



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Maestría en Comunicación Organizacional



**DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA  
DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
PARA EL  
CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN**

Lic. Hugo Roberto Estrada Armas  
Registro Académico No. 100009012

Guatemala, octubre de 2017

# **Universidad de San Carlos de Guatemala**

## **Autoridades Centrales**

Rector  
Secretario General

**Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo**  
**Dr. Carlos Enrique Camey Rodas**

## **Escuela de Ciencias de la Comunicación**

### **Consejo Directivo**

**M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García**  
Director

**M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo**  
**Lic. Mario Enrique Campos Trijilio**  
Representantes docentes

**Pub. Anaite Machuca**  
**Per. Mario Barrientos**  
Representantes docentes

**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

**M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo**  
Secretario

## **Tribunal examinador**

Dr. Carlos Humberto Interiano  
Maestro Gustavo Adolfo Morán Portillo  
Maestro César Augusto Urízar Méndez



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



Guatemala, 16 de octubre de 2017  
**Orden de impresión**  
No.05-2017 GAMP/Machq

Estudiante  
**Hugo Roberto Estrada Armas**  
Registro Académico No. 100009012

Estimado Estudiante Estrada:

Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por el Tribunal Examinador con el título **“DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN CNE”**, 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 la biblioteca Flavio Herrera y un trabajo de graduación y un CD en formato PDF en la Biblioteca Central de esta Universidad.

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

Atentamente,

**“DID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
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](http://www.comunicacion.usac.edu.gt)

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

# Índice general

## PRIMERA PARTE

<b>Introducción</b> .....	<b>i</b>
<b>Justificación</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Diagnóstico situacional</b> .....	<b>2</b>
Ubicación geográfica.....	2
Naturaleza del Consejo Nacional de Educación, CNE.....	2
Líneas estratégicas,.....	3
Misión.....	3
Visión .....	3
Descripción de las principales actividades .....	4
Actores internos y externos. ....	4
Organización.....	6
Perfil de los integrantes del Consejo. ....	7
<b>Capítulo 2 Fundamentos Epistemológicos</b> .....	<b>9</b>
<b>Capítulo 3 Metodología aplicada</b> .....	<b>11</b>
Planteamiento del Problema .....	11
Justificación de la investigación.....	11
Objetivos: .....	12
General.....	12
Específicos.....	12
Actores internos.....	13
Actores Externos .....	13
Descripción de los instrumentos:.....	14
<b>Capítulo 4 Diagnóstico de comunicación</b> .....	<b>15</b>
Análisis de la comunicación interna.....	15
Comunicación del CNE, según la ley.....	15
Comunicación vertical.....	16
Uso de la página web y otras redes sociales.....	18
La comunicación horizontal .....	19
Talleres y foros internos .....	21

Conocimiento de la Identidad institucional.....	21
Comunicación en crisis a nivel interno.....	22
Análisis de la Comunicación externa .....	22
Usuarios .....	22
Relaciones con las instituciones .....	23
Análisis de la identidad corporativa .....	24
Análisis de imagen corporativa .....	25
Comunicación Institucional.....	28
Comunicación en crisis.....	29
Factores influyentes directos e indirectos.....	36
Determinación de prioridades comunicacionales .....	39
Propuesta de soluciones.....	39
Funciones de la comunicación con la propuesta de soluciones.....	40

## **SEGUNDA PARTE**

<b>Estrategia de comunicación .....</b>	<b>43</b>
<b>Árbol de objetivos.....</b>	<b>43</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>43</b>
Objetivo general .....	43
Objetivos específicos.....	44
<b>Público objetivo .....</b>	<b>44</b>
Interno.....	44
Externo .....	44
<b>Propuesta.....</b>	<b>45</b>
Matriz de coherencia .....	46
<b>Plan de comunicación.....</b>	<b>49</b>
<b>Cronograma .....</b>	<b>50</b>
<b>Plan de Monitoreo .....</b>	<b>51</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>52</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>53</b>

<b>Anexos.....</b>	<b>54</b>
Anexo 1 Instrumentos.....	54
Anexo 2 Respuestas a las entrevistas abiertas no estructuradas realizadas.....	56
Anexo 3 .....	<b>57</b>
Productos elaborados.....	57

## **Índice de gráficas**

<b>Gráfica 1.</b> Uso de medios de comunicación utilizados por los integrantes del CNE .....	18
<b>Gráfica 2:</b> ¿Cómo considera la comunicación interna del CNE? .....	19

## **Índice de figuras**

Figura 1. Organigrama del CNE .....	7
Figura 2: FODA .....	30
Figura 3. Análisis y pronóstico de la situación .....	32
Figura 4: Árbol de problemas .....	38
Figura 5: Árbol de objetivos .....	43

## **Índice de ilustraciones**

Logos del Consejo Nacional de Educación .....	25
---	----

## **Introducción**

El presente informe describe los resultados obtenidos de dos procesos fundamentales, como lo son el diagnóstico de la comunicación organizacional y derivado de éste, el plan de comunicación, del Consejo Nacional de Educación.

En la primera parte, se hace un diagnóstico de la comunicación organizacional en el Consejo Nacional de Educación, CNE, para lo cual se diseñó un plan de investigación diagnóstica que permitió obtener información descriptiva tanto cualitativa como descriptiva de lo que en este proceso está llevando actualmente a cabo el mencionado organismo.

De los resultados obtenidos en el diagnóstico, se diseñó un plan de comunicación que contiene un análisis de los problemas encontrados en los procesos comunicacionales del CNE, tanto en la comunicación interna como en la comunicación externa.

Se procedió a confeccionar una serie de estrategias, cuyo objetivo es la de fortalecer los procesos ya mencionados. es que en la actualidad, a pesar de que el CNE es un órgano importante que pertenece al nivel del Despacho Superior del Ministerio de Educación, goza de poco reconocimiento por parte de los diversas organizaciones e instituciones que interactúan en el sector educación. Se espera que con la implementación de este Plan de Comunicación el CNE ocupe el lugar que le corresponde dentro del quehacer educativo a nivel nacional.

## **Justificación**

La comunicación organizacional es una herramienta importante para cualquier organización que desee fortalecerse interna y externamente, en miras a cumplir los objetivos para los cuales ha sido creada. En el caso del Consejo Nacional de Educación, CNE, como órgano representativo y multisectorial es de suma importancia el contar con una estrategia de Comunicación Organizacional que le lleve a desarrollar y establecer claramente su identidad institucional, su naturaleza y objetivos así como su imagen ante los públicos externos.

Como producto del diagnóstico realizado, se pudo evidenciar que en la actualidad el CNE no cuenta con una estrategia de comunicación interna y externa, careciendo así mismo de un protocolo para realizar su comunicación en situaciones de crisis. Como resultado de esta carencia, las actividades que realiza el CNE no son conocidas por muchos actores externos e internos que están relacionados con el sector educativo.

Aunque realiza procesos de comunicación interna y externa, estos se desarrollan de manera arbitraria e improvisada, sin contar con una plan previamente determinado, que le permita en primer lugar fortalecer y ampliar la comunicación interna con el uso de nuevas y mejores herramientas, y por otra parte, también poder realizar un comunicación externa haciendo uso de las nuevas tecnologías de la comunicación y otras herramientas que le permitan llevar sus mensajes, sus posiciones y dar a conocer sus actividades, que son de relevancia para el mejoramiento del sistema educativo nacional. El contar con una estrategia de comunicación se justifica por el papel relevante dentro del ámbito educativo que está llamado a ejercer el CNE, y que impacta de manera determinante en el mejoramiento del Sistema Educativo Nacional.

## **Capítulo 1 Diagnóstico situacional**

### **Ubicación geográfica**

El Consejo Nacional de Educación tiene su sede en la 6ª. Calle 1-87 zona 10, Edificio Valsari, 8º. Nivel, oficina 803, Guatemala, Guatemala, en la que funciona la Secretaría Técnica.

### **Naturaleza del Consejo Nacional de Educación, CNE**

El Consejo Nacional fue establecido en la Ley Nacional de Educación, Decreto Legislativo No. 12-91 del Congreso de la República de Guatemala, como un órgano multisectorial educativo encargado de conocer, analizar y aprobar las principales políticas, estrategias y acciones de la administración educativa, tendientes a mantener y mejorar los avances que en materia de educación se hubiese logrado (Art. 12).

El 20 de noviembre del año 2008 fue instalado estructural y funcionalmente mediante el Acuerdo Gubernativo No. 304-2008, Reglamento de Integración del Consejo Nacional de Educación, el cual lo define como un “órgano multisectorial educativo y representativo, perteneciente al nivel de Dirección Superior del Ministerio de Educación, que actúa en coordinación con el Despacho Ministerial y que tiene las funciones que le señala la Ley y este reglamento” (Art. 2).

Entre sus atribuciones están:

1. Responsabilizarse coordinadamente, con el Despacho Ministerial de establecer las políticas educativas del país.
2. Conocer, analizar y aprobar las principales políticas, estrategias y acciones de la administración educativa, tendientes a mantener y mejorar los avances que en materia educativa se hayan logrado.
3. Coordinar con el Despacho Ministerial la ejecución que éste haga de las políticas de investigación pedagógica, desarrollo curricular y capacitación de su personal.
4. Coordinar con el Despacho Ministerial la elaboración que éste efectúe de los planes de desarrollo educativo.

5. Emitir sus disposiciones internas.

Con base en lo prescrito en la Ley Nacional de Educación y el Acuerdo Gubernativo, inició sus actividades a finales del año 2008, correspondiendo al viceministro o viceministra de educación, coordinar el trabajo de las organizaciones que integran el consejo. Siendo éstas:

- El Ministerio de Educación (Mineduc)
- La Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC)
- Universidades privadas
- La Academia de Lenguas Mayas de Guatemala (ALMG)
- La Comisión Nacional Permanente de Reforma Educativa (CNPRE)
- El Consejo Nacional de Educación Maya (CNEM)
- El Consejo Nacional para la Atención de las Personas con Discapacidad (CONADI)
- Los Centros Educativos Privados
- La Asamblea Nacional del Magisterio (ANM)
- La Alianza Evangélica de Guatemala
- La Conferencia Episcopal de Guatemala
- El Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras (CACIF)
- Las organizaciones del pueblo Garífuna
- Las organizaciones del pueblo Xinca,
- Los sectores organizados de Mujeres.

### **Líneas estratégicas,**

#### **Misión**

No se cuenta con una misión

#### **Visión**

No cuenta con Visión

Consultados los miembros del Órgano Directivo del CNE indicaron que no se cuenta con una visión y misión porque las leyes definen con claridad su naturaleza, función y objetivos.

### **Descripción de las principales actividades**

Según el mandato que la ley le otorga, el Consejo Nacional de Educación es el responsable de conocer, analizar y proponer las políticas públicas educacionales, así como darle seguimiento a los diversos planes, programas y proyectos que en materia educativa impulsa el Ministerio de Educación. Sobre éstos, el Consejo emite opiniones por medio de dictámenes.

Las comisiones son las encargadas de dar seguimiento a los diferentes programas y proyectos del Ministerio de Educación a través de reuniones con los responsables de las Direcciones Generales encargados, técnicos y especialistas. Al final del año, las comisiones elaboran dictámenes técnicos, en los cuales emite opinión y da recomendaciones sobre la marcha de los diferentes programas y proyectos.

### **Actores internos y externos.**

Entre los actores internos dentro de este organismo se encuentran los representantes titulares y suplentes de los sectores e instituciones que integran el Consejo Nacional de Educación, según lo establecido en el artículo 4 del Acuerdo Gubernativo 304-2008. En la actualidad las personas que ocupan dichos cargos son los siguientes:

- Ministerio de Educación: Lic. Héctor Alejandro Canto Mejía, Viceministro Técnico de Educación y Coordinador titular del Consejo y Dr. Daniel Domingo López, Viceministro de Educación Bilingüe e Intercultural y coordinador suplente del Consejo.
- Alianza Evangélica de Guatemala: Lic. París Orlando Peña, representante titular (no hay representante suplente nombrado).
- Universidad de San Carlos de Guatemala, USAC: Lic. Everardo Antonio Godoy Dávila, representante titular y Dr. José Ángel de la Cruz Muñoz, representante suplente.
- Comisión Nacional Permanente de Reforma Educativa, CNPRE: Lic. Israel Choy Cotzajay, representante titular y Lic. Federico Roncal Martínez, representante suplente.
- Sectores Organizados de Mujeres: Licda. Julieta Soto Villagrán, representante titular y Licda. Claudia Lissette Sánchez Rodríguez, representante suplente.
- Propietarios y Directores de Centros Educativos Privados: Licda. Diana Brown, representante titular y Lic. Efraín Estrada, representante suplente.

- Consejo Nacional para la Atención de Personas con Discapacidad, CONADI: Lic. Julio Roberto Bámaca, representante titular y Lic. Jonatan Natareno, representante suplente.
- Universidades Privadas: Lic. Jacqueline García de León, representante titular (no hay representante suplente nombrado)
- Academias de Lenguas Mayas de Guatemala, ALMG: Lic. Simón Rodríguez Hernández, representante titular y Lic. Pedro Morejón, representante suplente.
- Asamblea Nacional del Magisterio, ANM: Prof. Osvaldo Pérez Elías, representante titular
- Prof. Rodrigo Hernández Boche, representante suplente.
- Conferencia Episcopal de Guatemala: Monseñor Mario Molina, representante titular y Licda. Floridalma Meza Palma, representante suplente.
- Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras, CACIF: Licda. Inés Torrebiarte de Bolaños, representante titular y Licda. Verónica Spross de Rivera, representante suplente.
- Organizaciones del Pueblo Garífuna: Lic. David Felipe Sánchez, representante titular y Sra. Clarisa Arana Saravia, representante suplente
- Organizaciones del Pueblo Xinka: Prof. Felipe De la Cruz, representante titular y Lic. Juan Pablo López, representante suplente.
- Consejo Nacional de Educación Maya, CNEM: Licda. Norma Chamalé Patzán, representante titular y Lic. Rodrigo Guarchaj, representante suplente.

También se consideran actores internos los funcionarios que trabajan permanentemente en la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Educación, quienes realizan las funciones administrativas y operativas, siendo ellos: Lic. Hugo Roberto Estrada Armas, Secretario Técnico y Srita. Jennifer Sosa Ramírez, asistente de la Secretaría.

Entre los **actores externos** al Consejo, se pueden considerar los siguientes:

Direcciones Generales del Ministerio de Educación de Guatemala, Agencias de Cooperación Internacional acreditadas en Guatemala: USAID (Estados Unidos), GIZ (Alemania), JICA (Japón), como las principales agencias con la que realiza una interacción constante debido a que cuentan con un área de intervención y financiamiento para educación, organismos internacionales: ONU, UNESCO, PNUD, Organización de Estados Iberoamericanos, OEI, entre otras.

## **Organización**

Con base en lo prescrito en la Ley Nacional de Educación y el Acuerdo Gubernativo, inició sus actividades a finales del año 2008, correspondiendo al viceministro o viceministra de Educación, designados por el Ministro de Educación, coordinar el trabajo de las organizaciones que integran el consejo. Estas conforman la Asamblea, que es el máximo organismo rector del CNE.

Así mismo, el CNE para su funcionamiento y cumplimiento de las funciones asignadas, se organiza en comisiones, las cuales son reorganizadas o bien, sustituidas anualmente, de acuerdo a los temas prioritarios que se establezcan dentro de su plan de trabajo.

Para el año 2017 el Consejo acordó que las comisiones creadas para dar cumplimiento al mandato legal serían las siguientes:

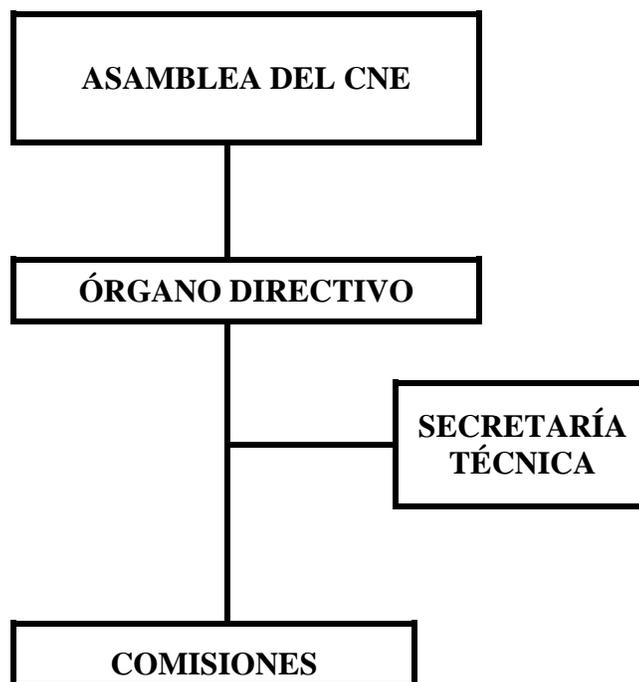
1. Comisión del Plan Nacional de Educación
2. Comisión de Educación Bilingüe Intercultural
3. Comisión de Cobertura e Inclusión
4. Comisión de Transformación del Nivel Medio
5. Comisión de Desarrollo Profesional Docente
6. Comisión de Calidad Educativa

Estas comisiones a su vez están coordinadas por uno de los representantes, el que es elegido por los miembros que lo integran.

Y por último, para la ejecución y seguimiento a las decisiones del Consejo, se cuenta con una Secretaría Técnica, la cual es la responsable de elaborar las actas, realizar las convocatorias a las diferentes reuniones tanto del pleno del Consejo como de las Comisiones, ejecutar las disposiciones emanadas de las sesiones ordinarias que se realizan, así como aquellos requerimientos derivados del trabajo de las comisiones. Así mismo, es la responsable de la gestión financiera y de la comunicación interna con las diferentes unidades del Ministerio de Educación y la comunicación externa con las diversas instituciones con las que se relaciona por razones del tema educativo.

A continuación se presenta el organigrama del Consejo Nacional de Educación, de acuerdo al Reglamento Interno:

**Figura 1. Organigrama del CNE**



Elaborado por: Jacqueline García de De León, Órgano Directivo, CNE

El Consejo Nacional de Educación actualmente se reúne dos veces al mes y lo hace en la Sede Central del Ministerio de Educación

**Perfil de los integrantes del Consejo.**

En cuanto al perfil de los miembros que integran el Consejo Nacional de Educación, se estableció que las personas nombradas tengan conocimientos, experiencia y formación en educación, por ser esta la principal área de trabajo e incidencia del Consejo. (Ministerio de Educación, 2008)

Las instituciones y sectores que integran el Consejo tienen la potestad de nombrar a sus representantes tanto titular como suplente de acuerdo a los procedimientos propios de cada institución. Los representantes nombrados son acreditados a través de una carta u oficio enviada a la Secretaría del Consejo, y duran en el cargo un período de tres años. Sin embargo, según las normas legales que rigen al Consejo, es un derecho de las organizaciones sustituir a sus representantes en el momento en que así lo consideren pertinente.

En cuanto a los trabajadores de la Secretaría Técnica, que como ya se mencionó está conformado por dos personas, se requiere que el Secretario Técnico tenga experiencia, conocimientos y formación en administración pública y educación, sobre todo en áreas de gestión financiera, comunicación con organismos internacionales, elaboración de informes técnicos y redacción de actas administrativas. Así mismo, conocimientos de Legislación Educativa, entre otros.

## Capítulo 2 Fundamentos Epistemológicos

No cabe duda que el papel que desempeña la comunicación organizacional dentro de las organizaciones es cada vez más importante y relevante. Como lo dice Ana Bartoli “la organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas para el funcionamiento de la empresa que busca resultados” (1991, pág. 6). Uno de los factores que ha venido a darle mucha más relevancia a la comunicación organizacional lo constituye la evolución de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), que de una manera rápida han transformado la comunicación en una herramienta indispensable y vital para cualquier organismo vivo (como lo son las instituciones) para su desarrollo y crecimiento. Desde esta perspectiva, la comunicación institucional, a diferencia de la comunicación comercial, es definida como aquella cuyo mensaje no tiene el propósito de vender un producto, sino que más bien, su propósito es el cambio de actitudes o buscar dentro de los receptores de los mensajes, apoyo y legitimación de las ideas. (Weil, 1992). También la comunicación institucional está en la búsqueda, hacia lo interno, de una identificación de sus miembros con los valores, principios y objetivos institucionales, de tal forma que sus integrantes puedan unir esfuerzos en la búsqueda de esos objetivos transformados en resultados concretos.

Esta importancia que actualmente se le da a la comunicación dentro de las organizaciones se ve reflejada en que cada vez más instituciones y organizaciones utilizan la comunicación como una herramienta de gestión que hace posible que el clima organizacional cada vez sea mejor para el cumplimiento de las tareas laborales y la búsqueda de resultados óptimos dentro de la organización.

Es innegable que la comunicación en la actualidad es considerada como un proceso que hace posible que se obtenga la información necesaria como guía para que cada laborante y miembro de la organización pueda adoptar las conductas personales y grupales que garanticen la permanencia, crecimiento y desarrollo de él, de su grupo y de la propia organización. (Egidos, 2000).

La comunicación organizacional ( o institucional, para el presente trabajo), genera una serie de actividades y procesos dentro de la misma organización y con su medio en el que interactúa

(comunicación externa) (Andrade, 1997). En este sentido, las instituciones cada vez hacen un estudio de cómo se hace estos tipos de comunicación, las formas que ésta adopta y los medios y canales a través de los cuales comunica sus mensajes.

Es importante mencionar que la comunicación interna se genera partir de varias formas que adopta: la comunicación vertical, la comunicación horizontal y la comunicación diagonal (Andrade, 1997. pág. 18). A la comunicación vertical se le conoce también como la comunicación formal, es decir, aquella que por razones de tipo jerárquico y organizacional se tiene que generar entre un jefe y un subordinado, y que adopta diversas maneras y tipos, como la escrita, la verbal y la gestual. Por otra parte, la comunicación horizontal es la que se produce en las relaciones entre pares, interpersonal, o para mayor claridad, entre los integrantes de una institución que tienen un mismo rango jerárquico, y que muchas veces adopta la informalidad como el ámbito en el que se desarrolla y produce. En cuanto a la comunicación diagonal, esta es una forma de comunicación que se da entre las personas o grupos de diferentes niveles jerárquicos, y que permite muchas veces, el intercambio de información valiosa que hace que los ámbitos de trabajo sean más efectivos y se alcancen mejores resultados dentro de la organización.

Ahora bien, la organización también se comunica con el medio en el que interactúa, proyectando sobre todo su identidad, que a su vez genera una imagen dentro de aquellas personas que reciben el mensaje. En este sentido, la comunicación externa debe ser entendida como el intercambio de mensajes e información con todas aquellas personas o instituciones que actúan dentro del mismo medio, ya sea comercial, de mercado, social o político. De esta forma, la comunicación externa hace uso de diferentes formas, procesos, instrumentos, medios, que van construyendo en el imaginario del público objetivo una imagen, que con el paso del tiempo, va adquiriendo cierta reputación o prestigio.

## **Capítulo 3 Metodología aplicada**

### **Planteamiento del Problema**

El Consejo Nacional de Educación, CNE, inició sus actividades en el año 2009, luego de haber sido publicado el Acuerdo Gubernativo 304-2008 de fecha 2 de noviembre de 2008. Al inicio de sus actividades, la parte organizativa, administrativa y de comunicación estuvo a cargo del Ministerio de Educación, debido a que el CNE, según la Ley Nacional de Educación, forma parte de la estructura del Despacho Ministerial. Sin embargo, conforme el Consejo fue desarrollando sus actividades, se dio cuenta de la necesidad de contar con una Secretaría Técnica, que desarrollara las funciones ejecutivas y diera seguimiento a las decisiones emanadas de las sesiones ordinarias. De ahí, que en el año 2010 se elabora en Reglamento Interno para el funcionamiento del CNE, en el que se da una estructura organizacional al Consejo, creándose las instancias del Órgano Directivo y la Secretaría Técnica, siendo esta última la responsable de realizar las funciones de comunicación, coordinación y ejecución de las diferentes acciones llevadas a cabo por el CNE.

Debido a la incipiente organización con que cuenta el CNE, se hace necesaria realizar un diagnóstico situacional de los diferentes procesos de comunicación que se llevan a cabo dentro del mismo, las diferentes herramientas y medios que se utilizan, y ahondar precisamente en aquellos elementos de los que se carecen, a fin de determinar cuál es la situación en que se encuentra la comunicación organizacional dentro de este importante organismo.

Por los que se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo son los procesos comunicacionales que se llevan a cabo en el Consejo Nacional de Educación, en cuanto a la comunicación interna, externa y otros aspectos relacionados con la comunicación organizacional, sus medios, recursos y procedimientos?

### **Justificación de la investigación**

El Consejo está llamado a jugar un papel relevante dentro del sistema educativo guatemalteco, dadas las funciones que le son otorgadas por la ley. Desde que inicio sus actividades la comunicación que se ha realizado hacia dentro y fuera ha sido de manera espontánea y no

planificada. Esto ha incidido en que actualmente el Consejo sea casi totalmente desconocido por la sociedad guatemalteca, y quienes saben sobre él es por razones del ámbito en el que desenvuelven ( por ejemplo, las organizaciones que trabajan en el área de educación, aunque no todas). Se hace necesario, antes de emprender cualquier acciones relacionada con el mejoramiento y fortalecimiento de la comunicación organizacional, establecer cómo se está haciendo en estos momentos, los medios e instrumentos que se utilizan, cuáles los obstáculos y problemas que se presentan en esta comunicación interna entre los diversos actores que intervienen.

Pero también es necesario establecer cómo se está haciendo la comunicación interna, que obstáculos y restricciones existen para que esta comunicación sea efectiva y cuáles son los recursos y medios que se han utilizado para realizar esta comunicación con los actores externos.

### **Objetivos:**

#### **General**

Determinar cuáles son los procesos comunicacionales que se llevan a cabo en el Consejo Nacional de Educación, en cuanto a la comunicación interna, externa y otros aspectos relacionados con la comunicación organizacional, sus medios, recursos y procedimientos.

#### **Específicos**

- Identificar los procesos, medios, recursos y procedimientos que utiliza el Consejo Nacional de Educación en su comunicación interna.
- Identificar los procesos, medios, recursos y procedimientos que utiliza el Consejo Nacional de Educación en su comunicación externa.
- Establecer cuáles son los obstáculos y problemas que afronta la comunicación interna y externa del Consejo Nacional de Educación.

La investigación que se realizará será del tipo exploratorio, ya que hará un estudio de la situación de la comunicación organizacional en el Consejo Nacional de Educación, que hasta este momento no ha sido objeto de estudio.

Por la naturaleza del estudio a realizar, también se hará un estudio de tipo descriptivo, con la finalidad de determinar las características, propiedades y los rasgos de la comunicación interna y externa que se realiza en el CNE.

El enfoque será del tipo mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo.

En cuanto a las técnicas e instrumentos a utilizar serán los siguientes:

- a. Entrevista no estructurada, informal o abierta a los actores principales en los procesos de comunicación.
- b. Entrevistas colectivas
- c. Análisis documental: instrumentos legales, publicaciones, boletines, estudios, comunicados de prensa, y otros, que ha realizado el CNE hasta la presente fecha.

#### **Actores internos**

En cuanto a las personas que se les realizará la entrevista serán los siguientes:

Grupo 1. Integrantes del Consejo que están desde la integración del Consejo hasta la fecha

Grupo 2. Los integrantes que han estado por más de un año .

Grupo 3. Los integrantes que recién se han incorporado

Grupo 4. Uno de los viceministros coordinadores del Consejo.

#### **Actores Externos**

Grupo 1. Directores Generales del Ministerio de Educación.

Grupo 2. Representantes de la Cooperación Internacional del área de Educación:

- d. Observación sistemática, para los diferentes procesos que se estén realizando. Con esta finalidad se establecen dos criterios fundamentales para la observación:

¿Cómo se realiza la comunicación interna en CNE?

¿Cómo y con qué se realiza la comunicación externa en el CNE?

e. Investigación Documental

Se hará una revisión de los documentos legales, informes, estudios y otros documentos que contengan información sobre aspectos de comunicación del CNE.

**Descripción de los instrumentos:**

El objetivo de las entrevistas será la de recopilar información acerca de las opiniones de los sujetos en relación a:

- Los procesos de comunicación interna y externa en el Consejo
- Los medios y recursos empleados en la comunicación interna y externa.
- La identidad e imagen del Consejo Nacional de Educación.
- Expectativas de la comunicación interna y externa del CNE que tienen.

De estos se hará una validación técnica aplicándola a 5 personas que tengan el mismo perfil de los sujetos de investigación con la finalidad de evidenciar si las respuestas obtenidas son las apropiadas y hacer las correcciones correspondientes.

Para las entrevistas se hará uso de una grabadora, y posteriormente la información será vaciada en un cuadro de respuestas que servirá para el posterior análisis e interpretación de la misma. Para el análisis se crearán cuadros para el vaciado de la información estableciendo de esta manera las comparaciones respectivas para la interpretación de los datos obtenidos.

## Capítulo 4 Diagnóstico de comunicación

### Análisis de la comunicación interna

#### Comunicación del CNE, según la ley

Es importante señalar que la según la Ley Nacional de Educación, Decreto Legislativo 12-91, el Consejo Nacional de Educación, CNE, es un “órgano multisectorial educativo encargado de conocer y analizar las principales políticas, estrategias y acciones de la administración educativa, tendientes a mantener y mejorar los avances que en materia de educación se hubiese logrado (Art. 12). (Congreso de la República, 1991)

Así mismo, el Acuerdo Gubernativo No. 304-2008, de fecha 20 de noviembre de 2008, Reglamento de Integración del Consejo Nacional de Educación, también indica que, dentro de las atribuciones, que se convierten per se en los objetivos del consejo, está de **“responsabilizarse de establecer las políticas educativas y para lo cual el Ministerio de Educación escuchará la opinión del CNE”** (Ministerio de Educación, 2008). En su artículo 12, dicho Acuerdo indica en cuanto a las comunicaciones y notificaciones que “en un plazo no mayor de dos días hábiles, el Coordinador comunicará a todos los miembros del Consejo Nacional de Educación el proyecto del acta de la sesión realizada, quienes tendrán un plazo igual para presentar sus observaciones, para ser consideradas en la siguiente sesión”.

Otro de los instrumentos que sirve para los efectos de este trabajo, es el “Reglamento Interno para el funcionamiento del Consejo Nacional de Educación”, el cual en su artículo 7 crea la figura de la Secretaría Técnica y del Órgano Directivo. En cuanto al órgano directivo, el mencionado reglamento indica que son los encargados de dar seguimiento a las resoluciones y acuerdos emitidos por el CNE y representar al Consejo en actividades específicas. (Consejo Nacional de Educación, 2010)

Por su parte la Secretaría Técnica es la encargada de “Convocar a las sesiones del Consejo ... así como rendir informes da las actividades realizadas...”, y algunas ocasiones “representar al Consejo en actividades específicas...” (Consejo Nacional de Educación, 2010)

Como se puede observar en lo anteriormente expuesto, se marcan claramente cuáles son los objetivos del Consejo, siendo estos:

- a) Establecer las políticas educativas para ser conocidas por el Ministerio de Educación,

- b) Elaborar los planes estratégicos de mediano y largo plazo
- c) Conocer y analizar todas aquellas acciones relacionadas con las políticas educativas.

Así mismo, norman claramente los canales y responsabilidades en cuanto a la comunicación interna del Consejo, siendo principalmente los siguientes:

- A) El coordinador del Consejo, el cual es desempeñado por un Viceministro de Educación titular y uno Viceministro suplente, designados por el Ministro de Educación.
- B) Los vocales del Órgano Directivo, que son dos, electos por el pleno del Consejo para un período de un año.
- C) La Secretaría Técnica, quien asume las funciones de comunicador interno tanto de las convocatorias, así como de las actas, informes de actividades y la comunicación con los diferentes actores a lo interno del Ministerio de Educación.

### **Comunicación vertical**

El público interno está constituido, en el Consejo Nacional de Educación, por:

- a) Los representantes titulares y suplentes de las 15 organizaciones y sectores que integran el Consejo Nacional de Educación
- b) Los asistentes y asesores del Ministro de Educación y los Viceministros nombrados ante el Consejo
- c) El personal de la Secretaría Técnica de Educación
- d) Las Direcciones Generales de la planta central del Ministerio de Educación, con los que se tienen relación por razones financieras, presupuestarias, técnicas e informativas, dado que el Consejo forma parte del Ministerio de Educación.

A continuación se hace un análisis detallado de cuáles son los instrumentos con los que se comunica el CNE con estos diferentes públicos:

#### **Con los representantes titulares y suplentes**

En este caso, la comunicación se hace a través del uso del correo electrónico y la vía telefónica. Estos instrumentos se utilizan para comunicar las convocatorias para las sesiones ordinarias y extraordinarias, avisos, reuniones, invitaciones que se reciben tanto del interno del Ministerio de Educación como de los organismos con los que el Consejo tiene relación.

También se hace uso de documentos escritos, que la Secretaría Técnica utiliza cuando se hace necesario que los representantes tengan claridad sobre algún asunto a tratar, una exposición por parte de un experto, análisis de cuadros financieros, etc. El principal instrumento en este caso son las actas que se levantan de las sesiones que se constituyen en los referentes escritos, y a las cuales se recurre para informarse sobre las decisiones y acuerdos que se han tomado.

También se hace uso de los SMS, mensajes de texto vía teléfono, los cuales se hacen cuando no se logra la comunicación directa por teléfono. También es de uso exclusivo con el representante del Consejo Nacional de Personas con Discapacidad, CONADI, que sufre de una discapacidad auditiva, por lo que se utiliza exclusivamente este medio.

Haciendo una evaluación de la efectividad de estos medios, podría decirse que el más efectivo es la vía telefónica, dado que varios de los miembros del Consejo no tienen acceso inmediato al correo electrónico, siendo este el caso de los representantes de los pueblos Garífunas y Xinkas, cuyos lugares de residencia carecen de acceso a estos medios.

Sin embargo, el correo electrónico permite dejar constancia de que los mensajes y avisos fueron enviados, y es el medio oficialmente aceptado por el Consejo, de tal forma que sustituye a la comunicación impresa (oficios, circulares, etc). Sin embargo, para garantizar que las comunicaciones son efectivas se da seguimiento a los correos por vía telefónica para garantizar que todos poseen la información necesaria, sobre todo cuando se trata de convocatorias e invitaciones a eventos académicos en los que se requiere la presencia de los miembros del Consejo.

La Secretaría Técnica es el órgano encargado de establecer todo este tipo de comunicación, la que únicamente cuenta con dos personas contratadas a tiempo completo para el cumplimiento de las funciones administrativas, técnicas y comunicacionales. Esta situación hace que en muchas ocasiones no se pueda establecer una comunicación adecuada.

También se utiliza la comunicación directa y personal tanto entre la secretaria técnica y los representantes, así como entre los representantes mismos, lo que se convierte en un espacio de interacción mucho más cercano. Esta forma de comunicación es la más efectiva, por la posibilidad de que se puede realimentar los mensajes y produce más sintonía.

### Otras instancias del Ministerio de Educación

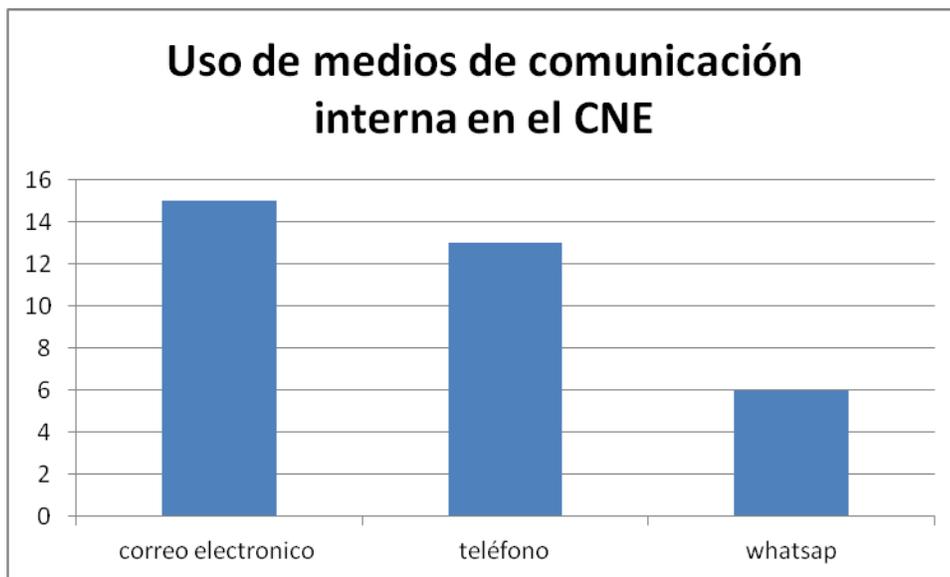
Esta comunicación es oficial y se hace a través de los correos electrónicos institucionales, así como por medio de oficios debidamente identificados, y se hace uso del correo electrónico, el cual se hace a través de una red interna (intranet) propia del Ministerio de Educación, y que es considerada como comunicación oficial.

### Uso de la página web y otras redes sociales

Aunque el Consejo cuenta con una **página web** ([www.cne.gob.gt](http://www.cne.gob.gt)), esta no es utilizada para la comunicación interna, dado que se encuentra desactualizada y es utilizada exclusivamente por el público externo. Aunque se cuenta con el apoyo de la cooperación internacional en algunas acciones con la página web, no se cuenta con personal idóneo para poder trabajar con esta herramienta.

En cuanto a las redes sociales, tales como Facebook, Twiter, Instagram, Whatsap, **etc.**, estas herramientas no han sido implementadas para la comunicación interna oficial del Consejo, aunque se utiliza como medio de comunicación entre algunos de los representantes que solicitan que los mensajes sean enviados por este medio, pero su uso se hace por iniciativa propia y no por una norma o regla institucional.

**Gráfica 1. Uso de medios de comunicación utilizados por los integrantes del CNE**

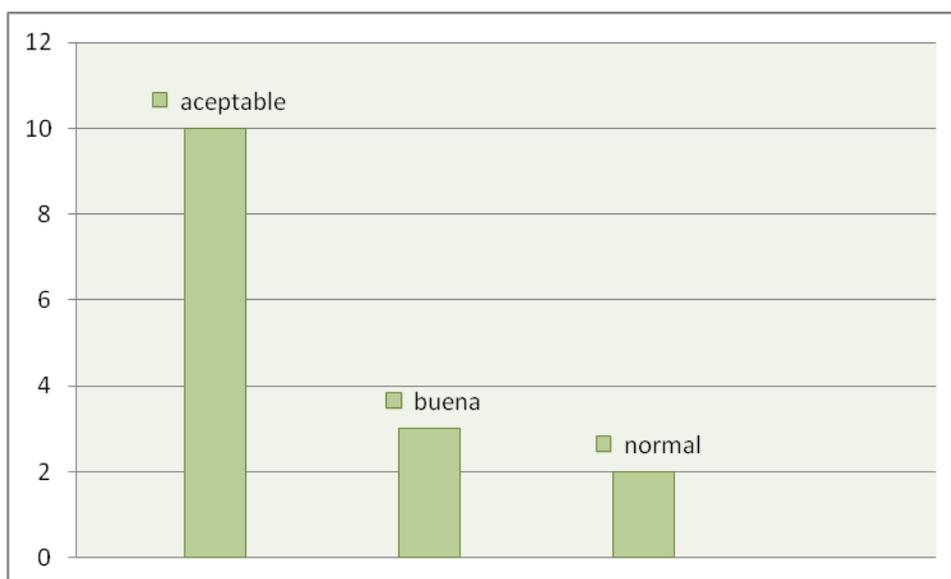


Fuente: Elaboración propia

También se da el hecho de que algunos representantes no tienen acceso a un teléfono celular que permita la comunicación por esta vía.

Esta comunicación la hacen las personas a los que la Ley les faculta para realizar estas acciones, siendo ellos: el viceministro designado por el ministro para ejercer la coordinación del Consejo, los vocales del Órgano Directivo, quienes dan las instrucciones necesarias para que el Secretario Técnico del Consejo haga las comunicaciones con los representantes de las instituciones que lo integran. Vale destacar que la Secretaría Técnica es multifuncional, ya que cuenta únicamente con dos personas que desarrollan las acciones técnicas, gerenciales, comunicacionales, organizativas, administrativas, entre otras.

### Gráfica 2: ¿Cómo considera la comunicación interna del CNE?



Fuente: Elaboración propia

En varios diagnósticos que se han realizado por consultores externos se ha señalado esta debilidad, sin que a la fecha se tenga claro cómo se fortalecerá este ente ejecutivo.

Sin embargo, por el papel que juega dentro de la comunicación interna, posee un conocimiento pleno y más completo del trabajo que realiza el Consejo y que realiza a lo largo del tiempo en sus diferentes comisiones e instancias de coordinación.

### La comunicación horizontal

El espacio de comunicación interna por excelencia, lo constituyen las sesiones ordinarias y extraordinarias del Consejo.

Es en esta instancia en la que los miembros del Consejo intercambian opiniones, criterios, informaciones y posturas, que en la medida en que se han ido conociendo, se han mejorado los procesos de diálogo que se sostienen. Por otra parte, este espacio permite una comunicación multidireccional, ya que se tiene la oportunidad de comunicarse con todos los actores de la sociedad civil que ahí confluyen. Un actor relevante en estas sesiones lo constituye el Ministerio de Educación, a través de sus viceministros quienes son los portadores de mucha información de interés para el Consejo, y con quienes se realiza un intercambio de información muy valiosa.

La ausencia de los representantes del Ministerio de Educación ha significado que en varias oportunidades se comprenda como falta de interés y reconocimiento del Consejo. En este sentido la comunicación no verbal es relevante y muy tomada en cuenta.

Otro espacio de participación importante lo constituye el trabajo de comisiones. Como se puede observar en el organigrama presentado en las páginas anteriores, el Consejo para el desempeño de sus funciones se ha organizado en Comisiones, la cuales giran alrededor de temas específicas y concretos, relacionados con las Políticas Educativas que actualmente están vigentes en nuestro país.

Estas Comisiones son integradas por representantes titulares o suplentes de los sectores que integran el Consejo, y las que se reúnen de manera periódica para dar seguimiento a los temas que le corresponden. Este espacio se constituye en un espacio formal de intercambio de opiniones, ideas, planteamientos, opiniones y otras variadas formas de expresión que permiten la mejora de la comunicación interna del Consejo.

Es muy importante señalar que el Consejo Nacional de Educación es requerido en muchas y variadas actividades, principalmente las relacionadas con el ámbito educativo y a las cuales asisten varios miembros del Consejo, y en las que tienen la oportunidad de comunicarse y de conocerse mejor, y esto hace que muchos de ellos se sientan orgullosos de pertenecer a este organismo. Así mismo se constituyen en oportunidades para intercambiar opiniones y criterios sobre diversos asuntos propios de la agenda de trabajo del Consejo.

Muchos de estos espacios de participación son informales, ya que el diálogo e intercambios son espontáneos y no planificados.

### **Talleres y foros internos**

La situación educativa guatemalteca, con todas sus deficiencias y carencias, así como las acciones que desde el Ministerio de Educación se generan para solución de estos problemas son motivo de análisis y discusión en el Consejo Nacional de Educación. Muchos temas a tratar son de mucha complejidad, lo que hace necesario dedicarle mucho más tiempo que el que se dedica en las sesiones ordinarias.

Para profundizar en estas temáticas y poder hacer propuestas y emitir opiniones, el Consejo ha decidido en ciertas ocasiones y circunstancias el desarrollo de talleres de estudio, análisis y elaboración de propuestas. Estos espacios han permitido tener una comunicación más amplia y efectiva en ciertos temas. Para ilustrar esta situación el Consejo ha desarrollado talleres sobre los siguientes temas: La formación inicial docente, FID; el Plan Estratégico del Ministerio de Educación 2016-2018; contenido del Plan Nacional de Educación y más recientemente lo referente al programa de libros de texto y el fracaso escolar en primer grado de primaria.

### **Conocimiento de la Identidad institucional**

El CNE no cuenta con una visión y una misión definida y expresa. Sin embargo, son los instrumentos legales los que le proporcionan los elementos que definen su naturaleza, objetivos y funciones, que ya fueron definidos con anterioridad.

Estos instrumentos legales, conformados por la Ley Nacional de Educación, Decreto Legislativo 12-91, el Acuerdo Gubernativo 304-2008, “Reglamento de Integración del Consejo Nacional de Educación”, y el Reglamento Interno del Consejo Nacional de Educación, son proporcionados a los nuevos representantes que se incorporan, de manera que puedan documentarse sobre estos aspectos.

Cabe señalar que los representantes, según la ley, duran en el cargo tres años. Sin embargo, muchos de ellos no completan este período y son relevados de acuerdo al criterio particular de cada institución u organización. Esto hace regularmente que haya sustituciones de las personas representantes, que llegan con desconocimiento sobre la naturaleza, funciones y objetivos del CNE.

En consecuencia, después de cierto tiempo de haberse integrado, los representantes empiezan a comprender la naturaleza y la función de este organismo dentro del sistema educativo, sus

relaciones con el Ministerio de Educación y el trabajo que cada quien debe desempeñar, incluyendo la participación dentro de las sesiones del CNE. Y pasa que en muchas ocasiones, cuando el representante inicia a tener un rol más activo es sustituido por otra persona, que inicia de nuevo el ciclo ya mencionado. Cuando los representantes son reelegidos por varios períodos, su participación es mucho más consistente y propositiva. Es evidente que el relevo constante en las representaciones dentro del CNE impacta en la calidad de la participación de sus miembros.

Según lo expresado por miembros del Órgano Directivo, uno de los aspectos que muestra que hay muy poca comprensión sobre la naturaleza del CNE, lo constituye el hecho que durante las sesiones ordinarias, las posiciones giran en torno al sector representado, y no de una visión más amplia en relación a los problemas educativos que afronta el país. Esto hace que en muchas ocasiones sea muy difícil arribar a acuerdos comunes.

### **Comunicación en crisis a nivel interno**

En el CNE no existe ningún manual de comunicación en situaciones de crisis a nivel interno. En algunas situaciones conflictivas que se han dado, es en esos momentos que se decide qué hacer, qué mensaje se debe de trasladar y en cuanto a los voceros, son los vocales del Órgano Directivo quienes han asumido este papel.

El hecho de no contar con una estrategia para poder afrontar las crisis, ha derivado en que se actúe de manera reactiva y muchas veces precipitadamente. A opinión de los representantes en entrevistas realizadas, un 100% de ellos consideran de suma importancia el poder contar con una estrategia definida en los momentos de crisis así como un protocolo de actuación.

### **Análisis de la Comunicación externa**

#### **Usuarios**

En el caso del Consejo Nacional de Educación, CNE, los usuarios son todos aquellos que están inmersos o relacionados con el sector educación. En este caso podría hablarse de usuarios directos e indirectos.

Entre los directos están principalmente los miembros o integrantes de los 15 sectores que conforman el CNE, quienes al estar involucrados en las decisiones y acuerdos que se toman en

relación con el sector educación a través de sus representantes, son lo que estarán más interesados y que de algún modo, son afectados por las decisiones que en materia de política educativa se tomen en dicho organismo.

Por otro lado, están las direcciones generales que forman parte del organigrama del Ministerio de Educación, que hacen uso de los productos emanados del CNE, como dictámenes, opiniones, estudios, análisis, entre otros, que son un respaldo a las diferentes acciones que toman en forma de proyectos y programas. Así mismo, para todas aquellas reformas o innovaciones que promuevan y que encajan con las políticas educativas promulgadas por el CNE.

También son usuarios, los organismos académicos tales como universidades, centros de investigación, organizaciones no gubernamentales, quienes hacen uso de las políticas educativas para la formación y orientación de los estudiantes que se forman en las diferentes facultades o departamentos de educación, tomando en cuenta que un alto porcentaje de ellos son docentes que laboran en el sector público y privado.

Como usuarios indirectos, podrían considerarse aquellos sectores políticos que están relacionados con la educación, como por ejemplo, el Congreso de la República a través de su Comisión de Educación, y también las secciones de los partidos políticos que se dedican al sector educativo.

## **Relaciones con las instituciones**

### **Permanentemente**

Las instituciones con las que se relaciona el Consejo Nacional de Educación son las que están representadas en su seno, siendo las siguientes:

- Ministerio de Educación
- Consejo Nacional de Educación Maya, CNEM
- Comisión Nacional Permanente de Reforma Educativa, CNPRE
- Universidad de San Carlos de Guatemala, USAC
- Sectores Organizados de Mujeres, en este caso, especialmente con el Foro Nacional de la Mujer
- Academia de Lenguas Mayas de Guatemala, ALMG

- Comité Coordinador de Asociaciones Comerciales, Industriales y Financieras, CACIF
- Organizaciones del Pueblo Garífuna
- Propietarios y Directores de Centros Educativos Privados, representados por la Asociación de Colegios Privados
- Alianza Evangélica de Guatemala, AEG
- Conferencia Episcopal de Guatemala, CEG
- Organizaciones del Pueblo Xinka, representados por el Parlamento Xinka
- Asamblea Nacional del Magisterio, ANM
- Consejo Nacional de Atención para las Personas con Discapacidad, CONADI
- Universidades Privadas

### **Con frecuencia**

La relación deviene de las invitaciones que hacen al Consejo para participar en las actividades organizadas para presentación de proyectos, programas, investigaciones, talleres de discusión, entre otros.

Así mismo, porque el CNE solicita apoyo financiero o técnico para proyectos. Entre estos están:

- Agencia de Cooperación Alemana, GIZ
- Agencia para el desarrollo internacional de los Estados Unidos, USAID
- UNESCO
- Gran Campaña por la Educación
- Observatorio Nacional de la Educación

### **Análisis de la identidad corporativa**

#### **Signos lingüísticos**

Significante: Consejo Nacional de Educación

Significado: Consejo Nacional de Educación: Órgano colegiado multisectorial, consultivo y deliberativo, cuya función principal es conocer y analizar todo lo relacionado con los programas y proyectos derivados de las políticas educativas nacionales.

## Signos icónicos

### Logos del Consejo Nacional de Educación



En este signo icónico se puede apreciar una diversidad de colores, que significan la conformación multisectorial del CNE, en el que se entrelazan los cuatro pueblos que conforman la nación guatemalteca: mayas, garífunas, xinkas y ladinos.

En el centro de la cinta multicolor aparece una especie de roseta con varios vectores que significan las varias direcciones en la que se comunica el Consejo hacia todos los sectores y regiones del país.

### Signos cromáticos

En cuanto a los signos cromáticos que se expresan en el logotipo del CNE, se puede apreciar que los colores incluidos son el amarillo, el rojo, el verde, el azul, el corinto y el negro. La combinación de estos colores da la idea de ser una cinta maya, las cuales son bordadas con estos colores. Por otro lado, se incluyen los colores de la cosmovisión maya: el rojo, el verde, negro, blanco y amarillo. De ahí que el mensaje de estos colores es el de la inclusión, sobre todo, de los pueblos originarios de Guatemala.

### Análisis de imagen corporativa

#### Realidad institucional

#### Historia y origen

En la Ley Nacional de Educación, Decreto 12-91 del Congreso de la República, artículos del 10 al 12, se establece la estructura del Ministerio de Educación, señalando que el Consejo Nacional de Educación pertenece al despacho superior de este ministerio.

Así mismo, definía al CNE (Artículo 12), como “órgano multisectorial educativo encargado de conocer, analizar y aprobar conjuntamente con el Despacho Ministerial, las principales políticas, estrategias y acciones de la administración educativa, tendientes a mantener y mejorar los avances que en materia de educación se hubiesen tomado”

Aunque esta misma Ley señala que en los sesenta días siguientes a su promulgación, se debe elaborar el reglamento respectivo, y dentro de este reglamento la integración del CNE, no fue sino hasta el año 2008, que el gobierno de Guatemala y el Ministerio de Educación, reglamentaron como debía de integrarse y también cómo estaría organizado para su funcionamiento, mediante el Acuerdo Gubernativo 304-2008 de fecha 8 de noviembre de 2008. En este Acuerdo se operativiza el funcionamiento del CNE, dándole vida dentro de la estructura del Ministerio de Educación.

Uno de los aspectos a resaltar es el carácter multisectorial que se las leyes le dan al CNE, y que en su integración hayan sido convocados diferentes sectores de la sociedad civil.

Para poder hallar una explicación a esta situación, es necesario retroceder al año 1996 en el que son firmados los Acuerdos de Paz, principalmente el Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Culturales. En este acuerdo se establece la necesidad de una reforma educativa, y con este propósito es integrada la Comisión Paritaria para la Reforma Educativa, COPARE, con un carácter representativo de los sectores indígenas, académicos, políticos y gubernamentales. Es así, que dentro de los considerandos del Acuerdo Gubernativo que da vida el CNE se indica que éste es una continuidad de la COPARE. De ahí la forma en que fue conformado.

### **Financiamiento**

El Ministerio de Educación es el encargado de proporcionar los recursos financieros del CNE, incorporándolo dentro de su presupuesto y estructura. El Consejo Nacional de Educación es una unidad ejecutora dentro de este Ministerio, y cada año el Ministerio asigna una cantidad para el funcionamiento y operación, en función de cumplimiento de las funciones que le otorga la Ley. Así mismo, hace el pago de los salarios del personal de planta y permanente que trabaja para el CNE. También se cuenta con una oficina propia la cual es arrendada por el Ministerio de Educación, la cual cuenta con línea telefónica propia. Esta funciona en el 8º. Nivel del Edificio Valsari, ubicado en la 6ª. Calle 1-87 de la zona 10 en la ciudad capital.

## **Tecnología**

Los recursos tecnológicos del CNE se reducen a contar con equipo de cómputo que está conectado a la red interna del Ministerio de Educación, a través de la cual establece la comunicación interna y externa.

Así mismo se cuenta con una página web ([www.cne.gob.gt](http://www.cne.gob.gt)), la cual se encuentra funcionando y desactualizada, ya que no se cuenta con el recurso humano para poder actualizarla permanentemente. Esta página fue diseñada con el apoyo de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional, GIZ, en el año 2010, y el sitio web es proporcionado por el gobierno de Guatemala.

## **Recursos Humanos**

Como ya se señaló, el CNE cuenta con dos personas que son contratadas de manera permanente por el Ministerio de Educación, siendo ellos, el secretario técnico y una asistente, contratados bajo los renglones presupuestarios 022 y 011 respectivamente.

## **Cultura Institucional**

Aunque la cultura institucional no ha sido gestionada directamente, esta ha ido surgiendo derivado de las diferentes normas y costumbres que se han establecido en los años que lleva de funcionar el CNE.

Podría mencionarse el hecho de que prevalece la cultura del diálogo, el debate y la discusión que se generan principalmente en las sesiones ordinarias, que una periodicidad de dos veces al mes, se desarrollan en el edificio central del Ministerio de Educación, que se ubica en la zona 10 de esta ciudad capital.

Dentro de las sesiones prevalece el respeto a las opiniones de los demás, y derivado de que las decisiones y acuerdos deben ser aprobados por mayoría calificada de las dos terceras partes del CNE. Esta norma, obliga a sostener diálogos y discusiones que buscan un consenso en la toma de decisiones.

Cabe resaltar que el relevo cada cuatro años de las autoridades ministeriales de educación incide grandemente en las conductas y comportamientos de los miembros del CNE ya que deben adaptarse a las personalidades de los diferentes funcionarios, y conocer cómo pueden llevar a cabo las actividades planificadas, el presupuesto asignado, el interés que cada

administración del Ministerio de Educación que asume con los nuevos gobiernos pueda tener por el CNE y las expectativas que se generan en esta interacción.

La falta de una visión definida y de una misión dentro de los elementos de la identidad instituciones, hace que en muchas ocasiones se tomen posturas totalmente sectoriales y de intereses muy específicos de los sectores representados. A opinión de algunos miembros del Consejo, no se ha comprendido el carácter nacional de Consejo en todo aquello que concierne a la educación nacional.

Por otra parte, el hecho de que la Ley establece que es el Ministerio de Educación quien coordina al CNE, hace que en muchas ocasiones se genere una dependencia y se pierda autonomía en el momento de la toma de decisiones.

Uno de los valores es el que sus representantes no gozan de ninguna dieta o beneficio económico o de otra índole por asistir a las sesiones del Consejo y participar en las diferentes comisiones organizadas para el desarrollo de las acciones que emprende.

En cuanto al liderazgo, podría decirse que el liderazgo formal y legal lo ejerce el Ministerio de Educación a través del Viceministro designado para coordinarlo, sin embargo, este no es ejercido en su totalidad, surgiendo liderazgos reales derivados de la interacción entre sus miembros, ya que en ciertas ocasiones son los vocales del Órgano Directivo quienes asumen el liderazgo, que se ve limitado porque las personas ejercen cargos profesionales en las instituciones a las que representan, siendo el tiempo muy escaso y esporádico, ya que en muchas ocasiones dan prioridad a sus compromisos laborales.

## **Comunicación Institucional**

### **Página web**

El CNE cuenta con una página web en la cual se proporciona información general sobre organización, base legal, publicaciones y noticias varias. La actualización de esta página no se hace con regularidad debido a que no existe una persona especializada que permita actualizarla permanentemente. Esta tarea se ha asignado a la Secretaría Técnica, que muy esporádicamente hace dicha actualización.

### **Boletines**

El CNE ha publicado hasta la fecha 3 boletines informativos (2010, 2012, 2013) cuyo contenido se enfoca al tratamiento de temas educativos, los que son elaborados por sus miembros. Para el efecto de esta publicación se nombra un comité editorial que es el encargado de recibir y editar los artículos. En el diseño se ha contado con la colaboración de un técnico de la Agencia de Cooperación Alemana, GIZ, quien lo convierte en un formato adecuado para el envío a la imprenta. El financiamiento de estos boletines estuvo a cargo de la cooperación internacional y de los fondos propios del presupuesto del CNE. Sin embargo, en los últimos años el renglón presupuestario para este rubro ha sido restringido por limitaciones financieras del gobierno.

### **Comunicados de prensa**

Durante el tiempo que tiene de funcionar el CNE ha hecho una serie de comunicados de prensa en los que ha fijado posturas con relación a temas relevantes para el sistema educativo, como lo fue en su oportunidad, el aumento al presupuesto de educación, y también para informar sobre eventos educativos, tal como el Encuentro Nacional de Calidad Educativa, el cual fue realizado en diciembre del año 2015. En este sentido, este tipo de comunicación ha sido utilizado muy esporádicamente, debido a que toda comunicación oficial de CNE debe ser aprobada por una mayoría calificada de dos terceras partes, lo que ha hecho difícil el poder comunicar una postura oficial del CNE como tal, por lo que las instituciones han recurrido a publicar sus posturas particulares sobre algunas decisiones tomadas por el Ministerio de Educación.

### **Comunicación en crisis**

En primer lugar, al ser preguntados los miembros del CNE acerca de si existe un manual o procedimiento aprobado para enfrentar las crisis, el 100% indicó que no existe ningún manual o procedimiento aprobado, y que lo que se hace en este caso es establecer el procedimiento para el problema coyuntural en una sesión ordinaria o extraordinaria, aunque en las diferentes situaciones que se han enfrentado indican que no se ha llegado a ninguna postura institucional por no contar con la mayoría calificada que la ley les exige.

En el manejo de los medios de comunicación, esto ha corrido a cargo de los miembros del órgano directivo, ya sea a través del viceministro coordinador o bien a través de los vocales (representantes electos por el pleno) quienes asumen la posición de voceros institucionales. Sin embargo, es de destacar que no existe una persona designada oficialmente como vocero, preparado especialmente para esa labor, lo que hace que muchas veces no se define claramente la diferencia entre Ministerio de Educación y CNE.

En cuanto a comunicar mensajes específicos y claves en momentos oportunos, en los años anteriores esto no ha sido posible por no llegarse a acuerdos institucionales, sobre todo en temas polémicos y que en el mismo seno del CNE existen divisiones muy marcadas por los intereses sectoriales que las decisiones afectan.

**Figura 2: FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El CNE tiene un respaldo legal para el ejercicio de sus funciones.</li> <li>✓ Es un órgano representativo de la sociedad civil y por lo tanto sus acuerdos gozan de un reconocimiento social.</li> <li>✓ Es un órgano apolítico y goza de prestigio, reconocimiento y honradez.</li> <li>✓ No está vinculado a ninguna administración ni partido político, por la naturaleza de su conformación.</li> <li>✓ La Cooperación Internacional reconoce la importancia de su papel en una eventual reforma educativa y le da apoyo financiero.</li> <li>✓ Tiene herramientas para la comunicación interna con sus miembros.</li> <li>✓ Tiene una Secretaría Técnica que no representa a ningún sector y que ejerce la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El Consejo es reconocido por la sociedad como un organismo importante que puede incidir en el desarrollo de la educación.</li> <li>✓ Actualmente no existe otro organismo que pueda sacar adelante a la educación que goce del prestigio que tiene el Consejo.</li> <li>✓ Hay una corriente ciudadana que impulsa un cambio educativo a largo plazo.</li> <li>✓ A nivel internacional, los Consejos Nacionales de Educación, son considerados de vital importancia.</li> </ul>

<p>comunicación interna.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tiene una página web habilitada.</li> <li>✓ Cuenta con una imagen corporativa definida.</li> <li>✓ Es tomada en cuenta en muchas y variadas actividades de otros organismos en temas de educación.</li> <li>✓ Hay una buena comunicación entre sus miembros.</li> <li>✓ Los representantes pueden ser reelectos indefinidamente.</li> <li>✓ Hay una disposición de las nuevas autoridades para fortalecer al CNE</li> </ul>	
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No cuenta con personal idóneo para la realización de las tareas de comunicación interna y externa.</li> <li>✓ No se hace uso de las redes sociales para la comunicación entre sus integrantes.</li> <li>✓ No existe un liderazgo definido y claro dentro del Consejo.</li> <li>✓ Muchos de sus miembros no tienen acceso permanente a internet.</li> <li>✓ Los representantes duran en sus cargos únicamente tres años, y muchas veces, menos de ese tiempo, por decisión de sus organizaciones.</li> <li>✓ No se tienen recursos financieros suficientes como para implementar otros mecanismos de comunicación interna.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Su inamovilidad puede provocar su desaparición.</li> <li>✓ Muchos sectores no se sienten representados en el Consejo.</li> <li>✓ No tiene incidencia educativa determinante actualmente.</li> <li>✓ En un momento determinado puede ser cooptado por políticos, activistas sociales, empresariado, etc. si no se fortalece al interno.</li> <li>✓ Aunque la Ley le faculta para proponer las Políticas Educativas, hay otras organizaciones que podrían asumir este trabajo.</li> </ul>

✓ No se tiene una conciencia de la falta de una estrategia de comunicación interna.	
---	--

**Figura 3. Análisis y pronóstico de la situación**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>ANÁLISIS, ACCIONES Y ALTERNATIVAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El CNE tiene un respaldo legal para el ejercicio de sus funciones.</li> <li>✓ Es un órgano representativo de la sociedad civil y por lo tanto sus acuerdos gozan de un reconocimiento social.</li> <li>✓ Es un órgano apolítico y goza de prestigio, reconocimiento y honradez.</li> <li>✓ No está vinculado a ninguna administración ni partido político, por la naturaleza de su conformación.</li> </ul>	<p>El CNE debe hacer valer el respaldo legal que la ley le otorga para cumplir con sus objetivos.</p> <p>La representatividad del Consejo le da un carácter de legitimidad social a sus decisiones. Los sectores deben darse cuenta de que esta fortaleza permite que pueda tener cierta autonomía en sus posiciones y posturas.</p> <p>Hacer valer esta fortaleza es fundamental, a través de una estrategia de comunicación externa que lo posicione como un organismo que puede orientar las mejorar en el sistema educativo y pueda ser oído por la sociedad.</p> <p>El CNE es un puente entre las diferentes administraciones que le puede dar continuidad a los proyectos y programas exitosos, velando por la continuidad de estos y la mejora de aquellos que lo necesitan, a través de opiniones que trasciendan el nivel interno y se den a conocer a la sociedad. Una efectiva comunicación externa.</p> <p>Seguir en la ruta de mantener el apoyo y</p>

<p>✓ La Cooperación Internacional reconoce la importancia de su papel en una eventual reforma educativa y le da apoyo financiero.</p>	<p>reconocimiento de la cooperación internacional es importante, no tanto por el financiamiento sino por el respaldo a sus decisiones, pero hay que dar a conocer las acciones del CNE hacia ellos.</p>
<p>✓ Tiene herramientas para la comunicación interna con sus miembros.</p>	<p>Mejorar los procesos de comunicación interna, a través de boletines internos, comunicados, trifolios informativos sobre la naturaleza, fines, objetivos, estructura, funcionamiento para los nuevos representantes que se integran.</p>
<p>✓ Tiene una Secretaría Técnica que no representa a ningún sector y que ejerce la comunicación interna.</p>	<p>Aprovechar la imparcialidad de la Secretaría Técnica en función de darle un papel más relevante en la comunicación externa, ya que puede convertirse en un vocero genuino, lo que no sucede con los representantes que no pueden desprenderse de su visión sectorial.</p>
<p>✓ Tiene una página web habilitada.</p>	<p>Contar con una página es una fortaleza, pero que actualmente no es aprovechada, ya que no se invierte en ella, lo que requiere de un comunicador especializado que permita enviar mensajes claves del quehacer del CNE, sus actividades. A la fecha la página web está desactualizada.</p>
<p>✓ Cuenta con una imagen corporativa definida.</p>	<p>Difundir la imagen más ampliamente para tener un posicionamiento en la mente de todos aquellos sectores con los que trabaja, unido a que es necesario contar con una</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es tomada en cuenta en muchas y variadas actividades de otros organismos en temas de educación.</li>   <li>✓ Hay una buena comunicación entre sus miembros.</li>   <li>✓ Los representantes pueden ser reelectos indefinidamente.</li>   <li>✓ Hay una disposición de las nuevas autoridades para fortalecer al CNE</li> </ul>	<p>Misión y Visión más explícitas, publicando un trifoliar informativo que medie los contenidos de las diferentes leyes que le dan su naturaleza al CNE.</p> <p>Esto ha sido aprovechado para que varios de sus integrantes se den a conocer y puedan interactuar con los funcionarios de los organismos nacionales e internacionales.</p> <p>La riqueza del CNE se basa en que varios sectores pueden dialogar y establecer contacto para dirimir sus diferencias. Es un espacio donde es posible comunicar intereses</p> <p>Varios de los representantes se han mantenido durante todo el tiempo que lleva de estar integrado el CNE, lo que les da más experiencia sobre los procesos, acciones, trato con autoridades, etc.</p> <p>Las autoridades del Ministerio de Educación han manifestado públicamente la importancia de contar con un organismo como el CNE, aunque en la práctica esto no se ha visto reflejado contundentemente. Se tiene que aprovechar esta situación para fortalecer sobre todo la Secretaría Técnica con más recurso humano para llevar a buen fin las acciones previstas, sobre todo en el campo de la comunicación externa.</p>
---	---

<b>DEBILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No cuenta con personal idóneo para la realización de las tareas de comunicación interna y externa.</li> </ul>	<p>Se hace necesario contar con un community manager que pueda gestionar la comunicación externa, específicamente con la página web, que no es actualizada desde hace ya varios meses; con la publicación de documentos donde se den a conocer las actividades que lleva a cabo el CNE, sus expectativas y proyectos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No se hace uso de las redes sociales para la comunicación entre sus integrantes.</li> </ul>	<p>Hacer uso de otras redes sociales como la creación de grupos de whatsapp, instagram y otros a las que puedan tener acceso los representantes del CNE, como actores claves y otros actores internos y externos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No existe un liderazgo definido y claro dentro del Consejo.</li> </ul>	<p>Se hace necesario redefinir las funciones de vocería del CNE que pueda transmitir información o mensajes importantes en su nombre.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Muchos de sus miembros no tienen acceso permanente a internet.</li> </ul>	<p>Se tiene que proporcionar medios de comunicación a los miembros del CNE, gestionar ante las instituciones la posibilidad de financiamiento para dotar de teléfonos inteligentes a los miembros que están en desventaja por el limitado acceso.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los representantes duran en sus cargos únicamente tres años, y muchas veces, menos de ese tiempo, por decisión de sus organizaciones.</li> </ul>	<p>Aunque pueden ser reelectos, hay al menos cinco instituciones que varían anualmente de instituciones, lo que provoca que los representantes sean cambiados anualmente, en lugar de los tres años que</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No se tienen recursos financieros suficientes como para implementar otros mecanismos de comunicación interna y externa.</li> <li>✓ No se tiene una conciencia de la falta de una estrategia de comunicación interna, externa y de manejo de crisis del CNE</li> </ul>	<p>dura cada nombramiento. Esto debilita su participación dentro del Consejo. Se podría generar una serie de instrumentos y medios para poder poner al día a los nuevos representantes, brindándoles inducción previamente a su ingreso al CNE.</p> <p>Gestionar más recursos financieros para publicaciones como trifolios informativos, boletines, acceso permanente a la página web, entre otros.</p> <p>Sensibilizar a los miembros del CNE sobre la importancia de contar con una estrategia de comunicación interna y externa que permita una participación plena de todos los representantes a través de tener acceso a más información, el posicionamiento del CNE como un organismo que orienta las acciones educativas, y contar con procedimientos preestablecidos para el manejo de las crisis que pueda enfrentar a futuro.</p>
--	--

## **Factores influyentes directos e indirectos**

### **Directos**

#### **Falta de Recurso Humano permanente**

Representa un gran obstáculo que fue expuesto por los representantes en las entrevistas realizadas, indican “que es necesario contar con personal permanente debido a que la contratación de consultores es complicada”. En este sentido la complicación se produce por los requerimientos legales que se tienen que cumplir para las contrataciones.

Se requiere de un grupo de expertos que permanente asesoren a los representantes del CNE, sobre todo con la estrategia de comunicación externa e interna.

### **Liderazgo débil**

Como ya se mencionó en los apartados anteriores, el liderazgo formal que debe de ejercer el Ministerio de Educación no permite un avance significativo en el trabajo del CNE, debido a las múltiples ocupaciones que estas autoridades deben de realizar.

### **Financiamiento insuficiente**

El hecho de contar con un financiamiento limitado no permite cubrir una serie de necesidades sobre todo en el ámbito de los recursos humanos. La necesidad de contar con un equipo multidisciplinario que pueda atender las diferentes necesidades es un factor que limita grandemente el quehacer del CNE.

### **Indirectos**

#### **La rotación de autoridades**

Como producto de la cultura política guatemalteca, cada cuatro años el Ministerio de Educación cuenta con nuevas autoridades, que por ley, deben coordinar el CNE. Esto hace que cada cuatro años se inicien nuevos procesos de diálogo y coordinación, en el que incide mucho el estilo personal de cada autoridad nombrada en el liderazgo formal y la coordinación con todos los representantes.

#### **La dependencia del Ministerio de Educación**

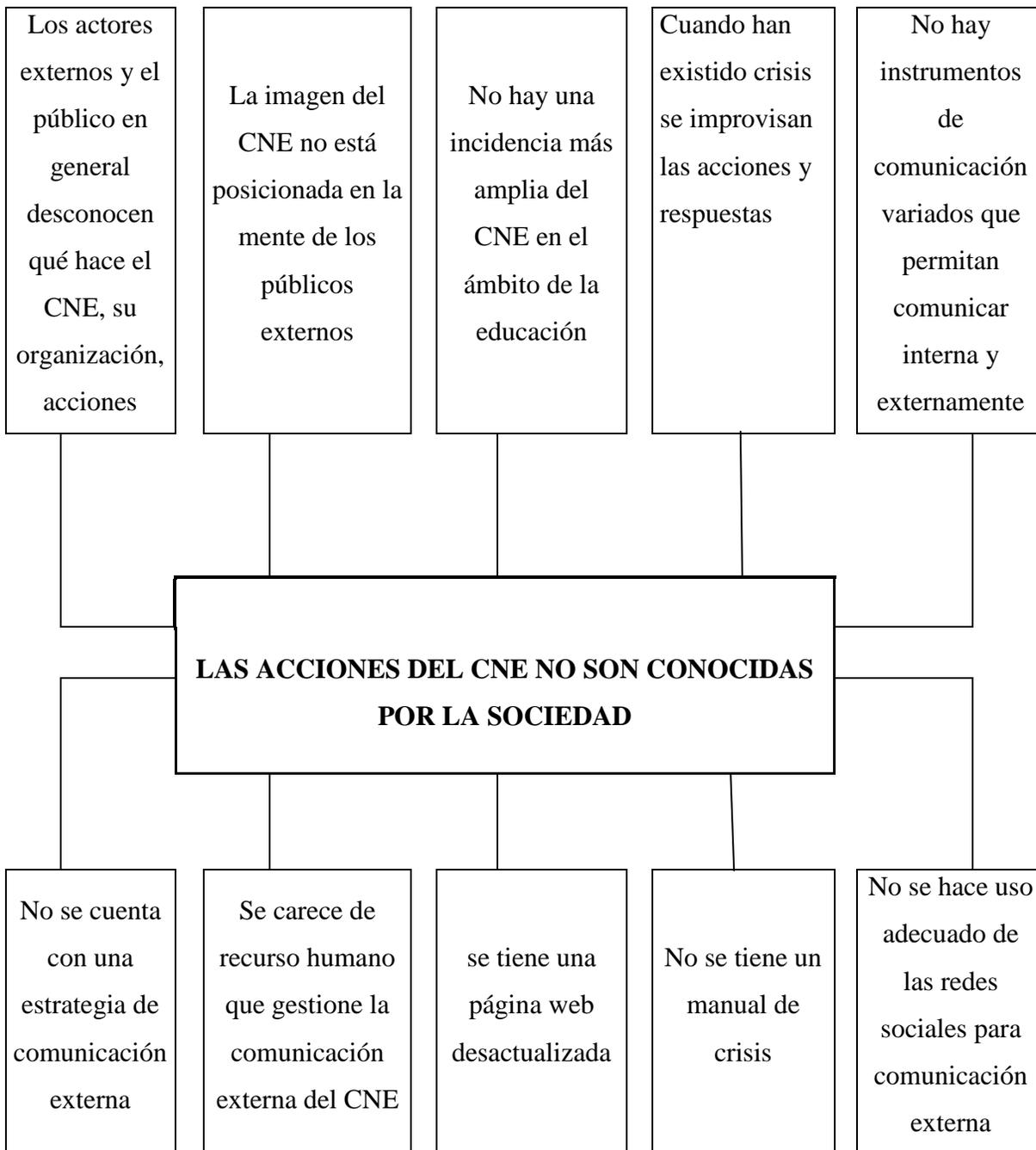
Un factor que limita es el hecho de que el CNE es una unidad concentrada, que depende totalmente para su ejecución financiera de las unidades financieras centrales del Ministerio de Educación. Esto es una gran limitante con la que se tiene que lidiar y que ha provocado una baja ejecución presupuestaria en los últimos años. Pero también, no solo en la gestión, sino en la dotación de recursos se tiene una dependencia total ya que es el Ministerio de Educación el que asigna anualmente una cuota financiera al CNE.

#### **El cambio de representantes por parte de las organizaciones que conforman el CNE**

La rotación de los representantes de varias organizaciones también es un factor limitante. Ha sucedido en años anteriores que algunas organizaciones han pasado varios meses sin representación debido a conflictos internos y al cambio de autoridades en sus organizaciones.

Cuando los nuevos representantes se integran vienen en un desfase y desconocimiento que hace difícil y larga su inserción en la dinámica que lleva el CNE.

**Figura 4: Árbol de problemas**



El Consejo Nacional de Educación está llamado a jugar un papel relevante en cuanto al mejoramiento y avance del sistema educativo nacional. Hasta la fecha son muchas las

organizaciones y sectores educativos que desconocen que existe el CNE, y otros saben que existe, pero no saben qué es lo que hace, cuál es su función.

Aunque las decisiones del CNE no son vinculantes, si constituyen un referente en cuanto a evaluación sobre el funcionamiento de los proyectos y programas que ejecuta el Ministerio de Educación en cumplimiento de las Políticas Educativas que actualmente rigen en el país. Así mismo, el CNE busca legitimar sus diferentes iniciativas, tales como, la construcción de un Plan Nacional de Educación de Largo Plazo, que pueda ser una orientación de futuras administraciones. Sin embargo, estas acciones no avanzan debido a que no son dadas a conocer.

Es evidente, por los argumentos anteriores, que una mejora en los procesos de comunicación interna y externa es necesaria y urgente en el CNE.

### **Determinación de prioridades comunicacionales**

Es necesario de todo lo expuesto anteriormente hacer una priorización de actividades comunicacionales para el Consejo Nacional de Educación, que puedan mejorar y fortalecer la comunicación externa e interna del CNE. Se consideran las siguientes prioridades.

1. Dar a conocer más ampliamente la identidad institucional, naturaleza, objetivos y acciones del CNE a los públicos internos y externos.
2. Contar con recurso humano que pueda actualizar, renovar y gestionar la página web del CNE que es un recurso que hasta la fecha no ha sido utilizado y potencializado como herramienta de comunicación.
3. Elaborar un manual de crisis.
4. Ampliar el uso de las redes sociales, agregando algunas más a las ya existentes, como por ejemplo, Twiter y Facebook.
5. Elaborar una estrategia de comunicación interna y externa del CNE.

### **Propuesta de soluciones**

Se considera que con las siguientes acciones se podrán atender las prioridades establecidas, las que son propuestas en base a la viabilidad de poder realizar en el corto plazo.

1. Elaborar de manera colectiva la misión, visión, valores y principios del CNE, para luego elabora un bifoliar informativo que pueda ser publicado y dado a conocer a los nuevos

representantes, a los organismos internacionales con los que se establezca información y demás usuarios internos y externos del CNE.

2. Contratar a un comunicador que pueda actualizar y renovar la página web incorporando el manejo de redes sociales del CNE, como twitter, facebook, y otras que se consideren pertinentes.

3. Elaborar un manual de manejo de crisis de comunicación para el CNE.

### **Funciones de la comunicación con la propuesta de soluciones**

En el mundo actual las tecnologías de la comunicación y la información han revolucionado totalmente el ámbito de la comunicación, como fenómeno social, pero también el ámbito de la comunicación organizacional. Desde este punto de vista, la globalización ha hecho que las organizaciones sientan la necesidad de adaptarse a esta nueva realidad, implementas nuevas formas y procesos faciliten la interacción entre sus diversos actores que las conforman. (Félix, 2014). Por lo anteriormente expuesto, se propone que el CNE implemente el uso de diferentes y variadas formas de comunicación interna y externa, utilizando las herramientas que le proporciona las nuevas tecnologías de la información y comunicación, que como dice el autor, puedan facilitar y hacer viable la interacción entre los diversos actores internos y externos, lo que permitiría un avance en cuanto al posicionamiento dentro del sector educación del CNE, lo que no ha sucedido porque la comunicación ha hecho uso de muy pocas herramientas para la comunicación con su audiencia.

Hay que tomar en cuenta que la comunicación asume diversas formas y funciones, y en la teoría funcionalista de la comunicación se define una función que es la de búsqueda de correlación entre los componentes de la sociedad, facilitando la interacción entre éstos (Aguado, 2014). El CNE por mandato legal está llamado a velar porque las acciones de la administración educativa pública estén enmarcadas dentro de las políticas educativas vigentes, y que respondan a las necesidades educativas que tienen la sociedad guatemalteca en su conjunto. La fortaleza de ser un organismo representativo multisectorial tiene que hacer que la interacción dentro y fuera genere una dinámica que permita alcanzar los objetivos y el cumplimiento de las funciones para lo que fue creado. Se requiere de una entidad que vele por

la educación nacional y no de un sector en particular. La función comunicadora debe ser una herramienta valiosa para lograr este propósito.

La teoría funcionalista de la comunicación también abarca el ámbito de la interacción humana producto de los procesos comunicativos, y cabe señalar que el propósito fundamental es mejorar los procesos comunicacionales a nivel interpersonal y grupal, de tal manera que puedan buscarse agendas comunes que permitan el alcance de los objetivos organizacionales. Esto en base al respeto y el entendimiento entre las personas, que únicamente se puede alcanzar con una adecuada comunicación. (Felix, 2014). La comunicación se convierte así en el vehículo propicio para que dentro de las organizaciones, como el CNE, puedan fortalecerse los espacios de comunicación, ampliando los mecanismos permitan que ese entendimiento y respeto que constituyen los principales valores practicados en su seno, permita proyectarse hacia la totalidad de la sociedad, logrando una coordinación efectiva con todo el sector educativo con los que comparte la visión de tener una sociedad equitativa, incluyente y desarrollada.

Lazarsfeld y Merton (citado por Aguado, 2014), definen varias funciones de la comunicación, desde la teoría conductista y funcionalista de la comunicación, tales como

**a) Función otorgadora de status o prestigio**, que se refiere a la relevancia social que dan los medios a quienes aparecen en ellos, lo que los hace posicionarse en la mente de los públicos y hacen valiosas sus acciones u opiniones, razón suficiente para hacer uso de las redes sociales que permitan informar sobre las acciones y posiciones que en el caso del CNE, son de interés público, sobre todo con un sector tan sensible como lo es el de la educación.

**b) Función de refuerzo de las normas sociales.** Las costumbres y normas sociales, y todas aquellas acciones educativas se ven fortalecidos por los medios de comunicación, ya que refuerzan su práctica, y orientan la acción educativa. El CNE está llamado a jugar el papel de orientador y de conductor de la opinión pública sobre los problemas que enfrenta la educación, las soluciones planteadas, las innovaciones educativas, los programas de apoyo, el currículo educativo, la participación comunitaria, entre otros temas. Pero esto solo se logrará en la medida en que su mensaje llegue efectivamente hacia todos, con una estrategia de comunicación bien definida y con acciones concretas.

**c) Función informadora.** Se debe de comprender que es a través de los medios masivos de comunicación que la sociedad se entera de mucha información, que en la época actual se dan

con lujos de detalles a través de imágenes. Redes sociales como twitter y facebook, por nombrar algunas, se han convertido en verdaderos y eficaces medios de transmitir información. Ninguna institución u organismo debe carecer en la actualidad de estas herramientas, que bien gestionadas, pueden lograr orientar la opinión del público, que es cada vez mayor.

**d) Función interpretadora.** El CNE como ya se dijo es per se un organismo formador de opinión enfocada a la educación nacional. Es la llamada a ejercer la función interpretadora, como órgano especializado, en el que convergen varios sectores que influyen en amplios sectores de la sociedad. Par esto se hace necesario hacer uso de todos aquellos recursos que permitan a todos los guatemaltecos acceder a esas interpretaciones de los problemas educativas y sus posibles soluciones

**e) Función de transmisión cultural.** En este caso, se convierten en educadores, ya que transmiten los valores culturales, la visión del mundo, los valores, objetivos e ideales de cada sociedad, y que complementan la acción educadora de otras instituciones sociales, como la escuela, la iglesia, la comunidad, que están ya representados en el CNE.

En el presente caso, y basándose en las tesis teóricas expuestas anteriormente, se hace necesario que organizaciones como el CNE implementen el uso masivo de medios de comunicación, que en la actualidad ya no son solo la televisión y la radio, sino que las sociedades son impactadas por las redes sociales, que permiten un acceso rápido a la información, y que cada vez más inciden en el imaginario social.

La importancia de comunicarse no está en duda, y se convierte en una acción crítica que las organizaciones deben planificar para ser reconocidas por la sociedad.

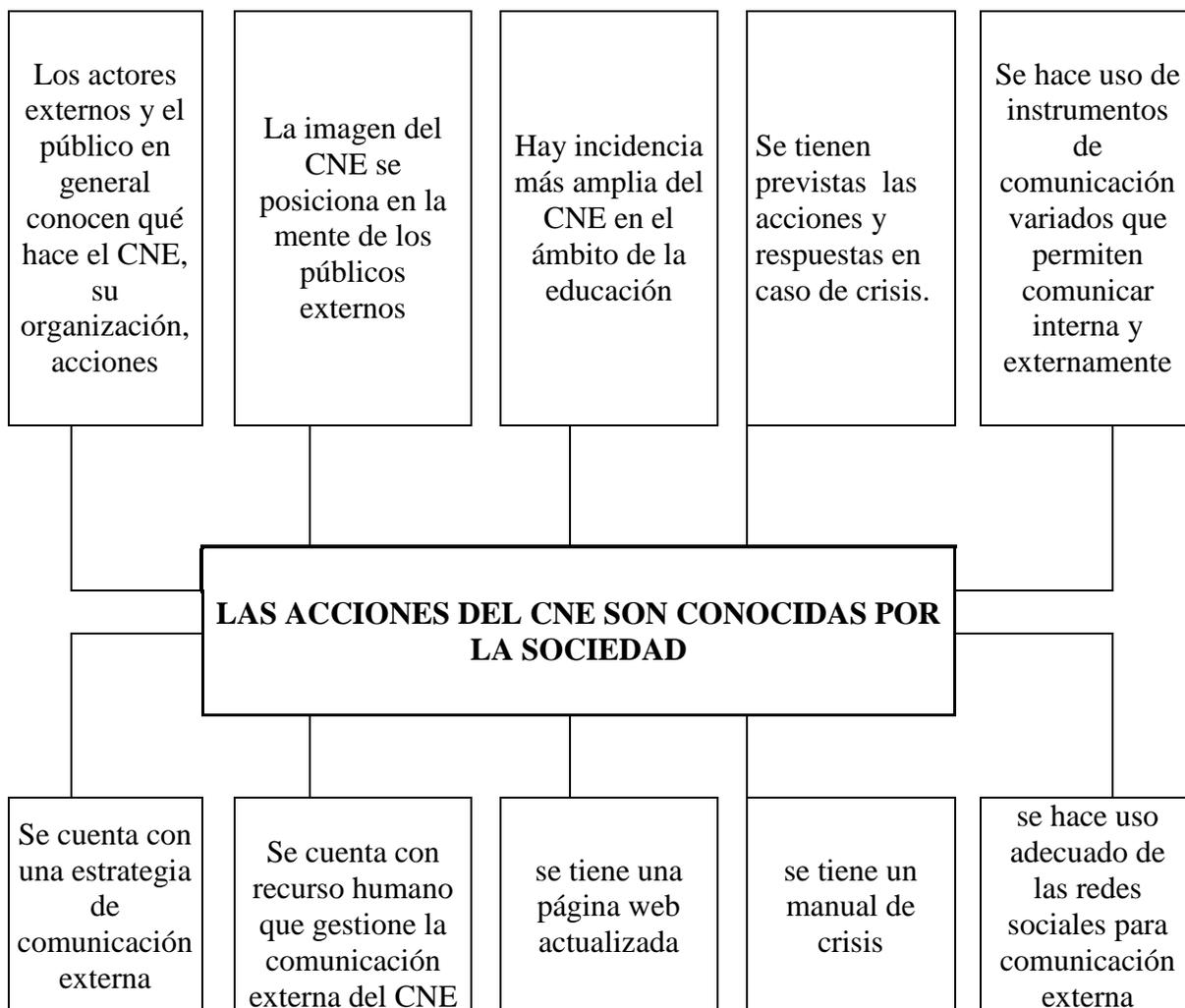
### **Comunicación Integrada y las nuevas tecnologías en la organización**

El ambiente cada vez más globalizado ha hecho una revolución de la comunicación organizacional. La comunicación integrada (Félix, 2014) se refiere a elaboración y definición de un único mensaje que la organización debe trasladar a sus públicos internos y externos, y que lo debe hacer a través de todas las aplicaciones que la tecnología le provee, como e-mail, web, chats, conferencias virtuales, etc, y que transformar el alcance de las comunicaciones. He ahí la importancia de una identidad definida y clara, y de una imagen que permita proyectarse tanto hacia sus colaboradores internos como hacia los usuarios externos. Estos elementos son claves para el alcance de los objetivos y el cumplimiento de las funciones organizacionales.

## SEGUNDA PARTE

### Estrategia de comunicación

#### Árbol de objetivos



#### Objetivos

##### Objetivo general

Comunicar ampliamente la identidad institucional, naturaleza, objetivos y acciones del CNE a los públicos internos y externos.

### **Objetivos específicos**

1. Mejorar los procesos de comunicación interna entre los miembros del CNE haciendo uso de nuevas herramientas.
2. Posicionar la imagen del CNE en los públicos externos relacionados con el sector educativo.
3. Propiciar un manejo adecuado de las crisis a través de procedimientos idóneos y organizados.

### **Público objetivo**

#### **Interno**

Los sectores y organizaciones representados en el Consejo Nacional de Educación, CNE:

- El Ministerio de Educación (Mineduc)
- La Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC)
- Universidades privadas
- La Academia de Lenguas Mayas de Guatemala (ALMG)
- La Comisión Nacional Permanente de Reforma Educativa (CNPRE)
- El Consejo Nacional de Educación Maya (CNEM)
- El Consejo Nacional para la Atención de las Personas con Discapacidad (CONADI)
- Los Centros Educativos Privados
- La Asamblea Nacional del Magisterio (ANM)
- La Alianza Evangélica de Guatemala
- La Conferencia Episcopal de Guatemala
- El Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras (CACIF)
- Las organizaciones del pueblo Garífuna
- Las organizaciones del pueblo Xinca,
- Los sectores organizados de Mujeres

#### **Externo**

Entre los **actores externos** al Consejo, se pueden considerar los siguientes:

Direcciones Generales del Ministerio de Educación de Guatemala,  
 Agencias de Cooperación Internacional acreditadas en Guatemala:

- Agencia de Cooperación Alemana, GIZ
- Agencia para el desarrollo internacional de los Estados Unidos, USAID
- UNESCO
- Gran Campaña por la Educación
- Observatorio Nacional de la Educación

### Propuesta

No.	Problema	Solución	Función
1	La página web está desactualizada y no se utiliza como herramienta de comunicación interna y externa	Actualizar la página web que incluya información sobre la identidad del CNE, posicione su imagen y comunique las acciones y posturas que en relación con la educación nacional se tiene.	<b>Función informadora</b>
2	No se hace uso de las redes sociales para la comunicación entre sus integrantes.	Incorporar el uso de otras redes sociales como Facebook, Twiter, Instagram, y otras que se consideren adecuadas dada la naturaleza del CNE y el perfil de sus integrantes.	<b>Función otorgadora de status o prestigio</b>
3	Acceso a internet limitado entre algunos de los representantes		
4	Integrantes del CNE desinformados sobre el quehacer del CNE debido a la constante rotación de	Elaboración de un tríptico que contenga información amplia sobre la base legal del CNE, sus funciones, organización,	

	representantes de varios de los sectores que integran el CNE.	integración, reglamentos internos vigentes, acciones y actividades que realiza.	
5	No se tienen recursos financieros suficientes como para implementar otros mecanismos de comunicación externa.	Elaborar una propuesta de acciones que se puedan realizar para la implementación de variados mecanismos de comunicación, como conferencias de prensa, comunicados de prensa periódicos, impresión de materiales informativos, acceso a medios de comunicación alternativos, entre otros, con la finalidad de transmitir mensajes relacionados con la educación nacional.	<b>Función de refuerzo de las normas sociales.</b>
6	No se tiene una conciencia de la falta de una estrategia de comunicación interna, externa y de manejo de crisis del CNE	Elaborar una propuesta de Misión, Visión, objetivos estratégicos y mensajes claves del CNE para ser presentado al Órgano Directivo y de ser posible, al pleno del CNE:	<b>Función Integradora</b>

### **Matriz de coherencia**

A continuación se hace una descripción de los productos que se realizarán para hacer operativa la estrategia de comunicación del Consejo Nacional de Educación.

**Objetivo General:**

Comunicar ampliamente la identidad institucional, naturaleza, objetivos y acciones del CNE a los públicos internos y externos.

**Objetivos Específicos: comunicación interna**

Mejorar los procesos de comunicación interna entre los miembros del CNE haciendo uso de nuevas herramientas

Elaborar una propuesta de Misión y Visión del Consejo Nacional de Educación que permita definir su identidad institucional.

<b>Problema</b>	<b>Producto</b>	<b>Objetivos de la Comunicación</b>	<b>Público objetivo</b>	<b>Medio de difusión</b>	<b>Presupuesto</b>
Integrantes del CNE desinformados sobre el quehacer del CNE debido a la constante rotación de representantes de varios de los sectores que integran el CNE.	Trifoliar que define la identidad del Consejo Nacional de Educación	Formativo e informativo	Representantes de las organizaciones y sectores que del Consejo Nacional de Educación	Impreso y digital	Q2,000.00
	Rediseño y actualización de la página Web del Consejo Nacional de Educación	Formativo, informativo, integrador	Diseñador Web	Plataforma Website	Q 2,000
	Creación de grupos en la aplicación Whatsapp	Integrador, Motivador	Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Educación	Redes sociales	
				<b>total</b>	<b>4,000.00</b>

<p><b>Objetivo General:</b> Comunicar ampliamente la identidad institucional, naturaleza, objetivos y acciones del CNE a los públicos internos y externos.</p> <p><b>Objetivos Específicos: comunicación externa</b></p> <p>Posicionar la imagen del CNE en los públicos externos relacionados con el sector educativo.</p>						
Problema	Producto	Objetivos de la Comunicación	Tipo de mensaje	Público objetivo	Medio de difusión	Presupuesto
Las acciones, publicaciones, estudios y posturas del Consejo Nacional de Educación en relación a la educación en Guatemala no son conocidas por la sociedad guatemalteca	Página Web	Informar a la sociedad guatemalteca sobre las actividades del Consejo Nacional de Educación	Informativo Publicitario	Sectores sociales que trabajan en el Sector Educativo a Nivel Nacional	electrónico	Q2,000.00
	Elaboración de un plan de difusión en medios alternativos no comerciales	Fortalecer la imagen del Consejo Nacional de Educación	Informativo Publicitario	Sectores sociales que trabajan en educación Educativo a Nivel Nacional	Radios comunitarias, Canales no comerciales	Q 3,000
	Elaboración de un boletín informativo sobre las actividades que realiza el CNE.	Divulgar las acciones del Consejo hacia todos los sectores sociales	Informativo, formativo	Sectores sociales que trabajan en el ámbito educativo.		

## **Plan de comunicación**

### **Problema 1:**

La página web está desactualizada y no se utiliza como herramienta de comunicación interna y externa

### **Objetivos de la propuesta de solución:**

Actualizar y rediseñar la pagina web del Consejo Nacional de Educación para difundir interna y externamente sus acciones, actividades, estudios, entre otros.

### **Propuesta**

Rediseñar la página web, dándole dinamismo, colorido y que sea interactiva. Así mismo, incorporar nuevas ventanas con información sobre las iniciativas que el Consejo está llevando a cabo, foros, seminarios, congresos, memorias fotográficas, entre otras. Conectar a la página a las redes sociales como Facebook y Twiter. Permitir que los usuarios puedan hacer llegar sus comentarios y opiniones y llevar un conteo de visitas.

### **Resultados esperados**

El público interno y externo tiene más información sobre la naturaleza, objetivos, actividades y opiniones del Consejo Nacional de Educación.

### **Problema 2**

Integrantes del CNE desinformados sobre el quehacer del CNE debido a la constante rotación de representantes de varios de los sectores que lo integran.

### **Propuesta**

Elaboración de un bifoliar debidamente diseñado cuyo contenido describa con claridad cuál es la naturaleza del CNE, sus objetivos, propósitos, organización, funcionamiento, integración y actividades que realiza. Se contempla una publicación de al menos tres caras de lado y lado, en donde se resalte el logotipo que lo identifica.

Elaboración de un boletín informativo sobre las actividades del CNE, resultados obtenidos, opiniones sobre temas de política educativa.

### Resultados esperados

Los antiguos y nuevos representantes, y aquellos que se vayan integrando, tienen un conocimiento más amplio del CNE y se identifican con su quehacer, haciendo que su integración y participación sea más inmediata.

### Problema 3

No se cuenta con una guía básica de comunicación en crisis.

### Propuesta

Elaborar una guía mínima de comunicación en crisis, que oriente las diferentes acciones en materia de comunicación, tales como integración del comité de crisis, vocería, comunicados de prensa, conferencias de prensa, etc.

### Resultados esperados

Existe claridad en cuanto a los pasos a seguir en situaciones críticas en las que el CNE amerite comunicar posturas y opiniones sobre una determinada problemática educativa.

### Cronograma

Actividad	Agosto				Septiembre			
	1 al 4	7 al 11	14 al 18	21 al 31	2 al 8	11 al 15	18 al 25	25 al 30
Presentación de estrategia al Órgano Directivo del CNE		■	■					
Desarrollo de Pagina Web				■				
Desarrollo de Trifoliar				■	■			
Desarrollo de boletín electrónico					■			
Desarrollo de Visión y Misión del CNE						■		
Apertura de Facebook del CNE					■	■		
Entrega de diseños de materiales							■	■

## Plan de Monitoreo

<b>Producto</b>	<b>Indicadores cuantitativos</b>	<b>Indicadores cualitativos</b>	<b>Medios de verificación</b>
Página Web actualizada y rediseñada	Número de visitas recibidas, Número de comentarios recibidos.	90% de respuestas recibidas sobre la página web son positivas	Contador de visitas y registros de comentarios en la página web
Bifoliar informativo sobre el CNE	Número de trifoliales distribuidos entre los miembros del CNE	100% de los representantes tienen información sobre el CNE	Encuesta de opinión sobre el uso del trifoliar y su contenido
Boletín electrónico informativo	Número de visitas al Boletín informativo electrónico	80% de los visitantes opinan favorablemente sobre el boletín electrónico	"Me gusta" recibidos en el enlace del boletín electrónico
Misión y Visión propuesta	No. de reuniones para presentación y aprobación de la propuesta	100% de los miembros del Órgano Directivo conocen la propuesta y opinan sobre ella	Minutas de las reuniones realizadas con el Órgano Directivo
Apertura de Facebook oficial de CNE	No. de representantes utilizando las nuevas redes sociales	90% de los representantes están más informados sobre las actividades del CNE	Comunicaciones realizadas en las redes sociales Facebook oficiales del CNE

## **Conclusiones**

La comunicación organizacional en el Consejo Nacional de Educación, CNE, es muy débil, sobre todo en la comunicación externa, ya que a pesar de ser un organismo que se ubica en lo más alto de la administración educativa, sus acciones son poco conocidas.

En cuanto a la comunicación interna, es necesario fortalecer la identificación de sus integrantes con los objetivos y funciones que la ley le otorga al CNE.

El Consejo Nacional de Educación requiere de una estrategia de comunicación organizacional que permita el fortalecimiento de su identidad institucional y el posicionamiento de su imagen hacia su público objetivo.

Se hace necesaria la implementación de nuevas herramientas comunicacionales que permitan optimizar los diferentes procesos que realiza el CNE.

## **Visión de futuro**

Que el Consejo Nacional de Educación, como órgano multisectorial representativo de la sociedad guatemalteca, tenga reconocimiento social y sus opiniones y actividades sean conocidas y sirvan como referentes para orientar las acciones de las diferentes administraciones educativas en la búsqueda de alcanzar un sistema educativo de calidad.

## Referencias

- Andrade Rodríguez, Horacio. (1997) "Hacia una definición de la comunicación organizacional", Editorial Trillas. México.
- Arizcurin, A. y. (s/a). Guía de buenas prácticas de comunicación interna. Caja Madrid. Madrid.
- Aguado Terrón, Juan Miguel (2004). Introducción a las teorías de la Comunicación y la Información. Departamento de Información y Documentación Facultad de Comunicación y Documentación Universidad de Murcia. España.
- Bartoli, Annie (1991). "Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada". Editorial Paidós. México.
- BIC Galicia. Cómo elaborar el plan de comunicación. Manuales Prácticos de la Pyme. España. Documento recuperado de <http://www.bicgalicia.es> - se
- Congreso de la República. (1991). Ley Nacional de Educación. Decreto Ley 12-91. Guatemala.
- Consejo Nacional de Educación, CNE. (2010). Reglamento Interno para el funcionamiento del Consejo Nacional de Educación. Guatemala.
- Egidos, Dionisio (2000). Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual. Revista Latina de Comunicación Social La Laguna (Tenerife) - noviembre - número 35. España.
- Félix, Anabela (2014) Comunicación en teorías de organizaciones. Revista Historia y Comunicación Social 203 Vol. 19. Nº Febrero 195-210. España.
- Ministerio de Educación (2008). Acuerdo Gubernativo 304-2008. Reglamento de Integración del Consejo Nacional de Educación . Guatemala.
- Villegas Botero, Marta L. (2010). Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis. ICETEX, Bogotá.
- Weil, Pascale. (1992) "La comunicación global: comunicación institucional y de gestión".. Edit. Paidós. Barcelona.

## **Anexos**

### **Anexo 1 Instrumentos**

#### **Guía de entrevista**

##### **Actores Internos**

**Nombre** \_\_\_\_\_

**Institución a la que representa:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo considera usted que se hace la comunicación interna en el Consejo Nacional de Educación?
  
2. ¿Cuáles son los medios por los cuales el Consejo se comunica con usted? ¿Cree que es efectivo?
  
3. ¿Qué problemas considera que tiene la comunicación interna en el Consejo?
  
4. ¿Cuál es el medio que más utiliza para recibir comunicación por parte del Consejo?
  
5. ¿Cómo cree que se puede mejorar la comunicación dentro del Consejo?
  
6. ¿Cuál cree que es la función principal del Consejo Nacional de Educación?
  
7. ¿Cómo considera que es la comunicación que se establece entre los representantes del Consejo?

## Guía de entrevista abierta

### Actores externos

Nombre \_\_\_\_\_

Institución a la que representa: \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo considera usted que se hace la comunicación externa en el Consejo Nacional de Educación?
2. ¿Ha recibido alguna comunicación por parte del Consejo? ¿a través de qué la recibió?
3. ¿Qué problemas considera que tiene la comunicación externa del Consejo?
4. ¿Ha visitado alguna vez la página web del Consejo? ¿Cuál es su opinión con respecto a esa visita?
5. ¿Cómo cree que se puede mejorar la comunicación hacia afuera del Consejo?
6. ¿Cuál cree que es la función principal del Consejo Nacional de Educación?
7. ¿Cuál es la imagen que se tiene del Consejo en el sector educativo?

## **Anexo 2 Respuestas a las entrevistas abiertas no estructuradas realizadas**

### **Actores internos**

- ✓ La comunicación interna es aceptable por parte de la Secretaría Técnica, pero es deficiente en cuanto a la comunicación del Ministerio de Educación.
- ✓ El medio más utilizado es el correo electrónico y las llamadas telefónicas
- ✓ El CNE carece de una estrategia de comunicación, y de contar con ella, no cuenta con los recursos para implementarla.
- ✓ No nos conocen.
- ✓ No nos ven o nos ven de forma incompleta, solo a partir de algunas acciones públicas.
- ✓ Nos ven como una entidad de mucha importancia, porque no saben qué hace el CNE.
- ✓ No tenemos presencia en el interior de la república.
- ✓ En el CNE representamos a un sector, pero en el sector no existimos como Consejo.
- ✓ Al interno del Mineduc nos ven casi como una amenaza, que no les dejamos actuar con la rapidez que deben.
- ✓ El CNE debería ser percibida como una instancia que vela por los intereses de los guatemaltecos en el ámbito educativo.

### **Actores externos**

- ✓ El CNE, como entidad que aconseja al Ministerio de Educación debe reforzar su imagen en los medios de comunicación
- ✓ Algunos grupos o personas ven el CNE como un ente ineficaz. lento, que no se pronuncia, que no formula propuestas.
- ✓ El CNE no comunica sistemáticamente.
- ✓ La imagen de Mineduc repercute positiva o negativamente en el CNE y por ello es importante la relación del CNE con distintos públicos.
- ✓ El CNE no tiene una relación con la prensa. (La relación que tiene es coyuntural, cuando hace actividades públicas. Recién comienza su relación con la prensa).
- ✓ Por una parte se dice que el CNE comunica las acciones realizadas y las posturas asumidas y por otra se reconoce que el CNE no comunica. Si bien se dice que definió políticas educativas y las comunica, se reconoce que la relación con los públicos externos no es la más adecuada.
- ✓ El Consejo es un ente pequeño, pero de impacto si se lo propone, demasiado significativo para el país, pero para eso hay que ocupar el lugar y tener la talla. Hay que dar la talla.

## Anexo 3

### Productos elaborados

#### 1. Bifoliar informativo sobre el Consejo Nacional de Educación<sup>58</sup>



Al asumir la responsabilidad de impulsar un Plan Nacional de Educación de largo plazo, el Consejo Nacional de Educación está cumpliendo un rol significativo de trascendencia histórica. Su principal fuerza está en ser un órgano colegiado institucionalizado dentro del Mineduc, con respaldo legal, autonomía y representación de diversos sectores. El compromiso en la reflexión y acción no es fácil, requiere un empeño sostenido, coherente y firme para persuadir e incorporar a toda la ciudadanía en el proceso necesario para alcanzar el fruto tan esperado y necesario para preparar a las nuevas generaciones

**SESIONES**  
El Consejo anualmente aprueba el programa de sesiones ordinarias, las cuales se realizan cada quince días, para las que se requiere un quórum de diez sectores integrantes presentes, es decir, las dos terceras partes.

Para la toma de decisiones, se requieren también diez votos favorables.

**ORGANIZACIÓN**  
En cuanto a su organización, además de la Asamblea del Consejo, éste se organiza por comisiones, las que son definidas anualmente por el pleno. Además, cuenta con una **Secretaría Técnica**, cuya función principal es dar seguimiento a los acuerdos y decisiones tomadas por el pleno del Consejo y acompañar a las comisiones en sus diferentes actividades que éstas requieran.

**Consejo Nacional de Educación**  
GUATEMALA

6 ta. Calle 1-36 zona 10, Edificio Valsari, Of. 803 / Tels: 2411-9595 ext. 2304  
www.cne.gob.gt

**Consejo Nacional de Educación**  
GUATEMALA

**Educación de Calidad para todas las Generaciones**

El Consejo Nacional fue establecido en la Ley Nacional de Educación, Decreto Legislativo No. 12-91 del Congreso de la República de Guatemala, como un órgano multisectorial educativo encargado de conocer y analizar las principales políticas, estrategias y acciones de la administración educativa, tendientes a mantener y mejorar los avances que en materia de educación se hubiese logrado (Art. 12).

El 20 de noviembre del año 2008 fue instalado estructural y funcionalmente mediante el Acuerdo Gubernativo No. 304-2008

Se define como un órgano multisectorial educativo y representativo, perteneciente al nivel de Dirección Superior del Ministerio de Educación, que actúa en coordinación con el Despacho Ministerial y que tiene las funciones que le señala la Ley y este reglamento (Art. 2).

**Entre sus atribuciones están:**

1. Conocer, analizar y aprobar las principales políticas, estrategias y acciones de la administración educativa, tendientes a mantener y mejorar los avances que en materia educativa se hayan logrado.
2. Emitir sus disposiciones internas.

Con base en lo prescrito en la Ley, inició sus actividades a finales del año 2008. El CNE es coordinado por un Viceministro (a) de Educación.

Las organizaciones y sectores que lo integran son los siguientes:

1. Ministerio de Educación
2. Universidad de San Carlos de Guatemala
3. Universidades privadas
4. Academia de Lenguas Mayas de Guatemala
5. Comisión Nacional Permanente de Reforma Educativa
6. Consejo Nacional de Educación Maya
7. Consejo Nacional para la Atención de las Personas con Discapacidad
8. Propietarios y Directores de los Centros Educativos Privados
9. Asamblea Nacional del Magisterio
10. Alianza Evangélica de Guatemala
11. Conferencia Episcopal de Guatemala
12. Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras
13. Organizaciones del Pueblo Garífuna
14. Organizaciones del Pueblo Xinka,
15. Sectores Organizados de Mujeres.

A la fecha, el Consejo ha presentado ocho políticas educativas que forman parte del sistema educativo nacional y del trabajo del Ministerio de Educación.

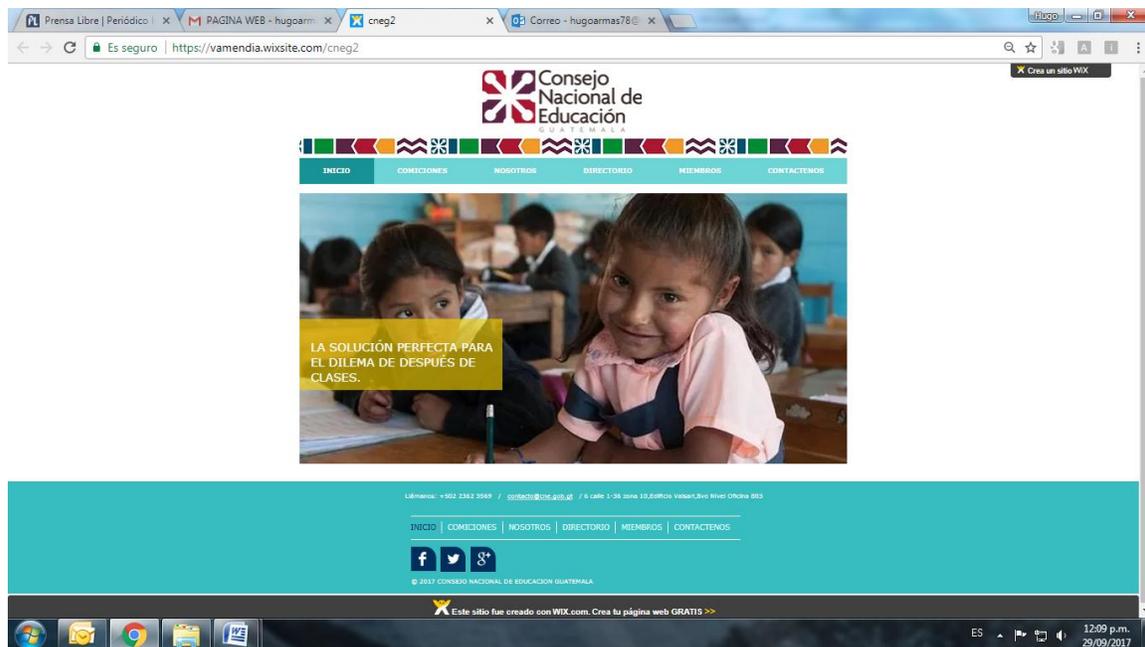
Están relacionadas con la cobertura educativa, la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, un modelo de gestión efectivo y transparente, la gestión y formación del recurso humano educativo, la educación bilingüe intercultural, la equidad en todos los grupos sociales y principalmente los más vulnerables, más y mejor inversión y el fortalecimiento institucional descentralizado.

El Consejo Nacional de Educación trabaja en la formulación de un Plan Nacional de Educación de mediano y largo plazo que oriente las políticas, programas y acciones del Ministerio de Educación para contar con un sistema educativo de calidad que trascienda las administraciones y que garantice la continuidad de las políticas educativas exitosas y el desarrollo humano integral de la población guatemalteca.

## 2. Facebook Institucional del Consejo Nacional de Educación



## 3. Rediseño de la Página Web del Consejo Nacional de Educación



## 4. Boletín electrónico informativo del CNE

Es seguro | <https://outlook.live.com/owa/projection.aspx>

Responder | Eliminar Correo no deseado | ...

### Propuesta de boletín



Hugo Roberto Estrada Armas <hestrada@mineduc.gob.gt>

vie 06/10, 9:16 a.m.

Usted; hugoarmas1961@gmail.com

Bandeja de entrada



## BOLETIN INFORMATIVO DEL CNE, GUATEMALA

SEMINARIO SOBRE INDICADORES EDUCATIVOS PARA LA

No. 1, Año 1, octubre 2017

El pasado 29 de agosto, la Comisión de Calidad Educativa, del Consejo Nacional de Educación, CNE, y el Ministerio de Educación llevaron a cabo el Seminario sobre Indicadores Educativos para el fortalecimiento de la Calidad Educativa, con el propósito de socializar información sobre los diversos sistemas de indicadores que actualmente están presentes en el Ministerio de Educación y conocer experiencias de otros países. En dicho Seminario se contó con la presencia de los Viceministros de Educación Bilingüe y de Diseño y Verificación de la Calidad Educativa, miembros del Consejo Nacional de Educación, Directores Generales de la planta central del Ministerio de Educación y además, la presencia de investigadores de la Cooperación Internacional y del experto mexicano Dr. David Calderón, Presidente Mexicanos Primero/REDUCA, invitado especialmente para este evento. Entre las instituciones participantes que expusieron sus experiencias sobre el tema del seminario se tuvo a la Dirección General de Investigación Educativa, DIGEDUCA; a la Dirección General de Planificación Educativa, DIPLAN, a Empresarios por la Educación, la Asociación de Colegios Privados, entre otros. Finalizó el evento con un panel de expertos que dieron sus opiniones desde sus particulares visiones. Para este evento se contó con el apoyo de



Participantes

### Noticias destacadas del

Utilice Noticias destacadas para resaltar características importantes o asuntos de interés.

Para atraer la atención del lector, inserte aquí una frase

# Consejo Nacional de Educación



G U A T E M A L A

## GUIA BÁSICA

### PARA LA GESTIÓN DE CRISIS

### CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN

#### 1. OBJETIVO GENERAL

Determinar los procedimientos a seguir ante las crisis interna y externa que afecten el funcionamiento y actividades del Consejo Nacional de Educación, y que puedan afectar su organización interna y su imagen externa.

#### 2. Objetivos Específicos

Implementar procedimientos para la gestión de crisis comunicacionales en el Consejo Nacional de Educación de tal forma que se puedan neutralizar las situaciones conflictivas de manera oportuna y organizada.

Conformar un Comité de Gestión de Crisis en el Consejo Nacional de Educación, con funciones específicas que permitan afrontar las diversas crisis con un grupo de personas que ejerzan el liderazgo adecuado y que permita salvaguardar la integración e imagen.

Controlar a través de mecanismos previamente determinados las diferentes crisis que surjan al interno y externo del Consejo Nacional de Educación, evitando la desinformación y la manipulación de agentes internos y externos.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Las diferentes crisis sociales, políticas, económicas, y sobre todo educativas, constituyen un riesgo para el mantenimiento y permanencia del Consejo Nacional de Educación, ya que estas crisis impactan directamente al interno de la organización y en el avance del cumplimiento de las funciones que la ley le otorga a este organismo. Una respuesta rápida, organizada y adecuada a cada crisis se constituye en una necesidad fundamental para un organismo, que por su propia naturaleza y conformación, puede fácilmente ser presa de una situación problemática que afecte de manera determinante el trabajo que está llamado a realizar a nivel nacional, como un ente representante de la sociedad civil que vela por el cumplimiento de las políticas educativas.

Es fundamental que el CNE pueda mantener su integridad, conservar y fortalecer su imagen, ante situaciones coyunturales internas o externas, a través de una comunicación efectiva, oportuna y adecuada, que le permita no sólo soslayar las dificultades sino también consolidar su liderazgo ante los diversos grupos y actores que están relacionados con la educación.

### **PROCEDIMIENTOS A SEGUIR EN SITUACIONES DE CRISIS DEL CNE**

#### **Antes de la Crisis:**

El análisis constante de los fenómenos educativos que se generan en el ámbito nacional es una de las acciones más importantes para poder identificar posibles crisis, que permitan anticiparse a ellas y minimizar su impacto.

El mantenerse informado sobre todos aquellos hechos que puedan impactar de manera directa o indirecta a las acciones y funcionamiento del CNE, permitirá delinear las acciones necesarias

con anticipación que puedan neutralizar el impacto en el funcionamiento y organización del CNE:

Sobre todo es importante establecer las acciones que se están generando dentro de la administración educativa de turno, el funcionamiento de la Secretaría Técnica, la ejecución presupuestaria, el cumplimiento de los planes de trabajo por parte de las diversas comisiones, la participación y asistencia de los diversos sectores y organizaciones que integran del CNE, los nuevos programas y proyectos emprendidos por el Ministerio de Educación, como filtros que permitan visualizar posibles crisis dentro y fuera del CNE, los programas impulsados por organismos internacionales, centros de investigación, organizaciones no gubernamentales, que estén relacionados con la educación.

#### **Durante la crisis:**

En el momento de la Crisis se debe convocar al Órgano Directivo del CNE, el cual actuará como comité de gestión de crisis, de tal forma que pueda analizar la crisis desde la perspectiva interna y externa, y poder identificar a los actores, los diferentes puntos de vista desde cada uno de ellos, y también definir los pasos a seguir, los mensajes que deben de enviarse.

#### **Después de la crisis:**

Es importante en este momento de relativa calma, realizar un análisis de lo sucedido y evaluar las causas de la crisis, sus efectos inmediatos y mediatos. Es importante identificar los errores cometidos y los aciertos en las decisiones tomadas.

Es importante la redacción de una memoria de la crisis, para que en futuras ocasiones pueda servir de antecedente y guía para responder adecuadamente las crisis futuras.

Esta evaluación de la crisis la debe realizar el Comité de Gestión conjuntamente con el pleno del Consejo.

## **COMITÉ DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIÓN DE CRISIS DEL CNE**

### **Miembros**

Estará conformada por el Viceministro coordinador del CNE y los vocales electos, que en conjunto conforman el Órgano Directivo del CNE, según lo reglamentado.

### **Función general**

- La función principal será la de coordinar las acciones del CNE durante la crisis, estableciendo la estrategia para enfrentar la crisis, los mensajes que se deben comunicar.
- Recopilar toda la información posible sobre las crisis, teniendo la comunicación oficial con los actores involucrados, dicha información será procesada y analizada, para establecer las posibles causas y efectos derivados de la situación planteada.
- También tendrá la función de designar al vocero del CNE que tendrá contacto con los actores internos y externos involucrados en la crisis.
- Mantener la comunicación fluida con los miembros del CNE.



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



Guatemala 6 de mayo de 2017  
Of. Postgrado 133-2017

*Señores*  
*Organo Directivo*  
*Consejo nacional de Educación*  
*Guatemala, Guatemala*  
*Presente*



Estimados Señores:

Es un gusto saludarles y a la vez presentarles al Licenciado Hugo Estrada Armas, carné No. 100009012, 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.

El Lic. Hugo Estrada, solicita realizar su Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional en El Consejo Nacional de Educación, Guatemala, Guatemala, el cual consiste en realizar un Diagnóstico de comunicación organizacional interno y externo, durante el tiempo de tres meses (mayo-julio), el cual detectará los principales problemas que aquejan en dicha Institución, y con base a los resultados presentara una Estrategia de comunicación interna y externa, durante los meses de agosto y septiembre del año en curso, en la cual plantea las acciones a tomar para solventar la(s) problemática(s) encontrada(s) en el diagnóstico.

Apreciare su valiosa colaboración en el sentido de enviar la carta que avala la aceptación para que el Licenciado Estrada, desarrolle el trabajo de graduación en El Consejo Nacional de Educación Guatemala, Guatemala, 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 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

# Consejo Nacional de Educación



Guatemala, 15 de mayo de 2017.  
CORRELATIVO-CNE-033 -2017.

Mtro.  
Gustavo Adolfo Morán Portillo  
Director Depto. Estudios de Posgrado  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
USAC.



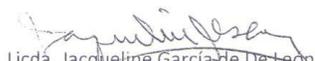
Estimados Mtro. Morán:

Reciba un cordial saludo del Órgano Directivo del Consejo Nacional de Educación, deseándole éxitos en sus labores diarias.

En respuesta a su Of. Postgrado 133-2017, de fecha 6 de mayo de 2017, en la cual solicita autorización para que el Lic. Hugo Roberto Estrada Armas pueda realizar su trabajo de graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional, nos permitimos comunicarle que autorizamos y aceptamos que el Lic. Estrada Armas pueda realizar dicha práctica en el Consejo Nacional de Educación, ya que consideramos que será de beneficio para el fortalecimiento de nuestro organismo.

Con muestras de nuestra estima y consideración,

Atentamente,

  
Licda. Jacqueline García de León  
Vocal del Órgano Directivo



Ministerio de Educación-MINEDUC-, Universidad de San Carlos de Guatemala -USAC-, Universidades Privadas, Academia de Lenguas Mayas de Guatemala -ALMG-, Comisión Nacional Permanente de Reforma Educativa -CNPRE-, Consejo Nacional de Educación Maya -CNEM-, Consejo Nacional para la Atención de las Personas con Discapacidad -CONADI-, Alianza Evangélica de Guatemala -AEG-, Conferencia Episcopal de Guatemala -CEG-, Asamblea Nacional del Magisterio -ANM-, Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras -CACIF-, Sectores Organizados de Mujeres, Organizaciones del Pueblo Xinka, Organizaciones del Pueblo Garífuna, Proprietarios y Directores de Centros Educativos Privados.

6a. calle 1-36 zona 10. Edificio Valsari, 8º nivel, Ciudad de Guatemala, 01010, Tel. (+502) 24119595 ext. 2304

# Consejo Nacional de Educación



Guatemala, 6 de octubre de 2017.  
CORRELATIVO-CNE-067 -2017.

Maestro  
Gustavo Adolfo Morán Portillo  
Director de Estudios de Posgrado  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho.



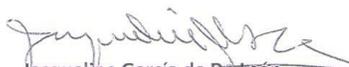
Estimado Señor Director:

Reciba un cordial saludo del Consejo Nacional de Educación de Guatemala, deseándole toda clase de éxitos en su gestión al frente de tan importante institución.

Queremos hacerle de su conocimiento que se ha recibido satisfactoriamente la Estrategia de Comunicación Organizacional con los productos siguientes: a) Bifoliar informativo sobre el CNE, b) Actualización y rediseño de página web del CNE, c) Propuesta de Facebook institucional del CNE, d) Boletín electrónico informativo, e) Guía Básica para la gestión de crisis, elaborados por el Lic. Hugo Roberto Estrada Armas, carné No. 100009012, estudiante de la maestría en Comunicación Organizacional de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Agradecemos al Lic. Estrada por el esfuerzo realizado en beneficio de este organismo.

Atentamente,

  
Jacqueline García de León  
Vocal del Órgano Directivo  
Consejo Nacional de Educación



Ministerio de Educación-MINEDUC-, Universidad de San Carlos de Guatemala -USAC-, Universidades Privadas, Academia de Lenguas Mayas de Guatemala -ALMG-, Comisión Nacional Permanente de Reforma Educativa -CNPRE-, Consejo Nacional de Educación Maya -CNEM-, Consejo Nacional para la Atención de las Personas con Discapacidad -CONADI-, Alianza Evangélica de Guatemala -AEG-, Conferencia Episcopal de Guatemala -CEG-, Asamblea Nacional del Magisterio -ANM-, Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras -CACIF-, Sectores Organizados de Mujeres, Organizaciones del Pueblo Xinka, Organizaciones del Pueblo Garífuna, Propietarios y Directores de Centros Educativos Privados.

6a. calle 1-36 zona 10. Edificio Valsari, 8º nivel, Ciudad de Guatemala, 01010, Tel. (+502) 24119595 ext. 2304