diseño de un bifold con información institucional, para la difusión del trabajo de DIGEBI.

Figura 28. Formato 1 de boletín electrónico

Cultura
informativa
boletín

Tz'ijol wuj
Kaq'ch'ik'el

Gobierno de Guatemala
Ministerio de Educación

Noticias

Editorial

Eventos

El 25 de mayo de 2012, se realizó la primera Reunión para el Fortalecimiento de la Educación Bilingüe Intercultural en el Ministerio de Educación " la actividad se desarrollo en la sala No. 2, edificio No. 2, del Ministerio de Educación (6ta. Calle 1-87, zona 10) a partir de las 10:00 horas y finalizando a las 13:00 horas. Se contó con la participación de 70 personas conformado por Directores y Subdirectores de unidades de planta central y de la dirección departamental de Guatemala Norte, Sur, Occidente y Oriente La actividad contó con la intervención a cargo del Viceministro de Educación Bilingüe Intercultural, Msc. Gutberto Nicolás Leiva Álvarez. La Licenciada María Ester Ortega, Asociación de Investigación de Estudios Sociales hacia la EBI, dentro del Ministerio de Educación.

-ASIES- quien desarrollo el tema: Visión de la gran campaña Nacional por la Educación. El Profesor en educación media Andrés Tomas León, de la Asociación de Centros Educativos Mayas presento el tema: Abordaje de la Educación desde el pensamiento maya en el marco de la EBI

DIGEBI
Por la Multi e Interculturalidad

Figura 29. Formato 2 boletín electrónico



5.9 Producto Tres

Diseño de bifolear con la información institucional para que se reconozca el trabajo de DIGEBI.

5.9.1 *Objetivo*

Relatar la información histórica institucional para que se reconozca el trabajo de DIGEBI.

5.9.2 *Actividades*

Diseño de bifolear

Validación de propuesta

Impresión

Plan de distribución

5.9.3 *Público objetivo*

Visitantes de la institución, direcciones departamentales MINEDUC, instituciones relacionadas con DIGEBI.

5.9.4 *Fecha:* la implementación se contemplará en octubre.

5.9.5 *Temas a tratar:* información principal para dar a conocer la institución como: la historia de DIGEBI, misión, visión y objetivos.

5.9.6 *Cantidad imprimir:* para su implementación se imprimirá 50, en POA 2013 se programará el presupuesto para la impresión de 18,000.

5.9.7 *Validez:* se realizará la validación del diseño e información del bifolear con jefes de departamento de DIGEBI.

5.9.8 *Medición de resultado:* se realizará un plan de distribución para la entrega de bifoliares las cuales se entregarán a través de la empresa contratada; para su implementación se imprimirá 50.

5.9.9 *Resultados esperados*

Reconocimiento de las acciones por las instituciones relacionadas con DIGEBI. La ventaja que ofrece contar con un bifoliar impreso es el fortalecimiento de la institución a través de la promoción. Además de reforzar la imagen.

Ver plan de distribución del bifoliar

5.10. Plan creativo

Todos los materiales utilizarán la misma imagen o logotipo.

5.10.1 *Taller*

Para el desarrollo del taller los participantes se presentaron por medio de la dinámica de “la telaraña”. El objetivo de la presentación es generar confianza entre los asistentes de manera directa de manera divertida. La dinámica consiste en todos los participantes en círculo y el facilitador toma una bola de hilo y dice su nombre y cuando termina, le tira el hilo a cualquier persona, pero sin soltar la punta.

Luego, los demás hacen lo mismo y al tirarlo lo sujeta de una punta y se va creando una especie de tela de araña. Al finalizar la dinámica el facilitador y los participantes reflexionan la importancia de la participación de cada uno en el tejido de la telaraña. Para provocar la discusión, se utilizará la técnica de “Lluvia de ideas” se pegará un papelógrafo en la pared o (portafolio si hubiera) donde ya llevaría escrita la pregunta.

El facilitador lee la pregunta a los participantes, escribirá cada idea con el menor número de palabras posible de las expresiones de los participantes. Para diseñar la guía para el manejo de situaciones laborales diarias, el facilitador se colocará al frente del papelógrafo para ir tomando nota de lo que cada participante responda.

Se aplicará la técnica de “la Pelota preguntona” que consiste en que el facilitador entrega una pelota (la pelota a su alrededor tendrá pegado papelitos con preguntas), invita a los presentes a sentarse en círculo y explica la forma de realizar el ejercicio. Mientras se entona una canción o un sonido, la pelota se hace correr de mano en mano; a una señal del facilitador, se detiene el ejercicio. La persona que ha quedado con la pelota en la mano despega un papelito y lanzara la pregunta a los presentes. El ejercicio continúa de la misma manera hasta que se terminado la preguntas pegados en la pelota.

5.10.2 Bifolear

Símbolo: una tinaja y sobres

- *Idea creativa:* representación de una “tinaja llena de agua” como mensajes informativos. Por lo que, en la ilustración se ve una transformación de las gotas de aguas en el símbolo del mensaje que es un sobre.
- *Concepto creativo:* cultura informativa, con el objetivo de generar una práctica y hábito de estar informado de los distintos contenidos informativos que hay en este boletín. El mismo símbolo de la tinaja crea una C el cual es utilizado para crear la palabra cultura.
- *Slogan:* "Una diversidad de contenidos para ti"

Figura 30. Plan de impresión

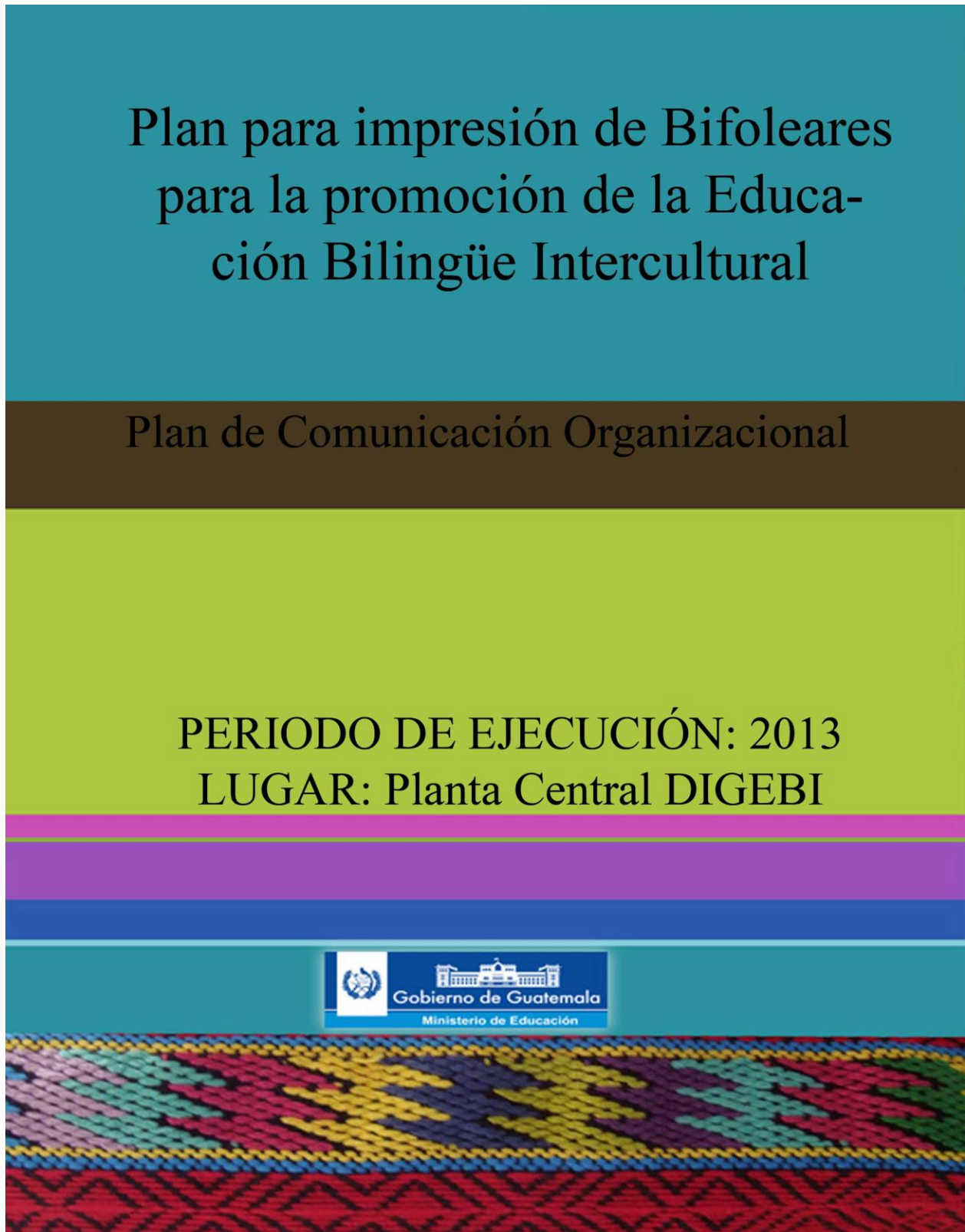
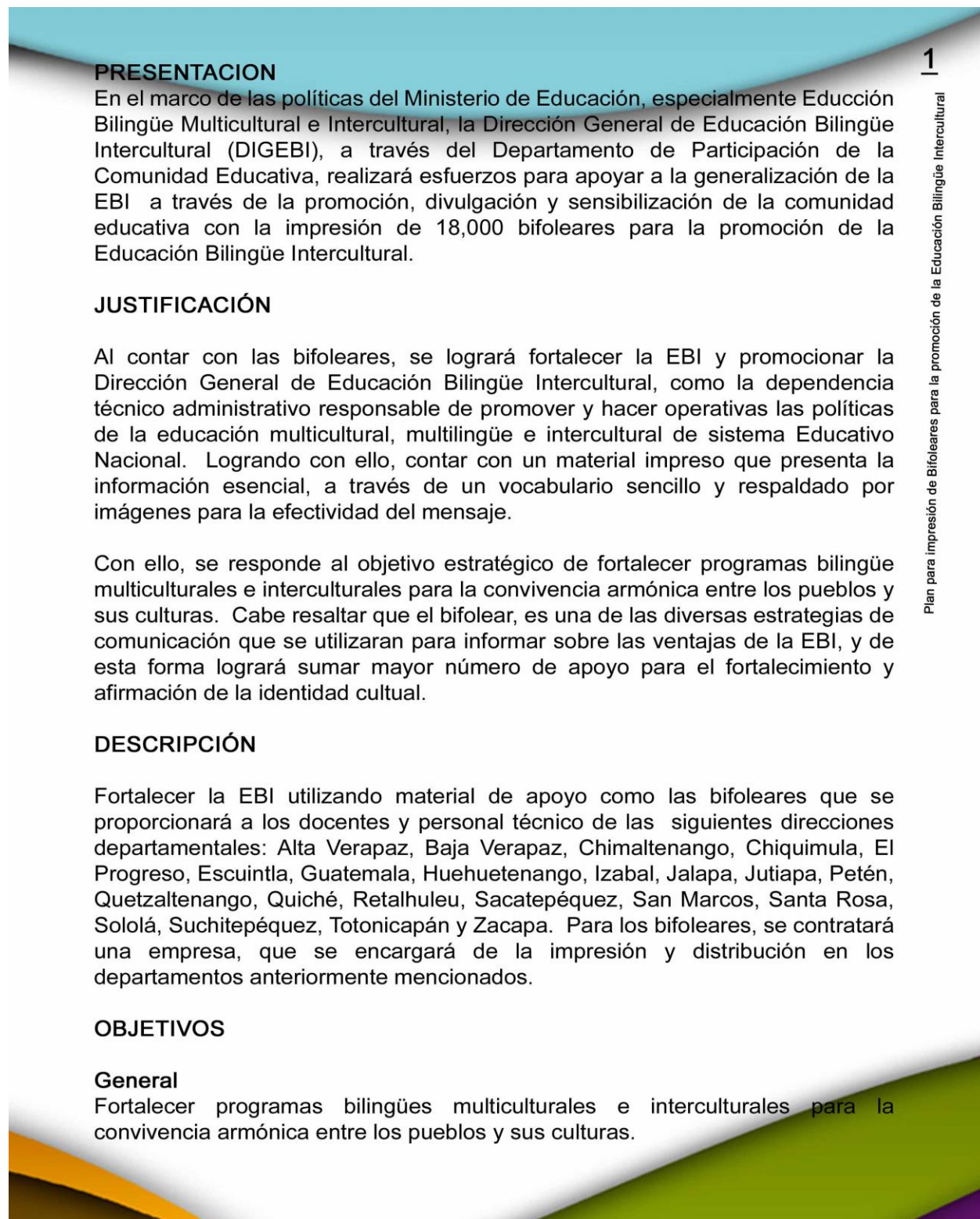


Figura 31. Plan de impresión página 1



1

PRESENTACION

En el marco de las políticas del Ministerio de Educación, especialmente Educación Bilingüe Multicultural e Intercultural, la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural (DIGEBI), a través del Departamento de Participación de la Comunidad Educativa, realizará esfuerzos para apoyar a la generalización de la EBI a través de la promoción, divulgación y sensibilización de la comunidad educativa con la impresión de 18,000 bifoliares para la promoción de la Educación Bilingüe Intercultural.

JUSTIFICACIÓN

Al contar con las bifoliares, se logrará fortalecer la EBI y promocionar la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural, como la dependencia técnico administrativo responsable de promover y hacer operativas las políticas de la educación multicultural, multilingüe e intercultural de sistema Educativo Nacional. Logrando con ello, contar con un material impreso que presenta la información esencial, a través de un vocabulario sencillo y respaldado por imágenes para la efectividad del mensaje.

Con ello, se responde al objetivo estratégico de fortalecer programas bilingüe multiculturales e interculturales para la convivencia armónica entre los pueblos y sus culturas. Cabe resaltar que el bifoliar, es una de las diversas estrategias de comunicación que se utilizaran para informar sobre las ventajas de la EBI, y de esta forma logrará sumar mayor número de apoyo para el fortalecimiento y afirmación de la identidad cultural.

DESCRIPCIÓN

Fortalecer la EBI utilizando material de apoyo como las bifoliares que se proporcionará a los docentes y personal técnico de las siguientes direcciones departamentales: Alta Verapaz, Baja Verapaz, Chimaltenango, Chiquimula, El Progreso, Escuintla, Guatemala, Huehuetenango, Izabal, Jalapa, Jutiapa, Petén, Quetzaltenango, Quiché, Retalhuleu, Sacatepéquez, San Marcos, Santa Rosa, Sololá, Suchitepéquez, Totonicapán y Zacapa. Para los bifoliares, se contratará una empresa, que se encargará de la impresión y distribución en los departamentos anteriormente mencionados.

OBJETIVOS

General

Fortalecer programas bilingües multiculturales e interculturales para la convivencia armónica entre los pueblos y sus culturas.

Plan para Impresión de Bifoliares para la promoción de la Educación Bilingüe Intercultural

Figura 32. Plan de impresión página 2

Plan para impresión de Bifoliares para la promoción de la Educación Bilingüe Intercultural

2 Específicos

Impresión de bifoliares, para el manejo de la identidad corporativa, el fortalecimiento de la EBI.

Metas

Promoción, divulgación y sensibilización hacia la comunidad educativa, para fortalecer la identidad corporativa, como la carta de presentación de DIGEBI hacia instituciones con que se coordina. Se contratará una empresa para la impresión de los bifoliares full color, con barniz UV, impreso en tiro.

Distribución

Dir. Deptal. Alta Verapaz	1000
Dir. Deptal. Baja Verapaz	500
Dir. Deptal. Chimaltenango	600
Dir. Deptal. Chiquimula	600
Dir. Deptal. El Progreso	200
Dir. Deptal. Escuintla	445
Dir. Deptal. Guatemala Norte	200
Dir. Deptal. Guatemala Occidente	200
Dir. Deptal. Guatemala Oriente	200
Dir. Deptal. Guatemala Sur	200
Dir. Deptal. Huehuetenango	1,000
Dir. Deptal. Izabal	714
Dir. Deptal. Jalapa	300
Dir. Deptal. Jutiapa	500
Dir. Deptal. Petén	600
Dir. Deptal. Quetzaltenango	800
Dir. Deptal. Quiché	500
Dir. Deptal. Retalhuleu	200
Dir. Deptal. Sacatepéquez	100
Dir. Deptal. San Marcos	900
Dir. Deptal. Santa Rosa	600
Dir. Deptal. Sololá	700
Dir. Deptal. Suchitepéquez	300
Dir. Deptal. Totonicapán	600
Dir. Deptal. Zacapa	400

Figura 33. Plan de impresión página 3

PLANTACENTRAL	
DAFI	50
Delegación de Recursos Humanos	50
Dirección de Recursos Humanos	50
DICONIME	50
DIDEMAG	50
DIGECADE	50
DIGEDUCA	50
DIGEESP	50
DIGEMOCA	50
DIGEPSA	50
DIDA/ AUDITORIA INTERNA	50
Junta Calificadora de Personal	50
Jurado Nacional de Oposición	50
GRATUIDAD	50
DIGEF	50
DISERSA	50
DICOM	50
DIDECO	50
DIDEFI	50
DIGEACE	50
DIGECOR	50
DIGECUR	50
DINFO	50
DIPLAN	50
DIGEEX	50
DIGEBI	1991
ORGANIZACIONES	
Academia de Lenguas Mayas de Guatemala	100
(ALMG)	100
CNEM Concejo Nacional de Educación Maya	100
Ministerio de Cultura y Deportes	100
Embajador Pueblos Indígenas	100

Figura 34. Plan de impresión página 4

Plan para impresión de Bifoleares para la promoción de la Educación Bilingüe Intercultural

4	
CODIRSA Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo.	100
DEMI Defensoría de la Mujer Indígena	100
FLACSO Facultad Latinoamérica ciencias sociales	100
FODIGUA Fondo de Desarrollo Indígena Guatemalteco	100
Escuela Lingüística Universidad Mariano Gálvez	100
Instituto Lingüístico Universidad Rafael Landívar	100
EDUMAYA Educación Maya, Universidad Rafael Landívar	100
Comisión de Cultura Congreso de la República	100
Comisión Pueblos Indígenas Congreso de la República	100
Save the Children Guatemala – SCG	100
Organización de Estados Iberoamericanos, Oficina Nacional de Guatemala – OEI	100
COPREDE	100
UNICEF	100
SEPREM	100
CONALFA	100
RECURSOS	
Humanos	
Técnicos administrativos	
Materiales	
Material de oficina	
Financieros	
La contratación de la empresa se pagará con fondos nacionales, de acuerdo al POA 2013 asignados en el presupuesto de la DIGEBI. El Monto total asciende a Q.17, 200.00	
EVALUACIÓN	
Cuantitativa	
Se comparará la meta establecida con la meta lograda. Además, se llevará un control de la ejecución presupuestaria contemplado en este plan.	
Cualitativa	
En las reuniones coordinadas por Técnicos de DIGEBI, se dará un espacio para socializar el impacto del bifolear para realizar mejoras en el proceso.	

Figura 35. Bifolear de afuera


Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural DIGEBI

Antecedentes
B´anikilal Tzijob´al Idioma Kaqchikel


De 1980 a 1984 el Ministerio de Educación y la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID, por sus siglas en inglés), ejecutaron un proyecto piloto de educación bilingüe que dio inicio con 40 escuelas piloto, 10 en cada una de las cuatro áreas lingüísticas mayas mayoritarias K'iche', Q'eqchi', Mam y Kaqchikel. Este plan piloto se lanzó luego de un estudio en 119 comunidades indígenas de las áreas lingüísticas K'iche', Mam, Kaqchikel y Q'eqchi'.

Como bases para la creación del Programa Nacional de Educación Bilingüe Intercultural (PRONEBI) considerado el primer modelo de educación bilingüe nacional. En 1,995 el programa se transformó en Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural DIGEBI (Acuerdo Gubernativo 726-95), una dependencia sustantiva del Ministerio de Educación para ser el ente Rector del Proceso de Educación Bilingüe Intercultural de las comunidades lingüísticas Maya, Xinka y Garífuna. Responsable de establecer y diseñar estrategias para hacer operativo el proceso de la educación multicultural bilingüe e intercultural del Sistema educativo (Visión educación s.f.).


kojakanoj Contáctenos
6ª. Valle 1-87 zona 10
Edificio No. 2, 4to nivel DIGEBI
Tel. 2144-9595 ext. 4012, 2124 ó 2121
Página web: <http://www.mineduc.gob.gt/digebi/index.html>


Gobierno de Guatemala
Ministerio de Educación

Ministerio de Educación
Ruchituy Tijonik
Idioma Kaqchikel


DIGEBI
Por la Multi e Interculturalidad

Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural
Tijonik pa Ka´i´Tzijob´al
Idioma Kaqchikel


Gobierno de Guatemala
Ministerio de Educación



DIGEBI
Por la Multi e Interculturalidad

Figura 36. Bifolear de adentro

TUYU' TAHMAKA - MISIÓN Idioma Kaqchikel (A.G. 377-2007).

Desarrollar en las niñas y niños Mayas, Garífunas y Xinkas una educación bilingüe multicultural e intercultural, con competencias lingüísticas, culturales, tecnológicas y científicas

WACHIJAL - VISIÓN Idioma Kaqchikel (A. G. 377-2007).

Lograr una nueva identidad guatemalteca como una nación multiétnica, pluricultural, multilingüe, democrática y participativa

RAYB'ÄL TIJONIKO - BJETIVOS Idioma Kaqchikel (AG 726-95).

Desarrollar científicamente y técnicamente la Educación Bilingüe Intercultural, para la población escolar del país en cuales quiera de los niveles y áreas.

- Fortalecer la identidad de los pueblos que conforman el país, en el marco de su lengua y cultura.
- Desarrollar implementar y evaluar el currículo de la Educación Bilingüe Intercultural, de acuerdo a las características de las comunidades lingüísticas.
- Desarrollar, consolidar y preservar los Idiomas Mayas, Xinka y Garífuna a través de acciones educativas.

RUCHOLAJEM SAMAJ - DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Idioma Kaqchikel

- Desarrollo del idioma materno del niño y la niña en los procesos de aprendizaje en el aula.
- Atención educativa a la población escolar en los niveles de preprimaria, primaria y media con pertinencia cultural y lingüística.
- Capacitación a docentes bilingües de los niveles preprimaria, primaria y media.
- Sensibilización a padres de familia sobre la importancia de la Educación Bilingüe Intercultural.
- Capacitación a docentes de las Escuelas Normales Bilingües Interculturales, con metodologías para la aplicación de la EBI en el aula.
- Elaboración de textos, módulos y material didáctico educativo en los idiomas Mayas, Garífuna y Xinka.
- Formación de docentes Bilingües Interculturales del nivel inicial y primario.
- Acompañamiento técnico pedagógico a docentes a nivel del aula.
- Evaluación del proceso educativo bilingüe a nivel del aula.
- Coordinación con organismos internacionales

1.4.5. Calendarización de actividades

TABLA 5. Calendario de la estrategia

Problema: Desconocimiento de controles efectivos de la información
Objetivo General: Desarrollar acciones para mejorar la comunicación interna y externa de la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural DIGEBI del Ministerio de Educación, a través de la estrategia de comunicación.

Objetivo comunicacional	Mensaje	Producto	Actividades	2012				Indicador	Medios de Verificación	Presupuesto estimado	Institución/ persona responsable	Evaluación
				Sep	Oct	Nov	Dic					
Recomendar el manejo adecuado de la información para minimizar la comunicación informal.	Sensibilización	Taller de sensibilización Guía para el manejo de situaciones laborales diarias	Reservación del lugar para realización del taller					Sala de reuniones	taller de sensibilización	Q300.00	Recursos Humanos	Evaluación de conocimiento al inicio y al final del taller evaluación del facilitador, como logística
			Definir fecha y hora					tiempo		Recursos Humanos		
			Selección del facilitador					capacitador		Q500.00	profesional contratado	
			Distribución y Confirmación de invitación a evento					registro de invitados		Q50.00	Recursos Humanos	
			Participantes					50% de personas que aplicó los aprendido en el taller		Q475.00	tiempo-hora-asistentes	
			Diseño de presentación en Power Point					presentación		Q150.00		
			Diseño de material informativo y comunicativo					trifolear		Q500.00	Lucky Martinez	
			Diseño de instrumento de evaluación					encuesta		Q200.00	Lucky Martinez	
			Validación de herramientas y material					material impreso		Q100.00	Dirección DIGEBI	
			Gestión de material de apoyo (hojas, marcadores etc.)					suministros de oficina		Q200.00	Recursos Humanos	
			Coordinación del refrigerio					comida		Q100.00	Recursos Humanos	
			Reservación de parqueo					personas atendidas		Q40.00	Recursos Humanos	
			Toma fotográfica					registro fotográfico		Q150.00	Profesional DIGEBI	
TOTAL									Q2,765.00			

Diseño: Elaboración propia Licda. Lucky Martínez

TABLA 7. Continuación

Problema: Desconocimiento del trabajo de la institución.															
Objetivo General: Desarrollar acciones para mejorar la comunicación interna y externa de la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural DIGEBI del Ministerio de Educación, a través de la estrategia de comunicación.															
Objetivo comunicacional	Mensaje	Producto	Actividades	2012				2013			Indicador	Medios de Verificación	Presupuesto estimado	Institución/ persona responsable	Evaluación
				Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar					
Relatar la información institucional para que se reconozca el trabajo de DIGEBI	Comunicación efectiva	Diseño de bífolar con la información institucional para que se reconozca el trabajo de DIGEBI.	Diseño de bífolar								boletín	Boletín electrónico para publicar en página web de DIGEBI.	Q500.00	profesional DIGEBI	Evaluación de conocimiento al inicio y al final Personas informadas por el bífolar
			Validación de material								material impreso		Q100.00	Dirección DIGEBI	
			Impresión								suministro de oficina		Q200.00	Dirección DIGEBI	
			Plan de distribución											Lucky Martínez	
TOTAL												Q800.00			

Diseño: Elaboración propia Licda. Lucky Martínez

5.11 Implementación

De acuerdo a las necesidades priorizadas en los diagnósticos para alcanzar los objetivos planteados en la estrategia de comunicación; queda definida la guía y metodología para que el departamento de recursos humanos en DIGEBI, ejecute el taller de sensibilización sobre “comunicación eficaz”. Y se deja la plantilla diseñada para que el Departamento de Participación de la Comunidad Educativa de seguimiento al boletín electrónico y el bifoldar los cuales son específicamente para DIGEBI.

Los materiales fueron validados el 21 de septiembre del 2012 con los jefes de departamentos. Se realizaron los cambios al diseño del bifoldar en lo siguiente: traducción en idioma kaqchikel los subtítulos Ministerio de Educación, Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural DIGEBI, antecedentes, misión, visión, objetivos, descripción de actividades; se agrega contáctenos con teléfonos, página web y dirección de DIGEBI.

Para la traducción, se solicitó apoyo al jefe de departamento de planificación, licenciada en lingüística y mujer kaqchikel. También en la diagramación se equilibró el logotipo de DIGEBI y de gobierno de Guatemala, para que se encontraran en la portada y no separados como se presentó al inicio. Así mismo, se agregó uncintillo que representa la comunidad garífuna y xinka; debido a que DIGEBI atiende a los cuatro pueblo maya, garífuna, xinka y ladino que coexisten en Guatemala y esto lo refleja el diseño final autorizado por la autoridad.

5.12 Plan de monitoreo y evaluación

En la “Guía para el desarrollo del taller para DIGEBI”, se explica la intervención, la evaluación y criterios. La evaluación más importante será determinada por el cambio de conducta del desempeño laboral. El control y seguimiento del taller estarán a cargo del departamento de recursos humanos de DIGEBI quienes tomarán la propuesta definidos en la estrategia de comunicación. Los resultados obtenidos serán trasladados a la dirección para monitorear cambios del personal capacitado.

El Departamento de Participación de la Comunidad Educativa será el encargado de la actualización y redacción de la información del boletín. Además de la distribución del bifoldar y de medir el resultado efectivo.

TABLA 8. Monitoreo y evaluación

Tópicos/ Resultados a ser medidos	Indicadores	Medios de Verificación (para cada indicador)	Factores externos
Resultados cuantitativos			
El 20% de trabajadores no hace uso adecuado de la comunicación eficaz para el manejo de situaciones laborales diarias.	En tres meses el 60% de los trabajadores conoce como resolver la situaciones laborales diarias.	Evaluación de la eficacia del taller y presentación de resultado.	Resistencia al cambio por parte del personal.
El 20% de los trabajadores conoce actividades realizadas DIGEBI.	En tres meses el 40% de los trabajadores está informado de las actividades realizadas por la empresa.	Respuestas recibidas por envío del boletín electrónico que será enviado por correo institucional (Outlook= y publicado en la página web de DIGEBI.	Validación de la información institucional. Trabajadores que no leen correo interno. Poco interés en visitar la página de DIGEBI.
El 20% del público externo no conoce el trabajo de DIGEBI.	En tres meses el 40% de los trabajadores del MINEDUC conoce DIGEBI.	Bifoldar plan de distribución, carta firmadas de recibido de material.	Aprobación del material por la Dirección de Comunicación social de MINEDUC.

Resultados cualitativos			
Se ha mejorado la fluidez de la información en lo interno y externo de la empresa.	Niveles de satisfacción tanto de personal interno como de clientes se ha elevado.	Boletín electrónico que será enviado por correo institucional Outlook y publicado en Página web DIGEBI.	Aprobación de la información por director antes de publicar.
Otras actividades			
Reservación del lugar para realización del taller.	Sala de reuniones MINEDUC solicitada.	Salón confirmado.	Salones ocupado en fecha programada.
Definir fecha y hora			
Selección del facilitador.	tiempo invitación para capacitador.	Aceptación del capacitador.	Personal no disponible.
Distribución y Confirmación de invitación a evento.			
Participantes.	Registro de invitados.	listado de invitados.	Inasistencia de invitados.
	50% de persona que aplicó lo aprendido en el taller.	Evaluación de eficacia.	Resistencia al cambio.
Diseño de presentación en Power Point para el facilitador.			
	Presentación realizada.	Presentación utilizada.	
Diseño de material informativo y comunicativo.			
	Trifolear validado.	Trifolear impreso.	Aprobación de la Dirección de Comunicación Social.
Diseño de instrumentos de evaluación.			
	Instrumentos validados.	Instrumentos utilizados.	
Coordinación del refrigerio.			
	Alimentación.	Factura por alimentación.	
Toma fotográfica			
	Fotos	Registro fotográfico	
Diseño de plantilla para boletín electrónico.			
	Boletín validado.	Boletín.	Cambios.
Gestión para link en página web DIGEBI.			
	Carta dirigido al director de	Oficio recibido.	

	informática.		
Diseño de bifolear.	bifolear validado.	Boletín impreso.	Recorte presupuestario.
Plan de distribución de bifolear	Plan autorizado	Boletín recibidos	
Reservación del lugar para realización del taller.	Sala de reuniones MINEDUC solicitada.	Salón confirmado.	Salones ocupados en fecha programada.
Definir fecha y hora.	Tiempo.		

Diseño: Autoría propia Licda. Lucky Martínez

Capítulo 6: Resultados futuros

La medición de resultados en formación es un aspecto importante y quienes poseen experiencia tendrán testimonios que lo respaldan, lo importante es el resultado. Por ello, en la Guía para el desarrollo del taller sobre comunicación eficaz la propuesta para jefes de departamento de DIGEBI, explica la intervención, la evaluación y los criterios establecidos para el resultado efectivo.

Los resultados obtenidos serán procesados, analizados y trasladados al director de DIGEBI para su seguimiento e ir observando cambios de comportamiento en el personal que labora en la Dirección. Así mismo, el control y seguimiento del taller estarán a cargo del departamento de recurso humano de DIGEBI quienes tomarán el material diseñado.

Para monitorear cambios del personal capacitado en tres meses (enero 2013) el 60% de los trabajadores sabrá cómo resolver las situaciones laborales diarias. El Departamento de Participación de la Comunidad Educativa será encargado de medir el resultado de efectividad del boletín electrónico y el biflear. Se espera que entres meses (febrero 2013) el 40% de los trabajadores estén informados de las actividades realizadas y los resultados de las acciones realizadas.

La página web de DIGEBI será una herramienta de consulta para el personal interno y externo. DIGEBI será una institución referente válido en el tema de pueblos mayas, xinkas y garífunas y que se incremente la comunicación entre público, el usuario y la institución. Los niveles de satisfacción tanto de personal interno como de clientes se estarán elevados.

Conclusiones

1. La utilización de los instrumentos permitió identificar el problema principal y plantear una estrategia de comunicación para DIGEBI basado en las necesidades.
2. Dentro de toda organización, sea de tipo privado o público, es necesario que la comunicación interna sea efectiva y veraz, con el fin de aprovechar que la DIGEBI cuenta con una comunicación de tipo formal.
3. Existe varias formas de comunicación abierta en DIGEBI, el personal puede comunicarse con las autoridades y viceversa, a través de varios canales como: a nivel personal, correo electrónico o enviando documentos por escrito utilizando oficios, memos o cartas.
4. Para informar sobre la nuevas propuestas el 80% de los ecuestados lo realizan verbalmente. Mientas que los resultados de las actividades asignadas los ejecutan de diversas maneras según sea el caso, ya sea verbal, por escrito o pláticas informales.
5. El 50% se queja del manejo de la información informal que puede crear inestabilidad dentro de la institución.
6. Con la utilización de los productos planteados en la estrategia de comunicación los representantes de instituciones se informan de las actividades y servicios que realiza la DIGEBI por el correo electrónico, la página Web, anuncios de televisión o intercambio de llamadas.

7. Un 80% de la muestra, se queja de no haber recibido suficientes capacitaciones específicas que apoyen el buen rendimiento de su trabajo, esto debido a que la programación de las mismas, estas coordinadas por la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación; y el presupuesto no permite la participación de todos sino seleccionan una representación.
8. Dos representantes externos afirman que han participado en capacitaciones como panelistas o donadores de insumos para su realización y resultado efectivos.
9. Hay interés del personal de recibir capacitaciones para fortalecer sobre el tema de Educación Bilingüe Intercultural entre otros temas específicos.
10. El total de la muestra se encuentra motivado por pertenecer a la institución y además, muestra interés en mejorar los problemas administrativos.
11. Se encontró que el manejo de comunicación informal afecta el desempeño del personal, por ello se considera importante que las personas encargadas de los departamentos puedan manejar este tipo de situaciones sin comprometer la estabilidad de la organización; se espera que el taller sobre la comunicación eficaz, establezca insumos para el manejo de situaciones laborales diarias.
12. El canal de comunicación más utilizado es el correo institucional. Sin embargo, este medio no se aprovecha para informar de los resultados obtenidos en las actividades relevantes realizadas por las subdirecciones de DIGEBI o los esfuerzos de coordinación con otras instituciones; con la implementación del boletín electrónico, se espera mejorar el manejo de la información.
13. Finalmente, la distribución del boletín institucional se espera que DIGEBI sea referente para el público interno y externo sobre educación bilingüe intercultural.

Recomendaciones

1. Iniciar por romper los paradigmas creados dentro de la misma organización, a través de talleres de motivación por departamento, estos talleres deben dirigirse hacia el mejoramiento de la credibilidad en los compañeros de trabajo. Dependiendo de la magnitud del problema que se localice, será la temática a utilizar, siendo la metodología de tipo genérico para todos los talleres.
2. Fortalecer el departamento de recursos humanos con una unidad de motivación y desarrollo de personal que se encargue de mantener un alto grado de estimulación, así como la armonía de las subdirecciones.
3. Programar un plan de desarrollo dirigido a las jefaturas de cada departamento con talleres internos de liderazgo, manejo de personal y manejo de situaciones laborales diarias. En estos talleres es necesario tomar muy en cuenta las políticas internas de trabajo de la DIGEBI, así como el fomento de una cultura en la cual los mismos jefes NO participen de la información informal.
4. Es necesario que se inicie un repaso de puestos y labores, esto a través de una reunión sobre la estructura de organización, así como los correspondientes manuales de puestos, basados en una estrategia general y una de recursos humanos.
5. Es recomendable que el subdirector administrativo, asigne a un responsable de investigación interna, para reajustar y poner en marcha los mecanismos que hagan el trabajo institucional más eficiente y eficaz.
6. Establecer un plan de trabajo que fundamente el estudio de necesidades de capacitación y desarrollo.
7. Promover acciones de mejoramiento de la calidad profesional del personal, así como de sus cualidades humanas.

8. Diseñar una campaña interna para divulgar e informar de los servicios que presta la institución y los resultados que han obtenido los docentes capacitados; y el personal de cada departamento.
9. Fortalecer la sección editorial que permita producir textos bilingües.
10. Tomar en cuenta la tecnología, la información y la comunicación, aprovechando los espacios virtuales como internet y las redes sociales.

Referencias Bibliográficas

Alles, Martha Alicia. 2009. Codesarrollo: Una nueva forma de aprendizaje 1ª. Ed. Buenos Aires: Ediciones Granica 360 p.

Asamblea Nacional Constituyente (ANC). 1985. Constitución Política de la República de Guatemala. Guatemala. Artículo 58, 66, 76 y 224.

Casas Romeo, Agustí. 2000. Remuneración, Retribución y Motivación de Vendedores. España: ESIC Editorial. 240 p.

Cabaniña Alborés Pablo. 2005. Comunicaciones interpersonales. Cómo obtener óptimos resultados profesionales gracias a una comunicación eficaz 1ª. Edición. España: ideaspropias Editorial Vigos. 96 p.

Cibanal Luis. 2003. Técnicas de comunicación y relación de ayuda e Ciencias de la Salud. Madrid, España: ELSEVIER. 304 p.

Czinkota Michael R., Kotabe Masaaki. 2001. Administración de la mercadotecnia. México: Thomson Editores. 600 p.

Editorial Vertice. 2007. Marketin, promocional Orientada al Comercio. S.L. España: Publicaciones Vertice. 200 p.

Guatemala. Decreto Legislativo 12-91. 1991. Ley de Educación Nacional. Artículo 1, 56, 57. Guatemala.

_____.1996. Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria. Literal A, Educación y capacitación.

_____.1995. Acuerdo sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas. Título III Derechos culturales, idioma.

_____. Acuerdo Gubernativo 726-95. 1995. Creación de DIGEBI. Guatemala. Ministerio de Educación.

_____. Decreto Legislativo 114-97. 1997. Ley del Organismo Ejecutivo. Guatemala. Ministerio de Educación.

_____. Decreto Legislativo 12-2002. 2002. Código Municipal, Artículo 36 y 68. Guatemala.

_____. Decreto Legislativo 14-2002. 2002. Ley General de Descentralización, Artículo 4. Guatemala.

_____. Decreto Legislativo 19-2003. 2003. Ley de Idiomas Nacionales. Artículo 13, 14, 15 y 16. Guatemala.

_____. Acuerdo Gubernativo 377-2007. 2007. Reglamento Interno de la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural. Guatemala. Ministerio de Educación.

_____. Acuerdo Ministerial No. 2487-2007. 2007. Reglamento Interno de DIGEBI. Guatemala. Ministerio de Educación.

_____. Acuerdo Gubernativo 225-2008. 2008. Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación. Guatemala. Ministerio de Educación.

_____. Acuerdo Ministerial No. 3409-2011. 2011. Políticas Educativa. Guatemala. Ministerio de Educación.

Hernández Sampieri, M., Collado, C.F. y Baptista Lucio, P. 2006 Metodología de la investigación. 4ta. Edición. México: Editorial McGraw Hill, 241 p.

Herrera Pérez Enrique. 2003. Tecnologías y redes de transmisión de datos. México: Editorial LIMUSA 312 p.

Hoffman & Bateson. 2005. Fundamentos de marketing de servicios, Conceptos, estrategias y casos. 2ª. ed. México: Grupo GEO 569 p.

Las voces de la organización. 2008. Revista Signo y Pensamiento pág. No. 262 p.

Larios Lorena. 2008. Manual de funciones, organización y Puestos de la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural. Guatemala. Ministerio de Educación.

Martínez Terrero José. 2006. Teorías de Comunicación Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello, Núcleo Guayana. 100 p.

Ministerio de Educación. 2007. Memoria de labores 2009 de la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural. Guatemala.

_____.2011. Plan Operativo Anual 2011. Guatemala.

Porret Gelabert Miquel. 2010. Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. 4ª. Ed. España: ESIC EDITORIAL. 606 p.

Stephen Robbins y Coulter, Mary. 2005. Administración. 8º. ed. México: Perarson Educación. 614 p.

Tobón Franco Rogelio. 2004. Estrategias comunicativas en la educación: Hacia un modelo semiótico-pedagógico. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia. 121 p.

Vacas Guerrero Trinidad. 2012. Museos y comunicación. Un tiempo de cambio. Madrid: Editorial DYKINSON. 176 p.

Visión Educación. Educación Intercultural Bilingüe. Guatemala. S.e.

E-Grafía

Imprenta y Servicios Ruiz. Diseño e impresión de Folletos Bifolares, Trifolares, etc.<http://imprentayserviciosruiz.com/Contenido/bifolares.html>. Obtenido el 26 de septiembre. De 2012.

Médicos del Mundo. 2011. Talleres Participativos
<http://planigualdadmdm.wordpress.com/talleres-participativos>. Obtenido el 28 de septiembre de 2012.

Ministerio de Educación. 2009. Descripción de la empresa
<http://www.mineduc.gob.gt/DIGEBI/> fecha de consulta: 5 de julio 2012.

Anexos

ANEXO No.1



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

M.Sc Oscar René Saquil Bol
Director General de la Dirección General
De Educación Bilingüe
Intercultural – DIGEBI
Ministerio de Educación
Ciudad.

Estimado M.Sc Saquil Bol:


Es un gusto saludarlo y a la vez presentarle a la Licenciada Lucky Antonieta Martínez Bermúdez, quien se identifica con carné 10002 1795 y es estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional.

La Licda. Martínez ha solicitado realizar su Práctica Profesional Supervisada (PPS) en la entidad que usted dirige. La práctica en mención, que iniciaría hoy y finalizaría en octubre del año en curso, pretende que la estudiante proponga una estrategia comunicacional para la institución.

Apreciaré su valiosa colaboración en el sentido de enviar su Visto Bueno mediante una carta que avale la aceptación para que la Licda. Martínez desarrolle su PPS.

Atentamente,

“Id y enseñad a todos”


M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Postgrado



c.c. archivo



OMINEDUC-DIGEBI-DIR- No 666-2012
Guatemala, 24 de julio de 2012
Iximulew, Tz'i

M.A.

Aracelly Merida

Coordinadora de Postgrado
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente.

Respetable M.A. Merida:

Nqarayib'ej chi ja ta ri Ruk'u'x Ulew nya'on awuchuq'a' chupan re nim
asamaj k'o chawäch kik'in ri ak'wala' pa Iximulew. (Kaqchikel)

Deseo que el corazón del cielo y de la tierra le dé mucha energía positiva
en el trabajo que está realizando por la Educación Bilingüe Intercultural.

Por este medio, autorizo a la **Licda. Lucky Antonieta Martínez Bermúdez**
para que realice la Práctica Profesional Supervisada (PPS) en esta Dirección
General de Educación Bilingüe Intercultural –DIGEBI–, la cual iniciará a partir de
la presente fecha y finalizará en octubre del año en curso con la propuesta de
estrategia comunicacional.

Si otro particular.

Atentamente,


Msc. Oscar Saquif Bot
Director General de la DIGEBI



c.c. archivo

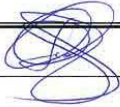
Nombre de la actividad: Presentación de materiales para su validación

Nombre del instructor o responsable: Licda. Lucky Martínez Bermúdez

Fecha de la actividad: 21 de septiembre 2012

Hora:

Descripción de la actividad Se presentó muestra a color boletín electrónico, bifolear, propuesta de taller sobre comunicación eficaz.

No.	Nombre de la persona participante	Unidad o Dependencia	Firma
1	Luzer Loya de Reda	DIGEBI	
2	Mateo Hernandez	DIGEBI	
3	Olga Teresa Baten	DIGEBI	
4	Kene' Solórzano	DIGEBI	
5	José Marroquín	DIGEBI	
6	Mateo Hernandez	DIGEBI	
7	Antonia Consuelo Reyes	DIGEBI	
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			

OMINEDUC-VICEBI No 2012
Guatemala, 29 de octubre de 2012
Iximulew, kej

M.A.
Aracelly Merida
Coordinadora de Postgrado
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente.

Respetable M.A. Merida:

Abinirunei lumaguiñe sunti gabafu, Ayumaheina lubuidu la salirun wadagimanu luma lidan ibagari bun ouna hatiwa bandi mábügaü. (Garífuna). Bendiciones del Creador, deseándole lo mejor en sus acciones laborales y personales lo/la saludamos.

Por este medio, hago de su conocimiento que tengo a la vista la estrategia de comunicación propuesta para la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural (DIGEBI) de Ministerio de Educación, el cual surgió como resultado de los diagnósticos efectuados durante el periodo de junio-agosto 2012. Así mismo, hago constar que la Licda. Martínez, realizó la validación el 21 de septiembre de la metodología y la guía para taller; la plantilla para boletín electrónico y el diseño de Bifolear institucional. Así mismo, dichos productos fueron implementados para mejorar la comunicación interna y externa.

Si otro particular.

Atentamente,



Msc. Gutberto Nicolás Leiva Álvarez
Viceministro de Educación Bilingüe e Intercultural
gleiva@mineduc.gob.gt
tel. 2360-3754

c.c. archivo

6a. calle 1-87, zona 10. Teléfono 2411-9595

www.guatemala.gob.gt



OMINEDUC-DIGEBI-DIR- No 863-2012
Guatemala, 24 de agosto de 2012
Iximulew, imox 2

M.A.
Ninoshka Lou
Docente Supervisor de la Práctica
Profesional Supervisada

Estimada M.A. **Lou:**

K'ama' laa jun nimalaj utziil chomaal che wa jun loq'olaj q'ijj ojk'owi, ri UK'u'x Kaaj UK'u'x Uleew kuya jun chomalaj q'ajb'al wi chwi ronoje ri ka'anik. (Saludo Achi) Reciba un cordial saludo, que nuestro Creador y Formador le dé muchas bendiciones en sus actividades diarias.

Por este medio hago de su conocimiento que la señora Lucky Antonieta Martínez Bermúdez, aplicó las encuestas en la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural DIGEBI, la cual se distribuyó el 2 de agosto a través de las asistentes de cada subdirección. Por el otro lado, se realizó la observación abierta, durante el mes de julio. Así mismo se realizaron entrevistas a los directivos el 8 y 9 de agosto a partir de las 14:00 horas.

Sin otro particular.

Atentamente,


Lic. Luis Fernando Paredes
Subdirector DIGEBI
Tel. 23231577
lparedes@mineduc.gob.gt

c.c. archivo

6a. calle 1-87, zona 10. Teléfono 2411-9595

www.guatemala.gob.gt

Guatemala 05 de agosto de 2012

Licenciado
Adriano González Regeral
UNICEF


UNICEF 6AGO'12 PM 1:03

Estimado Licenciado González:

Atentamente, hago de su conocimiento que estoy realizando la práctica profesional supervisada para la maestría en comunicación organizacional en la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural DIGEBI,

En virtud de lo anterior, le **ruego su colaboración con el llenado de la encuesta** o designar a un representante que ha coordinado actividades con DIGEBI para llenarlo; la información recabada será utilizado como insumo para plantear una estrategia comunicacional.

Cualquier duda Cel. 53432141 o al correo antonietamartinez@yahoo.com
Esteré recogiendo el documento el miércoles 8 de agosto del presente año.

Agradeciendo de antemano su apoyo, me despido como deferente servidor.


Licda. Lucky Martínez de Gamboa
Carné: 100021795

c.c. archivo,
Adjunto encuesta

13 calle 8-44 zona 4 edificio edyma 2do. nivel
2327 6373

Guatemala 05 de agosto de 2012

Señora
Rosa Carmela Sosa
CODISRA


Estimado Señora Rosa Carmela:

Atentamente, hago de su conocimiento que estoy realizando la práctica profesional supervisada para la maestría en comunicación organizacional en la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural DIGEBI,

En virtud de lo anterior, le **ruego su colaboración con el llenado de la encuesta** o designar a un representante que ha coordinado actividades con DIGEBI para llenarlo; la información recabada será utilizado como insumo para plantear una estrategia comunicacional.

Cualquier duda Cel. 53432141 o al correo antonietamartinez@yahoo.com
Esteré recogiendo el documento el miércoles 8 de agosto del presente año.

Agradeciendo de antemano su apoyo, me despido como deferente servidor.


Licda. Lucky Martínez de Gamboa
Carné: 100021795

c.c. archivo.
Adjunto encuesta



ANEXO 2

HOJA DE REGISTRO

Fecha: _____

Lugar: _____

Ubicación: _____

Situación observada y contexto: _____

Tiempo de observación: _____

Observadora: _____

Hora	Descripción	Interpretación (lo que pienso, siento, conjeturo, me pregunto)

Aspectos a tener en cuenta en el trabajo y pautas para la observación institucional.

A. El contexto: ¿Cuáles son las características de la institución?

¿Cómo son las características de las edificaciones colindantes, en qué estado se encuentran?

¿Cuál es la actividad socioeconómica de los alrededores (fábricas, comercios, etc.)?

¿Existen otras instituciones culturales y/o educativas cerca de DIGEBI o la institución?

B. La institución:

B.1. Caracterización cuantitativa de la institución (de los últimos 3 años)

Composición de la planta funcional:

Cantidad de trabajadores:

B.2. ¿Cómo es el clima institucional?

¿Cómo es la interacción de los trabajadores?

¿Cómo se dan las formas de organización de los tiempos, los espacios y las actividades?

¿Se han realizado observaciones sobre los ruidos y silencios en la institución?

¿Se identificaron los personajes fuertes o líderes en la institución?

¿Se reconoce la existencia de conflictos? ¿De qué tipo?

B.3. En relación a la gerencia, directivos, coordinadores.

¿Cómo es la interacción entre empleados y usuarios?

¿Cómo se dan los vínculos entre los directivos y el resto de los actores?

Las formas más habituales de trabajo de los directivos ¿son grupales, individuales? Otras.

¿Cuáles son las características y personalidad de los directivos?

¿Qué actividades se realizan?

¿Qué características tiene el espacio físico disponible para la dirección y la secretaría?

¿Cuáles son los aspectos sobre los que pone énfasis?

B.4. ¿Cuál es el espacio disponible para el funcionamiento de la coordinación?

- ¿Cuáles son los días y horarios de presencia de las distintas coordinaciones?
- ¿Qué actividades realiza?
- ¿Cómo son los vínculos con otros actores de la institución?

B.5. ¿Existe algún espacio disponible para el funcionamiento?

- ¿Cuál es el uso por parte de los trabajadores?
- En caso de presenciar situaciones en la sala de profesores:
 - ¿Cuáles son las temáticas más frecuentes que se abordan en las charlas?
 - ¿Se han conformado grupos diferenciados?
 - ¿Cómo es el trato del personal entre sí, con los directivos y con los usuarios?
 - ¿Los trabajadores se quedan después de horario regular de labores?

B.6. ¿Qué observaciones realiza acerca de las formas de trabajo?

- ¿Qué formas de coordinación de tareas se dan habitualmente?

B.7. ¿Cómo es el uso de los recursos disponibles en la institución?

- ¿En qué espacios están ubicados? ¿Son de fácil acceso? ¿Se comunican entre sí? ¿Existe red de computación?
- ¿Qué otros recursos existen?

B.8. La organización de los tiempos.

- ¿Cómo es la entrada a la institución?
- ¿Qué características tienen los momentos previos?
- ¿Qué interacciones se dan entre los trabajadores al momento de entrar a la institución?
- ¿Se cumplen los horarios de entrada y de salida formales?
- ¿Cómo se explicitan los horarios reales?
- ¿Se han fijado horarios formales y reales?

¿Cuáles son las reglas implícitas y explícitas que regulan las interacciones entre los diferentes actores?

B.9. ¿Cómo es la circulación de la información en la institución?

¿Se utilizan carteleras?

¿Cuáles son los mecanismos formales e informales por los cuales circula la información?

¿Cómo se comunica la información que recibe?

¿Cuáles son los espacios en los que se difunde la información?

¿Cuáles son los sujetos que concentran la información?

¿Existen carteles? ¿Existen otros medios gráficos de comunicación?

B.10. ¿Cómo se presenta la institución?

¿Qué puede registrarse de la historia en las paredes: murales, dibujos, medallas, plaquetas, fotos y otros elementos recordatorios?

¿Cuáles son los mensajes circulantes acerca de la institución?

Las reuniones

¿Tienen horarios previstos y reales?

¿Asisten los trabajadores?

¿Hay participación de los diferentes actores?

¿Qué interacciones se dan durante los mismos?

¿Qué pertinencia y características en función de los diferentes receptores adquiere la presentación y los mensajes?

B.11. ¿Cuáles son las situaciones de conflicto en la institución?

¿Cuáles son sus motivos?

¿Qué actores están implicados?

¿Cuáles son los modos de intervención?

¿Cómo se resuelven?

- 33. ¿Cuáles son los problemas que considera que tiene DIGEBI para alcanzar altos niveles de desempeño?**
- 34. ¿Cómo puede mejorarse estos problemas?**
- 35. ¿Cree que gana más o menos que otras instituciones similares?**
- 36. Sí usted fuera el director (a) de la DIGEBI, ¿Qué haría para que la organización funcione mejor?**
- 37. Comentario general que quiera agregar para que la DIGEBI mejore en cualquier aspecto.**

14) ¿Cómo puede mejorarse estos problemas?

15) Comentario general; que quiera agregar para que la DIGEBI mejore en todo aspecto.

ANEXO No.4

GUÍA PARA ENTREVISTA

- 1) Conoce usted el organigrama de la institución?**
- 2) Conoce usted la misión de la institución?**
- 3) Conoce usted la visión de la institución?**
- 4) ¿Cuándo usted entró a trabajar por primera vez, le explicaron sus funciones, derechos y obligaciones?**

- 5) ¿Qué tipo de comunicación existe entre el director y empleados de DIGEBI?**

Ascendente (empleado hacia autoridad)

Descendente (autoridades a empleados)

Ambas

- 6) ¿Cómo es la comunicación con otras instituciones relacionadas con DIGEBI?**

Excesiva

Suficiente

Insuficiente

- 7) ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros?**

Buena

Regular

Mala

- 8. ¿Cómo recibe las instrucciones para realizar su trabajo?**

Verbal

escrito

email,

otro (describa)

- 9. Las instrucciones de su jefe son:**

Directas

A través de otra persona

Ambas

10. Llena usted algún tipo de reportes relacionados con su trabajo?

11. ¿Cree que se maneja información informal dentro de la empresa?

12. ¿Cree que los rumores pueden afectarle en el desempeño de sus labores?

13. Cree usted que existen personas que se toman una autoridad que no les compete?

14. ¿Cómo comunica usted a sus superiores sus iniciativas para mejorar los procesos de su puesto?

Verbalmente

Por escrito

Pláticas Informales

15. ¿Desempeña funciones solamente de un puesto?

16. ¿Cómo se coordinan las tareas de su departamento o subdirección?

Mediante reuniones programadas con el personal

Mediante instrucciones verbales individuales

Mediantes documentos por escrito a subalternos

17. ¿Cómo se coordinan las tareas con otros departamentos o subdirecciones?

Mediante reuniones programadas con el personal

Mediante instrucciones verbales individuales

Mediantes documentos por escrito a subalternos

18. ¿Cómo se coordinan las tareas que involucran a toda a institución?

Mediante reuniones programadas

Mediante instrucciones verbales individuales

Mediante documento escrito

19. ¿Cómo comunica a su jefe inmediato superior los logros y dificultades de departamento?

20. Existe canales de comunicación interna dentro de la institución (folletos, revistas, memos, cartas personales, murales y otros)

21. ¿Qué canales de comunicación son utilizados para dar a conocer las actividades de DIGEBI?

Volantes

Anuncio en prensa

Afiche

Revista

Página Web

Twitter

Facebook

Correo electrónico

Televisión

Radio

Otras (especifique)

22. ¿Conoce de algún procedimiento para manejar crisis dentro de la institución?

23. ¿Considera necesario la implementación de un área de comunicación organizacional interna dentro de la institución?

RECURSOS DISPONIBLES Y AMBIENTE

- 24. ¿Cuenta con todos los recursos para realizar sus tareas?**
- 25. ¿Se siente seguro en su trabajo?**
- 26. Siente que tiene posibilidades de desarrollo dentro de la institución?**
- 27. ¿Ha recibido capacitación, el el último año?**
- 28. ¿Aplica los conocimientos adquiridos en las capacitaciones en su trabajo?**
- 29. ¿Qué tipo de capacitación cree usted que se necesita?**
- 30. ¿Recibe algún tipo de motivación?**
- 31. ¿Qué debe hacer la institución para motivarlo?**
- 32. ¿Qué le agrada al trabajar en la DIGEBI?**
- 33. ¿Que le desagrada al trabajar en la DIGEBI?**
- 34. ¿Ccuáles son los problemas que considera que tiene DIGEBI para alcanzar altos niveles de desempeño?**
- 35. ¿Cómo puede mejorarse estos problemas?**
- 36. ¿Cree que gana más o menos que otras instituciones similares?**
- 37. Si usted fuera el director (a) de la DIGEBI, ¿Qué haría para que la organización funcione mejor?**
- 38. Comentario general qué quiera agregar para que la DIGEBI mejore en todo aspecto.**

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

Informe final Práctica Profesional Supervisada

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA LA DIRECCIÓN GENERAL
DE EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL (DIGEBI) DEL
MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

Lucky Antonieta Martínez Bermúdez

Guatemala, noviembre 2012