

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

**Trabajo de Graduación
Estrategia de comunicación interna y externa
para el Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente -PADEP/D-**

**Presentado por:
Licda. Flor de María Virula Pineda**

**Previo a conferírsele el título:
Magister Artium en Comunicación Organizacional**

Guatemala, octubre de 2016.

Universidad de San Carlos de Guatemala

Autoridades Centrales

Rector
Secretario General

Dr. Carlos Guillermo Alavarado Cerezo
Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Consejo Directivo

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Lic. Mario Enrique Campos Trijilio
Representantes docentes

PBL. Anaite Machuca
Periodista Mario Barrientos
Representantes estudiantiles

Lic. Jhonny Michael González Batres
Representante de egresados

M.Sc. Claudia Xiomara Molina Avalos
Secretaria

Consejo Académico de Postgrado

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Secretario

Tribunal examinador

Doctor Carlos Humberto Interiano
Maestra Ruth Elisabeth Avalos Castellanos
Maestro César Augusto Urizar Méndez
Maestro Jorge Ignacio Paz Ramírez



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



Guatemala, 17 de octubre de 2016
Orden de impresión
No.008-2016 GAMP/Machq

Estudiante
Flor de María Virula Pineda
Carné No. 200111636

Estimada Estudiante Virula:

Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por el Tribunal Examinador con el título **“ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA PARA EL PROGRAMA ACADÉMICO DE DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE –PADEP/D-”**, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que dos ejemplares impresos y un cd en formato PDF sean entregados en el departamento de Postgrado de esta unidad académica, ubicado en el Primer Piso del edificio Bienestar Estudiantil, un Trabajo de Graduación y un cd en formato PDF en Biblioteca Flavio Herrera y un trabajo de graduación y un cd en formato PDF en Biblioteca Central de esta Universidad.

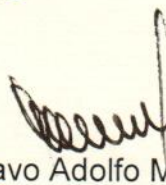
Es para nosotros un orgullo contar con una profesional egresada de esta escuela como usted, que posee los conocimientos para desenvolverse en el campo de la comunicación organizacional.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Escuela de Ciencias de la Comunicación
DIRECTOR

MSc. Sergio Vinicio Morataya García
Director ECC



M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director Dpto. de Estudios de Postgrado



c.c. Archivo



“Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad”
OLIVERIO CASTAÑEDA DE LEÓN

Edificio M2, Ciudad Universitaria, zona 12 • Teléfono: (502) 2418-8920. Telefax: (502) 2418-9810
www.comunicacion.usac.edu.gt

Para efectos legales, únicamente el autor es el responsable del contenido de este trabajo.

Índice

Resumen.	i
Introducción.	ii
Capítulo I	
Diagnóstico Situacional	
1.1. Ubicación geográfica	01
1.2. Naturaleza de la empresa o de la organización	03
1.3. Líneas estratégicas de la EFPEM.	04
1.4. Descripción de las principales actividades que lleva a cabo la EFPEM.	05
1.5. Actores.	09
1.6. Organigrama.	10
1.7. Perfil de los trabajadores.	11
Capítulo II	
Marco Teórico	
2.1. La comunicación.	13
2.2. La comunicación en la teoría general de los sistemas.	14
2.3. La comunicación interna.	15
2.4. Importancia del DIRCOM en las organizaciones.	16
Capítulo III	
Metodología	
3.1. Objetivos.	17
3.2. Tipo de investigación	17
3.3. Método	17
3.4. Enfoque.	18
3.5. Técnicas.	18
3.6. Instrumentos	18
3.7. Fuentes.	19
3.8. Sujetos de la investigación.	20
3.9. Método de análisis.	20
3.10. Plan de trabajo.	22

Capítulo IV

Diagnóstico Comunicacional

4.1.	Diagnóstico de la comunicación interna.	24
4.2.	Diagnóstico de la comunicación externa.. . . .	33
4.3.	Foda.	52
4.4.	Análisis y pronóstico de la situación.	53
4.5.	Factores influyentes directos e indirectos.	54
4.6.	Propuesta de soluciones.	57

Capítulo V

Discusión de Resultados

5.1.	Comunicación interna.	60
5.2.	Comunicación externa.	77

Capítulo VI

Estrategia de Comunicación Organizacional

6.1.	Justificación.	86
6.2.	Objetivos.	87
6.2.1.	Objetivo general.	87
6.2.2.	Objetivos específicos.	88
6.3.	Públicos objetivo.	88
6.4.	Propuesta.	89
6.5.	Matriz de coherencia.	90
6.6.	Plan de comunicación.	91
	Problema 1: inexistencia de la oficina de comunicaciones.	91
	Problema 2: desconocimiento del programa PADEP/D.	92
	Problema 3: desconocimiento de los procesos y deterioro de la imagen del programa PADEP/D.	92
	Problema 4: falta de divulgación del programa PADEP/D.	93
	Problema 5: desinformación.	94
6.6.1.	Productos.	95
6.7.	Validación de la propuesta de solución.	103
6.8.	Cronograma de implementación de la propuesta.	105

6.8.1. Presentación y validación de los productos a las autoridades del PADEP/D.	105
6.9. Plan de monitoreo y evaluación.	107
6.10. Visión del futuro.	108
Conclusiones.	109
Recomendaciones.	110
Referencias.	111
Anexos.	115

Índice de imágenes

Imagen No. 1.	02
Imagen No. 2.	11
Imagen No. 3.	30
Imagen No. 4.	33
Imagen No. 5.	35
Imagen No. 6.	106
Imagen No. 7.	106

Índice de cuadros

Cuadro No. 1.	03
Cuadro No. 2.	34
Cuadro No. 3.	56

Resumen

El objetivo principal de este trabajo de graduación, fue contar con un diagnóstico comunicacional del Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente -PADEP/D-, para definir la estrategia de comunicación que de acuerdo a los resultados obtenidos, permita fortalecer el sistema de comunicación interna y externa, mediante la propuesta de soluciones concretas.

Para la realización del diagnóstico se contó con la participación de autoridades, colaboradores y estudiantes del Programa PADEP/D, mediante el uso de técnicas de investigación desde un enfoque mixto, que propició el análisis de datos e información para llegar a la propuesta de soluciones y con ello contribuir a la mejora de la comunicación organizacional.

Es importante mencionar que dentro de las técnicas que se utilizaron para la investigación están la documental, la entrevista, la observación, entre otras. Contar con el apoyo de las autoridades de la organización, fue de vital importancia y necesario, ya que propició la obtención de documentos informativos y la apertura para realizar las entrevistas, lo que demostró el interés porque se realizara un trabajo con amplio criterio profesional y que será de beneficio para la organización. El apoyo recibido de la Coordinadora nacional del programa demuestra que existe voluntad y compromiso con la mejora continua del PADEP/D, lo cual redundará en la mejora de la educación del país.

Los resultados obtenidos reflejaron la necesidad de contar con colaboradores profesionales especializados para integrar la oficina de comunicaciones en el PADEP/D, así como contar con el manual de organización y funciones de dicha oficina, manual de identidad gráfica, manual de gestión en crisis comunicacional, catálogo de medios y material audiovisual para la inducción del correcto uso de la identidad gráfica institucional. Dentro de las fortalezas evidenciadas en el PADEP/D, se encontró que el clima organizacional es favorable, lo cual es de vital importancia para la implementación de las soluciones, mediante la estrategia de comunicación interna y externa que se propone en este informe.

Introducción

El presente informe final del trabajo de graduación titulado “Estrategia de Comunicación Interna y Externa para el Programa Académico de desarrollo Profesional Docente, -PADEP/D-, de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media, -EFPEM-, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, constituye la práctica realizada de los conocimientos adquiridos en la Maestría en Comunicación Organizacional.

Por tratarse de un programa de trascendencia a nivel nacional y que cuenta con el apoyo de varias organizaciones externas, constituye un aporte para la organización en el sentido de que la información que se presenta en este informe es pública y puede ser verificada por los entes de fiscalización competentes.

El documento se divide en seis capítulos que describen el diagnóstico comunicacional del PADEP/D, la descripción de los factores internos y externos de la organización y a manera de una vista general, la ubicación geográfica, naturaleza de la organización, misión, visión, principios, así como las actividades que realiza, los actores que la conforman y su estructura organizativa, lo que permitió contar con la información necesaria y la orientación para la toma de decisiones en cuanto a la propuesta de comunicación.

Los resultados obtenidos demostraron claramente que la inexistencia de la oficina de comunicaciones debe ser un asunto a tratar prioritariamente, por lo que como parte de los productos de esta investigación propuso la estructura organizativa para la oficina de comunicaciones, con su respectivo manual de organización y funciones. Asimismo, se identificó que existe comunicación interna, se percibe un buen clima organizacional y se cuenta con identidad visual representada con un imagotipo; sin embargo, es de vital importancia y debido a la trascendencia del programa, que se fortalezca la identidad e imagen institucional, por lo que dentro de la estrategia se propuso el manual de identidad gráfica, que incluye la inducción para los colaboradores; manual de gestión en crisis comunicacional y un catálogo de medios del PADEP/D, que fortalecerá tanto la comunicación interna como la externa.

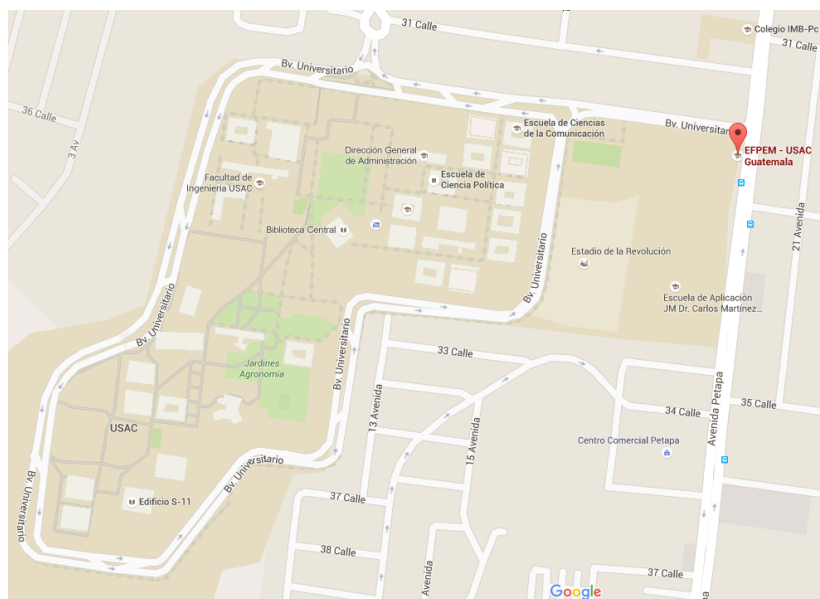
Capítulo I

Diagnóstico Situacional

1.1. Ubicación geográfica

El Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente PADEP/D, se desarrolla en la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media EFPEM, y tiene su sede central en la Avenida Petapa y 32 calle, ciudad universitaria, zona 12. Como se observa en la Imagen No. 1, su ubicación está fuera del Boulevard Universitario y su infraestructura es muy distinta a la de las demás unidades académicas del campus central de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Imagen No. 1



Fuente: Google maps.

El edificio fue construido en su totalidad en abril de 1974 (USAC, s.f.); en la actualidad cuenta con cinco módulos con aulas, dos de ellas funcionan como aulas virtuales, dos módulos de laboratorios, una biblioteca con salas de estudio, un auditorium con capacidad para 300 personas, un módulo para la Administración central y varias oficinas distribuidas en las diferentes cátedras, coordinaciones o programas que se desarrollan en dicha unidad académica.

Según Grajeda, (comunicación personal, entrevista, 16 de mayo de 2016), las actividades de docencia del PADEP/D se realizan en sedes departamentales ubicadas de acuerdo a lo solicitado por el Ministerio de Educación, MINEDUC y a la demanda de la profesionalización de los docentes en servicio, teniendo como prioridad el desarrollo de los mismos en las aldeas más alejadas del casco urbano en cada uno de los departamentos. Se espera que a finales del año 2016, esté concluyendo la quinta cohorte y con ellos serán aproximadamente 20,000 maestros que han aprobado los cursos del pensum y se han graduado del PADEP/D.

Las sedes departamentales que actualmente tienen presencia del PADEP/D son las siguientes:

Cuadro No. 1

Alta Verapaz	Baja Verapaz	Chiquimula
<ul style="list-style-type: none"> • Cobán 	<ul style="list-style-type: none"> • Salamá • Cubulco 	<ul style="list-style-type: none"> • Chiquimula
Huehuetenango	El Petén	El Quiché
<ul style="list-style-type: none"> • Huehuetenango • Aguacatán • San Idelfonso Ixtahuacán • La Libertad • La Democracia • Tectitán • Santa Eulalia • Santa Cruz Barillas • San Antonio Huista 	<ul style="list-style-type: none"> • Sayaxché • Dolores • Poptún • Santa Elena • Flores • Las Cruces 	<ul style="list-style-type: none"> • Santa Cruz del Quiché • Sacapulas • Nebaj • Cunén • Playa Grande • Ixcán
San Marcos	Sololá	Totonicapán
<ul style="list-style-type: none"> • San Marcos • Concepción Tutuapa • Comitancillo • Tacaná 	<ul style="list-style-type: none"> • Sololá • Santa Lucía Utatlán 	<ul style="list-style-type: none"> • Totonicapán • San Francisco El Alto • Momostenango • Santa María Chiquimula

Fuente: EFPEM, Diseño Curricular Licenciatura en Educación Pre-primaria Intercultural, 2016

1.2. Naturaleza de la empresa o de la organización

La Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media, es la referente en cuanto a la formación docente del país, de conformidad con el artículo 1, del Reglamento General de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media, (2001) la EFPEM es la unidad académica de la USAC, encargada de formar profesionales para la enseñanza en el sistema educativo.

La EFPEM ofrece carreras a nivel de Profesorado, Licenciatura y Estudios de Postgrado, además imparte una gran cantidad de diplomados con distintas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales con las que se tiene convenios de cooperación y se ha firmado cartas de entendimiento para el desarrollo de los distintos procesos. También desarrolla el Programa Galileo, Programa Académico Preparatorio y Olimpiada Nacional de Ciencias.

El egresado de Profesor de Enseñanza Media en cualquier especialidad tiene su principal campo de trabajo en el nivel medio del sistema educativo nacional. Y los egresados en el grado de licenciatura en las distintas especialidades, además de servir docencia en el nivel medio lo podrán hacer en la universidad, especialmente en entidades de formación de profesores para los distintos niveles. (USAC, s.f.).

1.3. Líneas estratégicas de la EFPEM

1.3.1. Misión de la EFPEM

Somos un equipo de profesionales de la educación, que trabajamos integrada y coordinadamente, con alegría, entusiasmo, creatividad y dedicación teniendo como fundamento la superación intelectual de los docentes en beneficio de los estudiantes, quienes asisten a nuestra escuela, sabedores que encontrarán la más alta calidad docente y academia profesionalizada y actualizada que solo nosotros podemos ofrecerles. (USAC, s.f.:2).

1.3.2. Visión de la EFPEM

En el corto plazo aspiramos a ser la institución universitaria superior formadora de formadores de excelente calidad humanista y académica como el mejor centro guatemalteco en su género partiendo de un proceso activo e innovador acorde a las tendencias globales y en el marco de la reforma Educativa, por medio del trabajo conjunto, solidario y responsable de la comunidad EFPEMISTA, contando con una planificación y organización coherente y adecuada capaz de responder a los desafíos educativos del presente y del futuro. (USAC, s.f.:2).

1.3.3. Principios de la EFPEM

CREEMOS: En el respeto en los derechos humanos como instrumento fundamental de la convivencia social.

CREEMOS: En la libertad de Conciencia.

CREEMOS: En el derecho de igualdad de oportunidades para la persona humana que les permita ser de su propio desarrollo.

CREEMOS: En la formación, capacitación, profesionalización y actualización docente como factores básicos para el mejoramiento de la calidad educativa. (USAC, s.f.:2).

1.3.4. Objetivos de la EFPEM

1. Formar profesores para las diferentes materias y disciplinas del plan oficial del sistema educativo nacional.
2. Organizar y ejecutar programas de profesionalización para el personal docente en servicio que no cuentan con especialización en la enseñanza de las materias bajo su responsabilidad.
3. Desarrollar la investigación científica en el marco de la educación nacional para contribuir a la solución de problemas educativos nacionales.
4. Organizar y ejecutar programas de capacitación permanente para personal docente en servicio en el sistema educativo nacional.
5. Promover la creación de programas de formación docente de acuerdo con las demandas y necesidades existentes en el sistema educativo nacional.
6. Promover ante las instancias relacionadas con educación, proyectos o programas que se consideren de beneficio para la sociedad.
7. Investigar, estudiar, divulgar y aplicar los aspectos referentes a la educación en Guatemala, con énfasis en la enseñanza de las asignaturas de su competencia.
8. Establecer vínculos de cooperación con otras instituciones, tanto nacionales como extranjeras que se dedican a la formación de profesionales para la enseñanza.
9. Promover y producir material de apoyo para difundir conocimiento relativo a la enseñanza de los distintos niveles del sistema educativo en Guatemala. (USAC, s.f.:2).

1.4. Descripción de las principales actividades que lleva a cabo la EFPEM

En el año 1967 mediante la firma de un convenio de cooperación entre el MINEDUC y la USAC, buscando unir esfuerzos en la mejora de la educación nacional en general y de manera especial la educación media y con el apoyo del Fondo de las Naciones Unidas para la Ciencia y la Cultura UNESCO, se creó como un programa adscrito a la Facultad d Humanidades.

En el año 1968 mediante Acuerdo de Rectoría No. 6733, se creó la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media, dependiente de la Facultad de Humanidades, iniciando en Huehuetenango y Cobán como un programa de profesionalización de docentes en servicio.

La EFPEM gestionó por varios períodos su separación de la Facultad de Humanidades y el 22 de julio de 1998, el Honorable Consejo Superior Universitario otorgó la separación definitiva mediante el Punto SEXTO del Acta 10-98. En este acuerdo las Secciones Departamentales que pertenecían a la Escuela, pasaron a depender de la Facultad de Humanidades, quedando EFPEM como única sede en el campus central. (USAC, s.f.).

Actualmente la EFPEM ofrece carreras de Profesorado en Enseñanza Media en:

- Profesorado de Enseñanza Media en Matemática y Física.
- Profesorado de Enseñanza Media en Química y Biología.
- Profesorado de Enseñanza Media en Ciencias Económico Contables.
- Profesorado de Enseñanza Media en Lengua y Literatura.
- Profesorado en Enseñanza Media en Computación e Informática.
- Profesorado en Ciencias Naturales y Ambientales.
- Profesorado de Enseñanza Media en Educación Bilingüe Intercultural con Énfasis en Cultura Maya. (Autofinanciable, PRODESSA).
- Profesorado de Enseñanza Media en Ciencias Básicas para Contextos Multiculturales (Autofinanciable: Fundación Rigoberta Menchú Tum.)
- Profesorado de Educación Primaria Intercultural Bilingüe. (Autofinanciable: PROEIMCA).

Carreras de Licenciatura:

- Licenciatura en la Enseñanza de las Ciencias Económico Contables.
- Licenciatura en la Enseñanza de la Matemática y la Física.
- Licenciatura en la Enseñanza de la Química y Biología.
- Licenciatura en la Enseñanza del Idioma Español y Literatura.
- Licenciatura en Educación Bilingüe Intercultural con Énfasis en Cultura Maya. (Autofinanciable: PRODESSA).
- Licenciatura en Innovaciones Educativas con Énfasis en Procesos de Aprendizaje. (Autofinanciable: PRODESSA).

- Licenciatura en Educación para Contextos Multiculturales con Énfasis en la Enseñanza de los Idiomas Mayas. (Autofinanciable: Fundación Rigoberta Menchú Tum).

Estudios de Postgrado (Autofinanciables):

Maestrías:

- Maestría en Educación con Orientación en Medio Ambiente.
- Maestría en Educación con Énfasis en Modelos Alternativos.
- Maestría Regional de Formación de Formadores de Docentes de Educación Primaria.
- Maestría en Educación y Ambientalización Curricular.
- Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo.
- Maestría en Formación Docente.
- Maestría en Educación Bilingüe e Intercultural (Con Énfasis en Pedagogía del Texto).

Especialidades:

- Especialidad en Educación con Énfasis en Modelos Alternativos.

Especializaciones:

- Especialización en Educación Ambiental.
- Especialización en Investigación Educativa.
- Especialización en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo.
- Especialización en Monitoreo de la Calidad Educativa.
- Especialización en Formación de Formadores de Docentes de Educación Media.

Cursos de actualización:

- Investigación Educativa.

- Diseño, elaboración, desarrollo y evaluación de programas de curso con enfoque en Competencias.
- TIC's Aplicadas a la Educación.
- Educación Ambiental.

Programa Galileo:

Este programa busca profesionalizar y actualizar a profesores en servicio en las áreas de la Física, Química, Biología, Matemática y Lenguaje.

Programa Académico Preparatorio:

Este programa es para quienes no hayan aprobado las pruebas de ubicación, el cual consiste en cursos de nivelación para los aspirantes a ingresar a la USAC.

Olimpíada Nacional de Ciencias:

Tiene como propósito estimular a la juventud en cuanto al estudio de las ciencias.

Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente -PADEP/D-:

Hace ocho años se creó el PADEP/D, debido al buen desempeño en el desarrollo de varias capacitaciones que la EFPEM realizó en alianza con el MINEDUC, mediante cartas de entendimiento y convenios de cooperación; ésta propuesta incluyó cuatro carreras a nivel de Profesorado, cubriendo el área bilingüe y monolingüe, del nivel pre-primario y primario, para atender inicialmente a los 12 departamentos con mayor índice de pobreza.

Carreras que ofrece el PADEP/D:

- Profesorado de Educación Primaria Intercultural.
- Profesorado de Educación Pre-primaria Intercultural.
- Profesorado de Educación Primaria Bilingüe Intercultural.
- Profesorado de Educación Pre-primaria Bilingüe Intercultural.

1.5. Actores

1.5.1. Internos

De acuerdo con la estructura organizativa el PADEP/D (2013), cómo todos los programas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, tienen cómo máxima autoridad al Consejo Superior Universitario, el cual está integrado por el Rector magnífico, el Secretario general, Decanos representantes de las facultades y estudiantes representantes de las facultades. A continuación se encuentra el Consejo Directivo de la EFPEM, el cual está integrado por el Director, el Secretario Académico, dos representantes de docentes, un representante de los graduados y dos representantes estudiantiles.

Luego está el Director de la EFPEM, quien funge también como el Director y Coordinador nacional del PADEP/D, a ese mismo nivel se encuentra el Consejo técnico del PADEP/D, conformado por profesionales con amplia experiencia en el ámbito de la educación, nombrados por el Director de la EFPEM, quienes influyen en la toma de decisiones de la Coordinación Nacional del PADEP/D, en otras palabras pueden considerarse como asesores académicos y técnico-administrativos, seguidamente se encuentra la Coordinación general del PADEP/D, quien tiene a su cargo todo el personal administrativo, académico y operativo, es el órgano ejecutor del PADEP/D.

Como mandos medios se encuentran el Auditor, el Tesorero, el Encargado de Control académico, quienes tienen a su cargo personal de apoyo para la realización de las actividades de cada oficina. En este nivel también están los Coordinadores departamentales de asesores pedagógicos, Asesores pedagógicos y Coordinadores de sedes, quienes tienen a su cargo el personal docente y acompañamiento a estudiantes. Algunos puestos dependen directamente de la Coordinación general, como el equipo secretarial, reproducción de materiales, oficina de comunicación, recepción, registro, control y archivo.

1.5.2. Externos

De acuerdo con la estructura organizativa del PADEP/D (2001), a nivel externo de los altos mandos se encuentra la Mesa técnica de instancia nacional, la cual está conformada por la Asamblea Nacional del Magisterio –ANM-, el Sindicato de Trabajadores de la Educación de Guatemala –STEG-, el Ministerio de Educación –MINEDUC- y la USAC a través de la EFPEM.

Según indica la Dra. Grajeda (comunicación personal, entrevista, 16 de mayo de 2016), el PADEP/D es un programa autofinanciable y se cuenta con el financiamiento del Gobierno de Guatemala, el Banco Mundial, organismos internacionales como la Cooperación alemana -GIZ-, la Cooperación japonesa –JICA-, entre otros.

Los beneficiarios directos de este programa son los docentes que están contratados en el renglón 011 que prestan servicio en los municipios con mayor pobreza del país, ya que al profesionalizarse son motivados con un incremento salarial, lo cual es de beneficio para la misma comunidad porque mejora la economía y se hace un cambio en las aulas que atienden estos maestros profesionalizados, lo que implica una mejora en la formación inicial de los niños y niñas guatemaltecos.

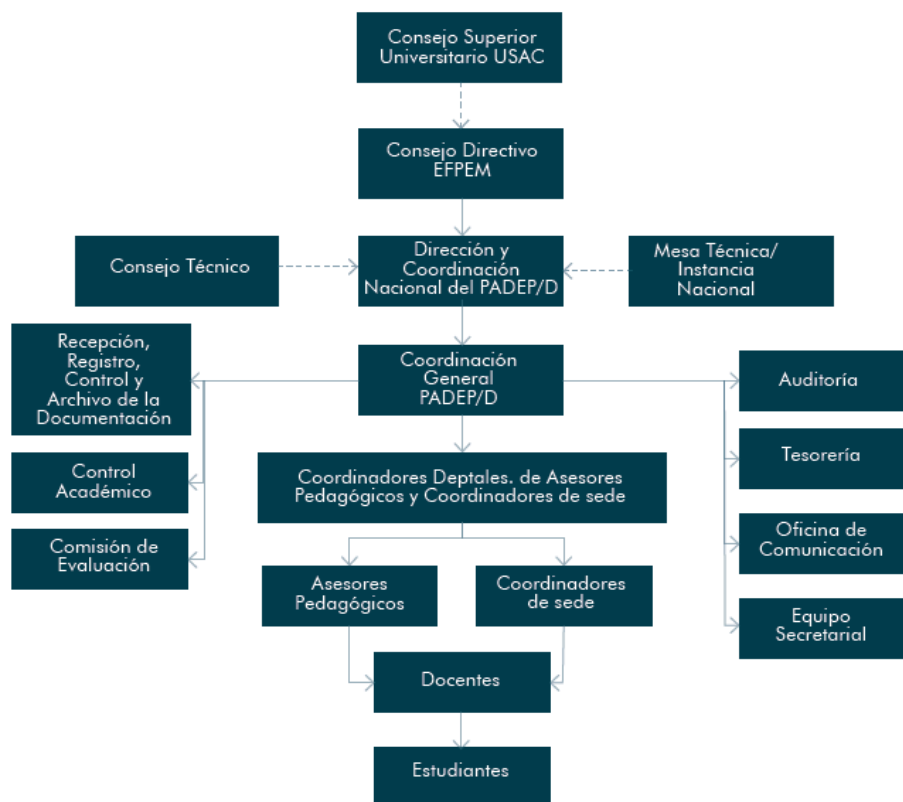
1.6. Organigrama

La Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media está organizada de la manera siguiente: Consejo directivo, Director, Consejo académico, Unidad de investigación, Unidad de planificación, Unidad de docencia, Unidad de extensión y publicaciones, Cátedras, Programas y Estudiantes. (USAC, s.f.).

Dentro de los programas que la EFPEM desarrolla está el PADEP/D, el cuál tiene un subsistema organizacional en el que se ubican las máximas autoridades a nivel universitario, luego los altos mandos a nivel de Unidad académica, luego el órgano de Dirección y Coordinación Nacional del PADEP/D, quien tiene influencia a nivel interno del Consejo técnico y a nivel externo de la Mesa técnica de instancia nacional.

En el siguiente nivel se encuentra la Coordinación General del PADEP/D, quien tiene a su cargo todos los órganos administrativos como la Auditoría, Tesorería, Oficina de Comunicación, Equipo secretarial, Control académico, Recepción, registro, control y archivo de la documentación, Comisión de evaluación; asimismo, los órganos académicos como Coordinadores departamentales, Asesores pedagógicos, y Coordinadores de sedes. En el siguiente nivel se encuentran los Docentes y por último los Estudiantes.

Imagen No. 2
ORGANIZACIÓN DEL PADEP/D



Fuente: Guía del Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente, 2013.

1.7. Perfil de los trabajadores

A nivel general la EFPEM tiene tres categorías de personal: docentes, administrativos y operativos. Los cuales se clasifican de acuerdo a la normativa

universitaria (2002), particularmente el PADEP/D, por considerarse fuera del presupuesto de la USAC, no otorga plazas a indefinido, todos son contratados semestralmente a término.

El PADEP/D cuenta con un Manual de organización y funcionamiento, en el cual se describen los puestos con sus características de contratación, así como la descripción de las tareas y atribuciones que le competen.

Dentro de los puestos establecidos en el organigrama del PADEP/D (2013), se describen algunos a continuación:

Dirección y Coordinación Nacional

Es el órgano superior de dirección y coordinación del PADEP/D responsable de planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades docentes, administrativas y financieras para la consecución de objetivos establecidos en el programa. Y velar el cumplimiento de lo resuelto por el Consejo Directivo, relacionado a este programa.

Mesa Técnica

Constituye la instancia nacional responsable de establecer mecanismos para la implementación de la estrategia para la profesionalización de los profesores que laboran en los niveles de educación pre-primaria y primaria en los centros educativos del sector oficial, tanto bilingües como monolingües, con el objeto de procurar el logro de los objetivos y metas establecidos en el programa PADEP/D; está conformado por representantes del Ministerio de Educación, representantes de las organizaciones magisteriales debidamente acreditadas y la Universidad de San Carlos por medio de la EFPEM.

Oficina de Comunicación

Es el órgano responsable de realizar todas las acciones para que la comunidad educativa y sociedad en general conozcan, entiendan y comprendan los alcances del PADEP/D, como estrategia para mejorar la calidad de la educación.

Control Académico

Órgano que tiene a su cargo todo lo relacionado con los procesos técnicos y administrativos de registro y control de la inscripción, asignación de cursos, procesos de graduación, de los estudiantes del programa, registro académico de estudiantes, elaboración de actas de los cursos, emisión de certificaciones de estudios.

Capítulo II

Fundamentos Metodológicos

2.1. La comunicación

La palabra comunicación proviene del verbo comunicar que etimológicamente es de procedencia latina bajo denominación *communicāre*, que significa “Hacer a una persona partícipe de lo que se tiene” (DLE, 2016). En este proceso están involucrados varios elementos como: emisor, receptor, mensaje, código, canal y contexto. En la actualidad este proceso ha desarrollado con los avances con las nuevas tecnologías de la información, dando pasos acelerados con aciertos y también algunos desaciertos, tales como la separación que ha generado el uso de los teléfonos inteligentes, que acercan todo lo que se tiene lejos, pero genera un vacío entre las personas.

La tecnificación de la comunicación implica el abandono de una concepción de la comunicación como un intercambio energético vital para el hombre. En la comunicación se socializan las conciencias, en la comunicación se debaten los problemas de las comunidades humanas, en la comunicación se produce el arte, se perpetúa la religión y se transmite la cultura. Pero en una comunicación tecnificada el hombre real es suplantado por una abstracción. El hombre auténtico sólo se presenta a la luz de la teoría como insinuado, como “dado por hecho”. (Berthier, 2008:5)

Esta es la razón por la que el regreso a la comunicación del hombre (et al, 2008:6), resulta ser un reto para la humanidad, ya que para nuestra experiencia del mundo sea auténtica, no puede ser reducida a contenido informativo de los medios masivos aunque se difunda por estos. Es importante resaltar que la comunicación es un acto social y por ende se relaciona con otros sistemas abiertos como el modelo dialéctico propuesto por Piñuel, (1997).

	Sistema de Comunicación	
	Estructura en la que se articulan pautas y patrones de expresión correspondientes a los diversos códigos que facilitan la producción e interpretación de signos y mensajes, objetos de la interacción comunicativa	
Sistema Social de interacción		Sistema Ecológico
Estructura regulada por derechos y obligaciones que afectan a individuos e instituciones en referencia a la producción, distribución y consumo de bienes y servicios, objeto de la interacción social		Sistema de apropiación del entorno que posibilita que, cualquier sujeto le atribuya valores, símbolos y expectativas, a las cosas, aconteceres, y a las personas, que sean capaces de propiciarle gratificaciones o sufrimiento, objeto de la interacción ecológica, o adaptativa

Fuente: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/argentina2000/16egidos.htm>

2.2. La comunicación en la teoría general de los sistemas

En la Teoría General de los Sistemas TGS, descrita por Ludwig Von Bertalanffy (1968), explica que los sistemas se componen de una estructura y una organización, se interrelacionan de tal manera para lograr su objetivo, destacando que no todos son capaces de lograrlos de forma cerrada, algunos necesitan algo muy importante que destaca Bertalanffy, que es el entorno y por ello denomina a estos: sistemas abiertos.

La comunicación se considera que es un sistema abierto, ya que en ella se establecen intercambios permanentes entre los elementos que la integran, los cuales determinan el equilibrio, continuidad y por ende su viabilidad. Según Cantón y García, “todo comportamiento humano es comunicación” (2012:112) y por lo tanto está ligada a la vida organizacional en todos sus aspectos.

Entre las características de los sistemas abiertos señaladas por Bertalanffy destacan:

- a. Equilibrio dinámico. Es el estado en que un sistema abierto permanece constante como un todo, aunque exista un flujo continuo de sus materiales componentes, independientemente del tiempo.
- b. Autorregulación. Después de una perturbación o el impacto de un estímulo, el sistema restablece su equilibrio dinámico. Esta característica se conoce como autorregulación del sistema.
- c. Equifinalidad. Un estado final puede ser alcanzado desde diferentes condiciones iniciales, esto es debido al intercambio de estos sistemas con su medio ambiente.
- d. Entropía negativa. Los sistemas abiertos al mantenerse en equilibrio dinámico por la importación de materiales ricos en energía libre, pueden evitar el incremento de la entropía. Esto ocasiona que estos sistemas evolucionen espontáneamente hacia estados de mayor heterogeneidad y complejidad.
- e. Retroalimentación. Los sistemas abiertos integran mecanismos de realimentación para ajustar su funcionamiento interno con el medio ambiente. Este dispositivo permite el logro de la homeostasis del sistema. (Soria, s/f).

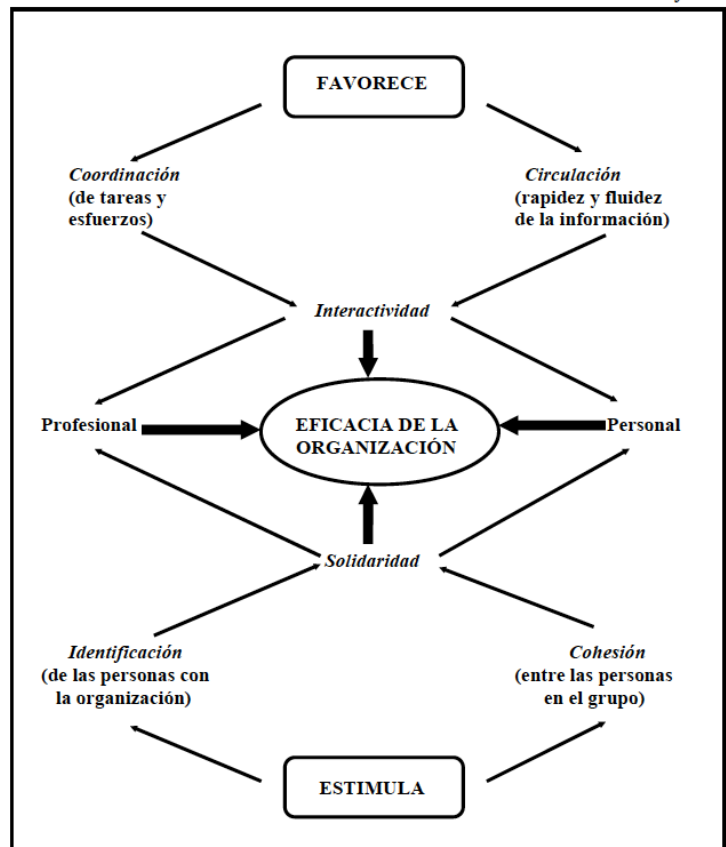
En ese sentido, la organización como sistema social abierto está integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto, desarrollando actividades y aplicando recursos para el cumplimiento de los objetivos tanto de la organización, como de sus integrantes. Este sistema está integrado por subsistemas, que entre otros se pueden mencionar, sistema psicosocial, sistema técnico y sistema administrativo. (Dheimann, 2004).

2.3. La comunicación interna

Desde la concepción teórica del modelo de Laswell (1902 – 1948, considerado uno de los padres de la comunicación), la comunicación interna es secuencial, práctica y explícita, se enfoca en el trayecto del mensaje desde el emisor hasta el receptor y la reacción que éste provoca. Para entender de una forma más fácil este modelo, podemos decir que básicamente consiste en responder a cinco preguntas: ¿Quién dice? ¿Qué dice? ¿Qué canal utiliza? ¿A quién se dirige? ¿Qué efecto consigue?. Estas preguntas dan lugar al análisis del control de los sujetos que comunican, el contenido y sus intenciones al comunicar, el medio y las condiciones para emitir el mensaje, la audiencia y efectos, para determinar y medir el impacto del mensaje. (Zapata, 2014).

Según Capriotti, la comunicación interna debe ser un proceso mediante el cual todos los miembros de la organización participen, instando a colaborar, comentar, sugerir de manera que sea un diálogo interactivo, lo cual permite que sea una comunicación bidireccional de forma descendente, ascendente y horizontal. (1998:2).

Las funciones de la comunicación interna permiten a la organización mejorar su eficacia, en este gráfico se puede observar la interactividad de estas funciones.



2.4. Importancia del DIRCOM en las organizaciones

El término DIRCOM, fue acuñado en el año 1988 en el primer Congreso TOP-COM, organizado en Francia y es apócope de Director de comunicación, el cual se denomina a la persona profesional “responsable de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan en una organización, con el fin de alcanzar y de consolidar una imagen positiva”. (Morales y Enrique, 2007: 84).

Como ya se mencionó anteriormente, la organización también es un sistema abierto y como tal debe tener una gestión eficiente para el adecuado orden y control de las comunicaciones y con ello evitar la entropía negativa. Costa, citado por Morales y Enrique, describe varias condiciones para que el DIRCOM se reconozca en una organización:

- Deberá depender directamente de la Alta Dirección de la Empresa.
- Deberá comunicarse bien con «todas» las personas de la organización.
- Será un estratega y planificador (él supervisa y orienta).
- Deberá saber diferenciar la comunicación institucional/corporativa de la comunicación de marketing/comercial.
- Deberá saber vender el departamento dentro de la empresa y explicar su utilidad para la organización.
- Diseñará acciones, planes y programas de comunicación sobre la base de objetivos estratégicos.
- Coordinará e interpretará las necesidades de comunicación de los diferentes departamentos de la compañía.
- Supervisará todas las acciones, campañas, promociones e informaciones desarrolladas por los diferentes departamentos.
- Evaluará los resultados de las acciones de comunicación en función de los objetivos. (2007:85)

La importancia del DIRCOM en las organizaciones o instituciones públicas es vital, ya que al no contar con un producto físico en el mercado, se debe trabajar con la identidad y la imagen de la institución que debe posicionarse favorablemente en la mente de los usuarios y los colaboradores. En este sentido la comunicación debe ser vista desde un enfoque global e integrador, porque debe conseguir comunicar valores, historia, calidad, emociones, etc. (2007:87).

Capítulo III Metodología

3.1. Objetivos

3.1.1. General

Elaborar diagnóstico de comunicación organizacional del Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente, PADEP/D, de manera que permita orientar las acciones necesarias para su mejoramiento.

3.1.1. Específicos

Identificar los procesos de comunicación interna y externa del PADEP/D, mediante la recolección de información con técnicas de investigación adecuadas.

Describir las herramientas de comunicación interna y externa que utiliza el PADEP/D, para identificar si son congruentes con las necesidades del programa y los problemas en el uso.

Analizar estratégicamente la situación actual de la comunicación interna y externa del PADEP/D desde la visión de sus públicos, de manera que permita elaborar una propuesta de comunicación organizacional integral y sistemática.

3.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación fue diagnóstica con una fase descriptiva y una fase de análisis en la que con apoyo de la opinión de expertos en el tema se establecieron las causas de los fenómenos diagnosticados.

3.3. Método

Para esta investigación se utilizó el método inductivo, ya que se partió de situaciones particulares que llevaron a una general. Además se utilizó el método diagnóstico el cual es un proceso analítico que permitió conocer la situación real del PADEP/D para descubrir problemas y áreas de oportunidades, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

3.4. Enfoque

De acuerdo con los objetivos de la investigación el enfoque es mixto, ya que se combinó técnicas cuantitativas y cualitativas.

3.5. Técnicas

3.5.1. Entrevista:

Esta técnica se complementa con una guía de entrevista tipo cuestionario y se aplicó a las autoridades del PADEP/D: miembros del Consejo Técnico, Coordinadora nacional y Director de la EFPEM.

3.5.2. Observación:

La observación fue participante y se realizó en las oficinas de los colaboradores del PADEP/D, así como en la oficina de la Coordinadora nacional. Este tipo de observación brindó más posibilidades de recopilar información de una manera confiable ya que los sujetos de estudio no se sintieron observados y esto hizo que su comportamiento fuera de lo más normal.

3.5.3. Encuesta:

La encuesta se aplicó a todos los colaboradores del PADEP/D, siendo estos: Administrativos, de servicios, Asesores pedagógicos, Coordinadores departamentales, Coordinadores de sede y Docentes.

Se hizo digital con ayuda de los formularios de Google, lo que permitió la captación y tabulación de forma automática.

3.6. Instrumentos

3.6.1. Guía de observación participante:

Esta herramienta sirvió para documentar las observaciones y se dividió en categorías con una serie de ítems, tanto para la comunicación interna, como la externa.

3.6.2. Guía de entrevista:

Este instrumento consiste en un listado de temas para desarrollar en una conversación sin ningún tipo de estructura, de manera que se trataron sin ningún orden dando la libertad de retomar algún tema que no había quedado claro.

3.6.3. Cuestionario:

Se realizó un cuestionario de preguntas semiabiertas, con el objetivo de obtener la opinión y la apreciación de los colaboradores del PADEP/D, ante ciertos temas que implicaba la comunicación interna y externa. El instrumento fue bastante extenso, pero se subdividió en categorías o variables, para facilitar su análisis.

3.7. Fuentes

3.7.1. Primarias

Autoridades:

- Coordinadora nacional del PADEP/D,
- Director de la EFPEM,
- Miembros del Consejo Técnico del PADEP/D.

Colaboradores:

- Administrativos
- Servicios
- Docentes
- Asesores pedagógicos
- Coordinadores departamentales
- Coordinadores de sede

3.7.2. Secundarias

Revisión de fuentes documentales:

Con previa autorización de la Coordinadora nacional del PADEP/D, se tuvo a la vista varios documentos: manuales, convenios, informes y otros documentos que contienen información del PADEP/D. Así como la revisión de publicaciones, tanto digitales como impresas.

3.8. Sujetos de la investigación

3.8.1. Población

Para la realización de este estudio se trabajó con la población total de los colaboradores del PADEP/D.

Administrativos y de servicios -37-

Coordinadores departamentales -9-

Asesores pedagógicos -74-

Coordinadores de sede -35-

Docentes -180-

Estudiantes (usuarios) -3500-

3.9. Método de análisis

3.9.1. Diagnóstico situacional:

En la elaboración del diagnóstico situacional se utilizaron técnicas de revisión documental y entrevistas a: Coordinadora nacional del PADEP/D y a una miembro del Consejo Técnico del PADEP/D, con el objeto de contar con una visión amplia de la situación actual del programa.

3.9.2. Comunicación interna:

Se realizó un análisis de gráficas estadísticas tanto de las entrevistas como de las encuestas, ya que ambas tienen las mismas categorías, lo que permitió inferir desde ambos aspectos para presentar un diagnóstico integral.

Así mismo se realizó el cruce de la información documental, con la observación y el análisis estadístico de las respuestas de los sujetos de la investigación.

3.9.3. Comunicación externa:

Se utilizó el método de análisis de las herramientas comunicacionales externas, así como la imagen y la responsabilidad social corporativa, desde los públicos externos. Para ello se realizó una encuesta a los usuarios y la observación participante.

Capítulo IV

Diagnóstico Comunicacional

Para la realización del presente estudio se contó con la participación de autoridades como el Director de EFPEM, la Coordinadora nacional del PADEP/D, los miembros del Consejo Técnico del PADEP/D y los colaboradores: Coordinadores departamentales, Asesores pedagógicos, Coordinadores de sede, Administrativos y de Servicios y apoyo.

Para obtener la información que sirvió de base para la elaboración de este análisis se realizaron entrevistas, encuestas, revisión documental, observación y conversaciones informales y para su presentación se divide en dos partes: Comunicación interna y Comunicación externa.

4.1. Diagnóstico de la comunicación interna

4.1.1. Tipo de comunicación

Comunicación interna son todas las actividades que se realizan en función de cumplir con los objetivos de la misma, creando y manteniendo buenas relaciones entre los miembros de la organización, los mensajes, y los medios por donde la comunicación fluye y qué tipo de mensajes. (Andrade, 2005).

El PADEP/D cuenta con una sede central en la cual se desarrollan todos los procesos técnicos, administrativos y financieros con un equipo de colaboradores administrativos, por otro lado se encuentran los colaboradores que ven la parte académica, como los Coordinadores departamentales, Asesores pedagógicos, Coordinadores de sede y Docentes, los cuales trabajan en los departamentos y particularmente atienden los días sábados a los estudiantes.

Derivado de la observación y la revisión documental, se pudo constatar que en el PADEP/D existe comunicación vertical descendente, la cual se realiza desde la Coordinación nacional hacia todos los colaboradores y lo hace a través de su equipo secretarial y colaboradores administrativos, la mayoría de veces por correo electrónico.

Por otro lado, también existe la comunicación vertical ascendente, la cual se realiza por medio de varias herramientas tecnológicas como el correo electrónico, WhatsApp, mensajes de texto, teléfono, redes sociales y cara a cara. Se observó que la mayoría de los colaboradores tienen la confianza de acercarse a la Coordinadora nacional, lo cual se considera positivo para el programa, pero le resta tiempo para otras múltiples actividades que la naturaleza del puesto requiere.

Otro tipo de comunicación observada en el PADEP/D es la comunicación horizontal, la cual se realiza entre oficinas, cara a cara, por medio de celular, correo electrónico o WhatsApp, lo cual resulta ser de gran beneficio para el programa porque acorta el tiempo de la transmisión. (2006). Y de acuerdo a lo descrito por Suárez y otros, (s/f:<http://goo.gl/Se9hds>), la comunicación informal “no solo favorece las relaciones intersubjetivas sino que también agiliza los procesos de construcción de sentido y los procesos formales dentro de la organización”.

Es importante mencionar que la comunicación también puede ser circular, ya que esta a la vez que se emite un mensaje, recibe una respuesta automática del receptor, incluso involuntariamente, ya que implica los gestos faciales, corporales, el tono de voz y las reacciones al ir decodificando el mensaje. Cantón y García, basándose en los aportes de Watzlawick (1983), señala que,

Todo comportamiento humano es comunicación, por lo tanto no hay “no comunicación”. Desde esta perspectiva la comunicación está indisolublemente ligada a la vida organizacional en todos sus aspectos. Tanto la dimensión institucional como la interpersonal e intrapersonal, se manifiestan en las relaciones intersubjetivas, amalgamadas a la cultura y a la psicología de los miembros de la organización. Incluye la definición de situaciones y la construcción de significados según las percepciones personales, los sentimientos y las subjetividades. (2012:112).

Por lo tanto, se puede determinar que en el PADEP/D existe buena comunicación interna, que podría mejorar si se tuviera el adecuado acompañamiento de una Dirección de comunicación, de manera que motive a los colaboradores y los empodere para que hagan uso de esa fortaleza; así como para realizar auditorías que detecten barreras en la comunicación y que se conviertan en oportunidades para crecer a nivel institucional.

4.1.2. Medios de comunicación

Como se mencionó anteriormente el PADEP/D es un programa con una sede central y que se desarrolla en los departamentos, por lo que es indispensable el uso de la tecnología como medio de comunicación entre los colaboradores y la Coordinación nacional. Sin embargo, no es la única forma de comunicación, ya que por ser un programa académico, pertenece a una escuela no facultativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala y los procesos técnicos, administrativos y financieros se realizan en el campus central, de acuerdo a la normativa establecida para el funcionamiento del mismo.

En el caso de la comunicación vertical descendente, la Coordinadora nacional del PADEP/D, se comunica de diversas maneras con los colaboradores, con los administrativos la mayoría de veces es por celular o cara a cara, algunas otras cuando es para trasladar información utiliza el correo electrónico. A nivel interno de la Universidad utiliza para sus comunicaciones llamadas por medio de extensión, llamadas a celulares personales con algunos de los encargados de las oficinas de la Administración central de la USAC; así como, oficios, providencias, circulares, notas de envío.

En el caso de los colaboradores que se encuentran en los departamentos la mayoría de veces su comunicación es por correo electrónico o por llamadas a celular. En este tipo de comunicación se observó que el correo que se utiliza no es institucional, sino que de una plataforma pública, que si bien es cierto éste tipo de herramientas ofrecen una seguridad a los usuarios, pero a nivel institucional no le da la formalidad debida y muchas veces tiende a ser también una barrera en la comunicación ya que como medida de seguridad, estas plataformas filtran los mensajes y muchas veces son enviados a la bandeja de spam.

En cuanto al uso del celular, a nivel universitario se cuenta con un plan corporativo que designa a cada unidad académica cierta cantidad de líneas telefónicas para las autoridades, lo cual es una ventaja porque es parte de los gastos fijos presupuestados a nivel institucional. Una de las desventajas es que si se terminan

los minutos o el plan de datos, el usuario de la línea debe correr con el pago de dicho exceso sobre la cuenta.

De conformidad con las encuestas realizadas, la mayoría de los colaboradores manifestó que el medio de comunicación que utilizan y el que les permite una comunicación fluida es el correo electrónico, algunos otros mencionaron el teléfono celular, la aplicación WhatsApp y la red social de Facebook. Además, es importante mencionar que la comunicación cara a cara es otra de las más utilizadas por los colaboradores del PADEP/D, tanto en la comunicación ascendente como en la horizontal.

Cada medio tiene su público objetivo, por ejemplo, en el caso del Facebook, en el PADEP/D se utiliza para divulgar información general, sobre todo para los usuarios (estudiantes), el inconveniente es que hay varias páginas y ninguna es oficial, y de acuerdo con la investigación de campo realizada, la que más información tiene no está siendo administrada por la persona idónea (community manager) y a la fecha se encuentra inactiva. Esta situación obstaculiza la comunicación ya que debería ser un medio por el cual los estudiantes puedan informarse de todo lo relacionado al programa, además de ser un medio que permite conocer la percepción del público y con ello implementar mejoras continuas en el servicio que ofrece el PADEP/D.

En síntesis, el PADEP/D tiene varias opciones para elegir por qué medio comunicarse, la desventaja es que en ocasiones se sobresatura la comunicación y se abusa de los medios, lo cual genera vacíos, pérdida de información y tiempo. Por ello es necesario regular también este proceso, mediante la implementación de una estrategia de medios, de manera que se cumplan los objetivos del programa.

4.1.3. Manejo de la comunicación en crisis

Según Arribas, las crisis “son acontecimientos que normalmente no entran dentro de los criterios de decisión habituales de la empresa, aunque pueden tener un impacto en los empleados y en la opinión pública, poniendo incluso en riesgo la subsistencia de la organización.” (2013:57). Todas las organizaciones en determinado momento tienen crisis y si estas no se manejan de una forma adecuada es muy difícil salir de

ella, por lo que se considera necesario a nivel organizacional contar con una comisión para el manejo de las crisis.

En el PADEP/D no existe esta figura de comisión para el manejo de las crisis; sin embargo, existe una instancia denominada Consejo Técnico, que está integrado por el Director de la EFPEM, la Coordinadora nacional del PADEP/D y 3 profesionales con amplia trayectoria en el sistema educativo, dos de ellos representantes del Consejo Directivo de la EFPEM y la asesora de la Unidad de Investigación de la EFPEM. Estos profesionales conforman la instancia que asesora y acompaña el área técnico-académico del programa y según conversación informal sostenida con uno de ellos, en algún momento de crisis también han sido convocados por el Director para encontrar una solución en el marco de la normativa universitaria.

De acuerdo con la información obtenida de las encuestas, los colaboradores manifestaron que no saben si existe dicha comisión y que tampoco existe un manual para el manejo de la crisis. Por lo que se considera necesario integrar la comisión para el manejo de las crisis y elaborar el respectivo manual, divulgarlo a todos los colaboradores y realizar reuniones para socializarlo a manera de validación, aclarar las dudas que surjan, mejorar los procedimientos y que en determinado momento que sea necesario se utilice de la mejor forma para resolver la crisis.

4.1.4. Cultura organizacional

Según García,

La cultura se define desde esta perspectiva como un pegamento social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado. (2006:165).

En el PADEP/D los colaboradores calificaron el ambiente laboral en su mayoría como excelente y algunos otros como bueno, lo cual se considera muy positivo para el programa, considerando que es un grupo numeroso de colaboradores y no todos están en el mismo lugar de trabajo, sin embargo, la apreciación general incluso de las autoridades es muy buena.

Como parte de la cultura de una organización está la identificación con la misión y visión de la misma; en el PADEP/D, la mayoría de los colaboradores y autoridades manifestó que conocen la misión y visión del programa, sin embargo, al hacer la investigación documental no se encontró en ninguno de los documentos consultados. Tampoco se observó que esté colocada a la vista del público en ninguna de las oficinas del programa.

La misión y visión son la clave para cualquier organización, definir las de forma clara y precisa es fundamental, ya que de allí surgen las políticas y estrategias; una organización que no sabe qué es y a dónde va es como un barco sin timón. En el PADEP/D, se da otro fenómeno, ya que los colaboradores dicen que conocen estos conceptos, porque esto se debe a que ellos saben que es lo que el programa hace y cuáles son las metas.

Con relación a los valores institucionales del PADEP/D, la mayoría de colaboradores destacan los siguientes: Responsabilidad, compromiso, respeto, inclusión, calidad educativa, honestidad, entre otros. Al preguntarles si están identificados con estos valores, todas las autoridades respondieron que sí, mientras que de los colaboradores la mayoría confirmó su identificación con ellos. En la investigación documental y observación realizada no se encontraron los valores del PADEP/D establecidos en ninguna publicación o a la vista del público.

Al consultar respecto al Plan Operativo Anual, no fue posible obtenerlo; sin embargo, la mayoría de las autoridades manifiestan que si conocen el POA del PADEP/D, mientras que los colaboradores dicen que no, esta situación es reiterativa en varias ocasiones, como con el caso del Manual de Ética, Manual de Normas y Procedimientos y Manual de Organización y Funcionamiento, de los cuales los dos últimos sí existen y están recopilados en un documento denominado: Guía para el Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente, el cual únicamente es del uso de la Coordinadora nacional.

El clima laboral de una organización se determina por los comportamientos de las personas que integran un sistema, tal como lo afirma Salazar y otros:

Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización. (2009:69).

También es importante mencionar que el ambiente físico, el equipo tecnológico y las condiciones ambientales como el color de las paredes y nivel de contaminación inciden en el clima laboral. Al consultar a los colaboradores del PADEP/D, acerca de estas, mencionaron que sí son adecuadas para realizar sus tareas diarias. De hecho, durante los días que se hizo la observación, se pintaron algunas de las oficinas y fue interesante saber que los colaboradores de cada oficina eligen el color que desean; esto a nivel de identidad no es muy congruente, ya que institucionalmente hay definido un color, pero sí resulta ser positivo para el clima laboral, ya que si ellos se sienten cómodos con el espacio donde se desempeñan diariamente, estarán motivados y realizarán su trabajo más eficientemente.

4.1.5. Identidad

El PADEP/D tiene un imago tipo para identificar el programa, se llama así pues está compuesto por una imagen y texto que puede usarse uno independiente del otro. (<http://www.h2e.es>).

Imagen No. 3

Imago tipo del PADEP/D



**PROGRAMA ACADÉMICO DE
DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE**

En la Universidad de San Carlos de Guatemala, cada unidad académica está representada por un color, en el caso de la EFPEM, que es la unidad ejecutora del PADEP/D el color institucional es el corinto o marrón, y está representado en las letras del imago tipo del programa.

En la recolección de información se le consultó a las autoridades y colaboradores si saben qué color es el que representa al PADEP/D y la mayoría respondió correctamente, aunque reconocieron que éste no es fácil de percibir puesto que no se utiliza para todo.

Asimismo, en el tema del uso de uniforme institucional, las autoridades manifestaron que todos los colaboradores utilizan siempre el uniforme que los identifica con el PADEP/D, porque ellos cada año hacen el requerimiento de compra a nivel institucional. La respuesta de los colaboradores fue que algunas veces utilizan el uniforme institucional, puesto que algunos de ellos iniciaron en el programa después de la compra de los uniformes, por lo que deben esperar hasta el siguiente año para tener el suyo. Esta situación se considera que debe ser atendida por las autoridades, ya que es parte de la imagen que se da al público y por otro lado fomenta el sentido de pertenencia e identidad de los colaboradores con el PADEP/D.

En cuanto a la papelería de oficina, se encontró discrepancia entre lo que las autoridades y colaboradores dicen, al hacer la observación y revisión documental, se pudo constatar que efectivamente no existe definida la papelería del PADEP/D, y la que actualmente se utiliza es la que representa la unidad académica, que tampoco está regulada por un manual de identidad corporativa. Este punto es importante puesto que el PADEP/D, es un programa que está trascendiendo en el país y parte de la imagen es la identidad, además es una manera de ordenar y estandarizar el uso adecuado de la misma.

4.1.6. Liderazgo

Ogliastri (2012), cita en un artículo a Cox y Hoover (1994), como los que han planteado que el liderazgo es algo que se aprende de las experiencias y los errores cometidos, y a manera de pasos para ejercer un liderazgo efectivo resaltan los

siguientes: “la creación de un equipo, al establecer metas, la planeación, mantener la moral en alto, la necesidad de ser creativos, la capacidad de resolver problemas y la mejora continua en la administración del proceso.” (2012:5).

De conformidad con la información obtenida las autoridades y los colaboradores del PADEP/D coinciden en que el tipo de liderazgo que existe en el programa es el participativo o democrático. Lo cual resulta ser positivo para el programa y a pesar de estar bajo la normativa y procesos burocráticos de la Universidad de San Carlos, el programa como tal maneja una imagen de sus líderes de una manera positiva, lo cual complementa la información citada anteriormente de la comunicación interna. El líder que está para y con sus colaboradores, que es capaz de considerar la opinión de los demás en la toma de decisiones y con ello mantener una mejora continua en los servicios que se ofrecen, se considera que es algo positivo para cualquier organización.

4.2. Diagnóstico de la comunicación externa

4.2.1. Mapa de públicos

Según Capriotti (2013:38), público es “un conjunto de personas con los que una organización tiene una relación o vínculo particular”. El PADEP/D como ya se ha mencionado es un programa de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media y debido a su singularidad como programa de profesionalización docente a nivel nacional, tiene relación con varios públicos, los cuales se muestran en la Imagen No. 1.

Imagen No. 4
Identificación de los públicos del PADEP/D



Fuente: Elaboración propia.

Los públicos que tienen algún tipo de relación con el PADEP/D fueron analizados de acuerdo al nivel de influencia y control de información que tienen en el programa. “...los públicos pueden ser definidos por el tipo de interacción que realizan con la organización, y en función de esa interacción organizan sus percepciones y relaciones con la entidad.” (Capriotti, 2013:40). De este análisis se presenta la siguiente tabla de jerarquización de los públicos del PADEP/D.

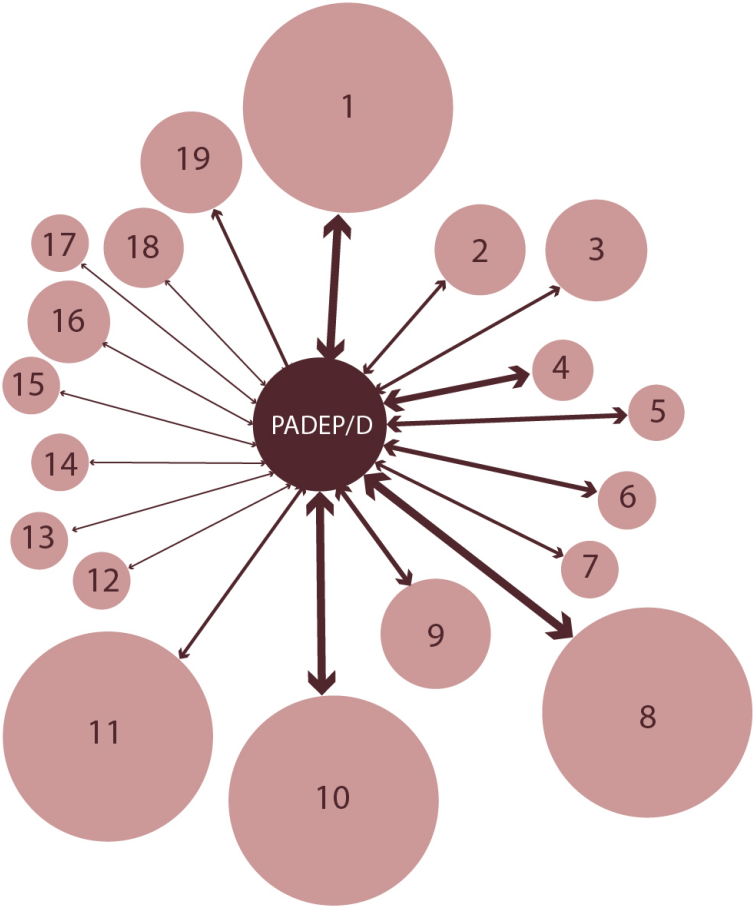
Cuadro No. 2
Jerarquización de los públicos del PADEP/D

No.	Público	Nivel de Influencia	Control de Información	Resultado	Jerarquización
1	Consejo Directivo EFPEM	5	5	25	CLAVES PRIORITARIOS
2	Magisterio nacional	2	2	4	SECUNDARIOS INFLUYENTES
3	Estudiantes PADEP/D	3	2	6	SECUNDARIOS INFLUYENTES
4	Asesores Pedagógicos	1	4	4	SECUNDARIOS INFLUYENTES
5	Coordinadores departamentales	1	4	4	SECUNDARIOS INFLUYENTES
6	Coordinadores de sede	1	3	3	TERCIARIOS APÁTICOS
7	Egresados PADEP/D	1	2	2	TERCIARIOS APÁTICOS
8	MINEDUC	5	5	25	CLAVES PRIORITARIOS
9	Consejo Técnico PADEP/D	3	3	9	SECUNDARIOS INFLUYENTES
10	Gobierno de la República	5	5	25	CLAVES PRIORITARIOS
11	Congreso de la República	5	2	10	SECUNDARIOS INFLUYENTES
12	Organismos Internacionales	1	1	1	TERCIARIOS APÁTICOS
13	Medios de Comunicación	1	1	1	TERCIARIOS APÁTICOS
14	Población en General	1	1	1	TERCIARIOS APÁTICOS
15	Docentes	1	1	1	TERCIARIOS APÁTICOS
16	Líderes de opinión	2	1	2	TERCIARIOS APÁTICOS
17	Colaboradores Administrativo	1	1	1	TERCIARIOS APÁTICOS
18	CSU - USAC	2	1	2	TERCIARIOS APÁTICOS
19	STEG	3	2	6	SECUNDARIOS INFLUYENTES

Fuente: Elaboración propia

Con base a la tabla de jerarquización de los públicos del PADEP/D se realizó el mapa de la jerarquización de los públicos, donde mediante el tamaño del círculo se representó el nivel de influencia, y el grosor de la flecha indica el control de información que tiene cada público en el programa.

Imagen No. 5
Jerarquización de los públicos del PADEP/D



Fuente: Elaboración propia

Para efectos del presente estudio se dividió en dos grandes grupos a los públicos del PADEP/D, siendo estos los usuarios del programa e instituciones con las que se relaciona el programa.

4.2.2. Usuarios del PADEP/D

En el PADEP/D se denominan usuarios a las personas que estudian o han estudiado alguna de las 4 carreras que el programa ofrece. Son maestros de educación primaria y pre-primaria, contratados por el renglón 011. En este estudio se denominarán estudiantes y egresados.

4.2.3. Instituciones en relación con el PADEP/D

Las instituciones que tienen relación con el PADEP/D se pueden clasificar de la manera siguiente:

Intrainstitucionales: Son todas las instancias de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con las que se realizan procesos financieros, como presupuestos, contrataciones, pago de salarios, etc. Procesos académicos, como el ingreso de estudiantes nuevos, registro de inscripciones, control académico, procesos de graduación, emisión de diplomas, etc. Procesos administrativos, como selección y reclutamiento de personal, rendición de informes, atención al público, etc.

Organismos nacionales: Son las instituciones tanto del Estado como de la sociedad civil de la República de Guatemala, que tienen relación con el PADEP/D. Por nombrar algunas de las instituciones más influyentes del Estado están el Gobierno de la República, el Congreso de la República, el Ministerio de Educación que pertenece al Gobierno, pero tiene sus instancias técnicas que acompañan y verifican el desarrollo del PADEP/D.

Organismos internacionales: Constituyen una parte importante en el PADEP/D, ya que brindan su apoyo especializado en el acompañamiento, verificación, apoyo financiero y divulgación de los logros del programa. Entre ellos podemos mencionar a la Cooperación del Gobierno de los Estados Unidos por USAID, Cooperación Alemana por GIZ, Cooperación Japonesa por JICA y al Banco Mundial.

4.2.4. Calidad en el servicio

Para hablar de calidad en el servicio es necesario citar a Edwards Deming, quien alrededor de los años 50's "mejoró el círculo de calidad propuesto por Shewhart, el cual consiste en localizar el problema y atacarlo de raíz, a través de 4 etapas las cuales son -Planear, Hacer, Verificar y Actuar-" (2007).

Según Carvajal "la principal forma de evaluar la calidad es verificando la satisfacción del cliente" (2007), por ello se hizo también la consulta mediante una encuesta a los usuarios: estudiantes y egresados del PADEP/D, para saber su opinión y también fue muy satisfactoria, ya que la mayoría de ellos dijo que sí recomendaría estudiar en el programa, además aseguran que han visto una mejora continua en los procesos administrativos y académicos.

En el PADEP/D según los resultados de los instrumentos para la recopilación de información, se pudo constatar que la apreciación de los públicos, tanto internos como externos es positiva, según las autoridades se cuenta con un equipo de colaboradores que están debidamente capacitados para realizar sus funciones. Además, los colaboradores se muestran dispuestos a realizar las actividades que se les designa y lo realizan oportuna y adecuadamente.

4.2.5. Análisis de la identidad corporativa

Desde el punto de vista organizacional Capriotti, define la identidad corporativa como "El conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)" (2009:21). Estas características centrales son como el ADN de la organización; haciendo la analogía de los seres vivos y también de acuerdo con la teoría de los sistemas, estos pueden irse adaptando de acuerdo al entorno, por lo que se puede inferir que la identidad de una organización también puede irse adaptando y renovando.

4.2.6. Signos identificadores básicos

Los códigos:

A. Código Lingüístico (El Nombre)

El nombre de una organización es el elemento verbal que se utiliza para la creación de la identidad, el Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente es un nombre largo el cual ha sido acortado por el uso de las letras iniciales de las palabras que lo forman, quedando como monograma la palabra PADEP/D. Según Collell (2013), la marca también debe tener ligereza, que es sinónimo de agilidad, levedad, rapidez, presteza y prontitud. En el caso del Programa, las siglas que lo identifican, le dan ligereza pues se convierten en una palabra fácil de pronunciar.

B. Código Icónico (El Logotipo)

El logotipo del PADEP/D, está clasificado como imagotipo, por tratarse de imagen o símbolos más tipografía. En el caso del PADEP/D, como se puede apreciar en la imagen, está compuesto por tres figuras que representan a un maestro llevando un niño y una niña de la mano. Es importante resaltar que no es un niño a cada lado, sino que los niños están agarrados de la mano entre ellos y el maestro a ellos, lo que para el programa tiene mucho significado ya que con esa imagen se representa la inclusión, la unidad en la diversidad y el acompañamiento pedagógico. Además por el movimiento de las figuras parece que los niños van alegres. Debajo de las figuras se encuentra la palabra PADEP/D, escrita con una tipografía que se asemeja a la escritura manuscrita.



**PROGRAMA ACADÉMICO DE
DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE**

El fondo es un pizarrón de yeso, representado por un rectángulo negro con degradado circular gris, con un marco color marrón, en la esquina inferior derecha está un borrador y un yeso para complementar el significado del pizarrón tradicional de madera y que aún se utiliza en los lugares más pobres del país, esto para

contextualizar que el programa inició desarrollándose en todos los lugares que el MINEDUC detectó en el año 2008 con más altos índices de pobreza. Actualmente se tienen cubiertos todos los departamentos, excepto la ciudad capital.

En la parte de abajo a manera de remate está ubicada una tira con distintos diseños de los trajes típicos de Guatemala, lo cual representa la interculturalidad y que es una de las características del PADEP/D.

Según los resultados obtenidos de los diversos instrumentos se puede inferir que tanto autoridades, colaboradores, estudiantes y egresados manifiestan que el logotipo del PADEP/D les parece adecuado. Esto significa que hay cierto posicionamiento de la identidad, aceptación, memorabilidad y significado para los públicos del programa; sin embargo, es importante que se cuente con un Manual para el uso de la identidad del PADEP/D, ya que a la fecha es de uso discrecional.

C. Código Tipográfico (El tipo de letra)

La tipografía es un elemento importante en la construcción de una marca, depende mucho del grupo objetivo al que va dirigido y la complementariedad que se desea con los otros elementos que integran la marca. Para el PADEP/D, se observa que la tipografía utilizada es una que simula la escritura en una pizarra de yeso, por lo que se utilizó la tipografía Chalkduster, con letras mayúsculas.

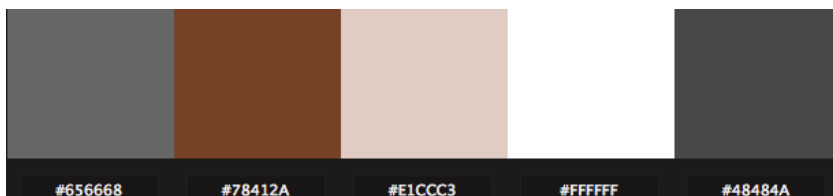
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ

D. Código Cromático (Los colores)

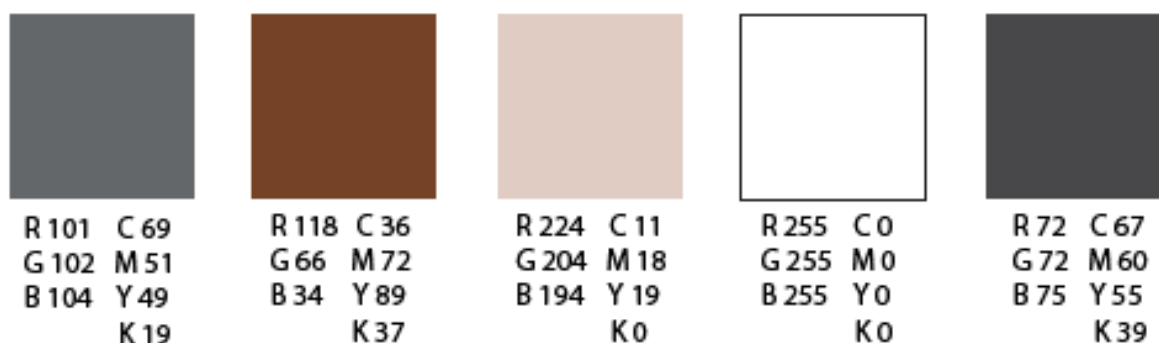
En el imagotipo del PADEP/D, los colores que predominan son el marrón, el gris oscuro y el blanco. Es una paleta de colores difícil de describir puesto que por el cintillo de los diseños de los trajes típicos, la gama de colores se vuelve muy extensa, para determinar de una forma más exacta qué colores integran la paleta del

imago tipo se utilizó un generador de paleta de color online llamado pictaculous, lo cual consistió en buscar desde la página la imagen del imago tipo en formato jpg y como resultado se obtuvo la siguiente:



Fuente: Imagen generada en <http://www.pictaculous.com/>

El código de color que se obtuvo está en sistema hexagesimal, pero con ese dato mediante el programa adobe illustrator, se sacaron los códigos de color RGB y CMYK.



Fuente: Elaboración propia.

4.2.7. Funciones de la identidad corporativa

Función inmediata:

Según Costa (2004), la función inmediata ocurre cuando la identidad es capaz de reconocerse o diferenciarse entre otras, lo que implica que ésta debió ser impactante para que se filtre en la memoria del individuo y pueda recordarla. En el PADEP/D, la identidad corporativa, como se mencionó anteriormente si es recordada, aunque esta ha sido producto también de la repetición de la palabra PADEP/D, la cual aparece en el imago tipo y lo hace fácil de asociar con las figuras que lo componen.

Es importante mencionar que para los públicos externos, como organismos nacionales e internacionales la función inmediata ha sido más utilizada mediante el código lingüístico, ya que se rinden informes y se presentan documentos que dan cuentas sobre los fondos que se reciben, pero la mayoría de las veces se hace con papelería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, dejando a un lado la identidad propia del programa. Se considera que es necesario fortalecer esta parte de la identidad mediante la creación de plantillas o papelería institucional que tenga la identificación del PADEP/D, de manera que no sólo sea un programa más de la Universidad, sino que se haga la diferenciación a través de su identidad corporativa.

A nivel interno en el PADEP/D, la mayoría de colaboradores conocen el imago tipo del programa, pero hace falta una adecuada regulación para que los colaboradores se empoderen de ella y lo utilicen de forma adecuada.

Función acumulativa:

La función acumulativa es la formación de la imagen en la mente de los consumidores o los usuarios, la cual se va gestando desde que se percibe por medio de los signos identificadores básicos: el nombre, el color, los íconos y la tipografía, luego se va asociando con todo lo que ésta comunique y a través de otras fuentes que contengan información sobre la organización o sus actividades (Capriotti, 2004).

En ese sentido, los públicos del PADEP/D manifiestan su afinidad o filiación con el programa, lo reconocen porque ha sido un medio por el cual los egresados tienen un título universitario que les da conocimiento para mejorar su trabajo y gozar de prestigio dentro de sus contextos de vida, además del ofrecimiento de recibir un incremento escalafonario al graduarse en una de las 4 carreras que se ofrece; otras como los colaboradores tienen un empleo y otros como los organismos internacionales, destacan las experiencias exitosas del cambio significativo de los maestros profesionalizados y que se proyecta en las aulas de los niños y niñas en la etapa inicial de formación, lo que le da aplicación a sus objetivos institucionales.

Para algunos otros públicos como los maestros que no han sido profesionalizados, o los directores de las escuelas donde trabajan los maestros que estudian en el

PADEP/D, puede significar deseo de pertenecer al PADEP/D en las siguientes cohortes, o bien para algunos motivo de molestia y falta de reconocimiento de la labor del programa. De igual forma para los organismos nacionales como el Gobierno de la República o el Congreso de la República, puede ser que sólo sea un rubro de gasto, ya que no están involucrados directamente por no ser una prioridad del actual Gobierno o debido a sus diversas y múltiples ocupaciones en la agenda de Estado o bien por la falta de divulgación de los resultados y logros del Programa, lo que implica que fácilmente puede desaparecer del presupuesto y de nuevo se vuelve a lo mismo de hace 9 años cuando no existía PADEP/D, ni ningún programa de profesionalización del magisterio en servicio.

Por lo anterior se considera que el PADEP/D necesita la gestión de un Director de Comunicación, DIRCOM, que por su medio se realicen las auditorías de comunicación interna y externa, para fortalecer la identidad corporativa y con ello la imagen del programa. Según Costa, la figura del DIRCOM nace de la necesidad de la empresa y después del Director de la organización es el empleado con más responsabilidad que hay (2011), ya que es el encargado de “coordinar las distintas actividades de comunicación, conseguir una gestión coherente de las mismas, así como homogeneidad de los mensajes e implicación de todos los públicos en el proyecto organizacional”. (Morales y Enrique, 2007:92).

4.2.8. Análisis de la imagen corporativa

Elementos de la imagen corporativa:

A. Realidad corporativa

La estructura organizativa del PADEP/D es de tipo jerárquica, vertical y descendente en donde se distinguen los puestos de las autoridades y los colaboradores. Llama la atención que en el organigrama del PADEP/D se encuentra la Oficina de comunicación, pero la misma no tiene personal nombrado, ni espacio físico en el que se ubique.

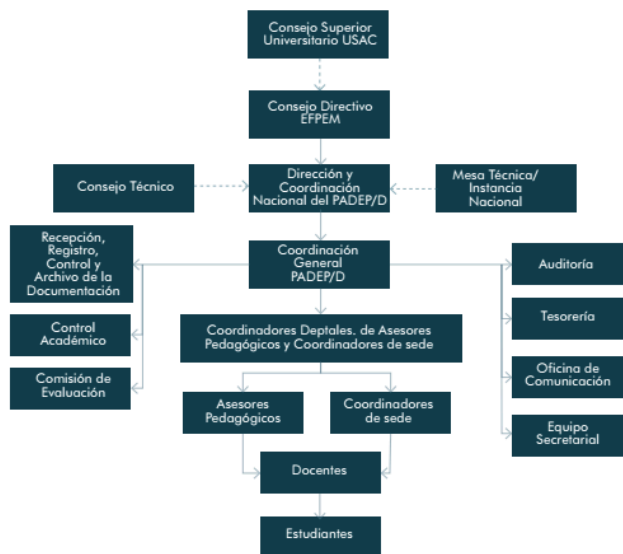
En la revisión de documentos y búsqueda en internet no se encontró escrita la misión y visión del PADEP/D, aunque según la recolección de información mediante entrevistas y encuestas la mayoría de autoridades y colaboradores manifestaron que si la conocen.

El PADEP/D es un programa que funciona en la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media, en la Avenida Petapa y 32 calle Ciudad universitaria zona 12, las instalaciones son tipo módulos y la planta de edificios abarca aproximadamente una manzana, colinda con la piscina de la Universidad de San Carlos de Guatemala, un taller de Mecánica de la Facultad de Ingeniería y un Instituto de nivel medio.

Por la estructura de los edificios las oficinas del PADEP/D están ubicadas en distintos módulos, en el módulo de administración se encuentra la oficina a la Coordinadora Nacional, en el módulo I se encuentra una parte de las oficinas de la tesorería del programa, en el módulo H se encuentra otra parte de las oficinas donde está la auditoría del programa y en el módulo C se encuentra la oficina de control académico del PADEP/D.

En general no existe una adecuada señalética dentro de las instalaciones de la EFPEM, únicamente se cuenta con rótulos en cada una de las oficinas. La EFPEM tiene un color que la identifica como unidad académica de la USAC, este color es el corinto o marrón, a pesar de ello éste no es perceptible para los visitantes, ni tampoco es del conocimiento total de los colaboradores del PADEP/D. Esta situación tiene dos formas de analizar, por un lado esto podría considerarse que afecta a la identidad institucional, pero por otro lado el hecho que la Coordinadora Nacional ha permitido que los colaboradores elijan los colores para pintar sus oficinas, se

ORGANIZACIÓN DEL PADEP/D



considera que es un factor motivante para los ellos, ya que al elegir los colores del espacio donde realizan sus tareas, hace que se sientan cómodos y motivados para realizar sus tareas con buena actitud, lo cual aporta a que el clima laboral sea favorable.

De conformidad con las encuestas realizadas a los colaboradores del PADEP/D, relacionado a las áreas de trabajo donde realizan sus actividades, éstos han manifestado que sí son adecuadas para realizar sus tareas. Asimismo, al consultarles respecto al equipo tecnológico que tienen para realizar su trabajo, los colaboradores manifestaron que este equipo sí es adecuado.

Por lo anterior se puede inferir que a nivel institucional los colaboradores están satisfechos con la infraestructura y tecnología que tienen.

B. Cultura corporativa

En el tema de la cultura corporativa del PADEP/D, los colaboradores manifestaron que algunas veces no utilizan el uniforme institucional, esto se debe a que no todos los colaboradores cuenta con uno, esta situación ha sido difícil de controlar ya que muchos de los colaboradores que no cuentan con uniforme es porque son de recién ingreso. En ese mismo sentido el uso del uniforme no es una cuestión de carácter obligatorio, es importante mencionar que el uniforme es proporcionado por las autoridades del PADEP/D, pero es de uso común para todo el personal de la EFPEM, no de uso exclusivo para el personal PADEP/D.

Al preguntarle a los usuarios del PADEP/D acerca de la facilidad para identificar a los colaboradores, mayormente los egresados manifestaron que sí son de fácil identificación. Esto se considera normal debido a que los estudiantes que actualmente están recibiendo cursos casi no han tenido contacto directo con los colaboradores administrativos.

En cuanto a los docentes, ellos no utilizan uniforme, ni tampoco los coordinadores de sede o asesores pedagógicos debido a la actividad que realizan en el programa esto se considera improcedente. Sin embargo, es del conocimiento de la Coordinadora

Nacional que algunos de los docentes o bien los estudiantes se han puesto de acuerdo entre ellos para hacer algún tipo de playera o camisa tipo polo para identificarse con el programa.

Para el personal administrativo el uniforme consiste en pantalón y camisa o blusa formal, la identificación que tiene el uniforme es el logotipo de la Universidad de San Carlos de Guatemala y el nombre de la unidad académica, en este caso EFPEM. Los colores que se utilizan para el uniforme no necesariamente son los colores institucionales, sino que son colores que son propuestos por la empresa que los confecciona y con conjunto la Coordinadora del PADEP/D y el Director de la EFPEM, se deciden.

Otro aspecto importante a resaltar en la cultura corporativa del PADEP/D son las reuniones informativas y de tipo social, a las que se invita a todo el personal para que participen e interactúen entre sí. Por mencionar algunas de estas reuniones están capacitaciones, conferencias, conversatorios, foros, congresos y por el lado de las celebraciones, dentro de las que se tienen celebración del aniversario de la EFPEM, celebraciones de cumpleaños, día del padre, día de la madre, día de la mujer, día de la secretaria, baby showers y despedidas de soltera.

Asimismo los compañeros del PADEP/D mantienen una buena relación como compañeros de trabajo, la mayoría se muestra dispuesto para colaborar entre compañeros, en ese sentido también está el acompañamiento en momentos de tristeza, con la autorización y colaboración de las autoridades se da permiso para que se asista y se acompañe en velaciones de los difuntos familiares de los compañeros, proporcionando transporte institucional para hacerlo, o se hacen colectas para apoyar a alguien enfermo o en etapa de duelo.

C. Identidad corporativa

Anteriormente se mencionó que la identidad es la representación gráfica del programa, ésta ya se ha analizado referente a los signos y funciones, en esta parte se analizará desde la imagen corporativa, como el elemento que la constituye o como le ha llamado Scheisnsohn (2004), el Proyecto Corporativo.

El PADEP/D es un programa que nace de la necesidad de fortalecer la educación mediante la profesionalización de los docentes en servicio de Guatemala, el cual forma parte del Sistema Nacional de Formación del Recurso Humano Educativo, SINAFORHE y que por parte de la Universidad de San Carlos de Guatemala ha encomendado a la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media.

Fue creado hace 9 años y legalizado mediante el Acuerdo Ministerial No. 1176-2010, firmado por el Lic. Denis Alonzo, quien era el Ministro de Educación en ese tiempo. Asimismo existe un Convenio Marco que dirige las acciones que el MINEDUC y la USAC han firmado y se han comprometido de llevar a cabo; Cartas de Entendimiento que autorizan el desarrollo de las cohortes y los lugares donde se solicita que se desarrollen las actividades de docencia.

Actualmente se está finalizando la 5ª. Cohorte y con ello se ha proyectado contar con aproximadamente 23,000 maestros graduados del PADEP/D en los 21 departamentos de la República de Guatemala, excepto la Ciudad capital. (Grajeda, 2016).

El PADEP/D cuenta con un documento base denominado Guía del Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente, en el que se incluyen los fundamentos filosóficos, teóricos y legales, manual de organización y funciones, manual de procesos y evaluación de la eficiencia interna del programa. Además se cuenta con documentos que han sido evaluaciones externas, como el de las Experiencias exitosas publicado por los organismos internacionales cooperantes y otros como evaluaciones de DIGEDUCA y DIGEMOCA del Ministerio de Educación.

Comunicación corporativa:

Todos los actos voluntarios o involuntarios que se realizan en una organización son comunicación (Scheinsohn, 2004), en ese sentido es importante aclarar que aún cuando no se diga algo, se dice, aunque no se quiera enviar ciertos mensajes, se hace, con o sin el consentimiento de la organización. Asimismo, los actos de las personas que están dentro de la organización también comunican.

En el PADEP/D, se tiene claridad que estructuralmente en el organigrama está la oficina de comunicación, pero en la realidad no existe, esto no significa que no se comunique; hay comunicación y también el hecho de que no exista la figura de un DIRCOM, también comunica.

En la comunicación corporativa existen varios elementos por medio de los cuales se puede voluntariamente comunicar lo que se desea y estos pueden ser boletines, revistas, memoria de labores, balance de estados financieros, publicidad institucional, eventos, entre otros.

En el PADEP/D se han hecho algunos de ellos, pero sin un seguimiento o con cierta irregularidad, por lo que mencionan las autoridades existen informes de procesos semestrales y que son los que se presentan ante el MINEDUC, Banco Mundial y otras instancias como el último que se realizó para la Comisión de Educación del Congreso de la República. Si estos informes o versiones menos extensas de ellos fueran divulgados el PADEP/D, tendría mayor reconocimiento a nivel nacional y esto permitiría darle mayor estabilidad al Programa, y así se sigan aperturando nuevas cohortes hasta convertirlo en un Programa que asegure la profesionalización de todo el magisterio nacional.

4.2.9. Estrategias comunicativas

Comunicación en crisis:

Según González, citado por García, la crisis es “Una situación que amenaza los objetivos de la organización, altera la relación existente entre ésta y sus públicos, y precisa de una intervención extraordinaria de los responsables de la organización para minimizar o evitar posibles consecuencias negativas.” (2013:68).

En el PADEP/D, no se utiliza el término de comunicación en crisis, culturalmente la manera de solucionar las crisis es a través del Consejo Técnico del PADEP/D o Consejo Directivo de la EFPEM, cada uno en hasta los límites de su competencia. Por tratarse de un programa de estudios dentro de una Unidad Académica, éste debe trabajar de la mano con la Dirección de la EFPEM, ya que es la institución que

lo avala y respalda. Sin embargo, la EFPEM no cuenta con una Comisión específica y Manual para el manejo de las crisis, lo que implica que no se conoce cuáles son los pasos inmediatos a mediano y largo plazo, en el caso de una crisis.

Es importante mencionar que por tratarse de un programa que está conformado por una Mesa de instancia nacional, en la que participa el Sindicato de Trabajadores de la Educación de Guatemala, STEG, el Ministerio de Educación, MINEDUC y la Universidad de San Carlos de Guatemala, representada por la EFPEM, las tres partes son posibles voceros, en la parte que les corresponde, por ejemplo en la EFPEM, se habla del servicio académico que se ofrece: asesoría pedagógica, docencia, coordinación de las sedes, eficiencia interna, graduaciones, etc. Y para la cuestión del manejo de medios la persona que se encarga de realizar la función del vocero es el Director de la EFPEM o por designación de él, la Coordinadora Nacional del PADEP/D. Aunque por tratarse de un programa universitario, también el señor Rector está en la facultad de brindar declaraciones a los medios de comunicación con respecto al programa.

Regularmente es mediante entrevistas programadas, por lo que previamente se solicita el tema y se pide a la oficina que corresponda (tesorería, control académico, coordinación, consejo técnico), los datos que serán necesarios para desarrollar las preguntas del entrevistador. Esta situación debiera manejarse desde la oficina de comunicación del PADEP/D, para que verdaderamente sea una comunicación oficial. Otra situación es cuando se realizan actos académicos donde la prensa es invitada y buscan al Director para obtener algún dato acerca de la actividad que se realiza y él a manera de improvisación da sus declaraciones.

Retomando el tema de la cultura organizacional, a lo largo de este análisis se ha podido evidenciar que a nivel general no existe cultura de planeación estratégica, esto se confirma con la inexistencia o desconocimiento de manuales que guíen los procesos, la falta de divulgación, la pobre o inexistente información al público con relación al trabajo que realiza el PADEP/D. Todos estos factores inciden de una forma negativa y se vuelven parte de la cultura de la organización, por lo que se considera de gran importancia para la estabilidad del programa, que se cuente con la

figura del DIRCOM, para que realice una adecuada gestión y se tomen las medidas estratégicas necesarias para el manejo oportuno y adecuado de las crisis.

Publicidad:

Pérez y Abreu en su blog ([http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20426-613.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20426-613.pdf)) cita a la American Association Advertising Agencies, afirmando lo siguiente:

“La publicidad es una comunicación onerosa (paga), no personal, que utilizan distintos medios y que hacen las empresas comerciales, las organizaciones sin fines de lucro, las instituciones oficiales y los particulares, identificándose cada uno de ellos con los mensajes que propician y con la finalidad expresa de informar y/o persuadir a los miembros de una audiencia (target) específica”.

Este es un factor que el para funcionamiento del PADEP/D no ha sido tan relevante; según manifiestan las autoridades, sí se cuenta con el apoyo externo de profesionales para la publicidad del programa, mediante la elaboración de carpetas, blocks para notas, trifoliales y mantas vinílicas para eventos como graduaciones.

Los organismos internacionales que apoyan el programa, han contribuido con la elaboración de documentos como evaluación de las cohortes culminadas, las experiencias exitosas de los profesores egresados del PADEP/D, evaluaciones de la calidad educativa y otros informes que de alguna manera se convierten en publicidad para el programa, ya que cumplen con la función de informar al público acerca del trabajo que se realiza.

Según la información proporcionada por los egresados y estudiantes del PADEP/D, se considera que existe publicidad de boca en boca, ya que la forma de enterarse del programa en su mayoría fue en el Sindicato, otros mencionaron que en su lugar de trabajo (escuelas), y otros que se enteraron por medio de un amigo. Lo que infiere que tanto a nivel sindical como el las escuelas donde se ha profesionalizado a los maestros y de los mismos usuarios se tiene aceptación y valorización del programa, lo que constituye una alianza estratégica publicitaria, aún cuando ésta no es planificada.

Medios:

Actualmente el PADEP/D, no cuenta con una página web oficial, únicamente se encuentra alojada cierta información en la página del MINEDUC y en la página de la EFPEM, de igual forma sucede en las redes sociales, ya que no existe una página oficial manejada desde la oficina de comunicación del PADEP/D, que como ya se ha mencionado, no está funcionando. Existen algunas que han sido creadas por colaboradores o los mismos estudiantes, pero carecen de información oficial.

En el caso de la prensa, radio y televisión, en ciertas ocasiones el PADEP/D ha sido mencionado por estos medios de comunicación, pero oficialmente únicamente cuando se brindan entrevistas programadas es cuando aparece.

Al consultar a los colaboradores y usuarios acerca de la mejor forma para estar informado del PADEP/D, la mayoría manifestó que prefiere que sea por correo electrónico o Facebook, esto constituye una oportunidad para el programa, ya que si se conoce bien la ruta por donde se puede trasladar información, es necesario fortalecer este canal y utilizarlo de la mejor manera para que la comunicación sea interactiva y con información que a los públicos interese.

Relaciones públicas:

Las relaciones públicas son consideradas según Cutlip y otros, citado por Castillo como “una función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente satisfactorias entre una organización y sus públicos de las que depende su éxito o fracaso”. (2010:22). Esta definición además implica la función gerencial, ya que implica a toda la organización y su capacidad de planificar actividades; la ética, puesto que es una interacción social y como tal es un requisito para encontrar la comprensión y la bilateralidad; asimismo, la retroalimentación de las actividades realizadas ya que se trata de crear equilibrio en cuanto al beneficio, tanto de la organización como del público.

En el PADEP/D, la persona que se encarga de las relaciones públicas es la Coordinadora nacional. Aunque de acuerdo con la encuesta realizada, los

colaboradores en su mayoría manifestaron que no saben quien es la persona encargada de las relaciones públicas del PADEP/D, otros si reconocen a la Coordinadora nacional y otros manifestaron que es la secretaria del programa. Por parte de las autoridades la mayoría manifestó que no hay una persona designada para ese puesto y algunos otros también reconocieron que es la Coordinadora nacional la que se encarga de realizar este trabajo.

Responsabilidad social corporativa:

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa, se basa en la idea de que el funcionamiento general de una organización debe evaluarse teniendo en cuenta su contribución combinada a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el bienestar social de la sociedad en la que se integra. (Fernández, 2009:17).

La Universidad de San Carlos de Guatemala, como parte de su función como ente social responsable del cuidado de los recursos naturales y ambientales, en el año 2012 publicó la Política medioambiental en el marco del plan USAC 2022, en el cual a cada unidad académica se le responsabiliza del manejo de los recursos y la debida manipulación de los desechos tóxicos, que por la naturaleza de su servicio a la población pueda generar.

De acuerdo a los datos obtenidos de los instrumentos para recopilación de información se determinó que tanto la EFPEM, como el PADEP/D no cuentan con un programa de Responsabilidad Social Corporativa, enmarcado en dicha política universitaria; sin embargo, las autoridades manifestaron estar totalmente de acuerdo para la implementación de dicho programa.

4.3. Foda

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">▶ Existe una estructura organizada▶ Acuerdo Ministerial 1176-2010▶ Existe manual de normas y procedimientos▶ Existe manual de organización y funcionamiento▶ Se cuenta con leyes y normas que regulan los procesos▶ Los colaboradores cumplen con sus funciones▶ Existe monitoreo interno de los procesos▶ Existe empoderamiento de los colaboradores▶ Existe interés en los públicos▶ Se cuenta con personal calificado▶ Existe voluntad política para mejorar el programa.▶ Existe disposición institucional por llenar los vacíos del programa▶ Respaldo de la USAC▶ Capacitación específica de los colaboradores en sus áreas de trabajo	<ul style="list-style-type: none">▶ Inexistencia de un archivo organizado▶ Inexistencia de oficina de comunicación▶ Inexistencia de manual de identidad y normas gráficas▶ Inexistencia del debido proceso de inducción al personal nuevo▶ Inexistencia del puesto de vocero oficial▶ Los instrumentos para el monitoreo no son adecuados▶ Inexistencia de divulgación de informes de monitoreo (sólo se presentan al MINEDUC para efectos de pago)▶ Inexistencia de retroalimentación para la mejora de los procesos▶ Inexistencia de un sistema de información y comunicación▶ Inexistencia de unidad de recursos humanos▶ Deficiente control académico▶ Es un programa de naturaleza autofinanciable▶ Inestabilidad del personal▶ Actitudes de los docentes incongruentes con el ser del PADEP/D▶ Centralización de los procesos
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">▶ Interés del magisterio de la existencia del PADEP/D▶ Aceptación de los públicos▶ Reconocimiento de la sociedad▶ Valorización de la sociedad▶ Interés de la USAC▶ Egresados recomiendan el programa▶ Implementar la carrera de Licenciatura para dar continuidad a los 4 Profesorados▶ Existe un documento base realizado en forma tripartita que marca un camino▶ Es parte de la política del gobierno▶ Es parte del Sistema Nacional de Formación del Recurso Humano Educativo▶ Pertenece a una Unidad Académica que se dedica a la educación▶ Responde a lo establecido en el quehacer de la EFPEM▶ Los organismos donantes realizan evaluaciones externas, lo cual valida el programa▶ La cooperación internacional desea seguir donando para su funcionamiento	<ul style="list-style-type: none">▶ No continuación del programa por falta de fondos y atraso en el ingreso del dinero▶ Política del estado▶ Política de la USAC▶ Los sindicatos▶ Actitud de Directores que ponen en duda el reconocimiento del PADEP/D

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Análisis y pronóstico de la situación

Al hacer combinaciones de la información recolectada y de alternativas entre fortalezas y debilidades para hacer el análisis interno del PADEP/D, se encontró lo siguiente:

- Si se aprovechan las fortalezas de que el programa tiene una estructura organizada, con respaldo legal y manuales de normas y procedimientos que regulan los procesos, y de que existe voluntad política para mejorar el programa, se podrían eliminar las debilidades de la inexistencia de unidades y procesos fundamentales como la de Recursos Humanos, Comunicación, sistema de información y comunicación, asegurando la adecuada divulgación de resultados y la retroalimentación de los procesos, para ello se necesitaría realizar gestión con las autoridades para la incorporación de esas unidades y procesos. Y con ello evitar la amenaza de no continuar el programa por falta de fondos.
- Las fortalezas de que los colaboradores están empoderados, calificados, capacitados específicamente en sus áreas de trabajo, pueden aprovecharse, con lo que se estaría eliminando las debilidades de la inexistencia de inducción al personal nuevo, retroalimentación para la mejora de los procesos, actitudes de algunos docentes, para lo que sería necesario realizar establecer el sistema de información y comunicación y realizar gestión administrativa de procesos, con círculos de calidad con determinada periodicidad. Con ello se puede evitar la amenaza de la actitud de algunos directores que ponen en duda el reconocimiento del PADEP/D.
- Las oportunidades de la aceptación de los públicos internos y externos por ser un programa formal, dentro de una institución dedicada a la educación, permitiría evitar las amenazas de que el programa no continúe por falta de fondos y de que las Políticas del Estado y de la USAC puedan interferir en el quehacer del programa, para lo que sería necesario que se fortalezca la Mesa técnica interinstitucional, divulgando los resultados de la ejecución del

programa, a través del Sistema de información y comunicación, para que todos los actores sean conscientes de la importancia del mismo.

4.5. Factores influyentes directos e indirectos

4.5.1. Factores directos

- ▶ Inexistencia del sistema de información y comunicación.
- ▶ Inexistencia de la oficina de comunicación.
- ▶ Inexistencia de la unidad de recursos humanos.

4.5.2. Factores indirectos

- ▶ Políticas de Estado.
- ▶ Políticas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- ▶ El comportamiento de los sindicatos.
- ▶ Ser un programa autofinanciable que depende de los fondos del Estado y en consecuencia depende de la capacidad del Estado para la captación de ingresos.

Determinación de prioridades comunicacionales:

- A. Manejo inadecuado de la identidad.
- B. Falta de manuales: de identidad gráfica, comunicación de crisis y catálogo de medios.
- C. Inexistencia de la oficina de comunicación.

Cuadro No. 3
Determinación de prioridades comunicacionales

Indicador	A		B		C	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Capacidad técnica	X		X		X	
Voluntad política	X		X		X	
Disponibilidad financiera		X		X		X
Cultura organizacional	X		X		X	

Fuente: Elaboración propia.

Según la priorización de los problemas comunicacionales, estructuralmente el más importante es la oficina de comunicación, ya que de allí se desprenden los otros dos; a pesar de ser un proceso que lleva más tiempo porque se deben realizar varias gestiones administrativas como de infraestructura, presupuesto y definición de funciones de acuerdo a las tareas que le corresponda a cada uno de los profesionales que se sugieran integrar la oficina.

Este problema afecta en general a toda la organización, ya que de acuerdo al análisis que se hizo en este estudio, varios puntos que requieren fortalecerse corresponderían a la oficina de comunicación. Durante los 9 años que tiene el programa de funcionar, no ha existido la oficina de comunicación a pesar de estar en el organigrama. Implementar la oficina de comunicación, puede ser un proceso lento ya que dependen también de los fondos que el MINEDUC transfiera al programa, por lo que se puede considerar la posibilidad de contratar un DIRCOM externo.

Con el manejo inadecuado de la identidad, es necesario contar con un manual completo del uso de la identidad corporativa y un plan de inducción a los colaboradores acerca de dicho manual y sus usos, con ello se puede fortalecer la imagen del programa y además, fomentará la cultura organizacional en el manejo de manuales institucionales.

Es importante mencionar que todo lo que implique trabajar desde la cultura de una organización requiere de un proceso integral, gradual y sistemático, de manera que no afecte el clima organizacional y se realice desde como un trabajo colaborativo.

El trabajo colaborativo consiste en el proceso por medio del cual las personas trabajan unas con otras mediante actividades articuladas para lograr una meta común. Para ello es necesario comunicarse con asertividad, unir las fortalezas y resolver los conflictos que se presentan. (Tobón, 2015:15).

Para resolver este problema se requiere de la participación de todos los colaboradores y autoridades del PADEP/D, el cual se puede iniciar en la administración central y luego replicarlo a los coordinadores departamentales, asesores pedagógicos y coordinadores de sede. Se puede programar para que a corto plazo se cuente con el manual, a mediano plazo se cuente con la reproducción de los manuales y la nueva papelería para la inducción a los colaboradores administrativos, coordinadores departamentales, asesores pedagógicos y coordinadores de sede. De manera que en un plazo de 6 a 8 meses ya se pueda hacer la primera evaluación de monitoreo del uso de la identidad corporativa.

4.6. Propuesta de soluciones

4.6.1. Posibles soluciones

- A. Implementación de la oficina de comunicación: estructura organizativa, perfil de los profesionales que la integran y manual de funciones de la oficina.
- B. Elaboración de los manuales de identidad gráfica, comunicación de crisis y catálogo de medios del PADEP/D.
- C. Elaboración del manual de uso de la identidad gráfica del PADEP/D e

inducción al personal para su adecuado uso.

4.6.2. Funciones de la comunicación y su relación con la propuesta de soluciones

Según Trelles, citado por Rodríguez, las funciones de la comunicación organizacional son tres:

- Función descriptiva, investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
- Función evaluadora, explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.
- Función de desarrollo, analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, además, la forma de realizarlo. (2005).

Con relación a la propuesta de posibles soluciones se puede constatar que en cualquiera de ellas se relacionan las funciones de la comunicación organizacional, en tanto que la función de desarrollo, es la que se está realizando mediante el presente estudio, analizando lo que sea necesario reforzar y proponer los procesos para realizarlo.

La función descriptiva se relaciona con la etapa de la puesta en marcha de la propuesta de solución del problema, ya que se expondrá el estado de los procesos que conllevará la mitigación del problema, mediante la inducción y divulgación de manuales específicos para la implementación de la solución.

Y de nuevo la función evaluadora, se relaciona con la retroalimentación y monitoreo de la implementación de la solución, de manera que se pueda identificar el porque del comportamiento de cada uno de los públicos ante los procesos que se implementaron, de manera que al hacer el recuento de todos ellos se pueda constatar la efectividad de la puesta en marcha de la solución.

Capítulo V

Discusión de Resultados

El estudio permitió la recolección de datos cuantitativos y cualitativos mediante técnicas de investigación documental, la observación participante, entrevistas, encuestas y conversaciones informales, lo cual constituye el cúmulo de información que sirvió para realizar el análisis y diagnóstico de la comunicación organizacional interna y externa del PADEP/D.

Para la comunicación organizacional interna se presentan los resultados de acuerdo a las variables: Cultura organizacional, identidad, liderazgo, gestión del conocimiento, ética, gestión de cambio, comunicación interna y trabajo en equipo. Para la comunicación organizacional externa, las variables fueron: Calidad en el servicio, imagen corporativa y estrategias comunicativas.

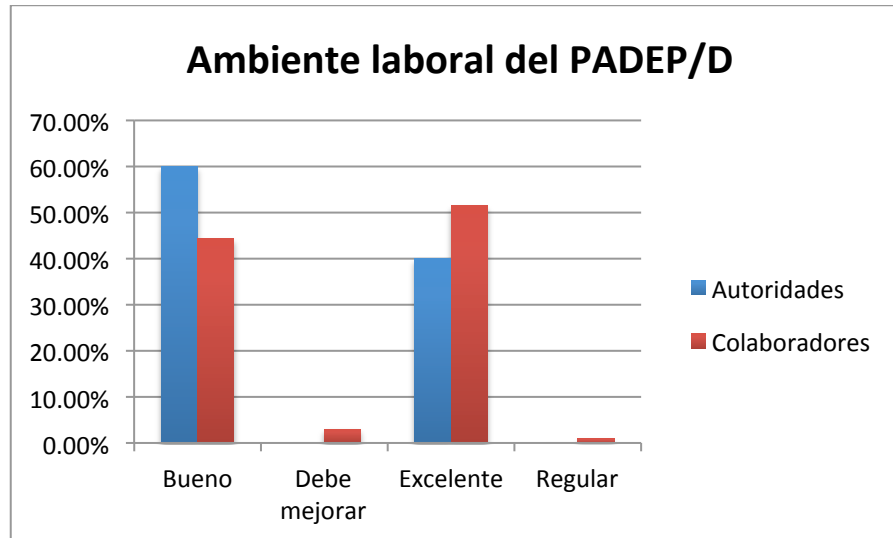
Los resultados se representan con gráficas de barra y datos descritos en porcentajes de acuerdo a las respuestas de las autoridades, siendo estas: Director de EFPEM, Coordinadora nacional del PADEP/D, miembros del Consejo Técnico del PADEP/D y por parte de los colaboradores: Coordinadores departamentales, Asesores pedagógicos, Coordinadores de sede, Administrativos y de Servicios y apoyo, de forma integrada para tener una visión comparativa de ambos públicos.

La combinación de técnicas de investigación permitió que el análisis que a continuación se presenta, reflejara la situación real del PADEP/D y consecuentemente permitiera descubrir los problemas y las oportunidades de mejora, mediante la propuesta de soluciones.

5.1. Comunicación interna

5.1.1. Cultura organizacional

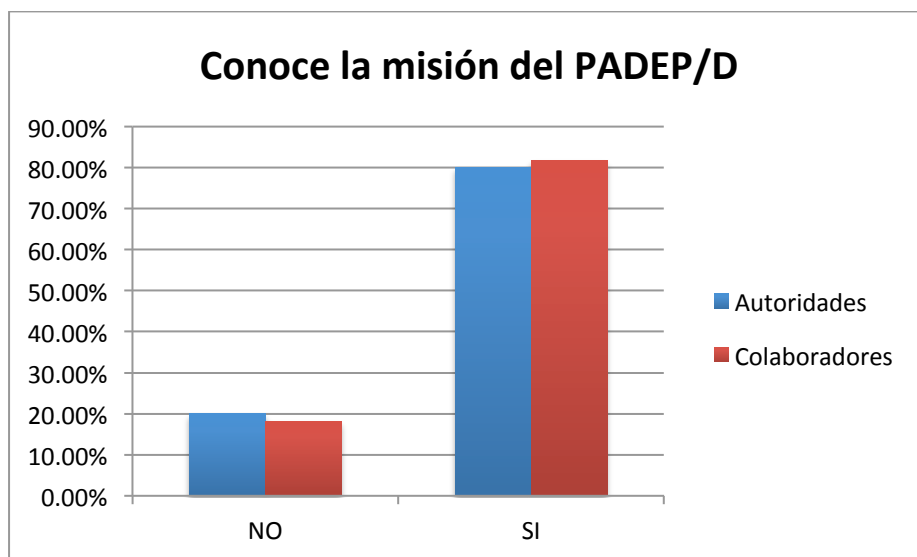
Gráfica No. 1



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

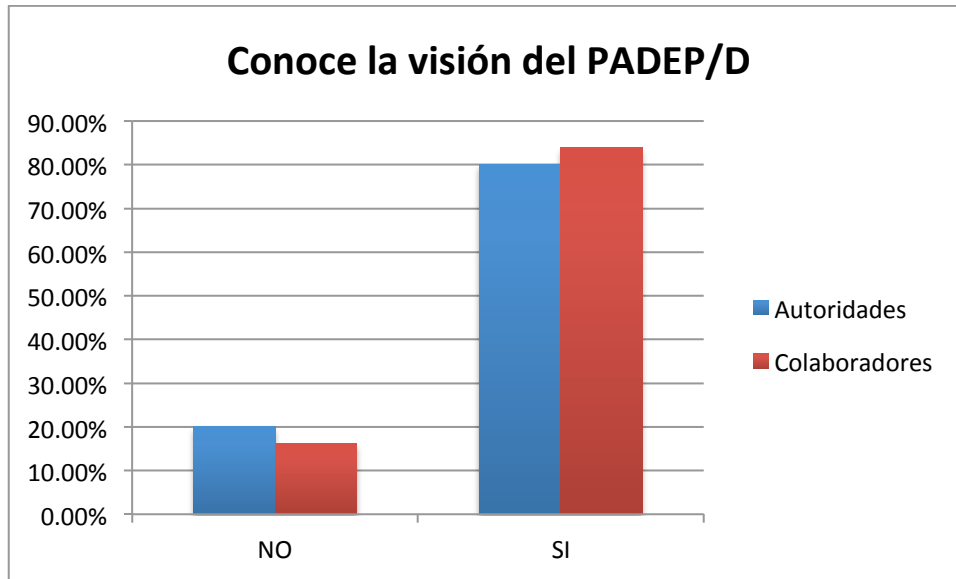
En la Gráfica No. 1 se puede observar que tanto para autoridades como para colaboradores el ambiente laboral del PADEP/D se aprecia en su mayoría como bueno y excelente, lo cual es un resultado positivo para el programa.

Gráfica No. 2



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

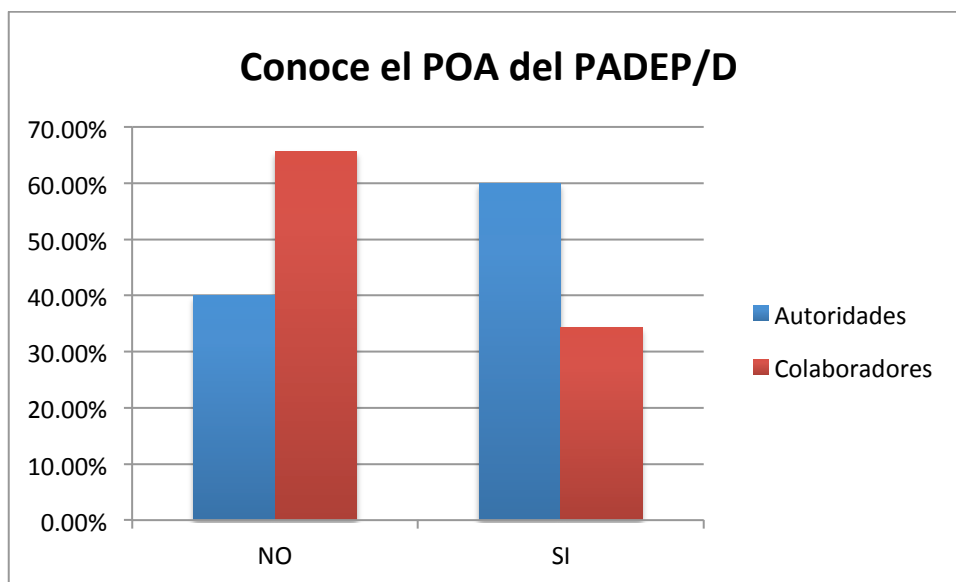
Gráfica No. 3



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

En las Gráficas No. 2 y 3 se puede apreciar que tanto colaboradores como autoridades en un aproximadamente 80%, manifiestan que conocen la misión y visión del PADEP/D; sin embargo, es interesante que según la observación realizada, la Misión y Visión no se encuentra a la vista en ninguna de las oficinas del programa.

Gráfica No. 4

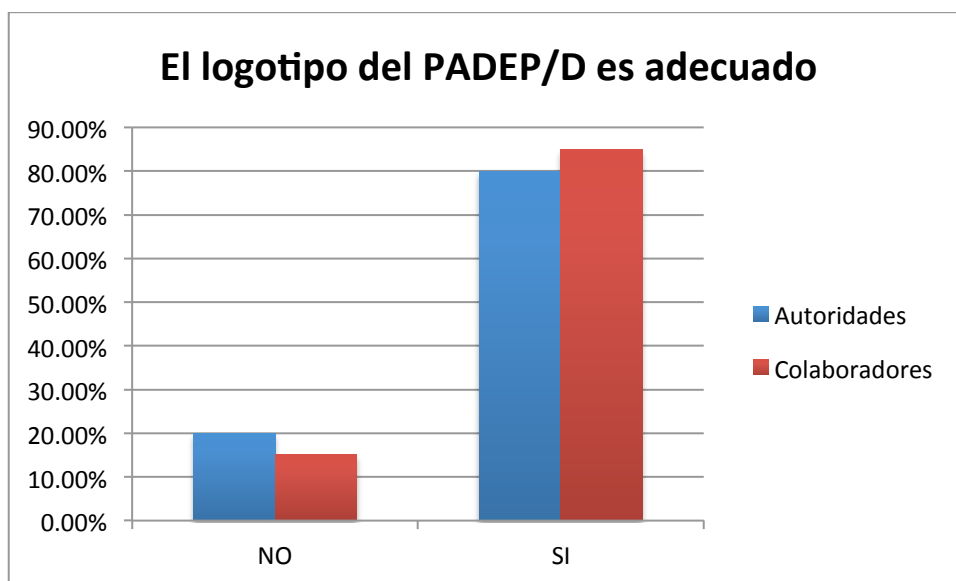


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

En la Gráfica No. 4, se puede observar que más del 50% de las autoridades del PADEP/D afirman que conocen el Plan Operativo Anual, mientras que casi un 67% de los colaboradores manifiestan que no lo conocen, lo cual evidencia que no se realiza de forma conjunta con los colaboradores y autoridades, o no se divulga oportunamente para el conocimiento y manejo de todos.

5.1.2. Identidad

Gráfica No. 5



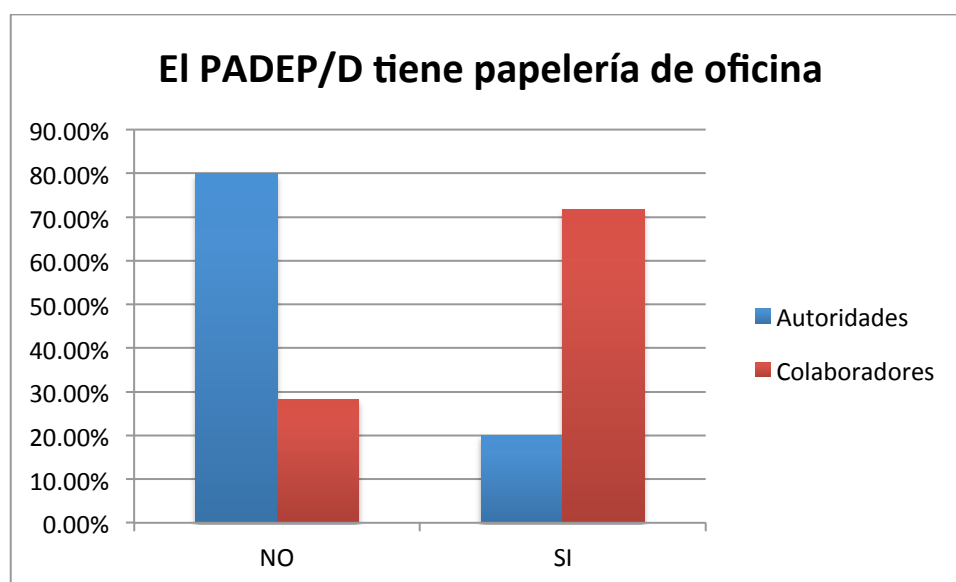
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

En la Gráfica No. 5, se puede apreciar que la mayoría de las autoridades y colaboradores coinciden en que el logotipo del PADEP/D es adecuado, lo cual evidencia que sí lo conocen y que están identificados con él.

Llama la atención que el 20% de las autoridades y 15% de los colaboradores respondieron que no, lo cual es un dato importante ya que se puede considerar como una oportunidad para fortalecer la identidad institucional y con ello mejorar la imagen desde la visión de los públicos internos.

En la Gráfica No. 6 se puede observar que hay una contradicción entre las respuestas de las autoridades con colaboradores, ya que el 80% de las autoridades manifiesta que el PADEP/D no tiene papelería de oficina, mientras que casi el 72% de los colaboradores dice que sí. Según la observación realizada se pudo constatar que sí se utiliza papelería de oficina, pero esta es propia de la Unidad Académica donde se encuentra el programa PADEP/D; lo cual evidencia que no existe papelería específica del programa, ni cuentan con un manual de normas gráficas para el uso de la identidad del PADEP/D.

Gráfica No. 6



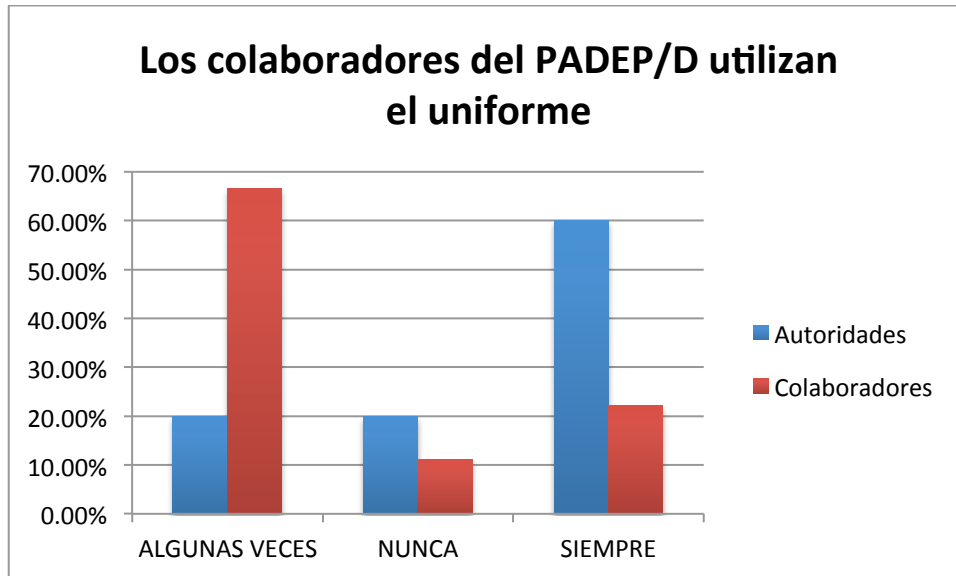
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

En la Gráfica No. 7, relacionada con el uso de uniforme institucional del PADEP/D, el 60% de las autoridades manifiestan que los colaboradores siempre lo utilizan, el 20% dice que algunas veces y el otro 20% dice que nunca. En cuanto a los colaboradores, el 67% dice que algunas veces utilizan el uniforme, el 22% dice que siempre y el 11% dice que nunca.

Es importante mencionar que de acuerdo con información obtenida mediante la observación y conversaciones informales con los colaboradores, la discrepancia que se observa entre uno y otro se debe a que algunos de los colaboradores ingresaron al PADEP/D después de la fecha en que las autoridades gestionaron la compra de

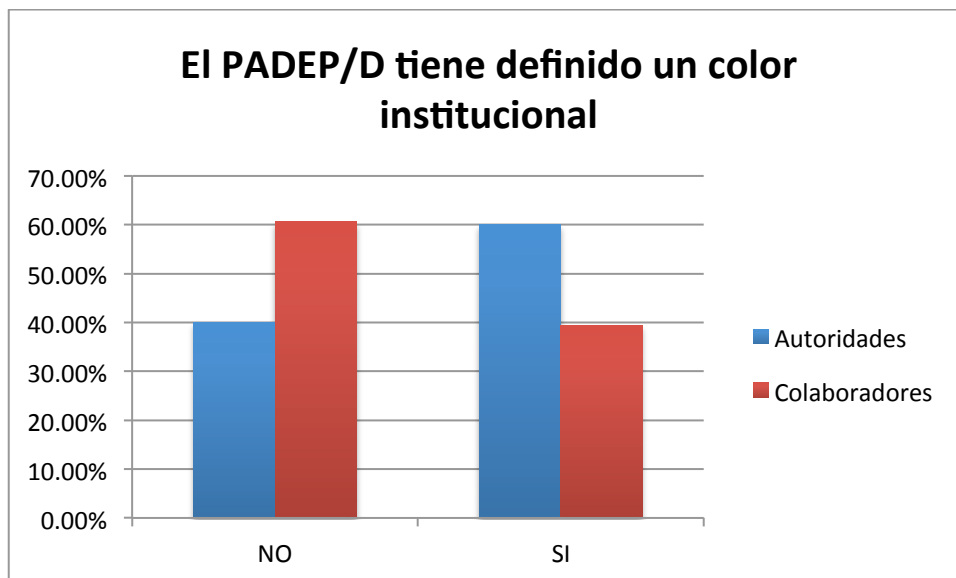
uniformes para los colaboradores, por lo tanto los de reciente ingreso deben esperar hasta el siguiente año para tener uniforme. Evidenciando que esta situación no se tiene contemplada en el POA ni en el Manual de Normas y Procedimientos.

Gráfica No. 7



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

Gráfica No. 8



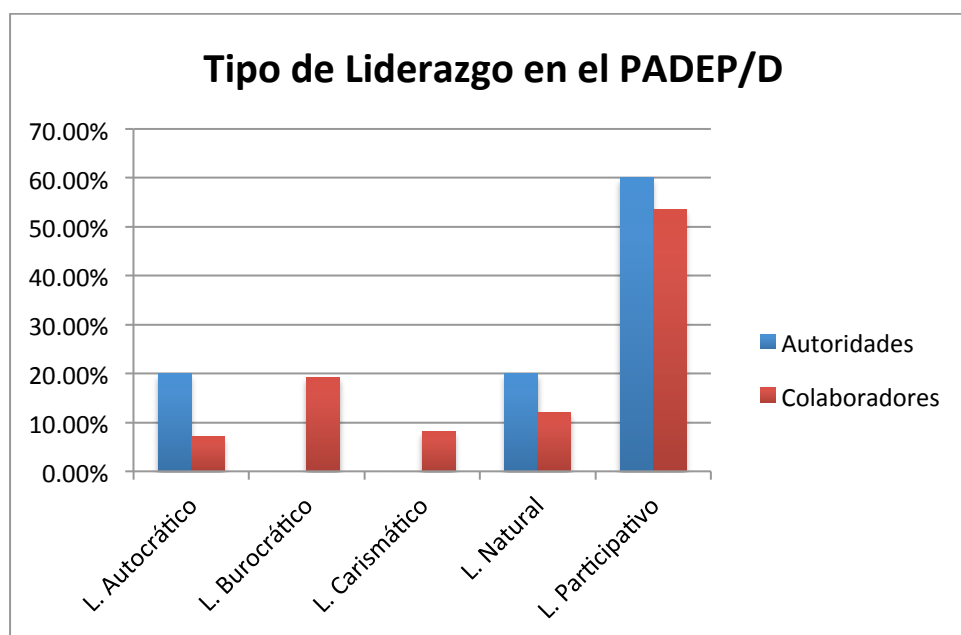
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

En la Gráfica No. 8 podemos apreciar que existe una total discrepancia entre lo que dicen las autoridades y los colaboradores, lo que implica que no hay claridad en cuanto al color institucional que define al PADEP/D. Asimismo, en la observación realizada se constató que el color no es algo que se utilice por la identidad institucional, más bien es a discreción de cada área o departamento, se ve tanto en la pintura de las oficinas, como en los rótulos, mantas, afiches y demás publicaciones impresas.

5.1.3. Liderazgo

En la Gráfica No. 9 se puede observar que más del 50% de autoridades y colaboradores afirman que el tipo de liderazgo del PADEP/D es participativo, aunque siempre hay algunos que lo ubican en los otros 4 tipos de liderazgo siendo interesante destacar que un 19% de los colaboradores indican que también es un tipo de liderazgo burocrático, y las autoridades reconocen con un 20% en cada uno a los tipos autocrático y natural, siendo el menos mencionado el liderazgo carismático.

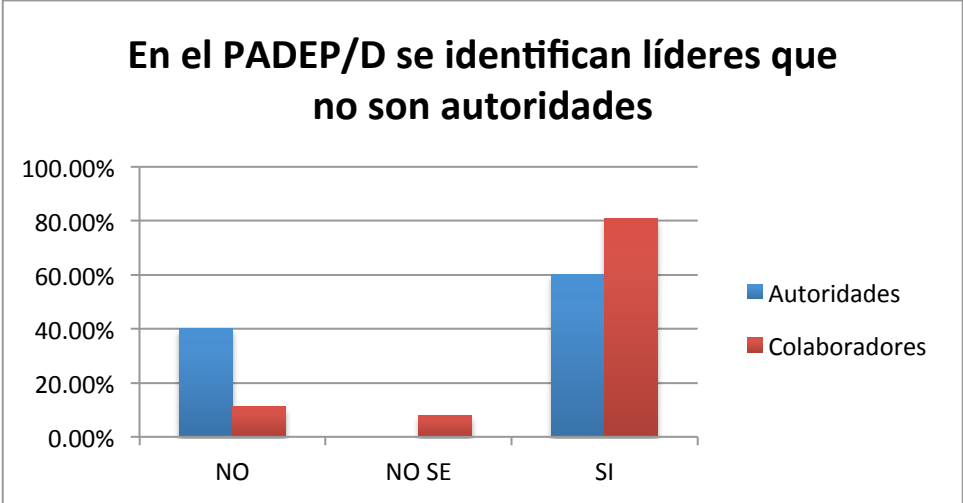
Gráfica No. 9



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

En la Gráfica No. 10, se puede apreciar que casi el 81% de los colaboradores del PADEP/D identifican líderes dentro de sus mismos compañeros, en tanto que las autoridades con un 40% no está de acuerdo con tal afirmación.

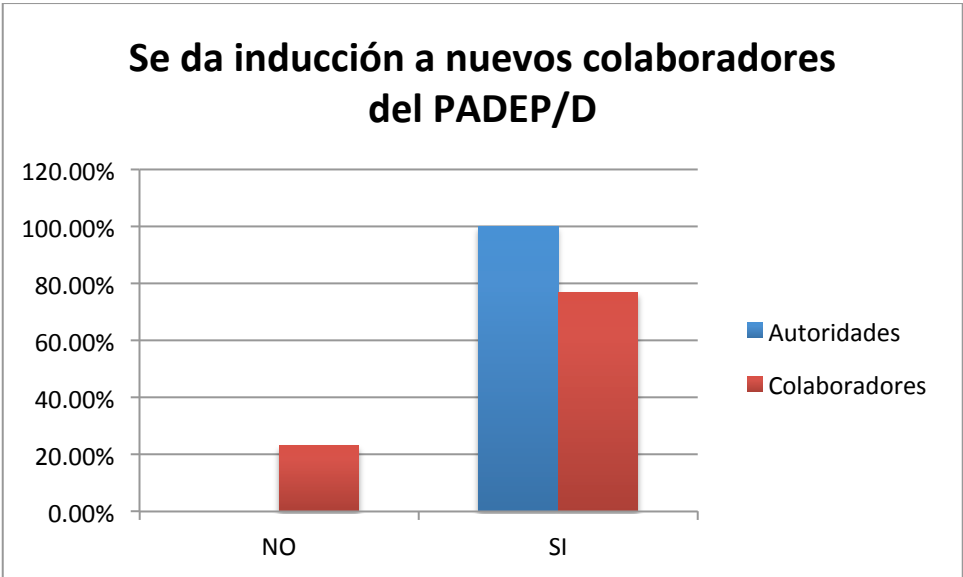
Gráfica No. 10



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

5.1.4. Gestión del conocimiento

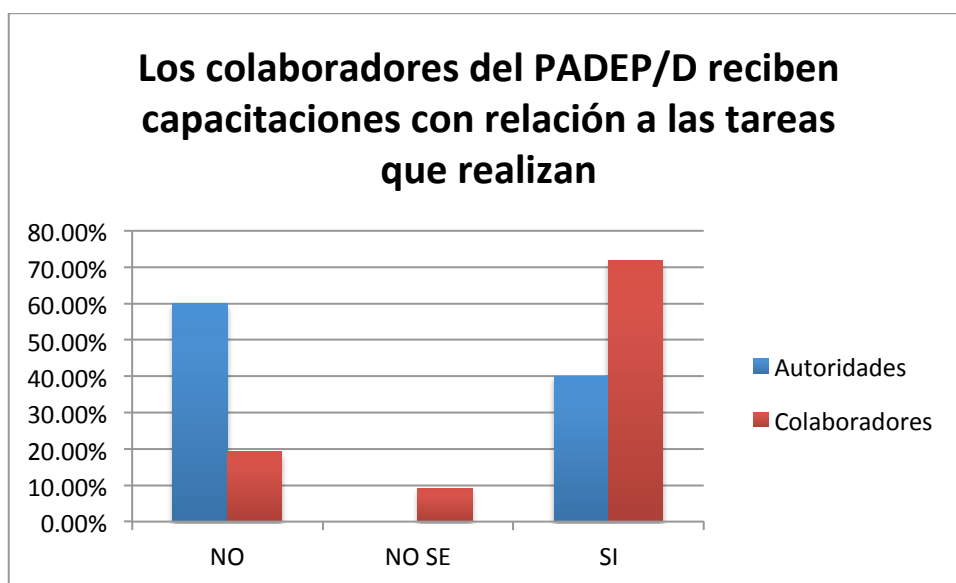
Gráfica No. 11



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

En la Gráfica No. 11, se puede observar que el 100% de las autoridades indican que sí se da inducción a los nuevos colaboradores, mientras que un 23% de los colaboradores manifiesta que no recibieron ninguna inducción. Lo cual llama la atención y a la vez confirma la información obtenida mediante conversaciones informales con relación a que se dio inducción en un inicio, pero el personal de nuevo ingreso ya no recibió inducción.

Gráfica No. 12



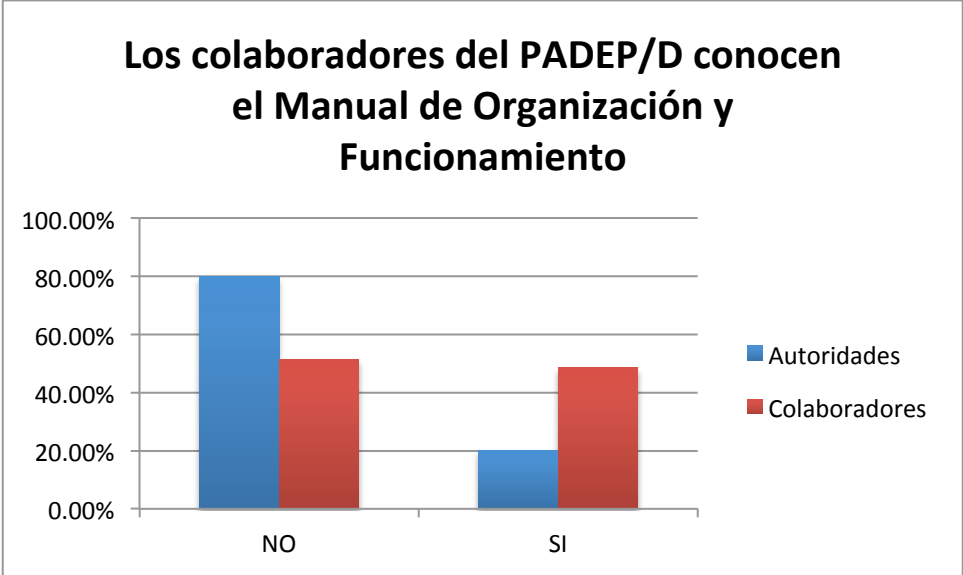
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

En la Gráfica No. 12 se puede observar que los colaboradores manifiestan, casi un 72%, que sí reciben capacitaciones con relación a las tareas que realizan, lo cual es contrario al 60% de lo que las autoridades afirman.

Mediante la revisión documental se constató que las convocatorias a capacitaciones en su mayoría son para los asesores pedagógicos, coordinadores departamentales y coordinadores de sede, relacionado a su quehacer académico, en tanto que los administrativos no reciben capacitaciones específicas con relación a las tareas que realizan.

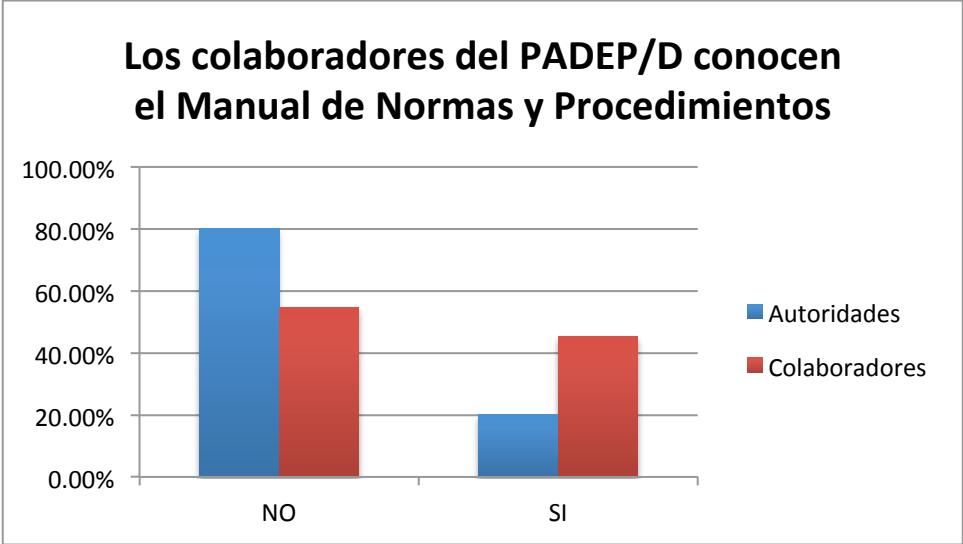
En la Gráfica No. 13, casi el 50% de los colaboradores del PADEP/D manifiestan que si conocen el Manual de Organización y Funcionamiento del PADEP/D, mientras que las autoridades aseguran en un 80% que los colaboradores no lo conocen.

Gráfica No. 13



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

Gráfica No. 14



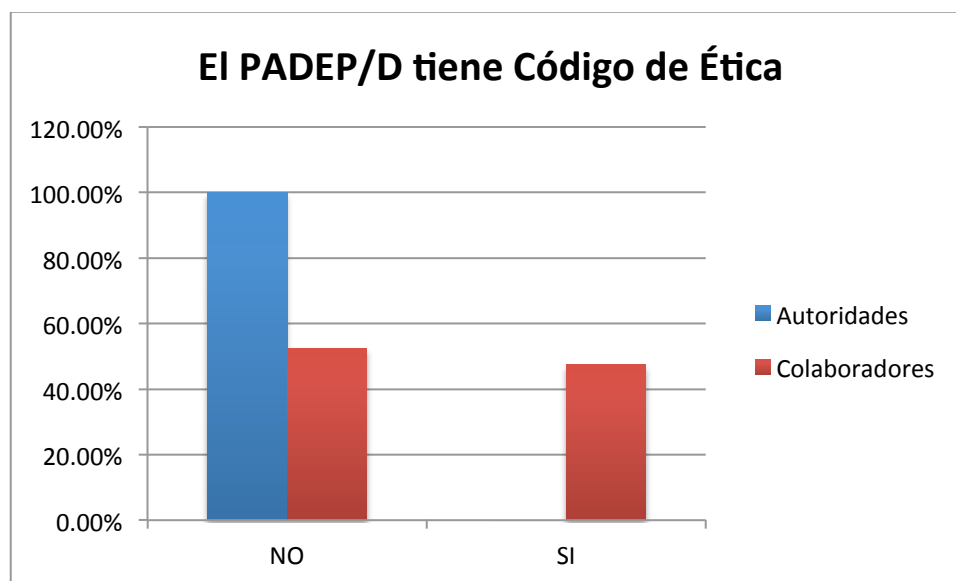
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

En la Gráfica No. 14, aproximadamente con los mismos porcentajes de la gráfica anterior se evidencia que no todos los colaboradores del PADEP/D conocen el Manual de Normas y Procedimientos del PADEP/D.

Es importante destacar que mucha de la normativa y procedimientos que se aplican no son específicos del programa, sino que son los de la Universidad de San Carlos de Guatemala ha establecido, lo cual implica que son de carácter obligatorio para todas sus unidades académicas y por consiguiente los programas que se desarrollen en cada una de ellas.

5.1.5. Ética

Gráfica No. 15

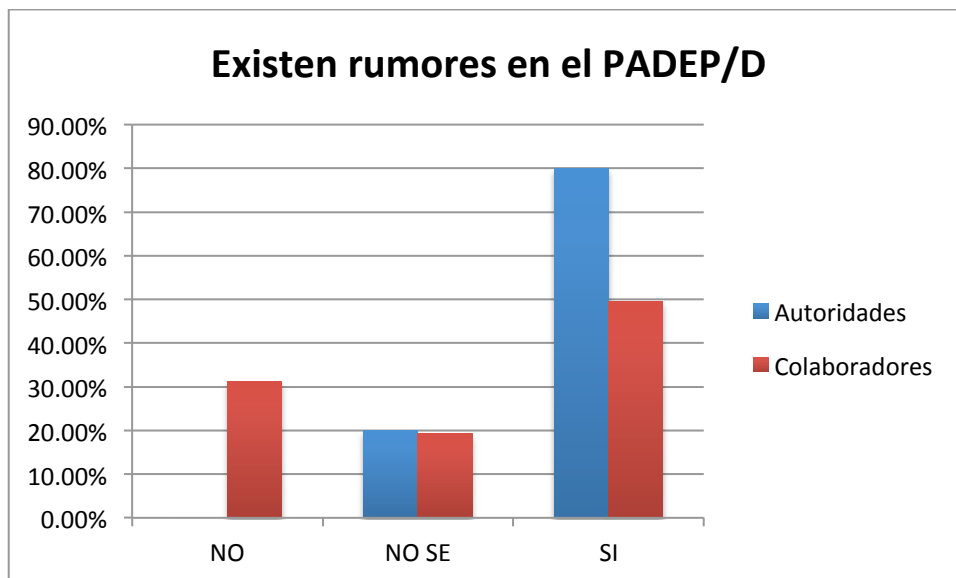


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

En la Gráfica No. 15, referente a si el PADEP/D tiene Código de Ética, el 100% de las autoridades manifiesta que no, mientras que un 48% de los colaboradores dice que sí. Lo cual resulta ser interesante ya que para los colaboradores no es necesario contar con un documento físico, ya que mediante la aplicación de los valores institucionales en cada una de las actividades y espacios en que se desarrolla el PADEP/D, va implícito el código de ética institucional.

En la Gráfica No. 16, se puede observar que el 80% de las autoridades consideran que sí existen rumores en el PADEP/D, mientras que por parte de los colaboradores únicamente el 50% está de acuerdo con esa afirmación.

Gráfica No. 16



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

Gráfica No. 17



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

En la Gráfica No. 17, se pueden apreciar algunas de las razones por las cuales existen rumores en el PADEP/D, del 80% de las autoridades que dicen que si hay rumores, el 40% es debido a la falta de información, el 20% es por inestabilidad, y el otro 20% manifiesta que es por conflicto entre departamentos.

Por parte del 60% de los colaboradores que afirman que hay rumores, aproximadamente el 38% dice que es por falta de información, mientras que un 9% y un 11% dicen que es por conflicto entre departamentos e inestabilidad respectivamente.

Gráfica No. 18



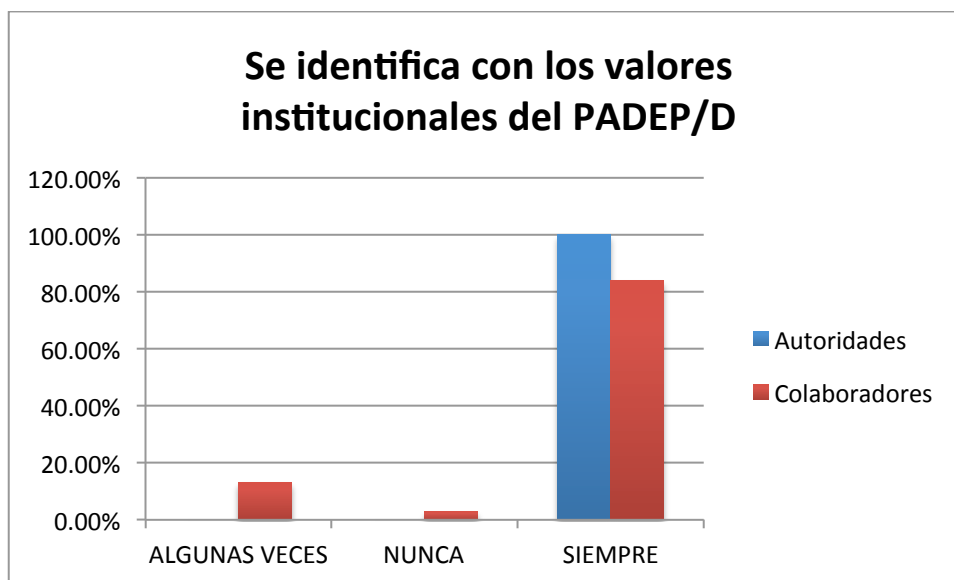
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

En la Gráfica No. 18, se puede observar que la mayoría de los colaboradores opina que los rumores dañan la comunicación y las autoridades están 100% de acuerdo con esta afirmación.

En la Gráfica No. 19 se puede observar que el 100% de las autoridades se identifican con los valores institucionales del PADEP/D; mientras que de los colaboradores afirman estar identificados en un 84%, el 13% dice que algunas veces y únicamente un 3% manifestó que nunca, lo cual resulta ser un dato interesante ya que mediante conversación informal con algunos de los administrativos manifestaron

que no tienen conocimiento de cuáles son estos valores institucionales, lo cual fue constatado por medio de la observación, ya que éstos no están colocados a la vista y tampoco existe publicaciones donde los divulguen a los colaboradores.

Gráfica No. 19

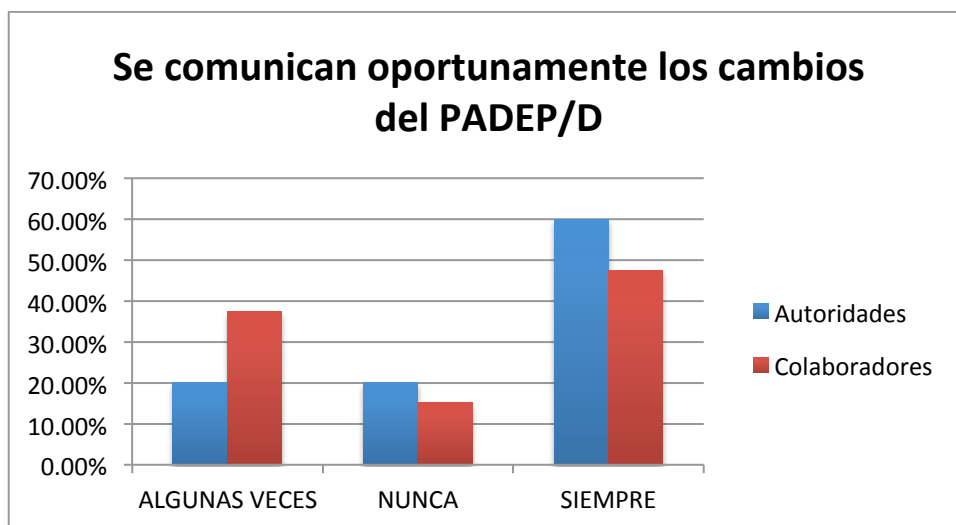


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

5.1.6. Gestión de cambio

En la Gráfica No. 20, se observa que el 60% de las autoridades dice que siempre se comunican oportunamente los cambios que se realizan en el PADEP/D a los colaboradores, y casi el 48% de los colaboradores confirmaron esta afirmación. El otro 40% de las autoridades tiene dividida la respuesta entre algunas veces y nunca; por otro lado, el 37% de los colaboradores dice que algunas veces se les comunica y un 15% dice que nunca. Este es un dato importante que refleja una problemática de comunicación necesaria de resolverse.

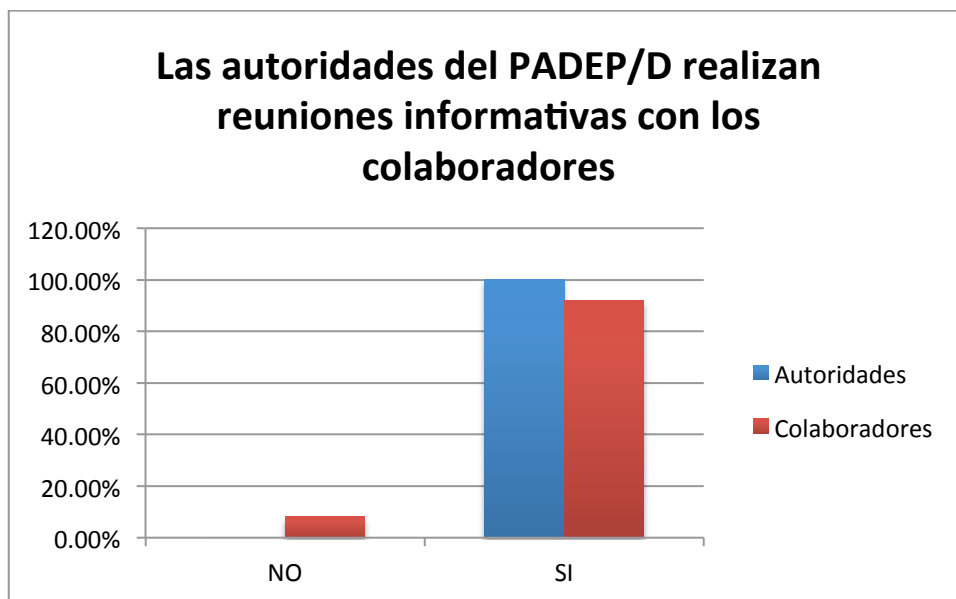
Gráfica No. 20



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

5.1.7. Comunicación interna

Gráfica No. 21

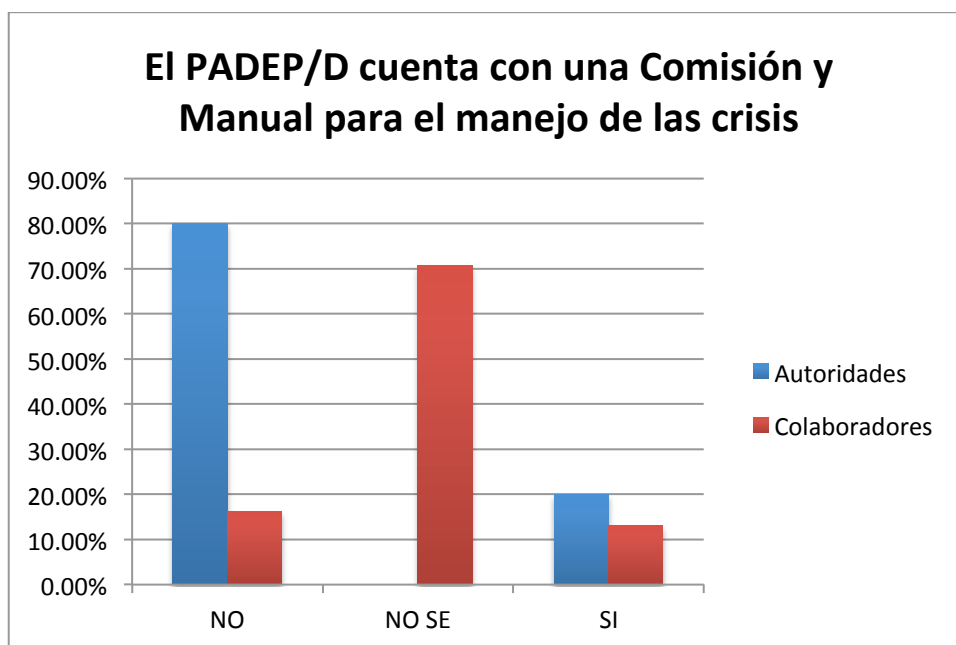


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

En la Gráfica No. 21, se puede apreciar que el 100% de las autoridades manifiesta que si se realizan reuniones informativas con los colaboradores del PADEP/D; el 92% de los colaboradores también afirma que se realizan reuniones con las autoridades del PADEP/D.

En la Gráfica No. 22, se puede apreciar que el 80% de las autoridades manifiesta que no existe una comisión y manual para el manejo de las crisis en el PADEP/D, mientras que el 71% de los colaboradores dicen que no saben si existe o no. Al realizar la investigación documental y observación se pudo constatar que efectivamente no existe un Manual para el manejo de las crisis y que en algunos casos quienes resuelven este tipo de situaciones es el Consejo Técnico del PADEP/D.

Gráfica No. 22



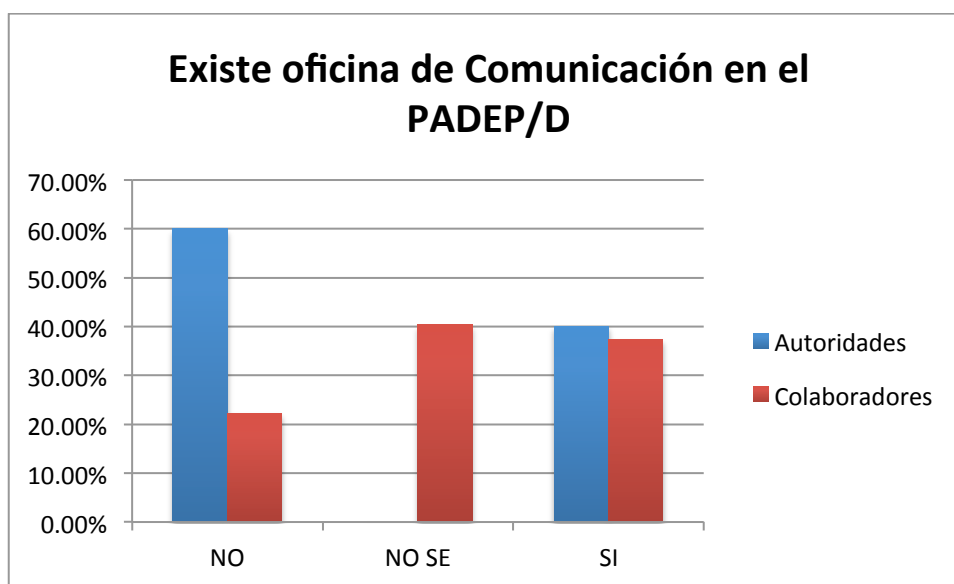
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

En la Gráfica No. 23, se puede apreciar que el 60% de las autoridades dice que no existe oficina de comunicación en el PADEP/D, el 40% restante dice que sí. Por parte de los colaboradores el 37% dice que sí, el 41% dice que no sabe y el 22% dice que no existe oficina de comunicación.

Es interesante mencionar que según revisión documental, en la estructura organizativa del PADEP/D establece que sí hay una oficina de comunicación, pero mediante la observación se pudo constatar que no existe habilitada la oficina, ni hay personal nombrado que tenga a su cargo las tareas de esa oficina.

Según entrevista realizada a las autoridades del PADEP/D, la comunicación organizacional es muy importante para las instituciones y están de acuerdo en realizar las gestiones para crear los puestos e implementar la oficina de comunicación, lo cual se considera muy positivo.

Gráfica No. 23



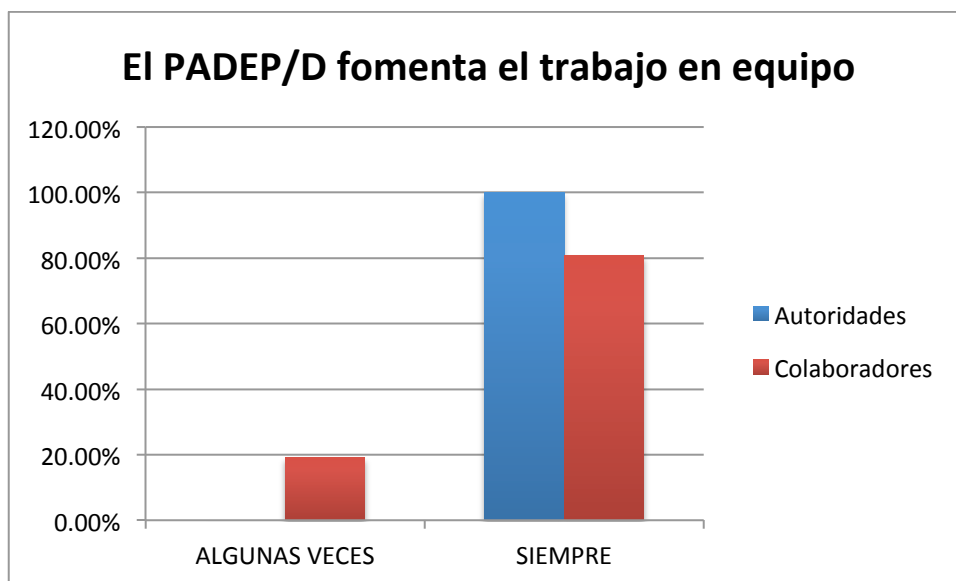
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

5.1.8. Trabajo en equipo

En la Gráfica No. 24, se puede observar que el 100% de las autoridades manifiestan que el PADEP/D siempre fomenta el trabajo en equipo; el 81% de los colaboradores confirman la respuesta de las autoridades, mientras que el 19% dicen que algunas veces se fomenta el trabajo en equipo.

Según la observación realizada, se pudo constatar que cada oficina tiene buenas relaciones interpersonales y que el trabajo se realiza de forma sistemática e integrada, además cuando se les designa a colaborar en alguna actividad que no está relacionada directamente con sus tareas diarias, todos se muestran dispuestos a colaborar y lo hacen de manera eficiente.

Gráfica No. 24



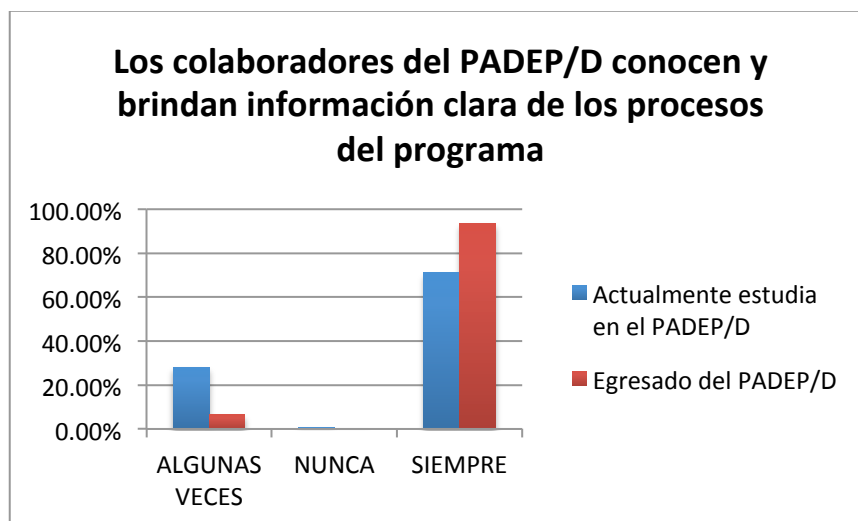
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

Comunicación externa

5.2.1. Calidad en el servicio

En la Gráfica No. 25 podemos observar que la mayoría de los estudiantes y egresados manifiestan que siempre los colaboradores del PADEP/D, conocen y brindan información clara de los procesos del programa. Llama la atención que únicamente el 28% de los estudiantes manifiesta que algunas veces le brindan información clara de los procesos, en comparación con los egresados se considera que este dato puede elevarse al finalizar sus estudios, cuando estén en proceso de su graduación, ya que según lo observado, en ese período los colaboradores del PADEP/D tienen más comunicación con los estudiantes, incluso su jornada laboral aumenta, con el objeto de brindar información precisa y pronta, agilizar los procesos y cumplir con las metas del programa, lo cual ha sido parte del éxito de la eficiencia terminal de las cohortes anteriores.

Gráfica No. 25

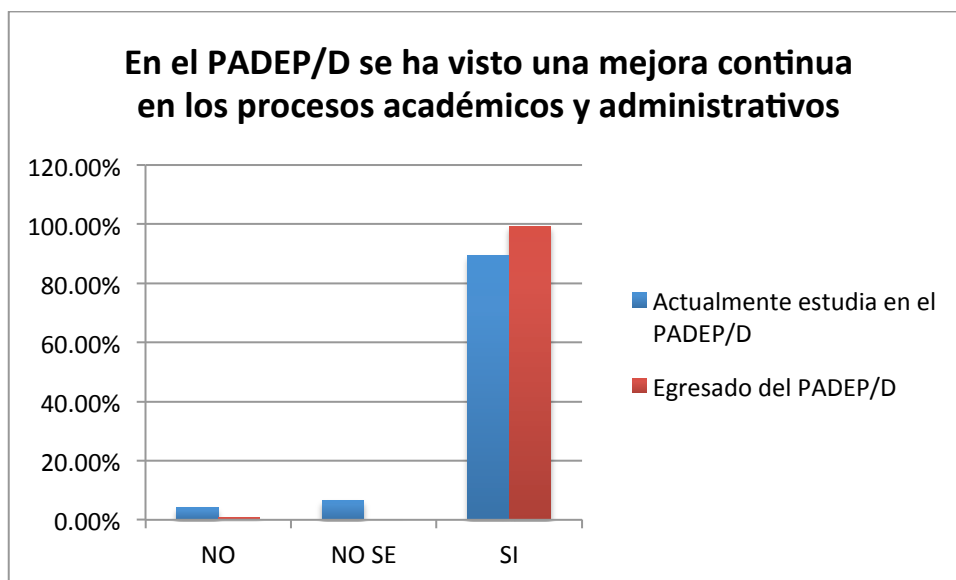


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

En la Gráfica No. 26 se puede observar que casi el 100% de los egresados encuestados manifiesta que ha visto una mejora continua en los procesos del PADEP/D, de la misma manera que en la gráfica anterior observamos que por parte de los estudiantes existe un poco de duda con respecto a esta afirmación, lo cual se considera normal.

Al hacer la misma pregunta con las autoridades y colaboradores se obtuvo un respuesta afirmativa de ambos públicos, lo cual confirma lo manifestado por los estudiantes y egresados.

Gráfica No. 26

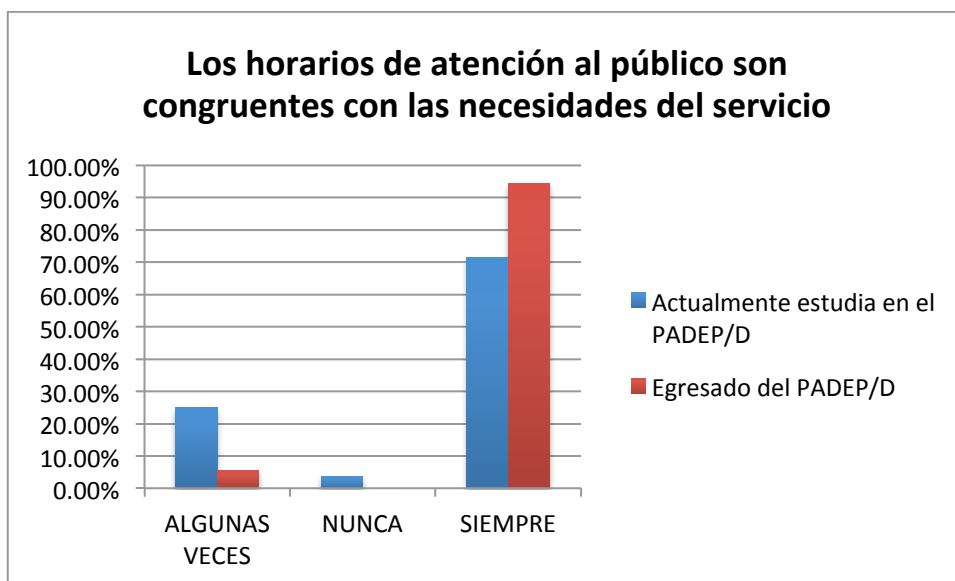


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

En la Gráfica No. 27, relacionada a que si los horarios de atención al público son congruentes con las necesidades del servicio, el 94% de los egresados manifestó que siempre y por el lado de los estudiantes un 71% confirmó la respuesta de los egresados. Casi el 25% de los estudiantes y el 6% de los egresados dijo que algunas veces y únicamente el 4% de los estudiantes dijo que nunca.

En general esta situación no parece ser un problema para el PADEP/D, ya que los estudiantes tienen la ventaja de que cada sábado en sus sedes cuentan con un Coordinador de sede que puede trasladar información tanto de la Coordinadora nacional, como de los estudiantes a la Coordinadora.

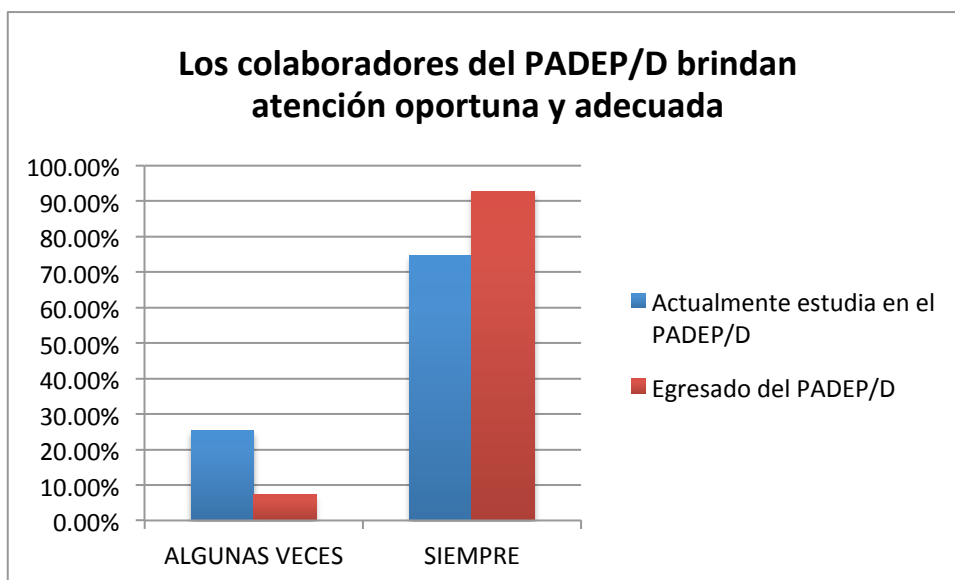
Gráfica No. 27



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

En la Gráfica No. 28 se muestra que el 93% de los egresados y el 75% de los estudiantes dicen que los colaboradores del PADEP/D siempre brindan atención oportuna y adecuada, mientras que únicamente el 7% de los egresados y el 25% de los estudiantes dicen que algunas veces, lo cual es un buen indicador en cuanto al servicio que se brinda a los usuarios.

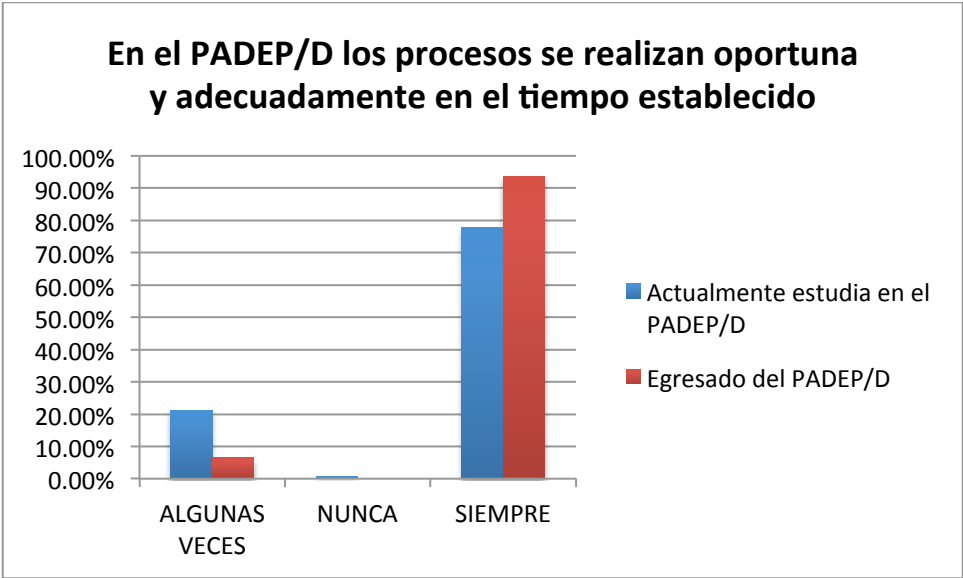
Gráfica No. 28



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

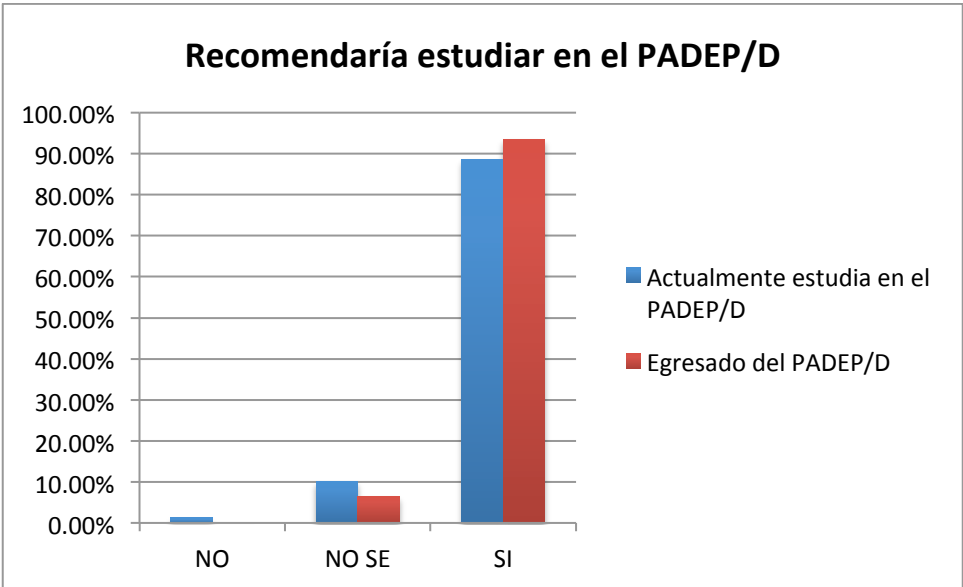
En la Gráfica No. 29, se puede observar que el 94% de los egresados y el 78% de los estudiantes manifiesta que en el PADEP/D, los procesos siempre se realizan oportuna y adecuadamente en el tiempo establecido, esta información se confirma con lo que las autoridades y colaboradores manifestaron al consultarles.

Gráfica No. 29



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

Gráfica No. 30

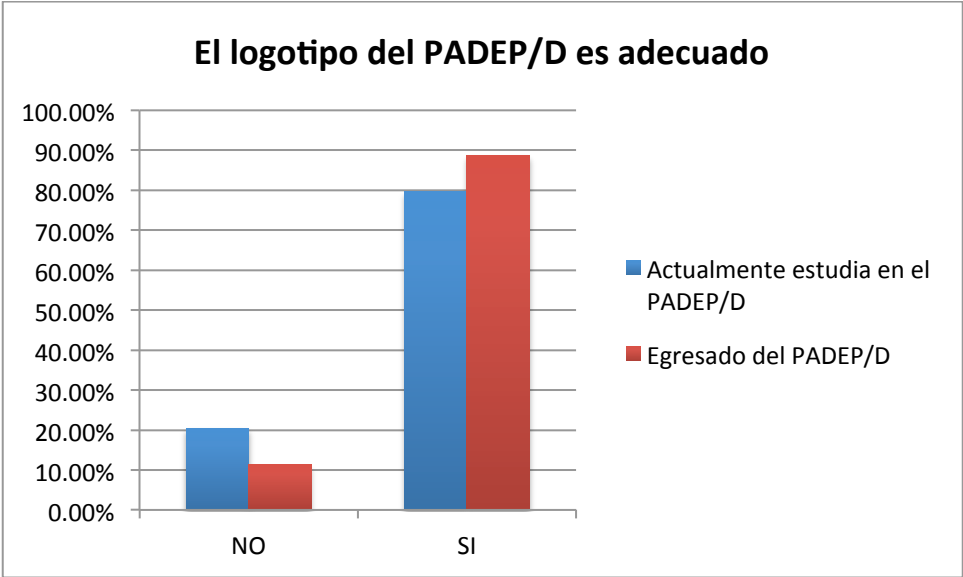


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

En la Gráfica No. 30 se puede observar que la mayoría de los estudiantes y egresados manifiestan que si recomendarían estudiar en el PADEP/D, lo cual es altamente satisfactorio para el programa, para la Unidad Académica y para la Universidad de San Carlos de Guatemala. Ya que con ello se cumple con la labor encomendada por mandato constitucional.

5.2.2. Imagen corporativa

Gráfica No. 31

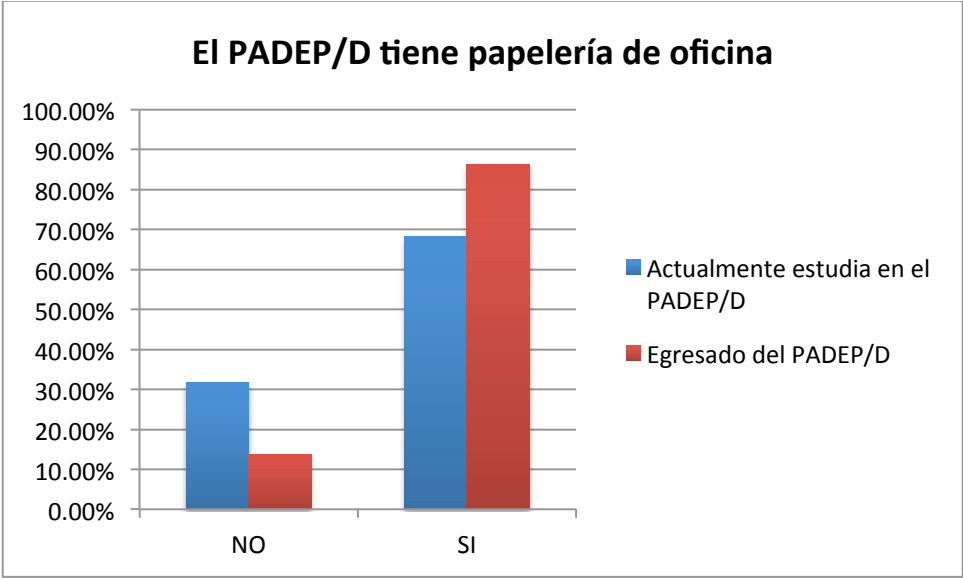


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

En la Gráfica No. 31 se puede observar que aproximadamente más del 80% de estudiantes y egresados manifiestan que el logotipo del PADEP/D es adecuado, mientras que el 20% indican que no. En general se puede inferir que tanto de parte de los usuarios como de los colaboradores y autoridades el logotipo del PADEP/D es aceptado, ya lo identifican y hacen uso de él. De acuerdo con lo observado no existe regulación de su uso, por lo que se considera importante que se cree un manual para el uso de la identidad del programa.

En la Gráfica No. 32 se puede observar que el 86% de los egresados y el 68% de los estudiantes manifiestan que el PADEP/D si tiene papelería de oficina y el 14% y 32% restante dicen que no. Estos datos son similares a los que dieron los colaboradores, mientras que la autoridades dicen que no. La situación detectada mediante la observación que se realizó es que no existe papelería propia del programa PADEP/D, pero si se utilizan la institucional de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

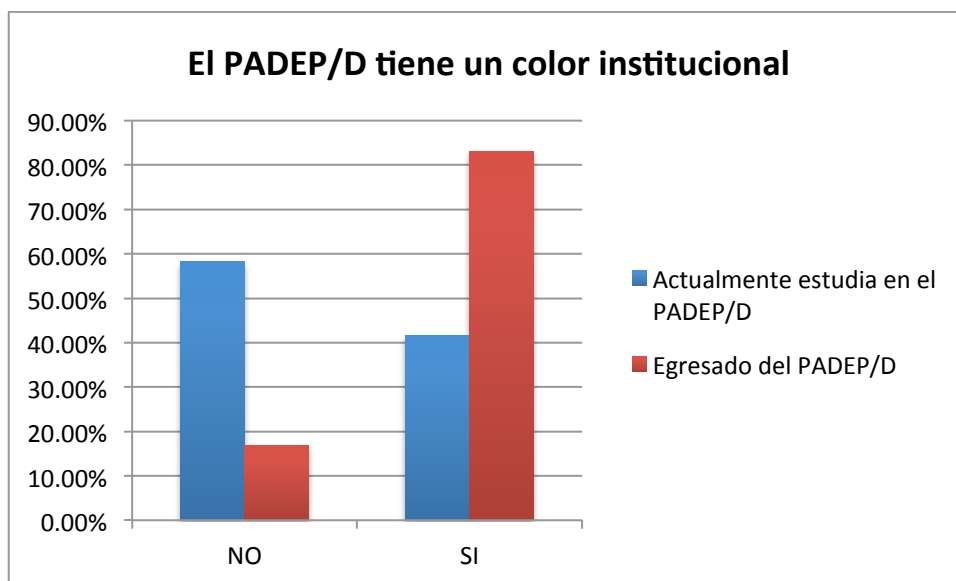
Gráfica No. 32



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

En la Gráfica No. 33 relacionada al color institucional del PADEP/D, el 83% de los egresados y el 42% de los estudiantes manifestó que si existe un color que identifica al programa, mientras que el 17% y 58% restantes manifestaron que no. Al consultar cuál es este color, los encuestados que respondieron que si, manejan tres colores: corinto, azul y celeste. Por lo que se puede inferir que al igual que la papelería de oficina, algunos estudiantes indican que el color es el institucional a nivel de la Universidad de San Carlos, aunque una mayoría de estudiantes si conocen que es el marrón o corinto el que identifica a la Unidad Académica y por ende al PADEP/D.

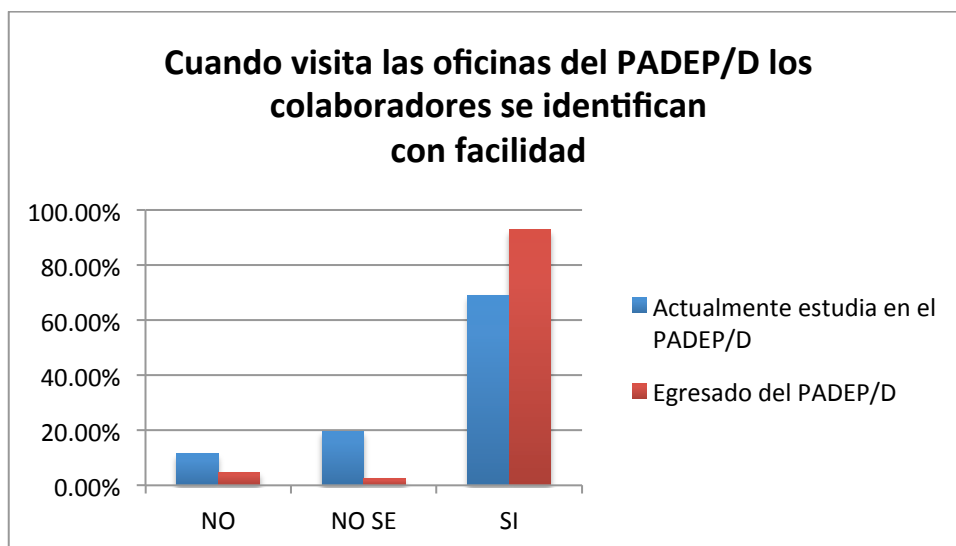
Gráfica No. 33



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

En la Gráfica No. 34 acerca de la facilidad para identificar a los colaboradores del PADEP/D, los encuestados manifestaron en un 93% de los egresados y un 69% de los estudiantes que si los identifican con facilidad, un 2% de egresados y 11% de estudiantes indican que no saben, mientras que únicamente el 5% de egresados y 11% de estudiantes manifestaron que no. Lo cual es congruente con lo que respondieron los colaboradores y autoridades con respecto al uso de uniforme.

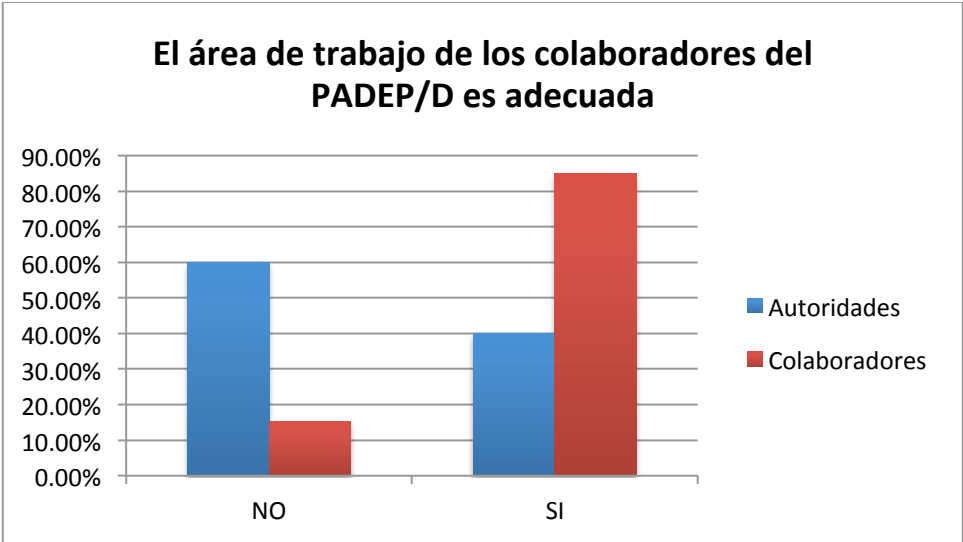
Gráfica No. 34



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

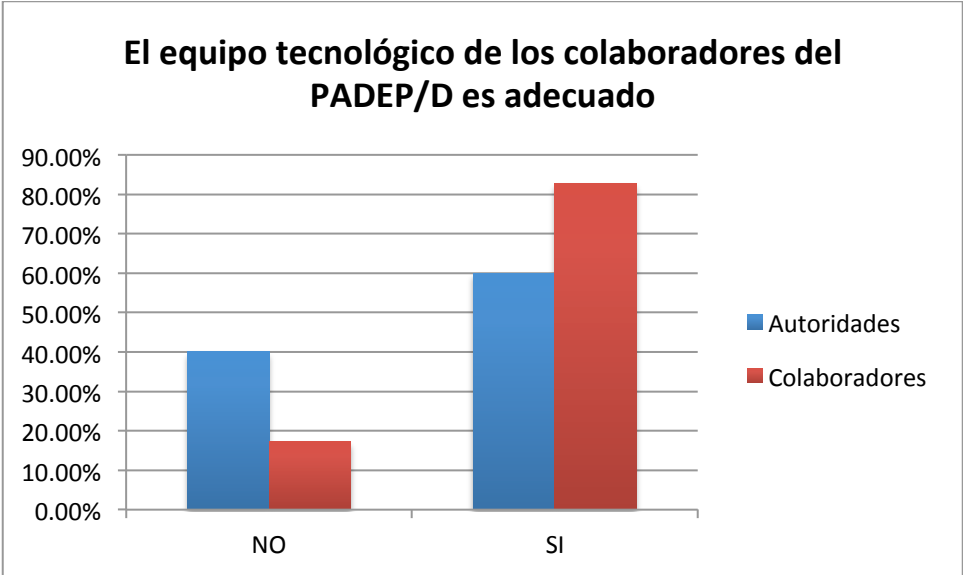
En la Gráfica No. 35, se puede observar que según el 85% de los colaboradores el área de trabajo es adecuada, mientras que el 40% de las autoridades confirma que si son adecuadas las áreas de trabajo de los colaboradores. Se puede inferir que en su mayoría los colaboradores están conformes con su área de trabajo, sin embargo es necesario ver que pasa con el otro 15%, ya que para que exista un buen clima laboral el colaborador debe tener las adecuadas condiciones para realizar su trabajo.

Gráfica No. 35



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

Gráfica No. 36

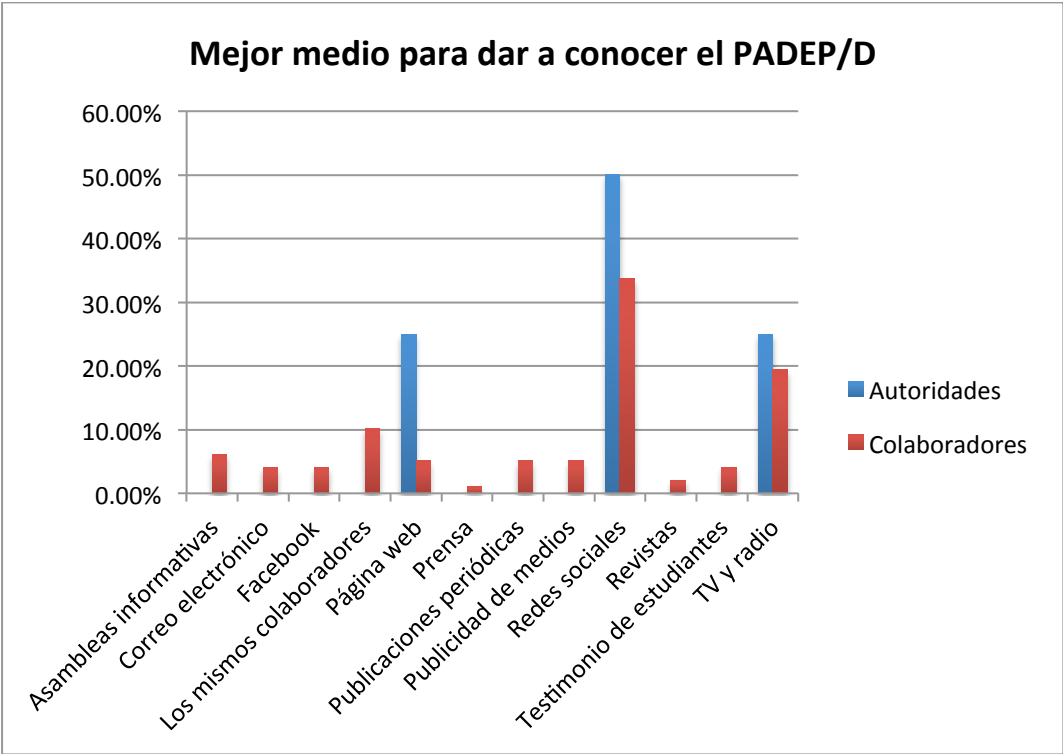


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

En la Gráfica No. 36 podemos observar que el 83% de los colaboradores y el 60% de las autoridades manifiestan que el equipo tecnológico que tienen los colaboradores si es adecuado para realizar sus tareas. Únicamente el 17% de los colaboradores dice que su equipo tecnológico con es el adecuado para realizar su tareas, mientras que el 40% de la autoridades dice que no es adecuado el equipo que utilizan los colaboradores.

5.2.3. Estrategias comunicativas

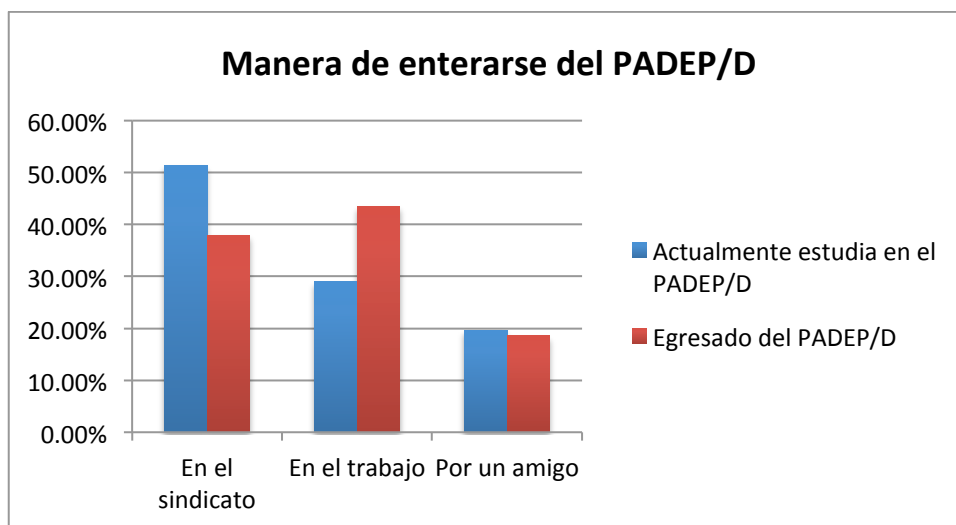
Gráfica No. 37



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

En la Gráfica No. 37 podemos observar el despliegue de las respuestas de los colaboradores y autoridades del PADEP/D, con relación al mejor medio para dar a conocer el programa, destacándose las Redes sociales, Página web, Radio y Televisión.

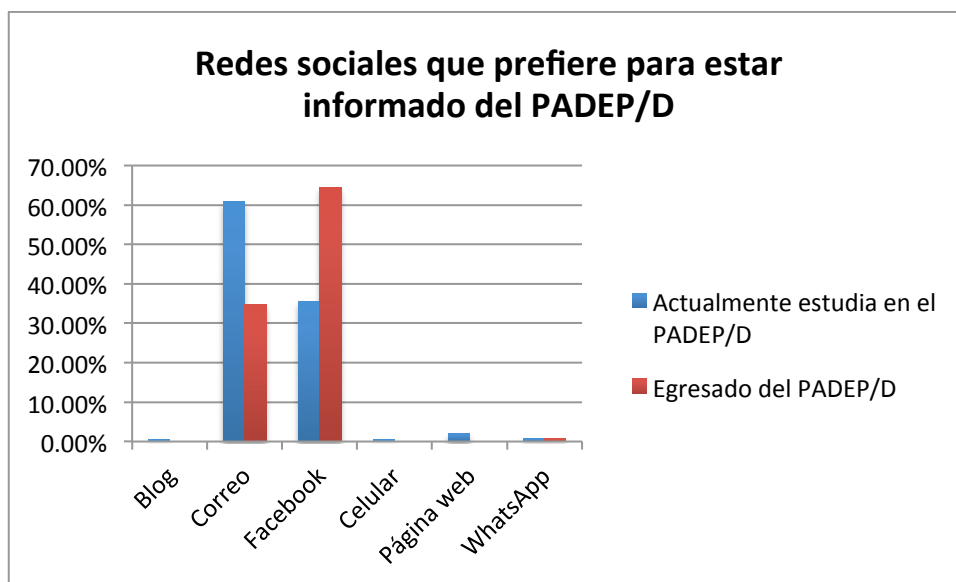
Gráfica No. 38



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

En la Gráfica No. 38, acerca de la manera en que se enteró del PADEP/D, los usuarios respondieron así: 51% de estudiantes y 38% de egresados se enteraron por medio del Sindicato, el 29% de estudiantes y 44% de egresados se enteraron en el trabajo y el 20% de estudiantes y 18% de egresados se enteraron por un amigo. Esta información se considera muy importante porque da luces acerca de la importancia que el programa tiene en el sector del magisterio nacional.

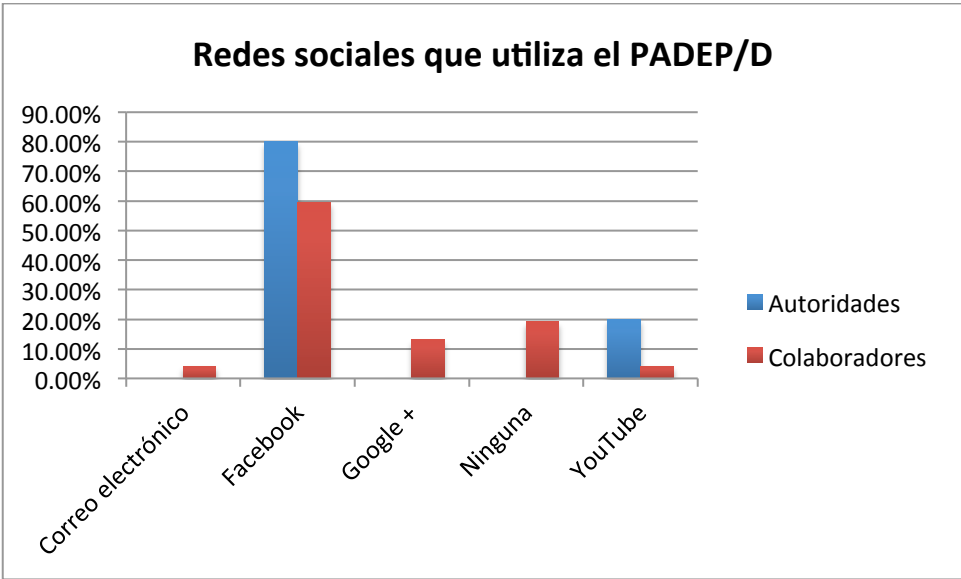
Gráfica No. 39



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

En la Gráfica No. 39, con relación a las redes sociales por las que desea estar informado acerca del PADEP/D, la mayoría de los encuestados respondió que por correo electrónico o por Facebook y unos pocos mencionaron página web.

Gráfica No. 40

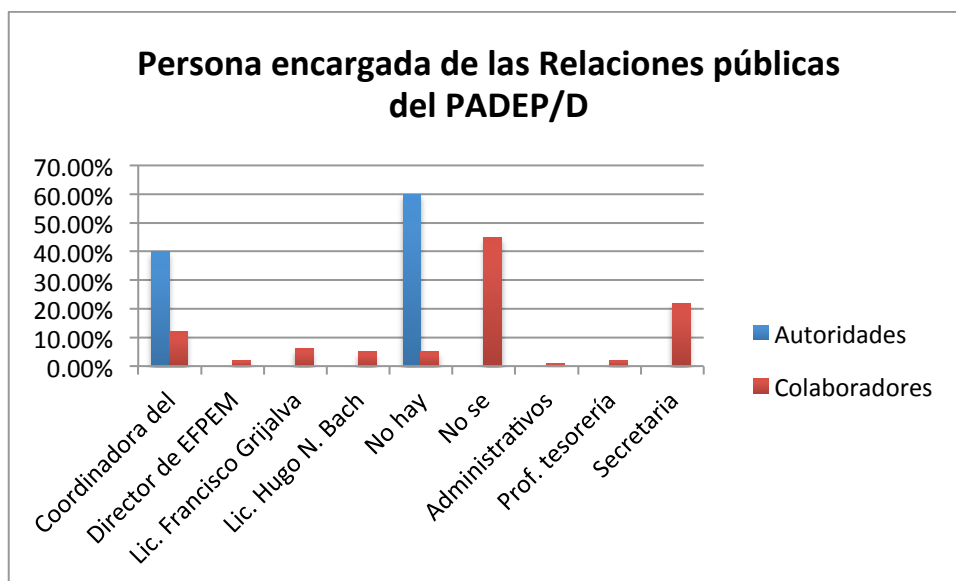


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

En la Gráfica No. 40, se consultó a los colaboradores y autoridades cuáles son las redes sociales que utiliza el PADEP/D y el 80% de las autoridades y el 60% de los colaboradores manifestaron que se utiliza el Facebook, unos pocos de los colaboradores indicaron que el correo electrónico, otros que Google + y algunas de las autoridades manifestaron que también lo hacen por medio de YouTube, mientras que el 19% de los colaboradores dicen que no se utiliza ninguna.

En la Gráfica No. 41, se preguntó a colaboradores y autoridades quién es la persona o puesto de la persona encargada de las Relaciones Públicas del PADEP/D, como podemos observar se recibieron varias respuestas diferentes. Resaltan a la vista el 45% de los colaboradores que dicen que no saben, el 60% de las autoridades que dicen que no hay, el 22% que dice que es la secretaria, el 40% de las autoridades y el 12% de los colaboradores dice que es la Coordinadora nacional del PADEP/D.

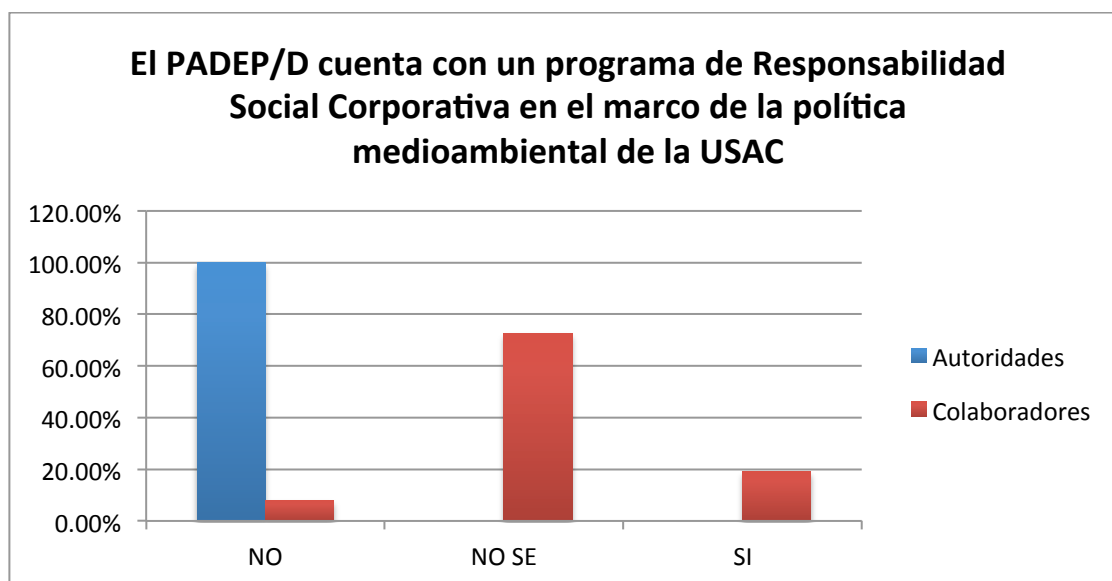
Gráfica No. 41



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

En la Gráfica No. 42, se puede observar que el 100% de las autoridades y 8% de los colaboradores del PADEP/D manifiestan que no existe un programa de Responsabilidad Social Corporativa en el PADEP/D, el 73% de los colaboradores dice que no saben si existe dicho programa y un 19% de ellos dice que si.

Gráfica No. 42



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

Capítulo VI

Estrategia de Comunicación Organizacional

6.1. Justificación

Hace más de una década, el Ministerio de Educación inició el Programa de Profesionalización del Recurso Humano, habiendo tenido una corta duración. En el año 2005 como consecuencia de las primeras evaluaciones de graduandos, cuyos resultados no fueron favorables, se inició una alianza estratégica entre el Ministerio de Educación y la Universidad de San Carlos de Guatemala; mediante la firma de cartas de entendimiento entre la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media y el Ministerio de Educación, para capacitar a los docentes en Comunicación y Lenguaje y el programa de Guatemala.

Debido al buen desempeño en el desarrollo de dichas capacitaciones, se presenta la propuesta del Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente, -PADEP/D-, con cuatro carreras a nivel de Profesorado, cubriendo el área bilingüe y monolingüe, para atender a los 12 departamentos que en ese momento figuraban con mayor índice de pobreza.

Finalmente, el PADEP/D se estableció mediante carta de entendimiento entre el MINEDUC y la EFPEM, constituyendo una de las acciones contempladas en el Convenio Marco de Cooperación suscrito entre el MINEDUC y la USAC, para coadyuvar a la solución de los problemas nacionales, principalmente en el sector social de la educación. Es así como el PADEP/D se convierte en el programa oficial de la profesionalización docente en Guatemala, el cual se desarrolla mediante la EFPEM, brindando la formación del recurso profesional que satisfaga las necesidades del sistema educativo nacional y con ello dar cumplimiento a los compromisos de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

A nueve años de su inicio, el PADEP/D ha profesionalizado a más de 15,000 maestros en servicio, lo cual se considera un éxito, ya que mediante la transformación de estos maestros en sus aulas, se va construyendo la calidad

educativa, reflejada en miles de niños y niñas que están en la etapa inicial de su formación.

Lamentablemente en el PADEP/D, no existe una oficina de comunicaciones que se encargue de dar a conocer estos logros tanto a nivel interno, como externo. Es por ello que la estrategia que se presenta ubica en primer lugar la implementación de la oficina de comunicaciones, ya que es de vital importancia para el PADEP/D, le dará soporte a la imagen institucional, notabilidad en su ejecución, evidenciará transparencia en sus procesos, publicará los avances y logros alcanzados; además, de fortalecer la filiación de los públicos internos y externos, lo cual redundará en la calidad de servicio que se brinda, afianzará el trabajo en equipo y permitirá mantener procesos de autoevaluación sobre resultados reales.

La implementación de la oficina de comunicaciones implica tanto la comunicación interna como la externa, para lo cual se presentará desde la creación de los perfiles de los profesionales, la estructura organizativa de la misma, así como, el manual de organización y funciones de la oficina de comunicaciones. Adicionalmente, se propone crear otros productos para el uso de la oficina de comunicaciones ya implementada, los cuales son: Manual de identidad gráfica, Manual de comunicación en crisis, Catálogo de medios y los Instrumentos para la inducción del personal en el uso adecuado de la identidad gráfica.

Cada uno de los productos antes mencionados han sido diseñados para satisfacer las necesidades encontradas y para su elaboración se contó con información obtenida de la investigación documental, observación y aportes de los colaboradores, particularmente de la Dra. Geraldine Grajeda Bradna, como miembro del Consejo Técnico del PADEP/D.

6.2. Objetivos

6.2.1. Objetivo general

Implementar estrategia de comunicación organizacional, particularmente con el público interno del PADEP/D, que contemple la participación de profesionales

especializados para atender la oficina de comunicaciones para fortalecer el sistema de comunicación interna y externa del PADEP/D.

6.2.2. Objetivos específicos

- Impulsar el funcionamiento de la oficina de comunicaciones del PADEP/D, mediante la elaboración del Manual de organización y funciones.
- Fortalecer la imagen e identidad institucional del PADEP/D, mediante la elaboración del Manual de identidad gráfica y Manual de comunicación en crisis.
- Promover el trabajo que realiza el PADEP/D, mediante la elaboración de un catálogo de medios que describa los tipos de publicaciones en los diferentes medios de comunicación que tiene alcance.
- Informar y capacitar a todos los colaboradores acerca del uso correcto de la identidad institucional.

6.3. Públicos objetivo

El público primario de esta estrategia son autoridades y colaboradores del PADEP/D, el público secundario son los estudiantes del PADEP/D, MINEDUC y organismos cooperantes, así como el público terciario, que incluye a los Medios de comunicación.

Público primario:

- Coordinadora nacional
- Consejo Técnico
- Coordinadores departamentales
- Asesores Pedagógicos
- Coordinadores de sede
- Colaboradores Administrativos
- Colaboradores Operativos

Público secundario:

- Estudiantes de los 21 departamentos donde el PADEP/D tiene sedes
- USAC
- MINEDUC
- Organismos Internacionales

Público terciario:

- Medios de comunicación
- Población nacional e internacional

6.4. Propuesta

La estrategia de comunicación organizacional constituye las bases para el funcionamiento de la oficina de comunicaciones interna y externa, con sus respectivos manuales de organización y funciones, de identidad gráfica, de comunicación en crisis, catálogo de medios y la inducción para su uso adecuado.

6.5. Matriz de coherencia

PROBLEMA	PRODUCTO	OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	TIPO DE MENSAJE	PÚBLICO OBJETIVO	MEDIO DE DIFUSIÓN	PRESUPUESTO
Inexistencia de la oficina de comunicaciones	Manual de organización y funciones de la oficina de comunicaciones del PADEP/D	Implementar la oficina de comunicaciones interna y externa	Estratégico	Autoridades y Colaboradores de la oficina de comunicaciones	Impreso y Digital	Q 2,500.00
Desconocimiento del programa	Manual de identidad gráfica del PADEP/D	Promover el uso adecuado de la identidad gráfica	Informativo	Oficina de comunicaciones, (diseñador gráfico)	Impreso y digital	Q 3,500.00
Desconocimiento de los procesos y deterioro de la imagen	Manual de Comunicación en Crisis del PADEP/D	Fortalecer la imagen institucional	Informativo-informativo	Autoridades, miembros de la comisión de gestión de la crisis en comunicación y oficina de comunicaciones	Impreso y digital	Q 5,000.00
Falta de divulgación	Catálogo de Medios del PADEP/D	Dar a conocer el trabajo que realiza el PADEP/D	Estratégico	Oficina de comunicaciones, (diseñador gráfico y comunicador)	Digital	Q 2,500.00
Desinformación	Inducción a colaboradores para el adecuado uso de la identidad institucional del PADEP/D	Informar y capacitar a los colaboradores en el adecuado uso de la identidad del PADEP/D	Informativo-informativo	Autoridades y Colaboradores	Impreso y digital	Q 2,500.00
TOTAL						Q 16,000.00

Fuente: Elaboración propia

6.6. Plan de comunicación

Problema 1: Inexistencia de la oficina de comunicaciones

Durante los nueve años que tiene el PADEP/D de funcionar, no ha existido la oficina de comunicaciones y a pesar de estar dentro de su organigrama, estos puestos no han sido nombrados, lo cual incide en la falta de información y comunicación organizacional.

Objetivos de la propuesta de solución

Implementar la oficina de comunicaciones del PADEP/D, que involucre la participación de profesionales especializados en comunicación organizacional, diseño gráfico, fotografía y redacción.

Definir los perfiles y funciones de cada puesto de la oficina de comunicaciones del PADEP/D, para distribuir el trabajo de manera equitativa y mediante esa sinergia alcanzar las metas de la organización.

Propuesta clara y concreta

Manual de organización y funciones de la Oficina de Comunicaciones del PADEP/D.

Resultados esperados

Contar con un documento de apoyo en la toma de decisiones de las autoridades del PADEP/D, para la contratación de profesionales especializados de la oficina de comunicaciones del programa.

Se espera que las autoridades del PADEP/D, incluyan dentro de su presupuesto la creación de las plazas para la contratación de los colaboradores de la oficina de comunicaciones, considerando que se cuenta con capacidad técnica y voluntad política para la implementación de dicha oficina.

Problema 2: Desconocimiento del programa PADEP/D

El PADEP/D es un programa desarrollado por la Universidad de San Carlos de Guatemala, por medio de la EFPEM, el cual se ejecuta en 21 departamentos del país; sin embargo, no es muy conocido y por ende no está bien posicionado, por la falta del uso adecuado de su identidad gráfica.

Objetivos de la propuesta de solución

Promover el adecuado uso de la identidad gráfica del PADEP/D, tanto para el profesional de Diseño Gráfico, como para todos los colaboradores.

Fortalecer la imagen institucional del PADEP/D, a través del uso de papelería de oficina, señalética y otros posibles usos.

Propuesta clara y concreta

Manual de Identidad Gráfica del PADEP/D.

Resultados esperados

Contar con los lineamientos y diseños para la elaboración de papelería institucional y señalética del PADEP/D, de manera que todos los colaboradores puedan utilizarlo.

Lograr que la identidad gráfica del PADEP/D sea del conocimiento de todos los públicos, de manera que se posicione como el único programa de profesionalización docente a nivel nacional.

Problema 3: Desconocimiento de los procesos y deterioro de la imagen del programa PADEP/D

La inexistencia de manuales de comunicación o desconocimiento de los procesos administrativos, académicos y otros, perjudica la imagen institucional, haciendo que se deteriore y que el programa tenga poca credibilidad.

Objetivos de la propuesta de solución

Mejorar la comunicación organizacional, mediante la implementación del uso del manual de comunicación en crisis del PADEP/D.

Conformar el comité para el manejo de las crisis comunicacionales del PADEP/D, para que conozca y ponga en funcionamiento el respectivo manual de crisis.

Propuesta clara y concreta

Manual de Comunicación en Crisis del PADEP/D.

Resultados esperados

Informar a los colaboradores del PADEP/D, acerca del Comité para el Manejo de las Crisis Comunicacionales y su respectivo manual, para que sepan cómo proceder ante cualquier situación que se suscite en el PADEP/D.

Se espera que ante las crisis se realicen los procesos de forma sistemática, ordenada y clara y que todos los colaboradores actúen de forma eficiente, eficaz y efectiva para paliar cualquier posible situación que perjudique al PADEP/D.

Problema 4: Falta de divulgación del programa PADEP/D

El PADEP/D es un programa que ha tenido mucho éxito en su ejecución y prueba de ello son los más de 15 mil estudiantes graduados, pero no se ha preocupado por divulgar sus avances, logros y la transparencia en el manejo de los fondos que provee el estado para su funcionamiento.

Objetivos de la propuesta de solución

Contar con una gama de posibles publicaciones para los medios que tiene alcance, con un discurso acorde a la naturaleza del programa, los valores institucionales y enfocado al grupo objetivo.

Propuesta clara y concreta

Catálogo de medios.

Resultados esperados

Informar acerca del trabajo que se realiza, los logros alcanzados y los retos del PADEP/D, especialmente para el MINEDUC y los organismos internacionales que brindan apoyo financiero, hará que se fortalezca la comunicación externa del PADEP/D.

Problema 5: Desinformación

Todo lo que implique cambiar algo en la cultura de una organización, requiere de una adecuada estrategia, por ello se considera que para que los colaboradores conozcan y utilicen la nueva papelería de oficina del PADEP/D, es necesario realizar varias sesiones de inducción para el adecuado uso de la identidad.

Objetivos de la propuesta de solución

Reunir a los colaboradores del PADEP/D por áreas, para que conozcan el Manual de Identidad del PADEP/D y los usos que respecto a la naturaleza de su puesto deban aplicar, de manera que se unifique el uso de papelería institucional.

Una vez los colaboradores estén debidamente informados y hagan uso de la identidad institucional, se pueden tener mejores controles en el manejo de documentos oficiales y afianzar la imagen del programa.

Propuesta clara y concreta

Inducción a colaboradores acerca del uso adecuado de la identidad institucional del PADEP/D.

Resultados esperados

Contar con colaboradores debidamente informados y capacitados para usar adecuadamente la identidad institucional del PADEP/D.

Fortalecer la comunicación interna mediante el trabajo colaborativo.

6.6.1. Productos

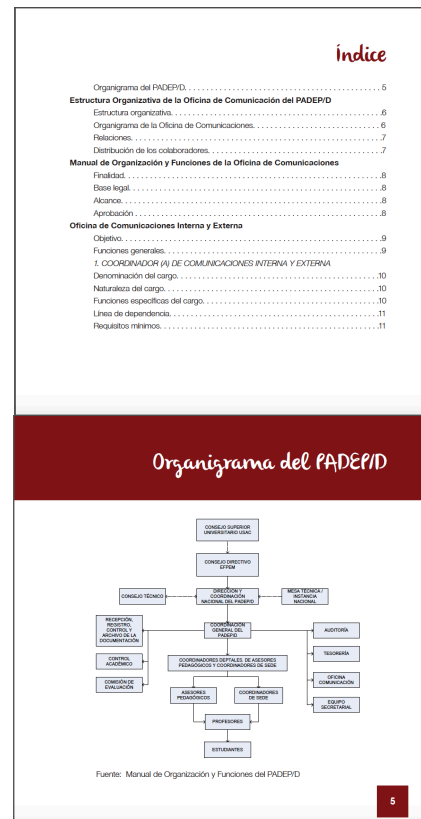
A) Manual de organización y funciones del PADEP/D

Dimensiones: 8.5 x 8.5 pulgadas.

Cantidad de páginas: 18 páginas impresas en ambos lados.

Tipo de impresión: Full color.

Ejemplo de algunas páginas del manual.



Manual de Organización

y Funciones de la Oficina de Comunicaciones del PADEP/D

FINALIDAD

El presente Manual de Organización y Funciones tiene por finalidad identificar, desarrollar y armonizar la Estructura Organizativa y las funciones de los órganos que lo integran, determinando las líneas de autoridad y responsabilidad, así como las funciones y la relación entre los órganos que la integran.

BASE LEGAL

- Punto del Consejo Directivo de la EFPEM.
- Dictamen de la División de Desarrollo Organizacional.

ALCANCE

El ámbito de aplicación del presente Manual es el equipo de colaboradores de la Oficina de Comunicaciones del PADEP/D.

APROBACIÓN

El Manual de Organización de la Oficina de Comunicaciones del PADEP/D es aprobado por el Consejo Directivo de la EFPEM, presentado por el Director de la EFPEM a solicitud de la Coordinación nacional del PADEP/D.

El Consejo Directivo de la EFPEM, envía a la División de Desarrollo Organizacional para que esta instancia de su Visto Bueno, y consecuentemente emita su aprobación e implementación respectiva.

8

RELACIONES:

Línea de Autoridad:

La Oficina de Comunicaciones depende de la Coordinación nacional del PADEP/D y está representada por un Coordinador que ejerce autoridad sobre los colaboradores del órgano a su cargo.

Línea de Responsabilidad:

Es responsable de la conducción de todo el sistema de Comunicación interna, externa y de la Imagen Institucional del PADEP/D.

Línea de Coordinación:

Coordina internamente con todos los órganos PADEP/D y externamente con los medios de difusión, instituciones culturales, científicas y tecnológicas, instituciones del estado e instituciones privadas, así como organismos nacionales e internacionales.

DISTRIBUCIÓN DE COLABORADORES:

Coordinador (a) de la Oficina de Comunicaciones	1 Profesional especializado
Oficina I (Asistente Administrativo/a)	1 Administrativo
Diseñador (a) Gráfico (a)	1 Técnico
Comunicador (a)	1 Profesional

9

Coordinador (a) de Comunicaciones

Denominación del cargo

Cargo Estructural: COORDINADOR DE LA OFICINA DE COMUNICACIONES

Naturaleza del cargo

Planificación, dirección y coordinación de actividades de un sistema de comunicación interna y externa.

Funciones específicas del cargo

- Conducir el Sistema de Comunicación Interna y Externa del PADEP/D y proyecta la imagen institucional.
- Aplicar conocimientos, principios y técnicas de su disciplina académica para lograr los fines de la Dependencia.
- Establecer nexos de comunicación e información entre el PADEP/D y organismos externos a ella, con fines de cooperación y promoción de eventos que programe la Coordinación nacional del PADEP/D.
- Planear, dirigir y ejecutar programas de comunicación interna y externa del PADEP/D.
- Proponer y organizar eventos académicos, culturales, organizacionales y tecnológicos dentro y fuera de la Universidad.
- Coordinar el desarrollo de los actos académicos de graduaciones y en el Aniversario del PADEP/D.
- Apoyar a la Coordinación nacional en la atención a profesores visitantes extranjeros o nacionales así como a delegaciones Oficiales que hayan establecido relaciones académicas y/o culturales con el PADEP/D.

10



PROGRAMA ACADÉMICO DE DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE -PADEP/D-
Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media -EFPEM-
Avenida Petapa y 32 Calle Ciudad Universitaria Zona 12, Guatemala C.A.
Teléfono: 2418-8757 www.padepd.usac.edu.gt

B) Manual de identidad gráfica del PADEP/D

Dimensiones: 11 x 8.5 pulgadas (vertical).

Cantidad de páginas: 28 páginas impresas en ambos lados.

Tipo de impresión: Full color.

Ejemplo de algunas páginas.



Índice

Estrategia de Comunicación	
Aspecto gráfico de la identidad institucional	4
Identidad Institucional	
Aplicaciones correctas del imagotipo	5
Colores del imagotipo	7
Tipografía	8
Proporción del imagotipo	9
Aplicaciones incorrectas del imagotipo	10
Papelería	
Hija membretada	11
Sobres membretados	12
Tarjetas	13
Tarjetas de presentación o visita	14
Tarjetas identificativas	15
Firma electrónica	16
Folder monía interno	17
Carpeta para eventos	17
Señalética Institucional	
Monoposte	18
Telem.	19
Rotulación cristales	20
Rotulación interior	21
Señales móviles	22
Identidad Institucional (Otras aplicaciones)	
Diploma	23
Aliche	24
Bolsas de papel	25
Folletería	26
Vehículos	27



Identidad Institucional

Aplicaciones Correctas del Imagotipo

Lineal a una tinta

PROGRAMA ACADÉMICO DE DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE

Invertido a una tinta

PROGRAMA ACADÉMICO DE DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE

Lineal a una tinta

PROGRAMA ACADÉMICO DE DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE

Invertido a una tinta

PROGRAMA ACADÉMICO DE DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE

Lineal a una tinta al 50%

PROGRAMA ACADÉMICO DE DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE

Invertido a una tinta al 50%

PROGRAMA ACADÉMICO DE DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE

6

Identidad Institucional

Colores del Imagotipo

A continuación se muestran los pantones utilizados por el PADEPD. El Imagotipo podrá ser reproducido tanto en materiales mate como en materiales brillantes, por lo que los números de Pantone correspondientes son:

Pantone	Mate	Brillante
Marrón PADEPD	189U	189C
Rosa PADEPD	4245U	4245C
Palo Rosa PADEPD	697U	697C
Bajío PADEPD	8021U	8021C
Black	6U	6C
White	NA	NA

A continuación se muestra la aplicación en CMYK:

Color	Cyan	Magenta	Amarillo	Negro
Pantone 189 Marrón	24	100	100	39
Pantone 4245 Rosa	0	20	20	8
Pantone 697 Palo Rosa	20	80	80	30
Pantone 8021 Bajío	10	29	35	12
Pantone Black 6	0	0	0	100
White	0	0	0	0

Pantone Black 6
C:0 M:100 Y:0 K:100

White
C:0 M:0 Y:0 K:0

Pantone 189
C:24 M:100 Y:100 K:39

Pantone 8021
C:10 M:29 Y:35 K:12

Pantone 697
C:20 M:80 Y:80 K:30

Pantone 4245
C:0 M:20 Y:20 K:8

7

Identidad Institucional

Tipografía

La tipografía seleccionada del Imagotipo se muestra a continuación:

Chalkduster
Bebas Neue

PROGRAMA ACADÉMICO DE DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE

Chalkduster
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 1234567890

BEBAS NEUE
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 1234567890

8

Identidad Institucional

Aplicaciones Incorrectas del Imagotipo

A continuación se muestran varias formas en las que el Imagotipo NO podrá ser reproducido o utilizado:

NO REPRODUCIR EL LOGO CON TEXTO

No reproducir el Imagotipo dentro de un óvalo u otra forma geométrica.

NO REPRODUCIR EL LOGO CON TEXTO

No reproducir el Imagotipo dentro de un óvalo u otra forma geométrica.

NO REPRODUCIR EL LOGO CON TEXTO

No alterar la proporción del Imagotipo en ninguna forma.

NO REPRODUCIR EL LOGO CON TEXTO

No alterar la posición horizontal del Imagotipo.

NO REPRODUCIR EL LOGO CON TEXTO

No alterar el color del Imagotipo.

NO REPRODUCIR EL LOGO CON TEXTO

No reproducir el Imagotipo con sombra.

10

Identidad Institucional

Papelería

HOJA MEMBRETADA
Diseño y aplicación correcta de la hoja membrada, tamaño carta.

11

Identidad Institucional

Papelería

SOBRES MEMBRETADOS
Diseño de sobre americano papel bond y sobre bolsa papel kraft.

12

Identidad Institucional

Firma Electrónica

MSc. Haydée Crispín
Coordinadora Nacional del PADEPD
EFPEM - USAC
Tel. 2418-8757

Lic. Víctor Osorio
Tesorero del PADEPD
EFPEM - USAC
Tel. 2418-8757

Licda. Carolina López
Coordinadora de Geda del PADEPD
Departamento de Chiapas
EFPEM - USAC

M. A. José Catech
Coordinador de Asesoría Pedagógica
Departamento de Baja Verapaz
EFPEM - USAC

Licda. Myra Nájaro
Profesora de Teoría del PADEPD
EFPEM - USAC
Tel. 2418-8757

16

Identidad Institucional

Otras aplicaciones

BOLSAS DE PAPEL
Papel bond de 140 grms. y Papel kraft de 120 grms.
Tamaño: 20 x 7 x 14 cms

25

Identidad Institucional

Otras aplicaciones

VEHÍCULOS

27

C) Manual de comunicación en crisis del PADEP/D

Dimensiones: 11 x 8.5 pulgadas (horizontal).

Cantidad de páginas: 40 páginas impresas en ambos lados.

Tipo de impresión: Full color.

Ejemplo de algunas páginas.



Índice

- Introducción
- Objetivo General del manual
- Objetivos específicos del manual
- Justificación
- 1. Definición de crisis
- 1.1. Tipo de crisis
- 1.2. Características de una crisis
- 1.2. Etapas de una crisis
- 1.3. Escenarios de una crisis
- 1.4. Tipificación de una crisis
- 2. Comité de gestión de crisis
- 2.1. Miembros y función de cada uno
- 3. Instrucciones según tipología de crisis y tipo de casos
- 3.1. Hojas de control específicas para de acuerdo a la crisis
- 3.2. Tipología de comunicados
- Primer modelo
- Hoja de control del primer comunicado
- Segundo modelo
- Hoja de control del primer comunicado del segundo modelo
- Mensajes claves
- Argumentario
- Hoja de control para preparar la sala de crisis

Introducción

La Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media - EFPEM -, es la unidad académica de la Universidad de San Carlos de Guatemala encargada de la formación, capacitación, profesionalización y actualización docente, como factores básicos para el mejoramiento de la calidad educativa del país, lo que constituye una enorme responsabilidad en la prevención de eventualidades que pongan en riesgo el desarrollo de los programas que atiende.

A partir del año 2008, mediante la firma del Convenio Marco de Cooperación entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y el Ministerio de Educación, se le encomendó a la EFPEM la ejecución del Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente, por lo que la estructura organizacional creció, incorporando nuevos colaboradores específicos para atender dicho programa.

El presente Manual de Comunicación en Crisis, es una herramienta fundamental para garantizar la seguridad ante las posibles crisis que puedan suscitarse, evitando de esta manera que los programas autofinanciables como el PADEP/D, no se vean afectados en su desarrollo, no se debilite la imagen institucional y se cuente con una estrategia para atender las situaciones oportunamente, entre sus colaboradores, estudiantes, instituciones cooperantes, el público en general y los medios masivos; en vista que la información debe ser transparente y fluida a favor de los servicios, los procedimientos y el funcionamiento de la institución.

Justificación

Este manual está elaborado para que ante situaciones que compete al PADEPYD e impacten los servicios que brinda como: información viclada o tergiversada del programa, manejo inadecuado de los procedimientos institucionales, crisis políticas, daños en la infraestructura, desastres naturales y ambientales, epidemias, brotes de violencia, entre otros; el Comité de Gestión de Crisis del PADEPYD en coordinación con la Dirección de la EFPEM, pueda responder oportunamente para minimizar los riesgos o daños de las crisis y así proteger la integridad y los intereses tanto de los estudiantes, colaboradores, autoridades y del PADEPYD.

En manejo cuidadoso de la comunicación a nivel interno y externo es de vital importancia ante estas situaciones de riesgo y en la parte de la comunicación se pueden interactuar mutuamente con los actores que hacen parte del programa para difundir, regular, monitorear y controlar el impacto que causen estos acontecimientos a los servicios que determinan la actividad educativa del PADEPYD.

La implementación del Manual de Crisis de Comunicación debe constituir un procedimiento específico a cumplir por parte de quienes integran el PADEPYD y el Comité de Gestión de Crisis el cual ha sido creado para liderar las alternativas de solución en momentos de crisis. Este grupo de control lo integran: un Portavoz Oficial General, que para el caso del PADEPYD será la Coordinadora Nacional del PADEPYD; y el Portavoz Específico Delegado que se encargará de comunicar entre el público interno y externo y los medios, los detalles especializados de la situación que apremie.

1. Definición de crisis

Es un evento extraordinario que pone en riesgo la estructura de una organización, su actividad institucional, servicios y procedimientos, académicos, administrativos y operativos en todas las áreas del PADEPYD; circunstancias que pueden amenazar los valores o la salud y bienestar de los colaboradores, de los estudiantes o del público en general.

1.1. Tipo de crisis

Crisis evitables: Situaciones que podrían ahorrarse mediante una actuación eficaz del PADEPYD; y cuyo origen se encuentra normalmente en acciones humanas (desinformación, mal manejo de imagen institucional, crisis mediáticas, etc.)

Crisis no evitables: o accidentales, ya que el origen muchas veces se encuentra en la naturaleza o en la fatalidad (desastres naturales o accidentes al interior de las instalaciones de la institución).

1.2. Características de una crisis

Sorpresa:
Las crisis institucionales afectan en menor y mayor grado todas las instancias de la organización, por lo que se hace importante tener en cuenta que nada hay más presente para una institución que la misma incertidumbre, priorizando la evaluación constante como método para actuar ante situaciones inesperadas.

Falta de información:
Es imprescindible que las autoridades cuenten con información general y específica del PADEPYD tanto para prevenir como para resolver situaciones de crisis, un conocimiento determinado que les permita hacerse partícipes de las decisiones que causen la solución.

Escalada de acontecimientos:
Generalmente, las crisis traen consigo más situaciones o efectos secundarios que perturbarán aspectos claves del PADEPYD; por lo cual es indispensable comenzar a actuar en la fase inicial y a la par del inconveniente, con un seguimiento detallado de lo que ocurra para regular el efecto en cadena.

Sensación de pérdida de control:
En medio de una crisis se genera la sensación de que las cosas parecen haberse salido de las manos, impaciencia, desconcierto e imposibilidad para mejorar; es importante para ello,

1.5. Tipificación de una crisis

Seguridad

1. Uso inadecuado de la imagen corporativa del PADEPYD: Información distorsionada, mal intencional, inexacta, incompleta, difusa o compleja que se genere interna o externamente y que propicie un terreno para situaciones críticas de la entidad.
2. Incidentes con usuarios, colaboradores o proveedores: En peñolados, cochecos, prevaricatos y otros incidentes que involucren a integrantes de la institución y que afecten la imagen de la organización en su conjunto.
3. Problemas de seguridad de tipo general: Todo aquello que afecte la seguridad de la institución en donde el PADEPYD tiene presencia institucional, como: seguridad informática, atentados contra las propiedades o la integridad física de las autoridades.

Desastres naturales o de Infraestructuras

1. Fenómenos naturales: Tormentas, inundaciones y otros eventos relacionados con el clima; al igual que sismos y actos no previsible.
2. Medio ambiente: Fugura de cañerías, espacios físicos ergonómicos, contaminación del agua o hacia el aire, de cualquier sustancia que pueda amenazar la salud, seguridad y bienestar de los usuarios, estudiantes o colaboradores del PADEPYD.
3. Desastres: Incendios, explosiones y derrumbes de edificios, daños en carreteras, interrupciones de servicios públicos o cualquier suceso que amenace la infraestructura del PADEPYD e interrumpa la oportuna prestación de sus servicios.

3.2 Tipología de Comunicados

Primer modelo:

El modelo de comunicado que se presenta a continuación es para ser enviado en los primeros minutos, sólo se envía en el caso que la crisis se evalúe de nivel amarillo o rojo (o en verde si se solicita información) y se debe preparar en cualquier caso para satisfacer a demandas de información.

Este modelo podrá redactarse de la forma siguiente:

A las horas de hoy se ha declarado un incendio (o se ha producido una explosión) en el PADEPYD, nuestra escuela. Afortunadamente, no ha habido daños personales; si así lo hubiese, señalar cuantos víctimas se han producido y resaltar que se ha contactado con los familiares para prestar el apoyo necesario, y comenzar sintiendo los problemas causados o evitando la más rápida recuperación de los hechos). En cuanto se tuvo conocimiento de los hechos, se puso en marcha el Plan de Emergencia. Los sistemas utilizados funcionan correctamente (siempre y cuando se pueda hacer esta afirmación) (Se puede explicar brevemente los medios empleados: mangaseras, sistemas de espuma, etc.) La escuela ha comunicado inmediatamente los hechos a las fuerzas de seguridad y a las autoridades locales para explicarle directamente lo sucedido (se deben precisar las organizaciones locales con las que se ha contactado). El PADEPYD ha abierto una investigación para aclarar las causas del suceso. Se les mantendrá informados a los medios de comunicación tan pronto disponga de nuevos datos.

Para más información:

MSc. Haydée Lucinea Orjón López- Responsable de Comunicación de Crisis
Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente -PADEPYD-
Ciudad Universitaria Zona 12
Tel: 2418-8757
epbem@uac.edu.gt

3.3 Mensajes claves:

Incidentes en Instalaciones

A continuación se citan los mensajes claves que los portavoces deben tener en mente en todo momento:

En estos casos lo que más preocupa son los daños personales de el accidente haya causado.

A pesar de lamentar las consecuencias del accidente, la gente que trabaja en el PADEPYD han demostrado que las medidas de seguridad del escuela estaban preparadas para responder con eficacia ante las incidencias.

La escuela colabora estrechamente con las autoridades en los planes de emergencia, y agradece el esfuerzo mostrado en la solución del accidente.

3.4 Argumentario:

Incidentes en Instalaciones

Seguidamente se formulan una serie de posibles preguntas que podrían hacer los medios a los portavoces y las posibles respuestas que podrían dar éstos.

- ¿Cómo es posible que hayan fallado los dispositivos de seguridad?
- Hemos abierto una investigación para aclarar lo sucedido, pero han sido precisamente nuestros sistemas de seguridad los que han permitido controlar la situación. Nuestras instalaciones están bajo vigilancia permanente, lo que hace que se pongan en marcha las alarmas y los sistemas contra incendios de forma inmediata.

Aunque nunca se desea que ocurran estas cosas lo puedo decir que existe un análisis de riesgos que contempla la posibilidad de un incendio como el que se ha producido, por lo que tenemos los medios adecuados para ésta y otras posibilidades.



Manual de Gestión en
Crisis Comunicacional

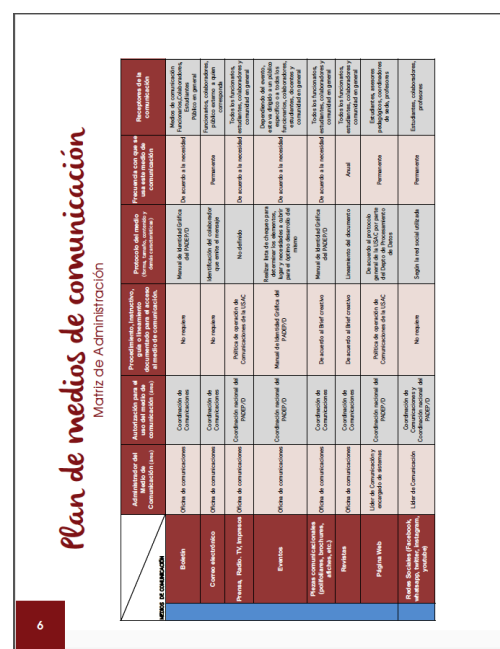
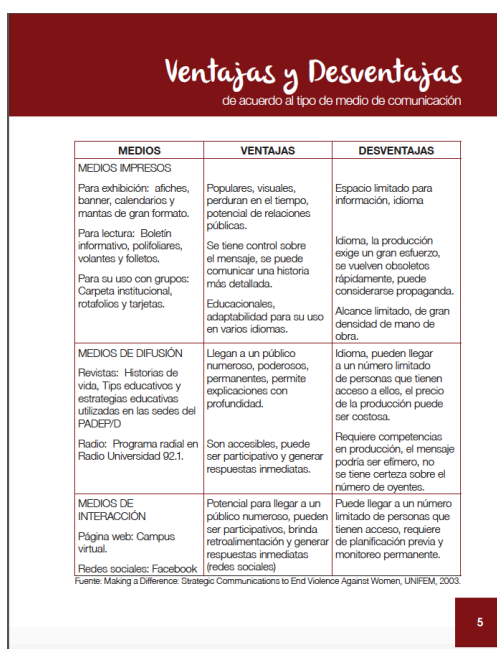
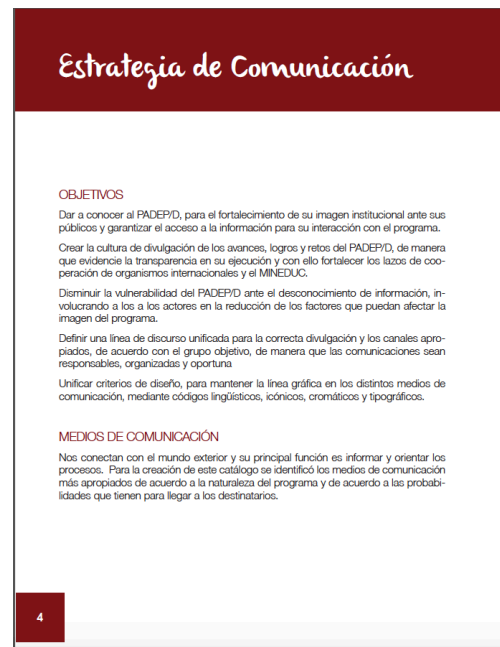
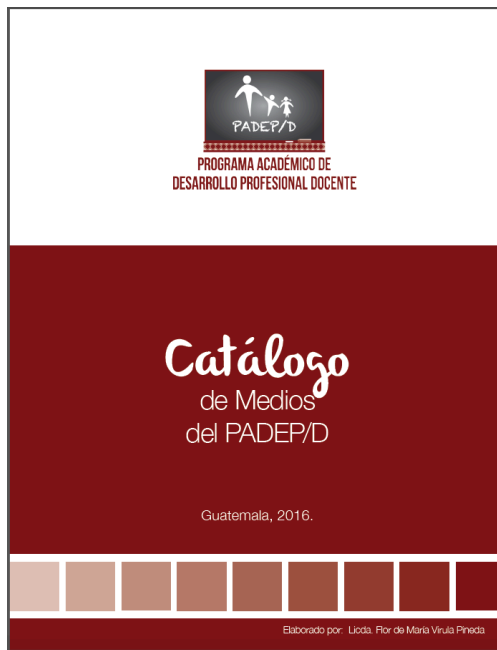
D) Catálogo de medios

Dimensiones: 11 x 8.5 pulgadas (vertical).

Cantidad de páginas: 12 páginas impresas en ambos lados.

Tipo de impresión: Full color.

Ejemplo de algunas páginas.



E) Material para inducción de colaboradores para el uso adecuado de la identidad gráfica del PADEP/D

Presentación elaborada en Power Point.

Inducción para Colaboradores
Uso de la Identidad Gráfica del PADEP/D
Elaborado por: Licda. Flor de María Virula Pineda

Tipos de identidad gráfica

Ejemplos:

- Isotipo
- Logotipo
- Imagetipo
- Isologo

ISOTIPO
PARTE SIMBÓLICA DE LA MARCA. LA MARCA ES RECONOCIDA SIN EL TEXTO.

LOGOTIPO
LOGO + PALABRA. SE MANTIENE EL LOGOTIPO CUANDO SE IDENTIFICA POR TEXTO.

IMAGOTIPO
COMBINACIÓN DE IMAGEN Y TEXTO. ESOS PUEDEN FUNCIONAR POR SEPARADO.

ISOLOGO
EL TEXTO Y EL LOGO SE ENCUENTRAN AGRAVADOS. NO FUNCIONA UNO SIN EL OTRO.

Identidad gráfica del PADEP/D

IMAGOTIPO

PROGRAMA ACADÉMICO DE DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE

Variaciones del uso del imagetipo

Original

PROGRAMA ACADÉMICO DE DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE

Escala de grises

PROGRAMA ACADÉMICO DE DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE

Papel membretado

Se utiliza para todas las comunicaciones oficiales del PADEP/D.

Se sugiere utilizar las tipografías
Arial 12 pts.
Helvetica 12 pts.

Asegurar colocar los márgenes superior e inferior de manera que no interfiera con el diseño del papel membretado.

Diplomas

Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente (PADEP/D)

Grupos:

DIPLOMA DE RECONOCIMIENTO

Por su participación en la jornada de inducción para Profesores de primer ingreso, dado en la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media, EPPEM.

¡Y en adelante a todos!

Guatemala, 21 de septiembre de 2016.

6.7. Validación de la propuesta de solución

Durante la elaboración de los productos de la presente estrategia se consideró importante contar con la asesoría de la Dra. Geraldine Grajeda, quien ha acompañado el proceso aportando información y validando cada uno de los productos.

Para la presentación oficial de la estrategia de comunicación a las autoridades del PADEP/D, se solicitará una reunión que se espera se realice la última semana del mes de septiembre de 2016.

Debido a que cada producto está diseñado específicamente para un público objetivo, se elaboraron dos tablas de validación: una por juicio de expertos y la otra por parte de las autoridades del PADEP/D.

Tabla de validación de productos por juicio de expertos

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS A EVALUAR	SI	NO	OBSERVACIONES
Manual de organización y funciones del PADEP/D	Tiene estructura organizativa (organigrama)			
	Define claramente el las funciones de cada puesto			
	Define claramente el perfil de cada puesto			
	Contiene los puestos necesarios para implementar una oficina de comunicación			
Manual de identidad gráfica del PADEP/D	Explica a detalle los elementos del logotipo			
	Explica la tipografía, tamaños y colores que debe llevar el logotipo			
	Explica gráficamente cómo debe utilizarse correctamente el logotipo			
	Presenta el diseño de papelería de oficina			
	Presenta el diseño de señalética institucional			
	Presenta el adecuado uso del logotipo para otras superficies			
Manual de comunicación en crisis del PADEP/D	Explica qué es una crisis			
	Define quienes deben integrar en comité de manejo de crisis			
	Explica los niveles de crisis			
	Incluye modelos de herramientas			
Catálogo de medios del PADEP/D	Explica el uso del catálogo			
	Describe el uso de cada herramienta de divulgación			
	Ejemplifica el uso cada herramienta			
	Presenta sugerencias del discurso para cada herramienta			
	Presenta sugerencias de la periodicidad del uso de cada herramienta			
Material para la inducción de colaboradores en el uso adecuado de la identidad del PADEP/D	Explica el objetivo del material			
	Explica la diferencia entre identidad e imagen			
	Utiliza ejemplos claros del uso de la identidad			
	Motiva al colaborador en el aprendizaje			
	Utiliza técnicas dinámica para la interacción			

Fuente: Elaboración propia

Tabla de validación de productos por autoridades del PADEP/D

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS A EVALUAR	SI	NO	OBSERVACIONES
Manual de organización y funciones del PADEP/D	Tiene estructura organizativa (organigrama)			
	El contenido es comprensible y completo			
	Considera que el manual es un apoyo para la toma de decisiones en la creación los puestos para implementar la oficina de comunicación			
	El material está diagramado para su fácil manejo y lectura (tamaño de letra, color, orientación, etc.)			
Manual de identidad gráfica del PADEP/D	Explica a detalle los elementos del logotipo			
	El contenido es comprensible y completo			
	Explica gráficamente cómo debe utilizarse correctamente el logotipo			
	El diseño de papelería de oficina y señalética es de su agrado			
	Implementaría el uso de la propuesta de diseño de papelería de oficina y señalética			
	El manual está diagramado para su fácil manejo y lectura (tamaño de letra, color, orientación, etc.)			
Manual de comunicación en crisis del PADEP/D	Considera que es un documento importante para el PADEP/D			
	Conformaría el comité de crisis propuesto en el manual			
	El contenido es comprensible y completo			
	El manual está diagramado para su fácil manejo y lectura (tamaño de letra, color, orientación, etc.)			
Catálogo de medios del PADEP/D	Considera que el catálogo incluye las herramientas necesarias para la divulgación			
	Describe claramente el uso de cada herramienta de divulgación			
	El discurso que se sugiere para cada herramienta es adecuado de acuerdo a los valores institucionales			
Material para la inducción de colaboradores en el uso adecuado de la identidad del PADEP/D	Explica el objetivo del material			
	Considera importante realizar la inducción a los colaboradores			
	Los ejemplos son claros			

Fuente: Elaboración propia

6.8. Cronograma de implementación de la propuesta

ACTIVIDAD	AGOSTO					SEPTIEMBRE			
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4
Presentación de Estrategia de Comunicación a las autoridades del PADEP/D									
Elaboración de la estructura organizativa y perfiles de los profesionales de la oficina de comunicaciones del PADEP/D									
Elaboración del manual de organización y funciones de la oficina de comunicaciones del PADEP/D									
Elaboración del manual de identidad gráfica del PADEP/D									
Elaboración del manual de comunicación en crisis del PADEP/D									
Elaboración del catálogo de medios del PADEP/D									
Elaboración de material para inducción del personal para el uso adecuado del manual de identidad									
Impresión de los productos finales para su validación									
Presentación de los productos finales a las autoridades del PADEP/D para su validación									

Fuente: Elaboración propia

6.8.1. Presentación de los productos a las autoridades del PADEP/D

Para dar cumplimiento con el cronograma de implementación de la propuesta, se presentó a las autoridades del PADEP/D, los cinco productos que se elaboraron como propuesta de estrategia de comunicación interna y externa, para dar solución a los problemas encontrados.

En dicha presentación se contó con la presencia del Director de la EFPEM, MSc. Danilo López Pérez, la Coordinadora Nacional del PADEP/D, MSc. Haydeé Lucrecia Crispín López y los miembros del Consejo Técnico del PADEP/D: Dr. Miguel Angel Chacón Arroyo, Dra. Amalia Geraldine Grajeda Bradna y Lic. Saúl Duarte Beza. Durante la presentación se pudo evidenciar su interés, compromiso y voluntad política para implementar la estrategia de comunicación interna y externa para el PADEP/D, lo cual se traduce en éxito para el presente estudio.

A continuación las fotografías de dicha actividad.

Imagen No. 6



Licda. Virula Pineda al momento de iniciar su presentación

Imagen No. 7



(De izquierda a derecha) Autoridades: MSc. Danilo López, Director EFPEM; MSc. Haydeé Crispín, Coordinadora Nacional PADEP/D; Dr. Miguel Chacón, Lic. Saúl Duarte, Dra. Geraldine Grajeda, Miembros del Consejo Técnico del PADEP/D.

6.9. Plan de monitoreo y evaluación

Producto	Indicadores Cuantitativos	Indicadores Cualitativos	Medios de verificación
Manual de organización y funciones de la oficina de comunicaciones del PADEP/D	El 100% de los colaboradores de la oficina de comunicaciones del PADEP/D conoce y utiliza el manual de organización y funciones	Los colaboradores de la oficina de comunicaciones del PADEP/D son profesionales especializados en sus áreas de trabajo, conocen las funciones de su puesto y lo realizan eficientemente	Oficina de comunicaciones del PADEP/D implementada y funcionando.
Manual de identidad gráfica del PADEP/D	El 100% de los colaboradores de la oficina de comunicaciones del PADEP/D conoce y utiliza el manual de identidad gráfica del PADEP/D	El manual es bien aceptado por el diseñador gráfico de la oficina de comunicaciones. A todos los colaboradores del PADEP/D les gusta el diseño de nueva papelería de oficina, señalética y otros usos.	Se cuenta con un nuevo diseño de papelería de oficina de conformidad con el manual de identidad, El uso de la identidad gráfica es más visible porque se usa en todas comunicaciones de las oficinas del PADEP/D
Manual de Comunicación en Crisis del PADEP/D	El 100 % de la autoridades aprueba el manual de comunicación en crisis y conforman el comité para el manejo de las crisis comunicacionales del PADEP/D	El manual es bien aceptado por las autoridades del PADEP/D El manual es entregado a los miembros del comité para el manejo de las crisis comunicacionales del PADEP/D	Comité para el manejo de las crisis comunicacionales del PADEP/D conformado.
Catálogo de Medios del PADEP/D	El 100% de los colaboradores de la oficina de comunicaciones del PADEP/D conoce y utiliza las herramientas del catálogo de medios del PADEP/D	El catálogo es bien aceptado por el diseñador gráfico y el comunicador de la oficina de comunicaciones. A las autoridades les parece una buena estrategia para dar a conocer el trabajo del PADEP/D	Propuesta de banner institucional del PADEP/D Manejo de publicaciones en redes sociales oficiales del PADEP/D Propuesta de publicación de un boletín mensual del PADEP/D
Inducción a colaboradores para el adecuado uso de la identidad institucional del PADEP/D	El 100% de los colaboradores del PADEP/D conoce y utiliza adecuadamente la identidad gráfica (logotipo) del PADEP/D	Los colaboradores manifiestan su aceptación de la actividad, se muestran dispuestos a aprender, tienen actitud positiva ante la inducción, se sienten motivados y mejoran sus relaciones interpersonales al realizar trabajo colaborativo como estrategia de aprendizaje	Listados de asistencia de los colaboradores inducidos Evaluación del manejo adecuado de la identidad gráfica del PADEP/D en cada oficina que conforma el PADEP/D.

Fuente: Elaboración propia

6.10. Visión del futuro

Implementar la oficina de comunicaciones

Es imperativo que para el próximo año se cuente con la contratación del equipo de profesionales especializados para implementar la Oficina de Comunicaciones del PADEP/D, se espera tener el espacio físico, mobiliario y equipo especializado para las tareas que debe cumplir la oficina y con ello se fortalecerá la comunicación organizacional del programa.

Reforzar la identidad institucional

Se desea que en un plazo de 6 meses el 100% de los colaboradores del PADEP/D hayan reforzado la identidad institucional mediante el adecuado uso del logotipo en los diferentes medios, tanto impresos como digitales en el ámbito interno y externo de comunicación.

Para esto se espera que las autoridades inviertan en la elaboración de papelería de oficina, impresión de manuales, banners y otras herramientas que coadyuven en refuerzo de la identidad institucional.

Reforzar la imagen institucional

Se espera que se institucionalice la elaboración del boletín informativo de tiraje bimestral, que recopilará fotografías de las distintas actividades que se realizan mensualmente en las sedes con estudiantes de las distintas carreras del PADEP/D. Con la finalidad que el MINEDUC, los organismos internacionales e instituciones, tanto nacionales como internacionales conozcan más a fondo la labor que se realiza dentro del PADEP/D.

Se espera que a partir del inicio de las actividades de la oficina de comunicaciones, se oficialicen las cuentas para el manejo de redes sociales del PADEP/D, de manera que se actualice diariamente con publicaciones informativas, formativas académicas y administrativas, de manera que se aproveche la tecnología como medio de difusión para los que están más lejos.

Conclusiones

Caracterizar la comunicación organizacional interna y externa del PADEP/D, orientó la propuesta de soluciones para su mejoramiento y evidenció que la principal conclusión es, que la implementación de una oficina de comunicación en el PADEP/D permitirá la sistematización de la estrategia de comunicación organizacional, de manera integral e incluyente con todos sus públicos.

El uso de técnicas adecuadas de investigación facilitó la realización del presente diagnóstico y con lo cual se logró identificar que el PADEP/D carece de herramientas de comunicación interna y externa, como: manual de normas gráficas, manual de comunicación en crisis, manejo de redes sociales, entre otras, las cuales son necesarias para el desarrollo y continuidad del programa.

El uso de las herramientas adecuadas para los diferentes medios de comunicación permitirá que el PADEP/D promueva el trabajo que realiza y de a conocer los avances, logros y retos que se le presentan, lo cual fortalecerá la imagen institucional y evidenciará la transparencia en los procesos de su ejecución.

Los colaboradores del PADEP/D son una fortaleza del programa, ya que son profesionales calificados y demuestran su identificación y compromiso en la labor que realizan dentro del programa, lo cual es necesario para mejorar la cultura organizacional.

Recomendaciones

Es imprescindible que el PADEP/D cuente con un equipo de profesionales que conformen la oficina de comunicaciones, para que desde allí se de el seguimiento correspondiente para que la estrategia de comunicación organizacional se desarrolle de manera gradual y sistemática con todos sus públicos.

Implementar como medio de verificación las auditorías de imagen institucional, con el fin de evaluar y considerar una mejora en la estrategia de comunicación, particularmente de herramientas de comunicación interna y externa, como actualización de los manuales y catálogo de medios.

Planificar mensualmente reuniones con la coordinación nacional del PADEP/D para programar las publicaciones en medios, así como la programación de las actividades designadas a la oficina de comunicaciones.

Realizar actividades formativas y de crecimiento personal para los colaboradores del PADEP/D, de manera que se mantengan motivados e informados, ya que esto se refleja en la imagen institucional del programa.

Referencias

Bibliográficas:

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. España. Gesbiblo, S. L.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Instituto en Investigación de Relaciones Públicas. España. 4ª. Edición.
- EFPEM. (2001). *Reglamento General de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media*. Guatemala.
- EFPEM. (2009). *Rediseño Curricular Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente*. Guatemala.
- EFPEM. (2016). *Diseño Curricular Licenciatura en Educación Pre-primaria Intercultural*. Guatemala.
- Grajeda, G. (2016). *Informe PADEP/D 2016*. EFPEM – USAC.
- PADEP/D. (2013). *Guía del Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente*. Guatemala.
- Piñuel, J. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid. Editorial Síntesis.
- USAC. (2002). *Manual de clasificación de puestos*. Guatemala.

E-gráficas:

- Arribas, A. (2013). *Competencias directivas y comunicación en tiempos de crisis. Investigando la Comunicación en Crisis*. Razón y Palabra. Tecnológico de Monterrey. México. Coordinador por Islas, O. y Hernández, G. Recuperado el 18 de junio de 2016 de <http://www.razonypalabra.org.mx/LibroCrisis/Crisis.pdf>
- Berthier, A. (2008). *La comunicación en el siglo XXI: de la tecnificación de la comunicación a la comunicación del hombre*. Recuperado el 27 de junio de 2016 de <http://www.geiuma-oax.net/configuraciones/numero3/berthier.pdf>

- Cantón, I. y García, A. (2012). *La comunicación en los centros educativos: Un estudio de caso*. España. Recuperado el 17 de junio de 2016 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3939030>
- Capriotti, P. (1998). *Comunicación interna*. Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N. 13. Recuperado el 29 de junio de 2016 de http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Capriotti, P. (2004). Gestión de la comunicación en las organizaciones. Capítulo 2. Recuperado el 24 de junio de 2016 de http://perio.unlp.edu.ar/catedras/system/files/capriotti_la_imagen_corporativa.pdf
- Collell, J. (2013). Personal Branding, el arte de invertir en ti (47). La cualidad de la ligereza. Blog soymimamarca. Recuperado el 23 de junio de 2016 de <http://www.soymimamarca.com/tag/memorabilidad/>
- Costa, J. (2011). *Joan Costa: “El DIRCOM nace de la necesidad de la empresa”*. Artículo. Asociación de Directivos de Comunicación, Recuperado el 24 de junio de 2016 de <http://www.dircom.org/delegaciones/dircom-castilla-y-leon/actualidad/item/3307-joan-costa-%E2%80%99Cel-dircom-nace-de-la-necesidad-de-la-empresa%E2%80%9D>
- Diccionario de la Lengua Española. (2016). Definición de comunicar. RAE. Recuperado el 28 de junio de 2016 de <http://dle.rae.es/?id=A5G2vNP>
- Dheimann, (2004). *Teoría general de sistemas*. Blog: La Iniciativa de Comunicación. Comunicación y medios para el desarrollo de América Latina y el Caribe. Recuperado el 28 de junio de 2016 de <http://comminit.com/la/node/149989>
- <http://www.h2e.es/diccionario/imagotipo>
- Fernández, R. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa*. España. Editorial Club Universitario. Recuperado el 25 de junio de 2016 de <https://books.google.com.gt/books?hl=es&lr=&id=295vqLhaTioC&oi=fnd&pg=PA9&dq=responsabilidad+social+corporativa&ots=y-VGdO41ph&sig=5pjK8mSLdtm37zOXw9gAgpyTHNY#v=onepage&q=responsabilidad%20social%20corporativa&f=false>
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. Colombia. Recuperado el 18 de junio de 2016 de <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>

- García, E. (2013). *Apuntes sobre teoría y fenomenología de las crisis. Investigando la Comunicación en Crisis*. Razón y Palabra. Tecnológico de Monterrey. México. Coordinador por Islas, O. y Hernández, G. Recuperado el 18 de junio de 2016 de <http://www.razonypalabra.org.mx/LibroCrisis/Crisis.pdf>
- González, C. (2007). *14 puntos de la calidad según Edwards Deming*. Recuperado el 24 de junio de 2016 de <http://www.gestiopolis.com/14-puntos-de-la-calidad-segun-edwards-deming/>
- Jaén, M., Luceño, L., Martín, J. y Rubio, S. (2006). *La comunicación interna en las organizaciones: un elemento estratégico*. Universidad Complutense de Madrid. España. Recuperado el 17 de junio de 2016 de http://www.infocop.es/view_article.asp?id=822.
- López, E. (2011). Definición de imagotipo. Diccionario Profesional. España. Recuperado el 18 de junio de 2016 de <http://www.h2e.es/diccionario/imagotipo>
- Millán, T. (2000). *Fundamentos Socioculturales de Educación. Capítulo 1*. Recuperado el 24 de junio de 2016 de <http://www.carlosmanzano.net/articulos/austinmillan.html>
- Morales, F. y Enrique, A. (2007). *La figura del DIRCOM. Su importancia en el modelo de comunicación integral. Artículo Análisi 35*. Recuperado el 24 de junio de 2016 de <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n35/02112175n35p83.pdf>
- Ogliastri, E. (2012). *Liderazgo Organizacional en Colombia: Un Estudio Cualitativo*. Revista Universidad EAFIT. Recuperado el 18 de junio de 2016 de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1158/1048>
- Pérez, R. y Abreu, J. (2008). *Diseño de un modelo de publicidad de los servicios educativos que ofrece El Centro de Estudios Universitarios*. Daena: International Journal of Good Conscience. Recuperado el 25 de junio de 2016 de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20426-613.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20426-613.pdf)
- Rodríguez, I. (2005). *Teorías de la comunicación organizacional*. Recuperado el 25 de junio de 2016 de <http://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>
- Scheinsohn, D. (2004). *Dinámica de la comunicación*. Recuperado el 24 de junio de 2016 de <http://www.fundacionosde.com.ar/pdf/biblioteca/dinamica.pdf>

- Soria, R. (s/f). *La construcción de la categoría esfera institucional*. Recuperado el 28 de junio de 2016 de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/rsr/2b.htm>
- Suárez, O., Ruíz, C., Hincapie, L. y Mendoza, E. (s/f). *La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad*. México. Recuperado el 18 de junio de 2016 de http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n23/23_osuarez.html
- Tobón, S. (2015). La socioformación: un estudio conceptual. *Revista Paradigma*, Vol. XXXVI, N° 1. Recuperado el 25 de junio de 2016 de <http://www.scielo.org.ve/pdf/pdg/v36n1/art02.pdf>
- USAC. (s/f). *I Reseña Histórica de EFPEM*. Recuperado el 12 de mayo de 2016 de <https://www.usac.edu.gt/catalogo/EFPEM.pdf>
- Zapata, L. (2014). *El modelo de las 5 preguntas de LASWELL*. Blog especializado en comunicación interna. Recuperado el 29 de junio de 2016 de <https://leliazapata.com/2014/05/23/modelo-de-comunicacion/>

Anexos

Anexo 1

Cronograma de actividades del Diagnóstico

No.	ACTIVIDAD	SEMANA												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
		MAYO				JUNIO					JULIO			
		Del 2 al 8	Del 9 al 15	Del 16 al 22	Del 23 al 29	Del 30 al 5	Del 6 al 12	Del 13 al 19	Del 20 al 26	Del 27 al 3	Del 4 al 10	Del 11 al 17	Del 18 al 24	Del 25 al 31
1	Reunión de inducción y primera asesoría de la práctica													
2	Presentación con la Coordinadora nacional y miembros del Consejo Técnico del PADEP/D													
3	Elaboración y entrega de Diagnóstico Situacional													
4	Recepción de instructivo para la elaboración del plan metodológico y diagnóstico de comunicación interna													
5	Elaboración y entrega de plan metodológico													
6	Reunión informativa con asesores de la práctica supervisada.													
7	Revisión documental y entrevistas con miembros del Consejo Técnico del PADEP/D													
8	Validación y aplicación de encuestas a miembros del Consejo Técnico y colaboradores de planta y sedes													
9	Recepción de instructivo para la elaboración del diagnóstico de comunicación externa.													
10	Entrega del Diagnóstico de Comunicación Interna													
11	Aplicación de encuestas a usuarios y entrevistas a públicos externos del PADEP/D													
12	Realización de entrevistas a los encargados de la comunicación externa del PADEP/D													
13	Entrega de Diagnóstico de Comunicación Externa parte 1.													
14	Entrega de Diagnóstico de Comunicación Externa parte 2.													
15	Reunión informativa sobre pre privado													
16	Revisión completa del Diagnóstico de Comunicación interna y externa del PADEP/D3													

Anexo 2

Instrumento: Guía de observación

Objetivo: Otorgar una mejor comprensión de lo que actualmente ocurre en el entorno laboral del PADEP/D, relacionado a comportamientos, liderazgo, política, interacción social y tabúes.

Datos generales

Lugar: Oficinas administrativas del PADEP/D

Fecha: De 9 de mayo a 30 de junio de 2016.

ASPECTO	SI	NO	OBSERVACIONES
COMUNICACIÓN INTERNA			
Comunicación interpersonal			
Clima organizacional			
Tipo de comunicación			
Medios de comunicación interna			
Reuniones			
Barreras de la comunicación			
Espacio físico y ubicación de oficinas			
Equipo tecnológico			
Celebración de cumpleaños y días especiales			
Relación jefe – colaborador			
COMUNICACIÓN EXTERNA			
Saludo institucional al contestar una llamada			
Correo electrónico institucional			
Papel membretado del programa			
Señalética			
Misión y visión a la vista			
Buzón de sugerencias			
Cartelera informativa			
Ventanilla de atención al público			
Afiches institucionales			
Trifolios informativos			
Tarjetas de identificación			
Uniforme de los colaboradores			
Color institucional			
Publicaciones periódicas			
Página web			
Redes sociales			
Relación interinstitucional			
Vocero institucional			
Medios de comunicación externa			

Anexo 3

Instrumento: Validación de productos por juicio de expertos

1. Licda. en Administración de Empresas

TABLA DE VALIDACIÓN DE PRODUCTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS A EVALUAR	SI	NO	OBSERVACIONES
Manual de organización y funciones del PADEPID	Tiene estructura organizativa (organigrama)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Define claramente el las funciones de cada puesto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Define claramente el perfil de cada puesto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manual de identidad gráfica del PADEPID	Contiene los puestos necesarios para implementar una oficina de comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Explica a detalle los elementos del logotipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Explica la tipografía, tamaños y colores que debe llevar el logotipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manual de comunicación en crisis del PADEPID	Explica gráficamente cómo debe utilizarse correctamente el logotipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Presenta el diseño de papelería de oficina	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Presenta el diseño de señalética institucional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Catálogo de medios del PADEPID	Presenta el adecuado uso del logotipo para otras superficies	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Explica qué es una crisis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Define quienes deben integrar en comité de manejo de crisis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Material para la inducción de colaboradores en el uso adecuado de la identidad del PADEPID	Explica los niveles de crisis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Incluye modelos de herramientas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Describe el uso de cada herramienta de divulgación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ejemplifica el uso de cada herramienta	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Presenta sugerencias del discurso para cada herramienta	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Presenta sugerencias de la periodicidad del uso de cada herramienta	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Explica el objetivo del material	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Explica la diferencia entre identidad e imagen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Utiliza ejemplos claros del uso de la identidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Motiva al colaborador en el aprendizaje	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Utiliza técnicas dinámicas para la interacción	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
				<i>excelente</i>

Observaciones finales: _____

Validado por: Marcela Guadalupe Lopez Castro

Fecha: el jueves 23 de septiembre de 2016

¡Muchas Gracias!

2. Lic. en la Enseñanza del Idioma Español y la Literatura

TABLA DE VALIDACIÓN DE PRODUCTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS A EVALUAR	SI	NO	OBSERVACIONES
Manual de organización y funciones del PADEPID	Tiene estructura organizativa (organigrama)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Define claramente el las funciones de cada puesto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Define claramente el perfil de cada puesto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manual de identidad gráfica del PADEPID	Contiene los puestos necesarios para implementar una oficina de comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Explica a detalle los elementos del logotipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Explica la tipografía, tamaños y colores que debe llevar el logotipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manual de comunicación en crisis del PADEPID	Explica gráficamente cómo debe utilizarse correctamente el logotipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Presenta el diseño de papelería de oficina	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Presenta el diseño de señalética institucional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Catálogo de medios del PADEPID	Presenta el adecuado uso del logotipo para otras superficies	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Explica qué es una crisis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Define quienes deben integrar en comité de manejo de crisis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Material para la inducción de colaboradores en el uso adecuado de la identidad del PADEPID	Explica los niveles de crisis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Incluye modelos de herramientas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Describe el uso de cada herramienta de divulgación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ejemplifica el uso de cada herramienta	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Presenta sugerencias del discurso para cada herramienta	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Presenta sugerencias de la periodicidad del uso de cada herramienta	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Explica el objetivo del material	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Explica la diferencia entre identidad e imagen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Utiliza ejemplos claros del uso de la identidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Motiva al colaborador en el aprendizaje	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Utiliza técnicas dinámicas para la interacción	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones finales: _____

Validado por: Mario David Valdiz

Fecha: 23 septiembre de 2016

¡Muchas Gracias!

3. Licda. en Diseño Gráfico Especializada en Diseño Editorial

TABLA DE VALIDACIÓN DE PRODUCTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS A EVALUAR	SI	NO	OBSERVACIONES
Manual de organización y funciones del PADEPID	Tiene estructura organizativa (organigrama)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Define claramente el las funciones de cada puesto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Define claramente el perfil de cada puesto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manual de identidad gráfica del PADEPID	Contiene los puestos necesarios para implementar una oficina de comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Explica a detalle los elementos del logotipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Explica la tipografía, tamaños y colores que debe llevar el logotipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manual de comunicación en crisis del PADEPID	Explica gráficamente cómo debe utilizarse correctamente el logotipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Presenta el diseño de papelería de oficina	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Presenta el diseño de señalética institucional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Catálogo de medios del PADEPID	Presenta el adecuado uso del logotipo para otras superficies	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Explica qué es una crisis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Define quienes deben integrar en comité de manejo de crisis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Material para la inducción de colaboradores en el uso adecuado de la identidad del PADEPID	Explica los niveles de crisis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Incluye modelos de herramientas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Describe el uso de cada herramienta de divulgación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ejemplifica el uso de cada herramienta	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Presenta sugerencias del discurso para cada herramienta	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Presenta sugerencias de la periodicidad del uso de cada herramienta	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Explica el objetivo del material	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Explica la diferencia entre identidad e imagen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Utiliza ejemplos claros del uso de la identidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Motiva al colaborador en el aprendizaje	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Utiliza técnicas dinámicas para la interacción	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones finales: Muy buen trabajo, es bastante claro y se explica todo de una manera creativa y dinámica.

Validado por: Marlene Leal

Fecha: 23.9.16

¡Muchas Gracias!

4. Licda. en Ciencias de la Comunicación

TABLA DE VALIDACIÓN DE PRODUCTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS A EVALUAR	SI	NO	OBSERVACIONES
Manual de organización y funciones del PADEPID	Tiene estructura organizativa (organigrama)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Define claramente el las funciones de cada puesto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Define claramente el perfil de cada puesto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manual de identidad gráfica del PADEPID	Contiene los puestos necesarios para implementar una oficina de comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Explica a detalle los elementos del logotipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Explica la tipografía, tamaños y colores que debe llevar el logotipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manual de comunicación en crisis del PADEPID	Explica gráficamente cómo debe utilizarse correctamente el logotipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Presenta el diseño de papelería de oficina	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Presenta el diseño de señalética institucional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Catálogo de medios del PADEPID	Presenta el adecuado uso del logotipo para otras superficies	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Explica qué es una crisis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Define quienes deben integrar en comité de manejo de crisis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Material para la inducción de colaboradores en el uso adecuado de la identidad del PADEPID	Explica los niveles de crisis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Incluye modelos de herramientas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Describe el uso de cada herramienta de divulgación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ejemplifica el uso de cada herramienta	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Presenta sugerencias del discurso para cada herramienta	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Presenta sugerencias de la periodicidad del uso de cada herramienta	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Explica el objetivo del material	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Explica la diferencia entre identidad e imagen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Utiliza ejemplos claros del uso de la identidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Motiva al colaborador en el aprendizaje	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Utiliza técnicas dinámicas para la interacción	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones finales: Me parece una muy buena propuesta, explicativa y fácil de entender.

Validado por: Barbara Leal

Fecha: 26.9.16

¡Muchas Gracias!

Anexo 4

Instrumento: Validación de productos por autoridades del PADEP/D

1. Director de la EFPEM

**TABLA DE VALIDACIÓN
DE PRODUCTOS POR AUTORIDADES DEL PADEP/D**

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS A EVALUAR	SI	NO	OBSERVACIONES
Manual de organización y funciones del PADEP/D	Tiene estructura organizativa (organigrama)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	El contenido es comprensible y completo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Considera que el manual es un apoyo para la toma de decisiones en la creación de los puestos para implementar la oficina de comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	El material está diagramado para su fácil manejo y lectura (tamaño de letra, color, orientación, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manual de identidad gráfica del PADEP/D	Explica a detalle los elementos del logotipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	El contenido es comprensible y completo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Explica gráficamente cómo debe utilizarse correctamente el logotipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	El diseño de papelería de oficina y señalética es de su agrado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Implementaría el uso de la propuesta de diseño de papelería de oficina y señalética	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manual de comunicación en crisis del PADEP/D	El manual está diagramado para su fácil manejo y lectura (tamaño de letra, color, orientación, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Considera que es un documento importante para el PADEP/D	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Conformaría el comité de crisis propuesto en el manual	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Catálogo de medios del PADEP/D	El contenido es comprensible y completo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	El manual está diagramado para su fácil manejo y lectura (tamaño de letra, color, orientación, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Considera que el catálogo incluye las herramientas necesarias para la divulgación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Describe claramente el uso de cada herramienta de divulgación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Material para la inducción de colaboradores en el uso adecuado de la identidad del PADEP/D	El discurso que se sugiere para cada herramienta es adecuado de acuerdo a los valores institucionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Explica el objetivo del material	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Considera importante realizar la inducción a los colaboradores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Los ejemplos son claros	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones finales: *¡FELICITACIONES! ES UN DOCUMENTO BUENO, MUY ALTO Y BASTA PERO INFORMAR Y DIVULGAR.*

Validado por: *Daniel López Pérez*

Fecha: *23-09-2016*

¡Muchas Gracias!

2. Coordinadora del PADEP/D

**TABLA DE VALIDACIÓN
DE PRODUCTOS POR AUTORIDADES DEL PADEP/D**

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS A EVALUAR	SI	NO	OBSERVACIONES
Manual de organización y funciones del PADEP/D	Tiene estructura organizativa (organigrama)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	El contenido es comprensible y completo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Considera que el manual es un apoyo para la toma de decisiones en la creación de los puestos para implementar la oficina de comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	El material está diagramado para su fácil manejo y lectura (tamaño de letra, color, orientación, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manual de identidad gráfica del PADEP/D	Explica a detalle los elementos del logotipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	El contenido es comprensible y completo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Explica gráficamente cómo debe utilizarse correctamente el logotipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	El diseño de papelería de oficina y señalética es de su agrado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Implementaría el uso de la propuesta de diseño de papelería de oficina y señalética	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manual de comunicación en crisis del PADEP/D	El manual está diagramado para su fácil manejo y lectura (tamaño de letra, color, orientación, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Considera que es un documento importante para el PADEP/D	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Conformaría el comité de crisis propuesto en el manual	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Catálogo de medios del PADEP/D	El contenido es comprensible y completo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	El manual está diagramado para su fácil manejo y lectura (tamaño de letra, color, orientación, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Considera que el catálogo incluye las herramientas necesarias para la divulgación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Describe claramente el uso de cada herramienta de divulgación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Material para la inducción de colaboradores en el uso adecuado de la identidad del PADEP/D	El discurso que se sugiere para cada herramienta es adecuado de acuerdo a los valores institucionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Explica el objetivo del material	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Considera importante realizar la inducción a los colaboradores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Los ejemplos son claros	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones finales:

Validado por: *Haydee L. Carpio López*

Fecha: *25-09-16*

¡Muchas Gracias!

3. Miembro del Consejo Técnico

**TABLA DE VALIDACIÓN
DE PRODUCTOS POR AUTORIDADES DEL PADEP/D**

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS A EVALUAR	SI	NO	OBSERVACIONES
Manual de organización y funciones del PADEP/D	Tiene estructura organizativa (organigrama)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	El contenido es comprensible y completo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Considera que el manual es un apoyo para la toma de decisiones en la creación de los puestos para implementar la oficina de comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	El material está diagramado para su fácil manejo y lectura (tamaño de letra, color, orientación, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manual de identidad gráfica del PADEP/D	Explica a detalle los elementos del logotipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	El contenido es comprensible y completo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Explica gráficamente cómo debe utilizarse correctamente el logotipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	El diseño de papelería de oficina y señalética es de su agrado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Implementaría el uso de la propuesta de diseño de papelería de oficina y señalética	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manual de comunicación en crisis del PADEP/D	El manual está diagramado para su fácil manejo y lectura (tamaño de letra, color, orientación, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Considera que es un documento importante para el PADEP/D	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Conformaría el comité de crisis propuesto en el manual	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Catálogo de medios del PADEP/D	El contenido es comprensible y completo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	El manual está diagramado para su fácil manejo y lectura (tamaño de letra, color, orientación, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Considera que el catálogo incluye las herramientas necesarias para la divulgación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Describe claramente el uso de cada herramienta de divulgación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Material para la inducción de colaboradores en el uso adecuado de la identidad del PADEP/D	El discurso que se sugiere para cada herramienta es adecuado de acuerdo a los valores institucionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Explica el objetivo del material	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Considera importante realizar la inducción a los colaboradores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Los ejemplos son claros	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones finales:

Validado por: *Enil Quintero*

Fecha: *23 de septiembre, 2016*

¡Muchas Gracias!

4. Miembro del Consejo Técnico

**TABLA DE VALIDACIÓN
DE PRODUCTOS POR AUTORIDADES DEL PADEP/D**

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS A EVALUAR	SI	NO	OBSERVACIONES
Manual de organización y funciones del PADEP/D	Tiene estructura organizativa (organigrama)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	El contenido es comprensible y completo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Considera que el manual es un apoyo para la toma de decisiones en la creación de los puestos para implementar la oficina de comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	El material está diagramado para su fácil manejo y lectura (tamaño de letra, color, orientación, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manual de identidad gráfica del PADEP/D	Explica a detalle los elementos del logotipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	El contenido es comprensible y completo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Explica gráficamente cómo debe utilizarse correctamente el logotipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	El diseño de papelería de oficina y señalética es de su agrado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Implementaría el uso de la propuesta de diseño de papelería de oficina y señalética	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manual de comunicación en crisis del PADEP/D	El manual está diagramado para su fácil manejo y lectura (tamaño de letra, color, orientación, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Considera que es un documento importante para el PADEP/D	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Conformaría el comité de crisis propuesto en el manual	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Catálogo de medios del PADEP/D	El contenido es comprensible y completo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	El manual está diagramado para su fácil manejo y lectura (tamaño de letra, color, orientación, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Considera que el catálogo incluye las herramientas necesarias para la divulgación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Describe claramente el uso de cada herramienta de divulgación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Material para la inducción de colaboradores en el uso adecuado de la identidad del PADEP/D	El discurso que se sugiere para cada herramienta es adecuado de acuerdo a los valores institucionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Explica el objetivo del material	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Considera importante realizar la inducción a los colaboradores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Los ejemplos son claros	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones finales:

Validado por: *Gerardine Acosta*

Fecha: *23.9.16*

¡Muchas Gracias!

5. Miembro del Consejo Técnico

**TABLA DE VALIDACIÓN
DE PRODUCTOS POR AUTORIDADES DEL PADEP/D**

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS A EVALUAR	SI	NO	OBSERVACIONES
Manual de organización y funciones del PADEP/D	Tiene estructura organizativa (organigrama)	X		
	El contenido es comprensible y completo	X		
	Considera que el manual es un apoyo para la toma de decisiones en la creación los puestos para implementar la oficina de comunicación	X		
	El material está diagramado para su fácil manejo y lectura (tamaño de letra, color, orientación, etc.)	X		
Manual de identidad gráfica del PADEP/D	Explica a detalle los elementos del logotipo	X		
	El contenido es comprensible y completo	X		
	Explica gráficamente cómo debe utilizarse correctamente el logotipo	X		
	El diseño de papelería de oficina y señalética es de su agrado	X		
Manual de comunicación en crisis del PADEP/D	Implementaría el uso de la propuesta de diseño de papelería de oficina y señalética	X		
	El manual está diagramado para su fácil manejo y lectura (tamaño de letra, color, orientación, etc.)	X		
	Considera que es un documento importante para el PADEP/D	X		
	Conformaría el comité de crisis propuesto en el manual	X		
Catálogo de medios del PADEP/D	El contenido es comprensible y completo	X		
	El manual está diagramado para su fácil manejo y lectura (tamaño de letra, color, orientación, etc.)	X		
	Considera que el catálogo incluye las herramientas necesarias para la divulgación	X		
	Describe claramente el uso de cada herramienta de divulgación	X		
Material para la inducción de colaboradores en el uso adecuado de la identidad del PADEP/D	El discurso que se sugiere para cada herramienta es adecuado de acuerdo a los valores institucionales	X		
	Explica el objetivo del material	X		
	Considera importante realizar la inducción a los colaboradores	X		
	Los ejemplos son claros	X		

Observaciones finales: *Compartir la validación del impacto de la comunicación por periodo cronológico.*

Validado por: *Miguel Ángel Guerra A.*

Fecha: *23/09/2016*

¡Muchas Gracias!

Anexo 5

Encuesta a colaboradores

<http://goo.gl/forms/mp3aHs9R4eHO3rVI2>

Encuesta a autoridades

<http://goo.gl/forms/SqyBOQyimVBgdguZ2>

Encuesta a estudiantes

<http://goo.gl/forms/UowwvenATjq12M7E2>

Anexo 6

Otras fotografías de la validación de los productos entregados a las autoridades del PADEP/D





Anexo 7

Carta de solicitud a la institución



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

Guatemala 18 de abril de 2016
Of. Postgrado 180-2016

Maestro
Danilo López Pérez
Director
Programa Académico De Desarrollo Profesional Docente PADEPID
Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media –EFPEM-
Ciudad Universitaria

Estimada Licda. Crispín:

Es un gusto saludarle y a la vez presentarle a la Licenciada Flor de María Virula Pineda, carné No. 200111636, quien es estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.


La Licda. Flor de María Virula, solicita realizar su Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional en la Institución, que usted dirige, el mismo consiste en realizar un Diagnóstico de comunicación organizacional interno y externo, y con base a los resultados presentar una Estrategia de Comunicación.

Apreciare su valiosa colaboración en el sentido de enviar la carta que avala la aceptación para que la Licenciada Virula, desarrolle el trabajo de graduación en dicha Institución, así como su, *Visto Bueno* al momento de finalizar cada uno de los productos que sean generados en el desarrollo del diagnóstico y estrategia.

Cordialmente,

"Id y Enseñad a Todos"




Mtro. Gustavo Morán
Director
Departamento de Estudios de Postgrado

c.c. archivo



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Edificio
Ciudad Universitaria, zon
Teléfono: (502) 2418-
Telefax: (502) 2418-
www.comunicacionusa



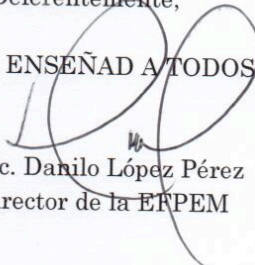

Anexo 8

Carta de aceptación de la institución



Anexo 9

Carta de aceptación de los productos por parte de la institución

	USAC TRICENTENARIA Universidad de San Carlos de Guatemala	
Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media -EFPEM-		ESCUELA DE FORMACIÓN DE PROFESORES DE ENSEÑANZA MEDIA
Guatemala, 23 de septiembre del 2016 Ref. DIR.341-2016		
Maestro Gustavo Adolfo Morán Portillo Director Departamento de Estudios de Postgrado Escuela de Ciencias de la Comunicación Ciudad Universitaria		
Maestro Morán Portillo:		
Es un gusto poder saludarle, a la vez desearle éxitos en todas sus actividades.		
Por este medio me dirijo a usted para informarle que he recibido satisfactoriamente los cinco productos de la Estrategia de Comunicación Interna y Externa para el Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente -PADEP/D- de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media -EFPEM-, como parte de la Práctica de la Maestría en Comunicación Organizacional de la licenciada Flor de María Virula Pineda.		
Sin más sobre el particular, me suscribo de usted.		
Deferentemente, "ID Y ENSEÑAD A TODOS"  M.Sc. Danilo López Pérez Director de la EFPEM		
c.c. Archivo		