



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Diseño de un Plan de Comunicación para la Unidad Educativa Andrés F.  
Córdova de la Ciudad de Cañar**

**TRABAJO DE TITULACIÓN.**

AUTORA: Ordoñez Espinoza, Cristina Guadalupe

DIRECTORA: Paladines Benítez, Jhoana Elizabeth Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO CAÑAR**

2016



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

*Febrero, del 2016*

## **APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Magíster.

Jhoana Elizabeth Paladines Benítez.

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: “Diseño de un Plan de Comunicación para el Instituto Tecnológico Superior Andrés F Córdova de la Ciudad de Cañar” realizado por Ordoñez Espinoza Cristina Guadalupe, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero 2016

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Ordoñez Espinoza Cristina Guadalupe declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Diseño de un Plan de Comunicación para el Instituto Tecnológico Superior Andrés F Córdova de la Ciudad de Cañar, de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo la Mgs. Jhoana Elizabeth Paladines Benítez directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autor: Ordoñez Espinoza Cristina Guadalupe

Cédula: 0302117163

## **DEDICATORIA**

A Dios que me dio la oportunidad de vivir, a mi esposo Luciano, mis hijos Luciano David y María Paz, a mis padres y hermanos que son las personas que más quiero y el pilar fundamental en mi vida, por estar siempre conmigo apoyándome y brindándome todo su cariño.

## **AGRADECIMIENTO**

La gratitud es una de las virtudes que debe cultivar el hombre y es así que quiero dar muestra de mi agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, que ha brindado siempre una formación ética y responsable.

Un agradecimiento especial a la directora de tesis Mgs. Jhoana Paladines Benítez por la dedicación y apoyo brindado.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
CARÁTULA _____	i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN _____	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS _____	iii
DEDICATORIA _____	iv
AGRADECIMIENTO _____	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS _____	vi
RESUMEN _____	1
ABSTRACT _____	2
INTRODUCCIÓN _____	3
<b>CAPITULO I ANTECEDENTES</b>	
1.1 Planteamiento del problema _____	6
1.2 Justificación e importancia de la propuesta _____	7
1.3 Objetivos _____	9
1.3.1 Objetivo General _____	9
1.3.2 Objetivos Específicos _____	9
1.4 Hipótesis _____	9
1.5 Alcance _____	9
<b>CAPITULO II MARCO TEORICO</b>	
2.1 La comunicación _____	12
2.2 Importancia de la comunicación _____	12
2.3 Elementos de la comunicación _____	13
2.4 Comunicación efectiva _____	14
2.4.1 Aspectos para una comunicación efectiva _____	14
2.5 Comunicación educativa _____	17
2.6 La competencia comunicativa _____	17
2.7 La comunicación institucional _____	18
2.7.1 Comunicación intrapersonal _____	19
2.7.2 Comunicación interpersonal _____	19
2.7.3 La comunicación externa _____	20
2.8 Tipología de la comunicación _____	20
2.9 Comunicación vertical _____	20
2.10 Comunicación horizontal _____	21

2.11 Interferencias en la comunicación _____	22
2.11.1 Ruido _____	22
2.11.2 Barreras _____	22
2.12 La ética en la comunicación _____	23
2.13 Estrategias de comunicación _____	23
2.13.1 Pilares de un plan estratégico de comunicación _____	24
2.14 Comunicación basada en nuevas tecnologías _____	25
2.14.1 La Intranet _____	25
2.14.2 Correo electrónico _____	25
2.14.3 Chats _____	26
2.15 Plan de comunicación _____	26
2.16 Partes de un plan de comunicación _____	27

### **CAPITULO III** **METODOLOGÍA**

3.1 Área de Estudio _____	29
3.2 Participantes _____	29
3.3 Clasificación de la investigación, tipo de estudio _____	29
3.4 Métodos, Técnicas e Instrumentos _____	30
3.4.1 Métodos teóricos _____	31
3.4.1.1 Hipotético deductivo _____	31
3.4.1.2 Estudio de la documentación escolar _____	31
3.5 Población y muestra _____	31
3.5.1 Población _____	31
3.5.2 Muestra _____	32

### **CAPITULO IV** **ASPECTOS GENERALES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “ANDRÉS F. CÓRDOVA”**

4.1 Antecedentes _____	35
4.2 Organigrama funcional jerárquico _____	37
4.3 Filosofía institucional _____	38
4.3.1 Misión _____	38
4.3.2 Visión _____	38
4.3.3 Ideario _____	38
4.3.4 Código de convivencia _____	39
4.4 FODA _____	42

### **CAPITULO V** **DIAGNÓSTICO DE LA UNIDAD EDUCATIVA ANDRÉS F. CÓRDOVA**

5.1 Introducción _____	45
5.2 Análisis e interpretación de la encuesta aplicada a los directivos, docentes, administrativos y estudiantes. _____	46

5.3 Análisis de la entrevista realizada al rector de la Unidad Educativa “Andrés F. Córdova” _____	65
--	----

## **CAPITULO VI**

### **PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA UNIDAD EDUCATIVA ANDRÉS F. CÓRDOVA**

6.1 Introducción _____	67
6.2 Objetivos del plan _____	67
6.2.1 Objetivo General _____	67
6.2.2 Objetivos Específicos _____	67
6.3 Definición del alcance del plan _____	68
6.4 Definición de estrategias y actividades _____	68
6.5 Revisión de los objetivos estratégicos y visión del plan _____	70
Tabla 1. Matriz de verificación de objetivos _____	71
6.7 Elaboración de listados de verificación _____	72
Tabla 2. Listado de Chequeo _____	72
6.8 Personas involucradas en el plan _____	73
6.9 Elaboración de las rutas de ejecución del plan _____	73
6.9.1 Cronograma de trabajo _____	73
6.9.2 Previsión de imprevistos _____	76
6.10 Logística del plan _____	77
6.10.1 Elaboración de mensajes _____	77
6.10.2 Lenguaje en función de las audiencias _____	78
6.10.3 Selección de medios _____	78
6.10.4 Ejecución del plan _____	79
6.11 Evaluación y control del plan _____	80
CONCLUSIONES _____	81
RECOMENDACIONES _____	83
BIBLIOGRAFÍA _____	84
ANEXOS _____	105

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de verificación de objetivos _____	71
Tabla 2. Listado de Chequeo _____	72
Tabla 3. Cronograma de trabajo _____	74
Tabla 4. Matriz por escenarios _____	76
Tabla 5. Cuadro para el diseño del mensaje en base a aspectos _____	78
Tabla 6. Matriz para selección de medios _____	79
Tabla 7. Matriz de ejecución del plan de comunicaciones _____	80

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1	¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna actual?	46
Gráfico N°2	¿Considera usted que la información fluye de manera adecuada?	47
Gráfico N°3	¿Cuándo recibe un mensaje de comunicación interna ¿Identifica claramente quien se lo envía?	48
Gráfico N°4	¿Considera usted que los mensajes que recibe a través de los medios de comunicación internos son claros?	49
Gráfico N°5	¿Cuándo recibe un mensaje este es receptado a tiempo?	50
Gráfico N°6	¿A través de quien recibe la información relacionada con su trabajo?	51
Gráfico N°7	¿A través de qué medio de comunicación recibe la información?	52
Gráfico N° 8	¿Por cuáles de los siguientes medios usted envía información?	53
Gráfico N° 9	¿A través de quien emite la información relacionada con el trabajo de los docentes y estudiantes?	54
Gráfico N° 10	¿Considera usted que los mensajes que emite a través de los medios de comunicación internos llegan a su receptor a tiempo?	55
Gráfico N°11	¿Cuáles son los medios de comunicación interna que usted conoce?	56
Gráfico N°12	¿Considera usted que existe comunicación informal (rumores, chismes) en la institución?	57
Gráfico N°13	¿Qué medios considera usted que son los más eficaces para recibir información?	58
Gráfico N°14	¿Puede acceder fácilmente a los medios de comunicación que posee la institución (teléfono, bocina, carteleras, circulares, oficios)?	59
Gráfico N°15	¿Cuáles de las siguientes barreras de comunicación considera usted que existen en la institución?	60
Gráfico N°16	¿Puede expresar libremente sus opiniones, críticas y aspiraciones?	61
Gráfico N°17	¿Tiene acceso a la información sobre las actividades relacionadas con su trabajo?	62
Gráfico N° 18	¿Puede usted comunicarse con facilidad con los directivos y docente?	63
Gráfico N° 19	¿Con que frecuencia utiliza usted los medios de comunicación para enviar información?	64

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo1. Modelo de encuesta aplicada al personal administrativo y docente de la Unidad Educativa “Andrés F. Córdova”. _____	87
Anexo 2. Modelo de encuesta aplicada a estudiantes de la Unidad Educativa “Andrés F. Córdova”. _____	89
Anexo 3 Modelo de encuesta aplicada a directivos de la Unidad Educativa “Andrés F. Córdova”. _____	91
Anexo 4. Modelo de banco de preguntas planteadas para la entrevista. _____	93
Anexo 5. Medios de comunicación interna de la institución _____	94

## **RESUMEN**

El objetivo del presente trabajo fue elaborar el diseño de un plan de comunicación para la Unidad Educativa “Andrés F. Córdova” que permita una gestión efectiva en la comunicación interna con información objetiva y canales bien definidos.

Para su desarrollo fue necesario realizar un diagnóstico de la comunicación el mismo que proporcionó aspectos basados en la realidad comunicativa de la institución, observándose que existen deficiencias en los procesos comunicativos que generan problemas entre los miembros.

A partir de ello se fijó la metodología, realizando una entrevista y aplicándose encuestas, que nos aportaron datos que al analizarlos sirvieron como base para la implementación de estrategias comunicacionales alineadas a los objetivos institucionales.

El plan de comunicación propuesto al ser una herramienta fundamental para el desarrollo institucional, permitirá la resolución de conflictos comunicacionales internos, a través de un correcto funcionamiento de los canales de comunicación por donde la información va a circular de manera efectiva con una retroalimentación exitosa, con mensajes claros, objetivos y oportunos que apoyaran a crear en la institución una cultura comunicativa y un sentido de pertinencia de sus beneficiarios.

### **PALABRAS CLAVES:**

Comunicación, organización, planificación, estrategia.

## **ABSTRACT**

The objective of this paper was to elaborate a design of a communicational plan for the “Andrés F. Cordova” School that allows an effective management of the internal communication with objective information and well defined channels.

For its development it was necessary to make a communicative diagnostic, which gave us aspects based on the institution’s communicative reality, showing that there are some difficulties in the communicative processes that generate problems among its members.

Based on this, a methodology was fixed, conducting an interview and applying some surveys which provided us with data that served as the basis for the implementation of communicational strategies aligned to the institutional objectives.

The proposed communication plan at the time of being an important tool for the institutional development, will allow the clarification of internal communication conflicts, through a correct management of the communicational channels through which the information will circulate effectively with a successful feedback, with clear objectives and timely messages that will support to create both a communicative institutional culture and a feeling of belonging in its beneficiaries.

### **KEYWORDS:**

Communication, organization, design, strategy

## INTRODUCCIÓN

La comunicación juega un papel importante dentro de una institución educativa, por el envío y recepción de información que debe ser de manera clara y objetiva, en cierto modo la aplicación de un plan de comunicación permite a la institución organizar la información y canalizar en el momento y lugar que esta llega a los receptores.

En la Unidad Educativa “Andrés F. Córdova” no existe un plan de comunicación definido por lo que en este trabajo de fin de maestría se propone un diseño de plan de comunicación que proporcione una planificación basada en estrategias comunicacionales para organizar la información y canalizarla de una manera eficiente para que los mensajes obtenidos por sus receptores sean objetivos y oportunos; para ello, fue necesario desarrollar cada uno de los capítulos que integran este trabajo y que a continuación se detallan:

En el capítulo uno, se define la problemática y la importancia de buscar una solución, justificando la propuesta y estableciendo los objetivos que guiaran la investigación.

En el segundo capítulo se plantea un marco teórico con literatura actualizada que orienta la investigación hacia la propuesta planteada fundamentándose en las teorías y conceptos de varios autores.

En el tercer capítulo se establece la metodología a ser aplicada para la elaboración del plan teniendo como base la situación actual de la institución, su estructura organizacional, lineamientos estratégicos y su naturaleza, que se presenta en el capítulo cuatro.

En el quinto capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de encuestas y entrevista, en cuadros estadísticos que nos aportan información para la elaboración del plan.

En base a los aportes establecidos se expone el plan de comunicación en el sexto capítulo, que orientará a la institución a crear una cultura comunicativa eficiente para un manejo adecuado de la información.

El plan de comunicación es importante para la institución educativa por que permitirá fluidez, claridad, facilidad y accesibilidad a la información que circula entre los miembros, permitiendo que las actividades diarias se desarrollen de manera oportuna y efectiva.

Se pretende con este plan que la comunicación circule de manera participativa y activa entre todos sus miembros, con una planificación estructurada en base a los objetivos

institucionales, de tal manera que todos tengan la posibilidad de ser escuchados y que sus opiniones sean incluidas en la toma de decisiones de la institución, dando así respuesta al problema detectado.

La institución brindó las facilidades para el desarrollo de la investigación dotando de información y permitiendo aplicar las herramientas planificadas por lo que los objetivos planteados se alcanzaron de manera satisfactoria.

**CAPITULO I**  
**ANTECEDENTES**

## 1.1 Planteamiento del problema

La comunicación en las instituciones educativas se encuentra presente en la relación interpersonal cotidiana manifestándose como un pilar fundamental para las múltiples actividades que se desarrollan; al saber que, por medio de la comunicación se fomentan valores, comportamientos y capacidades que aportan a un futuro sostenible. La comunicación es un factor esencial para la educación, tanto que sin comunicación no hay educación y esto se convierte en un tema de vital importancia.

En estos últimos años el Gobierno a través del Ministerio de Educación, busca mejorar el sistema de Educación Media mediante evaluaciones periódicas que según la LOEI en su capítulo IV de la EVALUACIÓN EDUCATIVA, art 19 en donde nos indica que de conformidad con lo establecido en el art. 68 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, los componentes de evaluación son: Aprendizaje, Desempeño de profesionales de la educación, Gestión de establecimientos educativos y además evalúa el Desempeño Institucional de los establecimientos educativos como índice de calidad global, por esta situación es importante proponer ideas nuevas e innovadoras que permitan generar una mayor reflexión en los miembros de la comunidad educativa en cuanto a la forma de relacionarse con los demás, lo que obliga a potenciar el papel de la comunicación como medio fundamental para alcanzar los objetivos planteados por la institución.

Los procesos comunicativos en el ámbito escolar, en ocasiones, se presentan de forma espontánea sin observar lo importantes que son para la generación de aprendizajes significativos en los estudiantes como es el caso de la Unidad Educativa Andrés F Córdova, del Cantón Cañar.

Este establecimiento viene manteniendo un promedio anual de 1460 estudiantes, cuenta con una planta docente de 79 profesores y 7 entre personal administrativo y de servicio (según la secretaría de la institución)

Teniendo en cuenta la cantidad de elemento humano involucrado en este establecimiento educativo y al manejarse con el modelo tradicional de comunicación es decir el esquema (emisor/receptor), siendo una comunicación unidireccional con sistemas que no permiten que circule la información por toda la institución, se describe el problema como la existencia de deficiencias en la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, lo que afecta el normal desempeño de la institución.

Al no contar con canales efectivos de comunicación, la información circula de manera aislada e incompleta en cada área del establecimiento, provocando conflictos laborales y

personales, deficientes relaciones humanas, aparición de rumores, desinterés en las actividades diarias y la ineficiencia en el desempeño laboral, esta problemática constituye un obstáculo para que se desarrollen efectivamente las actividades e incremente la calidad institucional y la labor educativa.

Toda organización se basa en la colaboración y participación de sus miembros, en coordinar las acciones para que todas las personas aporten a la consecución de los objetivos educativos, pero para alcanzar dicha colaboración, se requiere de la comunicación integral y bien estructurada.

Lo que se pretende con este proyecto es dotar a la Unidad Educativa Andrés F Córdova, de un plan de comunicación con estrategias y canales bien definidos que respondan con eficiencia a los retos planteados como contribución al alcance de los objetivos educacionales formando así personas útiles para la sociedad cañareña.

## **1.2 Justificación e importancia de la propuesta**

La comunicación adecuada permite obtener un ambiente laboral favorable para que el trabajo en equipo sea un factor primordial en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Al existir errores en la difusión y recepción de la información se revelan las deficiencias en los procesos de comunicación causadas por la presencia de barreras semánticas, físicas, psicológicas y administrativas Valladares (2009, p.290)

Al no existir en la institución un diagnóstico sobre la situación interna de comunicación, es necesario establecer una investigación que determine los aspectos críticos del estado de la comunicación y que destaque los procedimientos hasta la actualidad efectuados.

Esta actividad servirá para establecer un plan de comunicación que guie las acciones a realizar para que todos los miembros canalicen de manera óptima la información a enviar.

Mediante una comunicación eficaz, fluida y responsable se aporta a la calidad de la institución educativa, comprendiendo que la calidad en la educación es lo que hoy en día el gobierno impulsa y para ello realiza constantes evaluaciones a las Instituciones Educativas. Según la LOEI en su CAPÍTULO IV. DE LA EVALUACIÓN EDUCATIVA presenta los siguientes artículos.

**Art. 19.- Componentes del sistema educativo que serán evaluados.** Los componentes del Sistema Nacional de Educación que serán evaluados por el Instituto

Nacional de Evaluación Educativa, de conformidad con lo establecido en el artículo 68 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, son los siguientes:

1. **Aprendizaje**, que incluye el rendimiento académico de estudiantes y la aplicación del currículo en instituciones educativas;
2. **Desempeño de profesionales de la educación**, que incluye el desempeño de docentes y de autoridades educativas y directivos (rectores, vicerrectores, directores, subdirectores, inspectores, subinspectores y otras autoridades de establecimientos educativos); y,
3. **Gestión de establecimientos educativos**, que incluye la evaluación de la gestión escolar de instituciones públicas, fiscomisionales y particulares. Para este componente, el Instituto debe diseñar instrumentos que se entregarán al Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional, para su aplicación por los auditores educativos.

De acuerdo al artículo antes mencionado se observa que las instituciones educativas deben buscar el mejoramiento continuo para responder con responsabilidad a la sociedad y al ser la comunicación un proceso de integración entre las personas, este debe entrar en una fase de innovación cuyo objetivo principal será el estimular la comunicación eficaz para alcanzar las metas planteadas.

La comunicación se presenta como un medio que nos posibilita generar confianza, efectividad, calidad, respeto y bienestar, por ello, un plan de comunicación es de utilidad para mejorar los procesos de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa y será viable porque:

- Organizará los mensajes a difundir hacia los diferentes públicos.
- Generará estrategias de comunicación para fomentar el interés en los aspectos internos de la institución.
- Resolverá los problemas ocasionados por la mal información emitida a través de canales inadecuados.
- Creará medios y canales que permitan un flujo efectivo de información.

Es por ello que el propósito de este proyecto es diseñar un Plan de Comunicación que permitirá resolverla desorganización de la información interna de la institución, con ello aportará a la mejora de la realización de las actividades institucionales y la interacción entre sus miembros

Los beneficiarios de esta investigación serán el personal administrativo, docentes, de servicio y estudiantes.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General.**

Diseñar un plan de comunicación para la Unidad Educativa Andrés F Córdova a fin de que optimice el flujo de la información fortaleciendo la calidad comunicativa y educativa.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos.**

- Fundamentar teóricamente la investigación hacia la propuesta de un plan de comunicación que mediante acciones, enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general sirvan de base para el presente estudio.
- Diagnosticar el proceso de comunicación actual de la Unidad Educativa Andrés F Córdova con el propósito de detectar las posibles desviaciones que estarían afectando la funcionalidad Institucional
- Elaborar un plan de comunicación planteando estrategias y actividades que contribuyan a la integración y sistematización de la comunicación Institucional.

### **1.4 Hipótesis**

Un plan de comunicación mejorará el proceso comunicativo de la Unidad Educativa Andrés F Córdova con estrategias comunicacionales que solucionen la inadecuada interrelación entre los miembros de la institución.

### **1.5 Alcance**

La presente investigación está encaminada a diagnosticar, identificar conflictos, analizar y diseñar de una propuesta de un plan de comunicación para la Unidad Educativa Andrés F Córdova de la ciudad de Cañar, que contempla el estudio del proceso comunicativo.

Con esta investigación se busca contribuir de manera positiva a que los procesos comunicacionales se desarrollen con mayor fluidez y efectividad propiciando un ambiente positivo y promoviendo la integración del público interno, apoyando así a la calidad Institucional.

Este plan estará a la disposición de todos los miembros de la Institución por lo que se incentivará al diálogo, la credibilidad, cooperación y confianza necesaria para alcanzar la meta y objetivo propuesto que es el mantener la información al alcance de todos.

**CAPITULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1 La comunicación**

La comunicación según Macedo (2014, p.22) es tan antigua como el ser humano. Desde sus inicios los habitantes prehistóricos tenían la necesidad de hacerse entender y fueron desarrollando formas de comunicarse unos con otros. Desde entonces y hasta la actualidad se conservan signos y símbolos que permiten la interrelación, la interacción y la comunicación social.

Se observa que la comunicación es una herramienta fundamental para intercambiar información, pues el ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales.

El intercambio de información y la interrelación entre las personas se realiza mediante la comunicación según Ocampo (2011, p.14) define la comunicación como La oportunidad de encuentro con el otro y afirma que se plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, porque es a través de ella cómo las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilita el crecimiento y desarrollo de las organizaciones

De acuerdo con lo expuesto anteriormente la comunicación nos permite socializar e interactuar con los individuos que se encuentran en nuestro entorno, mediante el uso de mecanismos de comunicación y diversos elementos que se encuentran involucrados en este proceso.

## **2. 2 Importancia de la comunicación**

La comunicación está inmersa en todos los ámbitos de la vida del ser humano en donde por naturaleza sus experiencias demanda la comunicación. A medida que la civilización sigue avanzado se hace más grande la necesidad de comunicación a través del intercambio de ideas que se da para lograr el entendimiento, mayor desenvolvimiento y desarrollo de una sociedad. Esta actividad es útil y necesaria debido a que es un proceso fundamental que le permite a todos los seres humanos desarrollarse como tales. Sin la comunicación no existiera la sociedad y no se lograría un avance en todos los ámbitos.

Según Medina (2005, p.14) con la palabra comunicación se ha intentado resolver todos los problemas humanos, es así que por medio de la comunicación se logran acuerdos entre las personas evitando así las confrontaciones, abre puertas hacia mejores

oportunidades emocionales, profesionales e intelectuales y mejora las relaciones interpersonales. En el ámbito educativo se produce un alto grado de interacción y por ende un intercambio comunicativo entre todos los miembros.

Carnicero (2009, p.20) indica que las peculiaridades de las instituciones educativas como organizaciones en cuanto a la naturaleza específica de sus metas, su organización y su funcionamiento, las identifica como organizaciones sociales que necesitan desarrollar un alto nivel de comunicación e información que haga posible la participación y el conceso entre todos los miembros de la comunidad educativa.

El hecho educativo se describe como un proceso comunicativo enfatizándose en la creación y difusión del conocimiento, a medida que va creciendo la institución más necesaria y fundamental se hace la comunicación que, al utilizar canales apropiados se logra un flujo de información eficiente y contribuye al logro de las metas propuestas.

### **2.3 Elementos de la comunicación**

Para García (2001, p.26) “los elementos que permiten que se logre la comunicación son: emisor, objetivo del mensaje, mensaje, medios, receptor, interpretación, efecto y retroalimentación”; al utilizar correctamente estos elementos se puede tener una comunicación fluida y efectiva.

De acuerdo al autor mencionado a continuación se definen los elementos de la comunicación que nos servirán de referencia teórica para el desarrollo de la investigación.

**Emisor.-** Es la persona, empresa u organización que genera el mensaje, es la que determina tanto el contenido como los objetivos del mismo.

**Objetivo del Mensaje.-** Es el conocimiento de un hecho, adquisición de un conocimiento, formación de una actitud o realización de una acción.

**Mensaje.-** Son las ideas, conocimientos, valores, etc, que componen en sí el conjunto de estímulos que se pretende transmitir al receptor, codificado bajo un conjunto de normas, signos y símbolos, conocidos por el mismo para su posterior comprensión.

El contenido del mensaje se ve afectado por su contexto, por los mensajes anteriores o posteriores y por el espacio, el tiempo y las circunstancias socioculturales en el que se produce la comunicación

**El Medio.-** Es el instrumento a través del cual se realiza la materialización del mensaje, estos pueden ser: teléfono, órganos sensoriales, carteleras, internet, entre otros.

**El Receptor.-** Es la persona o grupo de personas que reciben el mensaje emitido.

**La Interpretación.-** Es la conversión del mensaje recibido en función de los valores y los códigos que maneja el receptor.

**El Efecto.-** Es el resultado obtenido a través del mensaje, esencialmente se persigue un cambio de comportamiento en el receptor.

**La Retroalimentación o Feedback.-** Es la respuesta del mensaje por parte del receptor y que le permite al emisor establecer si se ha recibido su mensaje y si se ha dado lugar a la respuesta buscada.

## **2.4 Comunicación efectiva**

Para la comunicación efectiva, lo primero es darse cuenta de que todos perciben su alrededor de una manera distinta por lo que se necesita utilizar este conocimiento para comunicarse de mejor manera.

Dasi (2005, p.37) indica que la comunicación efectiva se da cuando a través de destrezas y competencias de comunicación se logra transmitir o recibir lo que se desea, es decir que el emisor y el receptor codifiquen de manera exitosa el mensaje y ambos entiendan de manera oportuna y eficiente. Este tipo de comunicación debe ser la prioridad en las relaciones interpersonales entre docentes, administrativos, directivos y estudiantes para lograr la consecución de los objetivos y metas propuestas por la institución.

En síntesis, el proceso comunicativo está conformado por la emisión de signos, señales, gestos, sonidos, etc., con un único objetivo que es el de dar a conocer un mensaje, pero para ello se necesita de un buen receptor con habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo, obteniendo así una comunicación exitosa, pero si falla la comunicación, las relaciones interpersonales serán muy complicadas y conllevará a conflictos y malos entendidos entre las personas.

### **2.4.1 Aspectos para una comunicación efectiva.**

Una comunicación de este tipo, permite desarrollar las habilidades necesarias de las que debe disponer cualquier trabajador para comunicar un mensaje de forma efectiva

mediante la identificación del receptor, la elección del canal adecuado y la respuesta a la información recibida.

Existen varios aspectos que al ser puestos en práctica conducen a una buena comunicación, en donde el mensaje que queremos transmitir y recibir sea claro y preciso, entre ellos tenemos:

La escucha activa: Rozenblum (2007, p.79) la define como escuchar de un modo interesado y empático, haciendo contacto visual con las personas con las cuales intentamos la comunicación, el saber escuchar es una habilidad que se debe ir desarrollando en el día a día, resistiendo las distracciones tanto externas (celular, televisión, etc.,) como internas (preocupaciones, pensamientos), para que nuestra comunicación sea cada vez más fluida y efectiva.

La retroalimentación: Describe la respuesta del receptor o la reacción al mensaje del emisor en palabras de Stephen & Coulter (2010, p.259) “regresa el mensaje al transmisor y verifica si se logró entender el mensaje. Como la retroalimentación se puede transmitir a través de los mismos tipos de canales que el mensaje original, enfrenta la misma posibilidad de distorsión”

El mensaje: Es lo que se desea comunicar y debe ser emitido con claridad, precisión, objetividad, debe ser oportuno e interesante, para que de esta manera se pueda decodificar fácilmente, transmitiendo información real y auténtica en el momento preciso. Como indica Santos (2000, p.11) “el mensaje debe ser transmitido mediante códigos que sean comprensibles tanto para el emisor como para el receptor”.

Esclarecimiento de la intención: Dependiendo del tema a tratar debe quedar claro al receptor la intencionalidad de la comunicación, mientras más importante sea el tema, más claro debe ser la intención.

Uso de lenguaje sencillo: Al respecto Whatling (2013, p.34) indica que “si nos ajustamos a un lenguaje lo más sencillo posible, podremos estar seguros de que entenderán nuestra comunicación verbal”. El lenguaje que se vaya a utilizar en el proceso comunicativo debe ser lo más completo, sencillo y claro posible para que no exista ningún tipo de distorsión al momento de expresar las ideas, pensamientos o la información.

Reforzamiento de las palabras con acciones: El acto comunicativo debe ser reforzado con el lenguaje corporal y el tono de voz para que se transmita el mismo mensaje que se dice con las palabras Whatling (2013, p.36)

Uso de varios canales: Al comunicarnos con nuestro interlocutor, será más eficaz el proceso si puedo entrar en sintonía con su canal comunicativo básico. Si nos dirigimos a varias personas a la vez en una reunión, en una clase o una conferencia hay que utilizar varios canales para que la información llegue a todos por igual. En palabras de Santos (2000, p.11) “el canal o medio variará dependiendo del tipo, número, localización, etcétera, del o los receptores”

Un canal de comunicación es el medio de transmisión por el que viajan las señales portadoras de la información existen canales formales e informales, Díez (2006, p.12) señala “los canales formales son aquellos establecidos por la propia organización y en los que la comunicación fluye en cuatro direcciones, descendente, ascendente, horizontal y transversal, y los canales informales son establecidos por determinadas personas y que tienen intereses particulares que llevan a provocar la distorsión de los mensajes”

Por esta razón es muy importante establecer bien los canales formales de comunicación para que sea efectiva y no exista la posibilidad de la creación de canales informales que dan inicio a las interferencias que se tiene en la comunicación.

El respeto hacia lo que piensan y sienten los demás: No siempre se va a estar de acuerdo con los demás; es por ello que la forma en la que se produzca el acercamiento a otras personas debe ser responsable, sensitiva, cortés y sobre todo no olvidar que nuestros deseos, creencias y opiniones las expresemos sin ofender. Aguilar (2004, p.68) establece que “sin necesidad de aceptar incondicionalmente lo que otros piensan o dicen, los demás tienen derecho a creer y hacer cosas muy distintas de las que esperamos que piensen o hagan, siempre y cuando en sus acciones también exista respeto”.

El mismo autor señala que respetar es hacer un consiente y genuino esfuerzo para cuidar todo aspecto de nuestra comunicación en vías de facilitar el dialogo, es decir tratar de usar la mejor forma de expresión, es saber pedir disculpas en si respetar a los demás es darles aliento no impedir su crecimiento.

## 2.5 Comunicación educativa

Considerando la educación como un sistema de influencias que tiene como fin el logro de la socialización del individuo, a partir de los intereses y valores de una sociedad, en un contexto determinado, los vínculos entre educación y comunicación son diversos y se producen en diferentes niveles, en este contexto Fernández (2008, p.54) propone dos niveles:

**Nivel no propositivo.** Es inherente a toda relación humana, siendo cualquier acto educativo una relación de individuos que entran en interacción. Está implícito de hecho, una dimensión comunicacional, donde se intercambian mensajes, aunque este objetivo no sea consciente para algunos de los implicados.

**Nivel propositivo.** Existe una intención expresa de realizar determinados procesos comunicacionales como transmitir, informar, compartir, debatir, con el propósito explícito de ejercer una influencia educativa. Fernández (2008, p.54)

La comunicación en los centros educativos constituye un pilar fundamental para la realización de las actividades que se manifiestan en múltiples situaciones cotidianas tales como: reuniones con padres de familia, programaciones quimestrales, revisión de tareas encomendadas, sesiones de trabajo, entre otras, basándose todas en las relaciones interpersonales y por ende en la comunicación.

Se entiende entonces a la comunicación educativa según Fernández (2008, p.25) como “el área de conocimiento teórico-instrumental cuyo objeto de estudio son los procesos de interacción propios de toda relación humana, en donde se transmiten y recrean significados”

Un proceso realmente educativo tiene lugar solo cuando las relaciones humanas que se producen en el proceso pedagógico no son únicamente de transmisión de información, sino de intercambio, de interacción e influencia mutua, lo cual propicia el desarrollo individual y colectivo.

## 2.6 La competencia comunicativa

El término competencia comunicativa es acuñado por Hymes en 1967 para profundizar en los conceptos de competencia y actuación que propuso Chomsky, en donde se hace referencia a la capacidad de producir e interpretar mensajes de forma interpersonal en un contexto determinado.

Niño (2011, p.36) Entiende a la competencia comunicativa como “un saber comunicarse en un campo del conocimiento y un saber aplicarlo, saberes que comprenden conocimientos, habilidades, actitudes y valores que habilitan para realizar actos comunicativos eficientes, en un contexto determinado según necesidades y propósitos”

Para conseguir una buena competencia comunicativa se debe prestar mucha atención al lenguaje como indica Martínez (2006, p.17) “la competencia entraña el uso y las normas del lenguaje que todo individuo lleva en su mente y que se activa cuando se comunica con otro”.

En este sentido se tiene que la competencia comunicativa es la capacidad de realizar bien el proceso de comunicación utilizando los conectores adecuados que nos permitan interpretar y elaborar diversos eventos comunicativos

## **2.7 La comunicación institucional**

Se entiende la comunicación institucional como una herramienta de vital importancia para el planeamiento estratégico de una organización en donde su éxito dependerá de una buena gestión profesional y de las comunicaciones interpersonales mediante los actos comunicativos teniendo en cuenta que el objetivo principal de todo acto comunicativo es transmitir pensamientos e ideas y promover entendimientos entre las personas.

Según Andrade (2008, p.15) la comunicación institucional “es la que se establece entre la organización como un todo y sus varios públicos internos, utilizando los canales formales establecidos para ello”

El desarrollo actual de la comunicación institucional está marcado por un entorno globalizado, competitivo y cambiante. La práctica de la comunicación institucional busca proporcionar una visión global de la comunicación dentro de la estrategia competitiva de las organizaciones.

Se basa en la comunicación de la institución con sus públicos en donde se comunica de manera integrada facilitando la comprensión, profundización y reconocimiento de la institución. Es decir, se da al interior orientándose siempre a mantener buenas relaciones interpersonales y una fluidez efectiva de la información para un mejoramiento continuo de la calidad comunicativa institucional.

Como indica Vértice (2008, p.6) “la comunicación interna está orientada al público interno que es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ellas”.

El objetivo principal de la comunicación interna consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de información que permita: incrementar el interés de los miembros en sus labores diarias, motivar el sentimiento de pertenencia de los miembros hacia la institución, todos los miembros tendrán conocimiento de los objetivos y problemas, se creará una cultura institucional enfocada hacia las personas y su participación activa fomentando el trabajo en equipo basado en la colaboración grupal.

### **2.7.1 Comunicación intrapersonal.**

Es aquella en la que el ser humano empieza a comunicarse consigo mismo, aprende a conocerse, valorarse y evaluarse mediante signos verbales implícitos o imaginarios, aprendiendo a través de la propia experiencia.

Pascual (2008, p.94) señala que la comunicación intrapersonal es la que realiza el individuo consigo mismo, hacia adentro, aunque es observable si se exterioriza o no se reprime hablar solos en voz alta por ejemplo.

### **2.7.2 Comunicación interpersonal.**

Es aquella que se realiza entre dos o más personas en donde intercambian información, ideas, opiniones y sentimientos dando lugar a la retroalimentación, este tipo de comunicación da inicio a las relaciones sociales en las que participan todos los seres humanos dentro de una sociedad.

Baez (2008, p.3) indica que “es la comunicación entre personas, en cuya interacción ejercen una influencia recíproca, puede ser entre dos personas o puede ser en pequeños o grandes grupos. Puede ser formal o informal personal o impersonal” por lo tanto es indispensable manejar una comunicación interpersonal adecuada dentro de la institución para mantener buenas relaciones sociales que es lo que se pretenderá con la presente investigación

### **2.7.3 La comunicación externa.**

Es un tipo de comunicación que se establece entre la institución y sus públicos externos a ella, incluyendo otras instituciones que son afines a su actividad.

La Unidad Educativa Andrés F Córdova tiene como públicos externos a los padres de familia y la sociedad en sí ya que forma bachilleres profesionales que desde su óptimo conocimiento contribuirán a mejorar la sociedad.

### **2.8 Tipología de la comunicación**

Los tipos de comunicación se puede clasificar dependiendo de: el canal utilizado, la dependencia jerárquica y el grado de interacción entre emisor y receptor.

Para Vértice (2008, p.4) en función del canal utilizado tenemos:

**Escrita:** es aquella que se realiza mediante la palabra escrita en un soporte utilizando grafías, letras.

**Oral:** La que se realiza mediante la palabra hablada, utilizando sonidos

**No Verbal:** compuesta principalmente por expresiones faciales y gestos corporales.

En función del grado de interacción se tiene:

**Directa:** es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor de forma personal cara a cara

**Indirecta:** es aquella en donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia.

En función de la dependencia jerárquica tenemos

### **2.9 Comunicación vertical**

Andrade (2008, p.18) indica que “es la que se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización; es ascendente cuando la información sube de un nivel inferior a otro superior, y es descendente cuando viaja en el sentido opuesto”

La comunicación descendente debe proporcionar a los empleados un conocimiento de la cultura de la organización: historia, normas, políticas, objetivos, horarios, principios, etc.

La comunicación ascendente permite conocer a las autoridades ideas, y todo tipo de sugerencias a la vez que estimula la participación activa y colaboradora en la consecución de los objetivos.

Según Ocampo (2011, p.33) la poca existencia que pueda tener la comunicación ascendente en la estructura interna de las comunicaciones puede ser una oportunidad importante para el comunicador en la organización, dado que esta situación le permitirá ensanchar los espacios participativos hasta lograr los niveles esperados de satisfacción de los públicos de la organización.

## **2.10 Comunicación horizontal**

Al respecto Andrade (2008, p.18) indica que la comunicación horizontal “es la que se da entre las personas que están en el mismo nivel jerárquico, sea que formen parte de la misma área o que pertenezcan a áreas distintas”

En este tipo de comunicación no existe la presencia de la autoridad y se puede producir un intercambio lateral de mensajes y manifestarse un apoyo emotivo y social entre los trabajadores.

Según Niño (2011, p.14) la comunicación horizontal es la que se da entre miembros de un mismo rango y la vertical que es el flujo comunicativo entre personas de mayor a menor rango o viceversa.

Según Ocampo (2011, p.34) no basta con una estructura fuerte de comunicaciones descendentes o con una amplia participación de los empleados manifestando una robusta comunicación ascendente. Se requiere de una comunicación horizontal entre personas, entre grupos, entre departamentos y entre todos los públicos de la organización de igual a igual.

Las acciones de este tipo de comunicación permiten la interrelación entre la información que viene desde la gerencia y los mandos medios

## 2.11 Interferencias en la comunicación

Durante el proceso comunicativo pueden presentarse ciertos obstáculos que dificultan que el mensaje enviado por el emisor llegue correctamente hacia el receptor, es importante detectarlos y evitarlos para lograr una comunicación eficiente.

Niño (2011, p.37) Indica que existen distintos tipos e interferencias entre ellas se tiene el ruido, las barreras, los rumores y la ética en la comunicación.

**2.11.1 Ruido.** Es todo aquello que entorpece la comunicación causando así la pérdida de la información, no solo se considera las interferencias de canal sino también todos los factores que reducen su efectividad y puede distorsionar su proceso.

El mismo autor señala que la palabra ruido está asociada a interferencias de tipo acústico-auditivo, aplicándose también a elementos de naturaleza psicológica, social o técnica que perturban la comunicación.

**2.11.2 Barreras.** Son obstáculos que pueden llegar a impedir de manera parcial o total el mensaje, este se encuentra entre el emisor y el receptor durante el proceso comunicativo.

Según León (2005, p.36) se tiene 5 tipos de barreras

1. **Barreras semánticas.-** son aquellas generadas por una falta de coincidencia entre el emisor y el receptor en relación con el significado y sentido que poseen la palabras, los enunciados, las oraciones y los símbolos empleados en la estructuración de un mensaje.

2. **Barreras físicas.-** Estas barreras afectan directamente a los medios utilizados para la transmisión y recepción del mensaje. Puede ser de tipo técnico, cuando se presenta alguna falla mecánica, eléctrica, electrónica, óptica o acústica en el funcionamiento de los aparatos utilizados para la transmisión. También se puede considerar a los problemas ambientales que impiden una recepción adecuada del mensaje, como el exceso de ruido en el lugar donde se realiza la comunicación o bien, el exceso de luz cuando se trata de reproducir imágenes mediante el empleo de un aparato electrónico.

3. **Barreras fisiológicas.-** Estas barreras se presentan en el emisor y el receptor cuando existe alguna disfunción ya sea parcial o total, en los órganos que participan en el proceso fisiológico de la comunicación. Para el caso de la comunicación oral se consideran los órganos de la fonación y la audición. Entre los

problemas fisiológicos que afectan la fonación se encuentran las malformaciones de la boca congénitas o adquiridas, que afectan la articulación de las palabras (labio leporino, movilidad limitada de la lengua). Aquí también se incluyen las afecciones respiratorias temporales, como la gripe, la tos, la garganta irritada, etc. En cuanto a la audición se consideran los problemas de sordera total o parcial.

4. **Barreras psicológicas.**-Estas barreras parten de la manera muy particular del ser humano de percibir y concebir el mundo que lo rodea. Cada individuo es diferente en cuanto a su personalidad, conformada por su carácter, temperamento y experiencias vividas.

En el proceso de comunicación, la percepción y la interpretación de los mensajes pasa por ese filtro individual. Así en ocasiones la comunicación se puede ver afectada de manera negativa cuando existen discrepancias importantes entre el emisor y el receptor.

5. **Barreras ideológicas.**- Son directamente vinculadas con el contexto sociocultural de quienes establecen la comunicación. Cada hablante al comunicarse utiliza la lengua del grupo social o la comunidad a la que pertenece dentro de la cual las palabras adquieren un significado y sentido particular, definidos por el alcance social del momento y el lugar donde se producen.

## **2.12 La ética en la comunicación**

En el proceso comunicativo se debe desarrollar la habilidad de comunicación la misma que debe poseer ética y responsabilidad, es decir debemos medir nuestras palabras, reacciones y aprender a escuchar, respetar y valorar la información que los demás nos proporcionen.

El identificar algún tipo de ruido o barrera con tiempo nos ayudará a aplicar los correctivos necesarios que permitirá una mayor fluidez en la comunicación, manteniendo así una vida institucional más agradable y con ambiente favorable para sus miembros.

## **2.13 Estrategias de comunicación**

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas que se llevan a cabo para lograr un fin determinado; al respecto, Garrido (2004, p.25) define a la estrategia de comunicación como un "marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa", esta definición da una perspectiva de movilidad y capacidad

de adaptación que al momento de su implementación será el motor de cambio en los modos de gestión de las comunicaciones en la organización.

### **2.13.1 Pilares de un plan estratégico de comunicación.**

El plan estratégico necesita bases fundamentalmente bien estructuradas para que su realización sea efectiva Ocampo (2011, p.41) señala 5 pilares que debe tener el plan de comunicación:

#### **1. La gerencia debe considerar a la comunicación como el lubricante de la cadena cerrada**

Teniendo en cuenta que el rol de un lubricante es el del disminuir los roces que se generan entre los eslabones de la cadena, se tiene que la comunicación juega un papel importante para su buen funcionamiento fomentando el dialogo entre las partes y obteniendo que todos vayan en el mismo sentido para conseguir las metas planteadas.

#### **2. Ensamble de públicos**

La comunicación tiene como principal tarea la de construir las relaciones entre los públicos de la institución, en este sentido la manera de comunicarse se convierte en un factor primordial dentro del plan de comunicación.

#### **3. El plan de comunicación debe pensarse desde la perspectiva de las personas**

Sabiendo que las personas son el eje fundamental para el cumplimiento de los objetivos, el plan de comunicación debe centrarse en ellas y tomar en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones.

#### **4. La convicción, más allá de la motivación**

Cuando existe el sentido de pertenencia de las personas en una institución, su labor apoyará a la consecución de metas planteadas, por lo que esto es mucho más significativo que tener una motivación de por medio.

#### **5. Construcción de relaciones de amistad**

Se debe considerar dentro de una institución las relaciones de amistad que se pueden crear, es tan difícil mantener amistades sinceras, pero es lo que se pretende ya que al tenerla se facilita la intercomunicación de los públicos y por ende la incorporación más eficiente de un plan de comunicación.

## **2.14 Comunicación basada en nuevas tecnologías**

El avance de la ciencia y la tecnología nos han proporcionado nuevos y creativos instrumentos que facilitan la comunicación al interior de una institución, se debe tener presente estos avances tecnológicos para que de una u otra manera la información fluya de manera eficaz y efectiva y llegue a todos los miembros de manera correcta.

### **2.14.1 La Intranet.**

Las formas comunicativas digitales agrupadas en la Web representan un nuevo recurso para la gestión de objetivos comunicativos concretos, entre ellos se tiene la intranet. Desongles, Poncer, & Garzon (2005, p.246) Definen a la intranet como: “Una red corporativa (red de empresa) que está estructurada basándose en el conjunto de tecnologías que sustentan la red internet”

Desongles, Poncer, & Garzon (2005, p.246) señala que el punto de partida para una intranet bien diseñada y eficiente es planificarla adecuadamente tomando como objetivo principal el diseño de una arquitectura flexible, capaz de evolucionar a la par que la propia organización, adaptándose a las necesidades de proceso de la misma

El objetivo principal de la intranet es estar al servicio de las necesidades de organización interna de la empresa o institución

### **2.14.2 Correo electrónico.**

El correo electrónico junto con el teléfono es uno de los medios de hoy en día más utilizados por las personas para lograr una comunicación, este es un medio por el cual se puede enviar y recibir de manera inmediata información, imágenes y todo tipo de documentos, con la facilidad de archivarlos y tener un registro de la comunicación.

Según Londoño (2008, p.92) las razones del éxito del correo electrónico se debe a que:

- Es relativamente económico, se puede comunicar con el mundo entero
- Envía copias de un mensaje a varias personas de manera fácil y rápida
- Permite transmitir fácilmente datos, informes, hojas de cálculo, gráficos, presentaciones, etc., mediante un método tan sencillo como adjuntarlos a un mensaje.
- Es cómodo se pueden recibir y enviar mensajes desde cualquier sitio y a cualquier hora.

- Es rápido, los mensajes se transmiten en solo minutos a cualquier parte del mundo.
- Está disponible 24 horas al día los 7 días de la semana.

Tomando en cuenta lo que este autor indica ahora las comunicaciones son más flexibles y los procesos de comunicación se han vuelto más eficaces.

### **2.14.3 Chats.**

Los chats es uno de los métodos de comunicación digital que surgieron con la tecnología, consiste en una conversación entre dos o más personas que se encuentran conectadas a una red.

Existen varios tipos de chats en los cuales se puede ver hasta imágenes pero para la presente investigación se tomará en consideración los chats de texto escrito. Como indica Sanchez (2012, p.319) “chats es un término anglosajón que podemos traducirlo como charla, se trata de una comunicación escrita e instantánea, que se desarrolla a través de internet, en la que pueden tomar parte dos o más personas, el chat se puede usar con fines corporativos en forma de canal privado para facilitar el contacto directo y en tiempo real con los clientes.”

Es imprescindible actualizar continuamente los conocimientos, desarrollar competencias y capacidades en torno a la búsqueda de información, al análisis crítico, a la selección de canales de comunicación, trabajo en equipo, entre otras.

Cuando se habla de Tecnologías de Información y Comunicación, se hace referencia a todas aquellas técnicas, herramientas o mecanismos que sirven para facilitar el almacenamiento, procesamiento y comunicación de la información digital. Ministerio de educación (2014)

### **2.15 Plan de comunicación**

Si se pretende llegar a las personas de una manera adecuada, se debe planificar y establecer un plan de comunicación que representa un paso importante en una institución. Fernandez (2007, p.240) define el plan de comunicación como: “Un documento que recoge cuales son los objetivos comunicativos de una organización para un periodo de tiempo concreto y la manera en la que piensan satisfacerlos”. Al respecto, Díez (2006, p.88) indica que “Un plan de comunicación debe realizarse a imagen y semejanza de la empresa adaptándose a la estructura de la organización”. El plan de comunicación,

permite que la comunicación implementada por la institución responda a criterios profesionales, a una metodología y un planteamiento estratégico

Teniendo en cuenta estos conceptos se debe establecer un plan de comunicación que sirva de apoyo para el correcto funcionamiento de la comunicación en la institución, logrando una gestión informativa y comunicativa que será la base principal para el logro de los objetivos planteados.

## **2.16 Partes de un plan de comunicación**

Para realizar un plan de comunicación Ocampo (2011, p.129) indica que, previo a la ejecución del plan de comunicaciones se debe definir lo siguiente:

### **La visión de plan:**

- ¿Qué es lo que se pretende con él?
- ¿Cuál es su rol dentro del plan estratégico de la compañía?

### **La misión del plan:**

- ¿Cómo voy a hacer para comunicar lo que la organización desea comunicar?

### **Los objetivos del plan:**

- Expresados en términos de tiempo y de medida (tales como porcentaje, meta numérica, percepciones cualitativas), que involucren lo que se pretende hacer y los actores involucrados.

### **Las estrategias del plan:**

- Una o varias, definidas en función de los objetivos del plan; recomendable que sean pocas para que se pueda realizar una “administración” de las mismas de manera efectiva.

### **Las tácticas del plan:**

- Una o varias definidas en función de las estrategias establecidas, las cuales pueden ser cambiadas en la medida en que los indicadores de seguimiento a estas evidencien que no son efectivas.

**CAPITULO III**  
**METODOLOGÍA**

### **3.1 Área de Estudio**

El presente estudio sobre el diseño de un plan de comunicación, se realizó en la Unidad Educativa Andrés F Córdova de la ciudad de Cañar, con directivos, docentes, personal administrativo, personal de servicio, estudiantes y padres de familia. Esta institución fue creada un 7 de enero de 1941 como escuela de artes y oficios, en la actualidad la institución cuenta con diferentes especialidades que van en beneficio del alumno y la comunidad buscando siempre una educación productiva y no consumista, con el apoyo, dedicación y ética profesional que caracteriza a cada uno de los docentes y directivos, quienes diariamente buscan el fortalecimiento en valores y la buena marcha del plantel, siendo este un ejemplo para presentes y futuras generaciones.

### **3.2 Participantes**

La presente investigación considera las necesidades comunicativas de la institución y propone estrategias viables y confiables para mantener la información al alcance de todos. Se cuenta con la participación de los miembros de la comunidad educativa.

### **3.3 Clasificación de la investigación, tipo de estudio**

La investigación que se presenta es de carácter descriptiva. Se busca primero la caracterización del fenómeno en sus aspectos externos, mediante las estrategias de observación. El trabajo de campo posibilita la descripción e interpretación del proceso de comunicación interna de la institución, a la vez que la formulación de las posibles vías para solucionar el problema planteado anteriormente, verificar la hipótesis y formular las primeras versiones del plan de comunicación.

Se utiliza como métodos cuantitativos las herramientas de la estadística y la matemática lo que permite generar gráficos para organizar y analizar la información obtenida de los instrumentos de investigación. Este procedimiento facilitará la administración, procesamiento y análisis de los datos de una manera eficaz, con resultados confiables que aporten a esta investigación.

El trabajo de investigación no puede realizarse de un modo adecuado y efectivo sin un diagnóstico del desarrollo de la comunicación en la institución, el mismo que persigue el conocimiento y la evaluación del desarrollo de la comunicación a la vez que el reconocimiento de las potencialidades y limitaciones que pueden existir para, sobre esa

base, lograr un pronóstico de los posibles caminos de perfeccionamiento y sobre todo de las diferentes acciones de intervención que pueden llevarse a cabo.

### **3.4 Métodos, Técnicas e Instrumentos**

Para la recolección de la información se utilizó:

La encuesta, la cual es definida por Grande (2005, p.11) como “una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada”, en correspondencia con la técnica utilizada se manejó como instrumento un cuestionario el cual permite la recolección de datos provenientes de fuentes primarias, personas que poseen información de interés. García (2002, p.29) define el cuestionario como “un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible”. Por tanto, para su aplicación se elaboraron preguntas en su mayoría de opción múltiple para facilitar el procesamiento de la información recopilada (anexos 1, 2 y 3)

De forma paralela se desarrolló la entrevista, que ofrece grandes posibilidades para penetrar más hondamente y esclarecer los elementos más profundos de los problemas de la comunicación, como indica López (2002, p.205) “la entrevista es una conversación entre dos personas que se sostiene con un propósito y no por la mera satisfacción de conversar”. Las entrevistas han posibilitado obtener información sobre elementos que la encuesta no recoge tales como gestos, posturas, entonaciones de la voz, ritmo y otras muchas expresiones no verbales que también ofrecen información, esta se aplicó al rector de la institución (Anexo, 4 )

Se seleccionó estos instrumentos de análisis y recolección de datos porque son efectivos y al momento de trabajar con los resultados obtenidos se pueden corroborar la información proporcionada permitiendo de esta manera crear estrategias eficientes para la solución del problema de comunicación en la Institución.

### **3.4.1 Métodos teóricos.**

Mediante estos métodos podemos revelar las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales del objeto de estudio, para mejorar el diseño de la investigación, entre estos están:

#### **3.4.1.1 Hipotético deductivo.**

Consiste en realizar observaciones a partir de las cuales se formulan hipótesis que serán comprobadas a través de deducciones, para Díaz (2006, p.63) una hipótesis “es un elemento central y esencial del proceso de investigación, toda vez que se constituye en una respuesta previa al problema científico que es objeto de estudio”.

En la presente investigación se planteó una hipótesis para lo cual se utilizó este método para su comprobación.

#### **3.4.1.2 Estudio de la documentación escolar.**

Es importante conocer cómo se maneja la institución, estudiando su Plan Estratégico Institucional, sus objetivos, metas, reglamentos, organización, entre otros, para adentrarnos más al objeto de estudio. Además se utiliza material bibliográfico de fuentes secundarias como libros, tesis, artículos y sitios webs. Se han destacado los cuestionarios, las preguntas en las entrevistas, las conversaciones informales, las consultas a profesionales expertos, todas las que han permitido recolectar, procesar y analizar información para la construcción de la propuesta del plan de comunicación.

## **3.5 Población y muestra**

### **3.5.1 Población.**

La población se refiere a la totalidad o universo de estudio constituido por todos los elementos o personas que tienen características comunes, al respecto Vargas (2000, p.33) indica que “llamamos población al conjunto de los elementos que van a ser observados en la realización de la investigación”, en base a la definición dada, la población implicada en la investigación estuvo integrada por 5 personas entre directivos y administrativos, 79 docentes y 1460 estudiantes

### 3.5.2 Muestra.

La muestra es una parte representativa de la población, como indica Pope (2002, p.386) es “una proporción de la población seleccionada para un estudio de investigación” al considerar lo antes expuesto y con el fin de obtener una muestra representativa se aplicó la siguiente formula:

N= tamaño de la población

Z= nivel de confianza de 95% (1.96)

o= desviación estándar (0.5)

e= error muestra 7% (0.07)

n= tamaño de la muestra

Dónde tenemos para docentes y directivos

$$n = \frac{Z^2 o^2 N}{e^2(N-1) + Z^2 o^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)^2 84}{(0.07)^2(84-1) + (1.96)^2(0.5)^2}$$

$$n = \frac{80.6736}{0.4067 + 0.9604}$$

$$n = \frac{80.6736}{1.3671}$$

$$n = 59.01$$

$$n = 59$$

Para estudiantes

$$n = \frac{Z^2 o^2 N}{e^2(N-1) + Z^2 o^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)^2 1460}{(0.07)^2(1460-1) + (1.96)^2(0.5)^2}$$

$$n = \frac{1402.184}{7.1491 + 0.9604}$$

$$n = \frac{1402.184}{8.1095}$$

$$n = 172.91$$

$$\mathbf{n = 172}$$

Se obtuvo como resultado de la muestra, 59 personas entre docentes y directivos y 172 estudiantes. Se les aplicó la encuesta de manera aleatoria para que los datos obtenidos proporcionen información lo más real posible de la comunicación actual dentro de la institución.

## **CAPITULO IV**

### **ASPECTOS GENERALES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “ANDRÉS F. CÓRDOVA”**

#### **4.1 Antecedentes**

La escuela de Artes y Oficios fue creada un 7 de enero de 1941. En 1948 adquiere una nueva denominación y nombre elevada a la categoría de Colegio Técnico Andrés F. Córdova, institución que desde ese entonces ha brindado el apoyo incondicional y eficiente a muchas generaciones considerando la equidad de género.

La autoridad educativa de aquella época gestionó ante el Ministerio de Educación el funcionamiento de talleres, peletería (trabajo en cuero) y mecánica. Luego se logró alcanzar los talleres de carpintería, zapatería, corte y confección, siendo este último sustituido por el de mecánica.

El 22 de Octubre de 1957 ejercía el rectorado el Señor Carlos Abad Muñoz y promueve la autogestión de unas máquinas de escribir para el funcionamiento de comercio y administración; aunque en 1960 se estableció como especialización.

Para el año 1968 el Concejo Municipal entrega una asignación presupuestaria, con esto se da inicio a la compra del terreno ubicado en la calle Tarqui y Ricaurte; bajo la dirección del Rector de ese entonces Señor Nelson Coronel.

En 1970 ordena el Ministerio de Educación que todas las herramientas de carpintería sean entregadas al Colegio José Peralta; a pesar de las gestiones realizadas se despojó de todas estas; y, el 30 de septiembre de este mismo año se suprime definitivamente el primer curso del diversificado, quedando únicamente con el ciclo básico, lo que provocó el cierre periódico de las diversas especialidades.

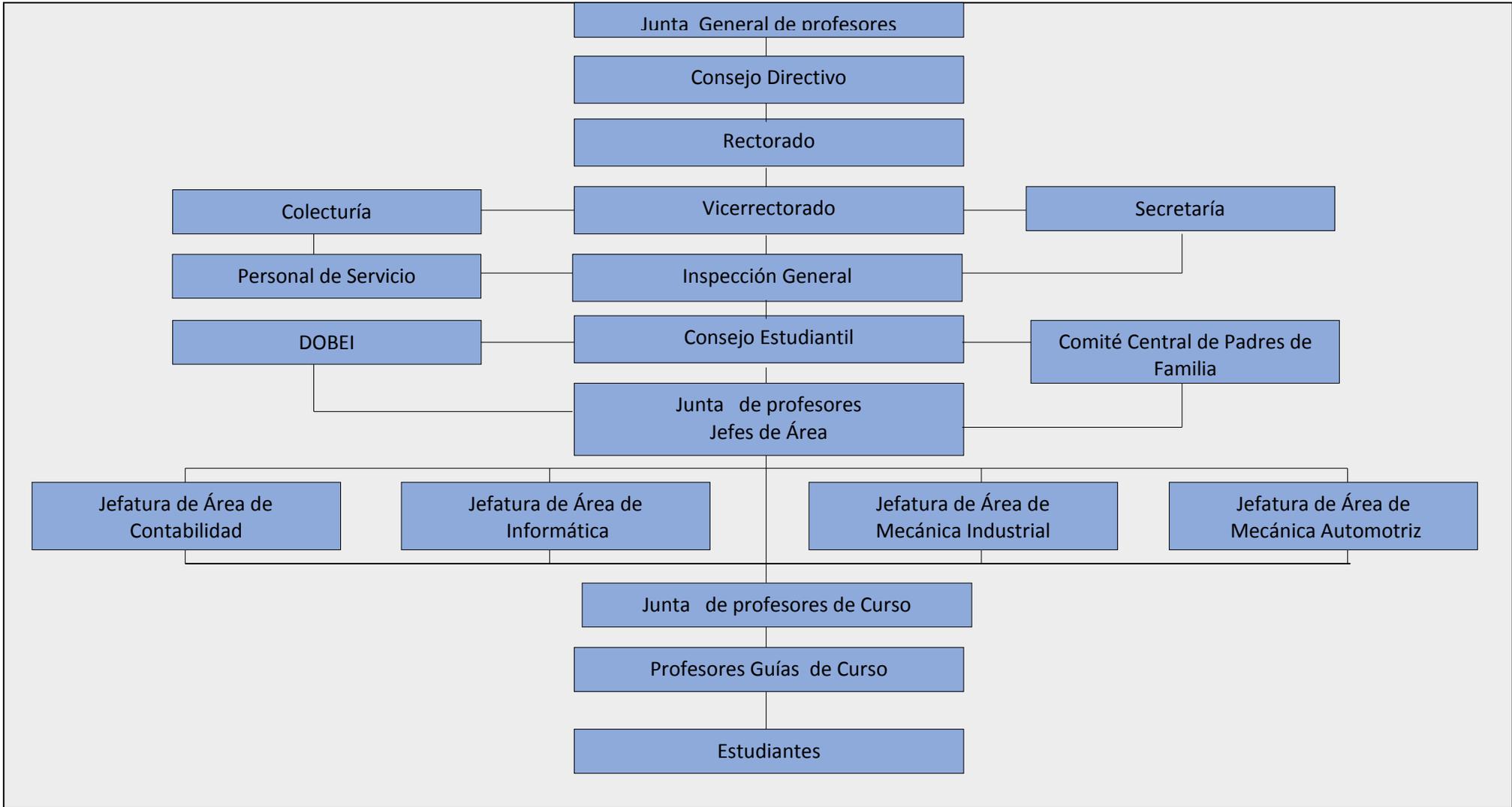
Desde el 16 de octubre de 1975 empieza a funcionar en la institución la sección nocturna, el 5 de octubre de 1976 se consigue el funcionamiento del diversificado en el colegio con las especialidades de Contabilidad y Mecánica Industrial por gestión realizada por el Doctor José Molina Ormaza, rector de la institución en ese entonces.

Para el año 1978 el Doctor Justiniano Crespo Legislador de la provincia consiguió el Acuerdo Ministerial con el cual se elevaba a la institución a la categoría de Instituto Técnico y Normal número 36, siendo el único en la localidad. Posteriormente en el accionar político del Doctor Crespo Verdugo se logra convertirlo en Instituto Superior y luego en Instituto Tecnológico que se lo mantiene hasta nuevas resoluciones de las autoridades de turno.

El 27 de junio de 1983, la Unidad de Equipamiento entregó al colegio Andrés F. Córdova un equipo completo para la especialidad de Mecánica; lo cual motivó a todos los

componentes del quehacer educativo la posibilidad de convertir a la institución en Técnico Superior y esta se cristalizó el 15 de octubre de 1985.

#### 4.2 Organigrama funcional jerárquico



Fuente: Secretaria de la Institución  
Elaborado por: Cristina Ordoñez E.

En el organigrama funcional de la institución, se puede observar la estructura en la que se basa para su funcionamiento, cuya distribución de jerarquías se organiza de acuerdo a la máxima autoridad, siendo la junta general de profesores, las unidades departamentales van disminuyendo su rango reflejando los departamentos que se encuentran interrelacionados hasta culminar con los estudiantes, en base a esta información se determinará los procesos comunicativos más adecuados de modo que la información fluya de manera correcta, con canales y estrategias de comunicación que permitan la consecución de los objetivos planteados.

### **4.3 Filosofía institucional**

#### **4.3.1 Misión.**

El Instituto Tecnológico “ANDRÉS F. CÓRDOVA”, es una institución educativa al servicio de la comunidad en diferentes ramas técnicas como: Contabilidad y Administración, Electromecánica Automotriz, Informática, Mecánica y construcciones metálicas, formando profesionales de calidad útiles a la sociedad de nuestro cantón y provincia, con personal docente y administrativo capacitado en un alto nivel de conocimiento pedagógico, tecnológico y psicológico en las áreas con que cuenta la Institución, innovando nuevas técnicas de enseñanza-aprendizaje considerando los avances tecnológicos, en beneficio de la niñez y juventud de nuestra provincia.

(Fuente: Unidad Educativa Andrés F. Córdova)

#### **4.3.2 Visión.**

Mantener la identidad e idiosincrasia como Institución de Educación Técnica en las diferentes ramas como: Mecánica industrial, Electromecánica Automotriz, Informática, Contabilidad y Administración, con personal docente capacitado de acuerdo a las necesidades y al perfil de cada maestro, contando con la infraestructura y exigencias para alcanzar una educación con valores en donde se intercale la teoría con la práctica persiguiendo una educación productiva y de calidad.

(Fuente: Unidad Educativa Andrés F. Córdova)

#### **4.3.3 Ideario.**

La comunidad educativa (profesores, estudiantes y padres de familia) del Instituto “Andrés F. Córdova” en consenso elaboraron el Ideario del plantel tomando en cuenta los

artículos 2, 3 y 4 de la LOEI, el artículo 26 de la Constitución acorde con la Visión y Misión del establecimiento. A continuación se detalla el Ideario:

- Los estudiantes son parte esencial del quehacer educativo siempre buscando cambio y transformación para mejorar y cumplir con una educación de calidad.
- Se guían positivamente a los estudiantes tratando de que el desarrollo en su profesión en el ámbito laboral se desarrolle con eficiencia y calidad.
- Práctica de valores entre todos los miembros que conforman la institución educativa.
- Incentivar a la trilogía educativa el respeto, conservación a la naturaleza y al medio ambiente.
- La vida institucional está en manos de autoridades, profesores, padres de familia, personal administrativo y de servicio, es decir toda la comunidad inmersa en el proceso.
- Se toma en cuenta el aspecto pedagógico, psicológico, cognitivo y afectivo tratando de alcanzar una formación integral.
- Las necesidades de los estudiantes son atendidas y resueltas por el profesor tutor y el personal competente del Departamento de Consejería Estudiantil.
- Se forman bachilleres con una preparación y formación integral de acuerdo a las especialidades que mantiene el colegio y que se encuentren prestos para desenvolverse en cualquier campo que se les presente en el mundo laboral y social.
- Mantener la educación técnica en el establecimiento basado en los mandatos del ministerio de Educación y el gobierno en turno consiguiendo así una identidad clara, respetable y responsable en honor a nuestra historia que se ha ido forjando peldaño tras peldaño hasta alcanzar lo que somos hoy en día ante la comunidad educativa, la población y el país en general.

#### **4.3.4 Código de convivencia.**

El Código de Convivencia tiene como propósito conseguir el fortalecimiento del desarrollo integral de los actores de la Institución: autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y de apoyo.

La Unidad Educativa “Andrés F Córdova”, atendiendo la exigencia del sistema educativo ecuatoriano de garantizar una educación de calidad y calidez, con una visión intercultural e inclusiva desde un enfoque de los derechos y deberes para fortalecer la formación ciudadana y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana, ha venido ofertando una formación íntegra a la juventud que en la institución se educa.

Dentro del código se encuentran principios que rigen el accionar de la institución, entre ellos se tiene:

**a) Educación para el cambio.-** la educación se constituye en un instrumento de transformación para la sociedad.

En esta institución educativa, considerando que la educación es la base de la transformación y construcción de la sociedad; las niñas, niños y adolescentes son considerados como centro del proceso de enseñanza y aprendizaje, como sujetos de derechos; respetando los principios constitucionales.

**b) Libertad.-** La educación forma a las personas para la emancipación, autonomía y el pleno ejercicio de sus libertades.

**c) Enfoque en derechos.-** Los contenidos educativos centran su acción, en las personas y sus derechos.

**d) Educación para la democracia.-**El establecimiento Educativo es un espacio democrático de ejercicio de los derechos humanos y promotores de la cultura de paz, transformadores de la realidad, transmisores y creadores de conocimiento, promotores de la interculturalidad, la equidad, la inclusión, la democracia, la ciudadanía, la convivencia social y la participación.

**e) Comunidad de aprendizaje.-** La educación se fundamenta en el aprendizaje entre docentes y educandos, considerada como espacios de diálogo social e intercultural e intercambio de aprendizajes y saberes.

**f) Participación ciudadana.-** La participación ciudadana se concibe como protagonista de la comunidad educativa en la organización, gobierno, funcionamiento, toma de decisiones, planificación, gestión y rendición de cuentas en los asuntos inherentes al ámbito educativo.

**g) Cultura de paz y solución de conflictos.-** Se orienta a construir una sociedad justa, con una cultura de paz y no violencia, para la prevención, tratamiento y resolución pacífica de conflictos.

**h) Equidad e inclusión.-** Asegura a todos los integrantes de la Comunidad Educativa la igualdad de oportunidades con necesidades educativas especiales y desarrolla una ética de la inclusión con medidas de acción afirmativa y una cultura escolar a la equidad, erradicando toda forma de discriminación.

**i) Convivencia armónica.-** La educación tendrá como principio rector la formulación de acuerdos de convivencia armónica entre los actores de la comunidad educativa.

El código de convivencia contempla además valores que se deben fomentar en los estudiantes para que sean personas que contribuyan al desarrollo de una sociedad más equitativa y justa entre estos valores se tiene: la solidaridad, la paz, la justicia, la responsabilidad y la defensa de los derechos humanos

(Fuente: Unidad Educativa Andrés F. Córdova)

#### 4.4 FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Personal comprometido y calificado.</li> <li>✚ El prestigio reconocido por la comunidad.</li> <li>✚ Eficiente estructura organizacional.</li> <li>✚ La infraestructura con la que cuenta la institución.</li> <li>✚ Desarrollo de proyectos que involucren a los estudiantes y mejoren su proceso de enseñanza aprendizaje.</li> <li>✚ Realización de escuelas para padres y convivencias dentro y fuera del plantel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Oferta de cursos de formación continua dictados por el ministerio de educación.</li> <li>✚ Proyección de infraestructura a mediano y largo plazo.</li> <li>✚ Financiamiento de proyectos por entidades internacionales.</li> <li>✚ Disposición del personal para afrontar cambios en beneficio de la institución.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ No existe un sistema de comunicación bueno entre los públicos internos.</li> <li>✚ Uso inadecuado de las herramientas de comunicación existentes.</li> <li>✚ Insuficiencia en la gestión administrativa de recursos y talentos humanos.</li> <li>✚ Conflictos entre los miembros ocasionados por el manejo inadecuado de la información.</li> <li>✚ Comunicación informal más rápida que la formal</li> <li>✚ Falta de capacitación docente y administrativa.</li> <li>✚ Desconocimiento parcial del Reglamento a la LOEI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Disminución del estudiantado.</li> <li>✚ Inestabilidad económica y política del país.</li> <li>✚ Desinterés de los padres de familia en el aprendizaje de sus hijos.</li> <li>✚ Inadecuada imagen institucional.</li> </ul>

Fuente: Secretaría de la Institución  
Elaborado por: Cristina Ordoñez E.

El FODA nos presenta un diagnóstico tanto interno como externo de la institución, en donde se sientan las bases para un plan exitoso, al ser las debilidades y fortalezas los aspectos internos, nos proporcionan la información necesaria para la creación de estrategias en las cuales las debilidades pasen a formar parte de las fortalezas institucionales.

Se observa que no existe un sistema de comunicación adecuada, teniendo un incorrecto manejo de las herramientas de comunicación puede permitir la circulación de comunicación informal provocando así conflictos entre los miembros de la comunidad educativa.

Se aprecia además que el flujo de la comunicación informal es más rápido que la formal, lo que puede crear incertidumbre en el personal, pudiendo deberse esto a la ineficiente gestión administrativa que no utilizan correctamente los medios de comunicación para informar de manera clara, precisa y oportuna.

Se expone un personal comprometido con los cuales se puede trabajar para generar en los miembros una cultura comunicativa que permita potenciar las fortalezas existentes y contribuir al crecimiento institucional.

De manera general se establece que la comunicación en la institución es deficiente debido a una mala práctica comunicacional provocando así conflictos que con llevan a un deficiente desempeño en las actividades.

## **CAPITULO V**

### **DIAGNÓSTICO DE LA UNIDAD EDUCATIVA ANDRÉS F. CÓRDOVA**

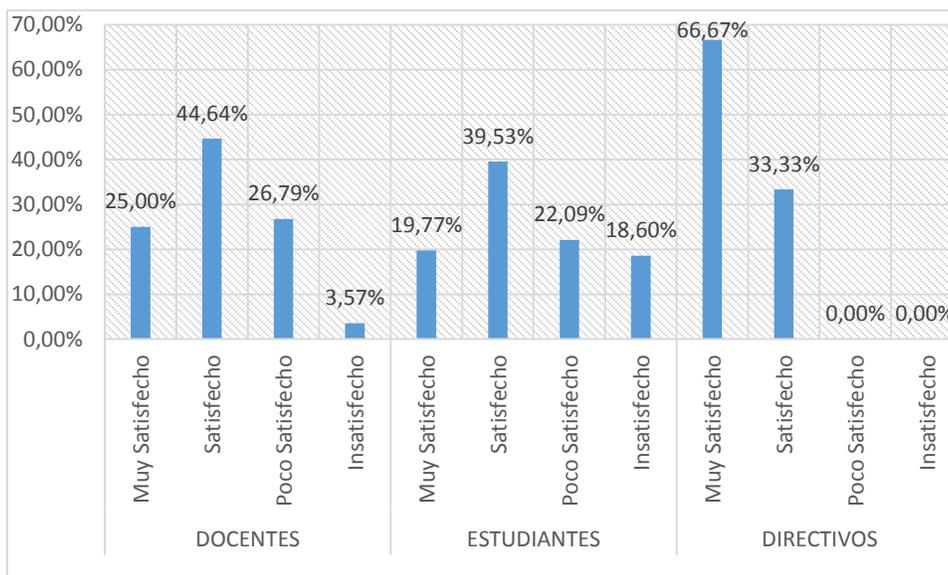
## **5.1 Introducción**

El diagnóstico es una fase de la investigación que se realiza a través del proceso de observación y análisis del registro documental para reflejar la realidad comunicacional de la institución, detectando puntos fuertes y débiles y los problemas de comunicación existentes para generar un proceso de cambio.

Para la realización del presente diagnóstico se considera los resultados de la entrevista aplicada al rector de la Unidad Educativa, y de la encuesta que se aplicó a través de un cuestionario de 15 preguntas para los docentes y administrativos, de 12 preguntas para los directivos y estudiantes, con una posibilidad de calificación según la escala de Linkert con 4 opciones (siempre, casi siempre, casi nunca y nunca), que proporcionó datos relevantes sobre la comunicación actual de la institución.

## 5.2 Análisis e interpretación de la encuesta aplicada a los directivos, docentes, administrativos y estudiantes.

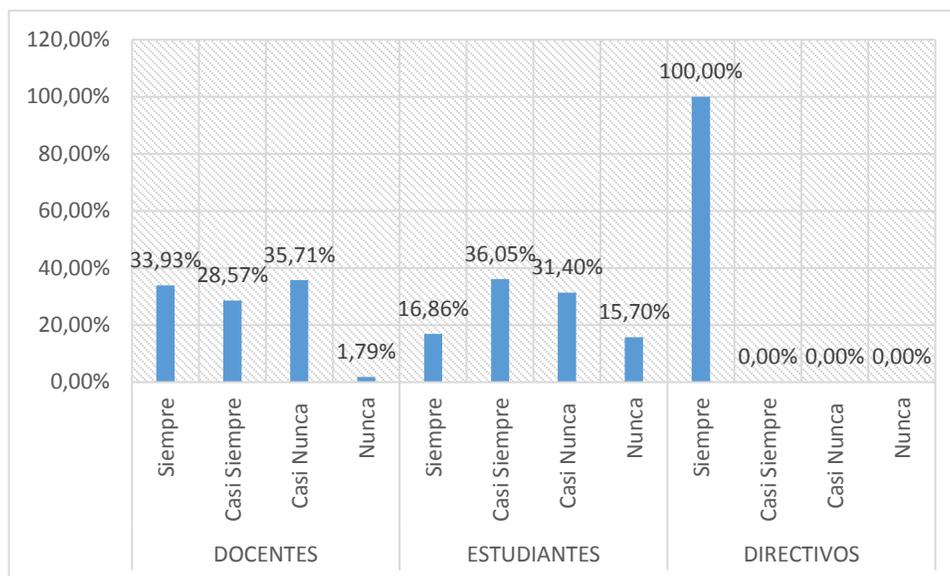
**Gráfico N°1**      ¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna actual?



Fuente: Encuesta aplicada a directivos, docentes, administrativos y estudiantes  
 Autor: Cristina Ordoñez Espinoza

Se puede observar que la percepción de los directivos en cuanto a la satisfacción de la comunicación interna es alta con un 66.67% de muy satisfechos, comparada con la de los docentes y estudiantes que tienen un nivel de insatisfacción del 30.36% y 40.15% respectivamente, al considerar esta cifra de insatisfacción la información obtenida nos servirá para reforzar el plan de comunicación y trabajar en función de una satisfacción general entre todos los miembros de la comunidad educativa.

**Gráfico N°2 ¿Considera usted que la información fluye de manera adecuada?**

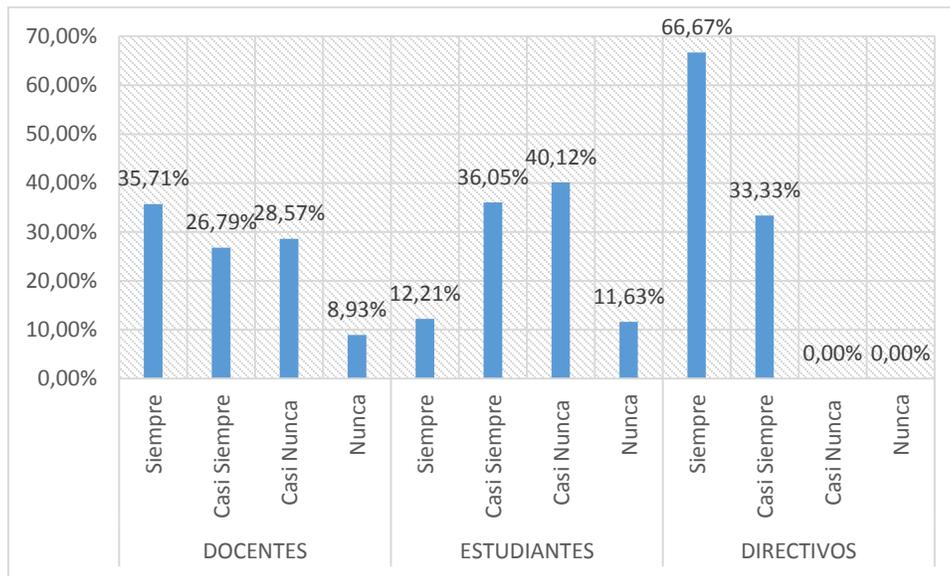


Fuente: Encuesta aplicada a directivos, docentes, administrativos y estudiantes  
 Autor: Cristina Ordoñez Espinoza

Observando los resultados, los directivos señalan en su totalidad que siempre la información fluye de manera adecuada, lo que contrasta con la información obtenida del 37.5% de los docentes y administrativos y el 47.1% de estudiantes que indican que nunca y casi nunca el flujo de información es el adecuado.

Se debe dar importancia al hecho de que si la información no circula de manera correcta puede prestarse para confusiones, para lo cual se implementarán acciones en las cuales los canales que se establecerán en el plan mejorarán el flujo de información.

**Gráfico N°3 ¿Cuándo recibe un mensaje de comunicación interna ¿Identifica claramente quien se lo envía?**

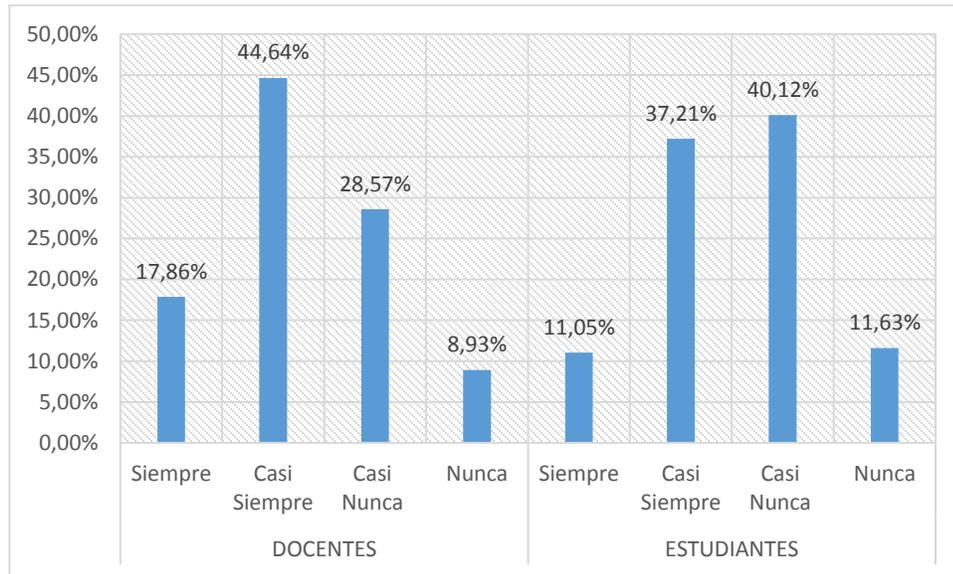


Fuente: Encuesta aplicada a directivos, docentes, administrativos y estudiantes  
 Autor: Cristina Ordoñez Espinoza

El 35.71%, 12.21% y 66.67% de los docentes, estudiantes y directivos respectivamente, indican que siempre identifican al emisor, sin embargo el 28.47% de docentes y el 40.12% de estudiantes señalan que casi nunca lo identifican, aspecto que se debe considerar para que exista una adecuada retroalimentación.

La información obtenida sobre este indicador servirá para implementar actividades comunicativas destinadas a la identificación del emisor para dar continuidad al proceso de comunicación.

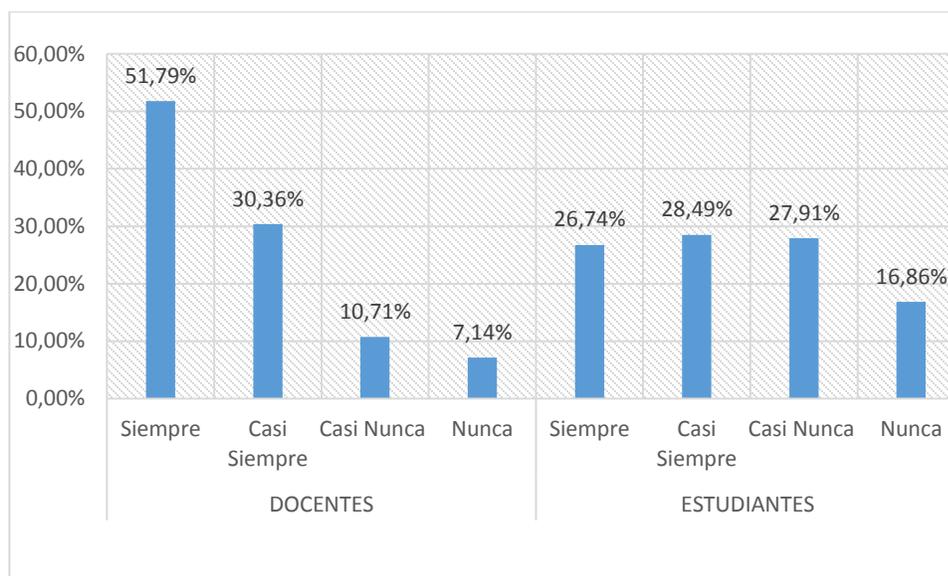
**Gráfico N°4 ¿Considera usted que los mensajes que recibe a través de los medios de comunicación internos son claros?**



Fuente: Encuesta aplicada a docentes, administrativos y estudiantes  
 Autor: Cristina Ordoñez Espinoza

Como podemos observar los porcentajes más elevados están entre las respuestas que corresponden a 44.64% casi siempre por parte de los docentes y 40.12% casi nunca por parte de los estudiantes, al existir una oposición de las partes se evidencia que para los estudiantes la información receptada no es clara por lo que se debería canalizar de manera adecuada la información, para mejorar los procesos de comunicación internos.

### Gráfico N°5 ¿Cuándo recibe un mensaje este es receptado a tiempo?

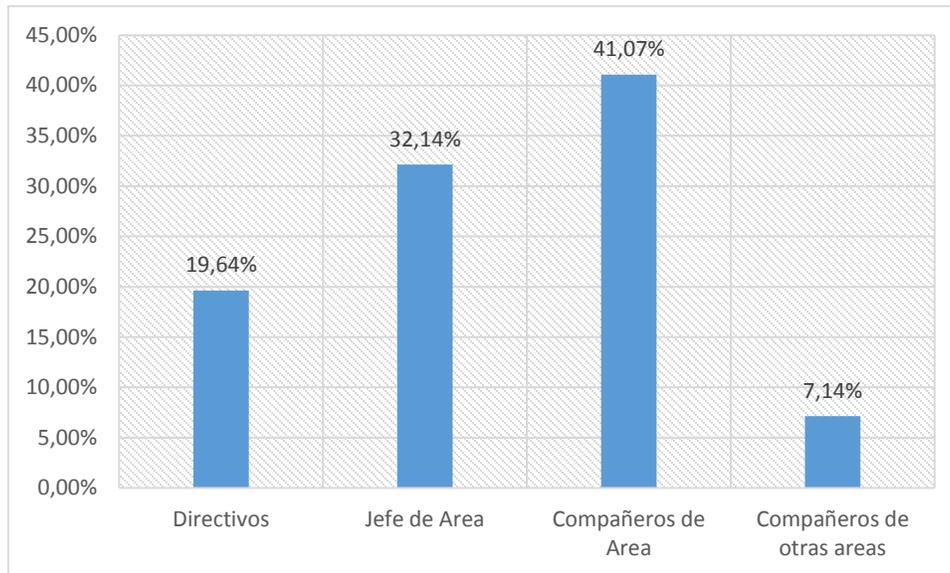


Fuente: Encuesta aplicada a docentes, administrativos y estudiantes  
 Autor: Cristina Ordoñez Espinoza

La eficacia de la comunicación es resultado, entre otros factores, de la prontitud en la recepción de los mensajes. Un mensaje extemporáneo o quizás recibido después del tiempo necesario para la ejecución de una actividad pierde por completo su eficacia y por tanto también se afecta la eficiencia comunicativa en la institución, en este sentido el 51.79% de los docentes y administrativos y el 26.74% de estudiantes manifiestan que siempre reciben a tiempo los mensajes, sin embargo el 17.85% de los docentes y administrativos y un 44.77% de estudiantes indican que casi nunca y nunca son recibidos a tiempo.

Los datos manifiestan la necesidad de trabajar este aspecto en la comunicación dentro del instituto.

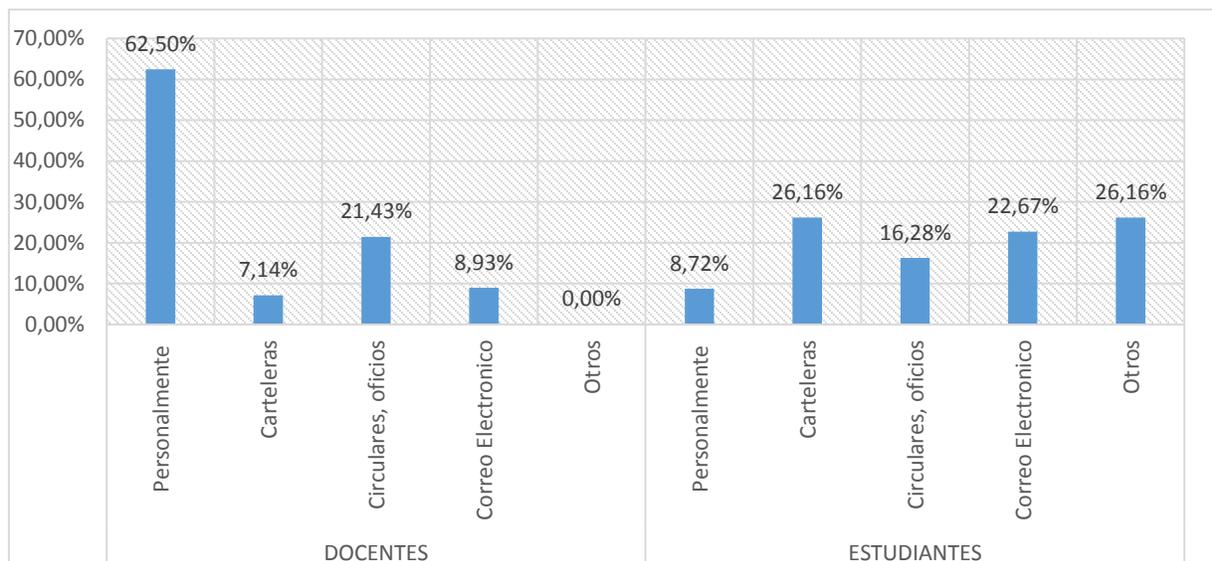
### Gráfico N°6 ¿A través de quien recibe la información relacionada con su trabajo?



Fuente: Encuesta aplicada a docentes y administrativos  
Autor: Cristina Ordoñez Espinoza

Se observa que el porcentaje más alto de la muestra seleccionada, el 41.07% recibe información relacionada con su trabajo por parte de los compañeros de área, el 19.64% de los directivos, un 32.14% de los jefes de área y un 7.14% de compañeros de otras áreas, dentro de este marco se designará responsables que se encarguen de emitir este tipo de información para controlar la veracidad de la misma.

**Gráfico N°7 ¿A través de qué medio de comunicación recibe la información?**

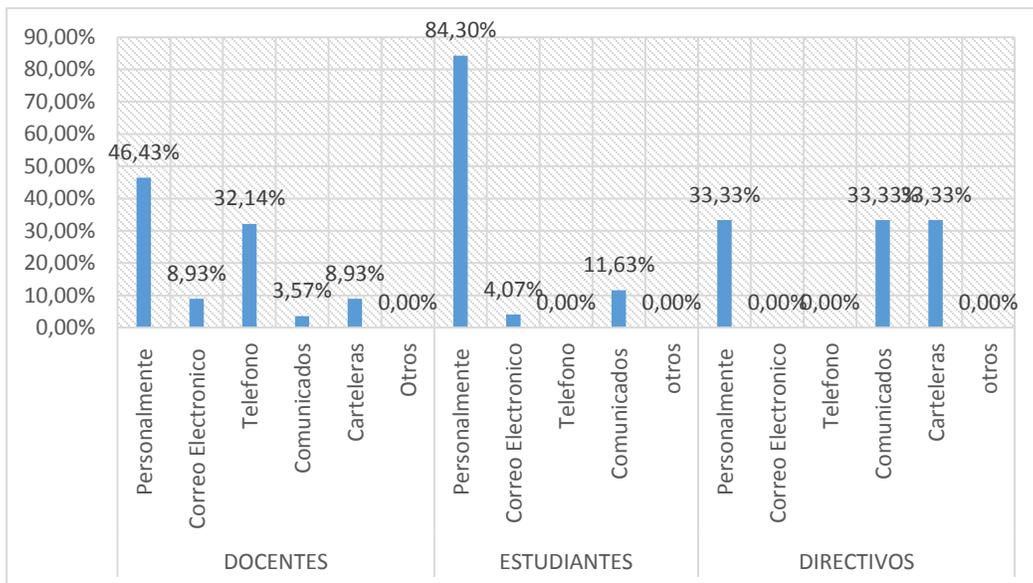


Fuente: Encuesta aplicada a docentes, administrativos y estudiantes  
 Autor: Cristina Ordoñez Espinoza

La mayoría de los docentes y administrativos encuestados, el 62.5% recibe información de manera personal, el 26.16% de los estudiantes indican que reciben la información mediante las carteleras colocadas en la institución, lo que se evidencia que puede presentarse conflictos por la inadecuada utilización de los medios de comunicación.

Estos datos servirán para potenciar el uso de medios tecnológicos más ágiles que permitan que la información fluya de manera eficiente.

**Gráfico N° 8 ¿Por cuáles de los siguientes medios usted envía información?**

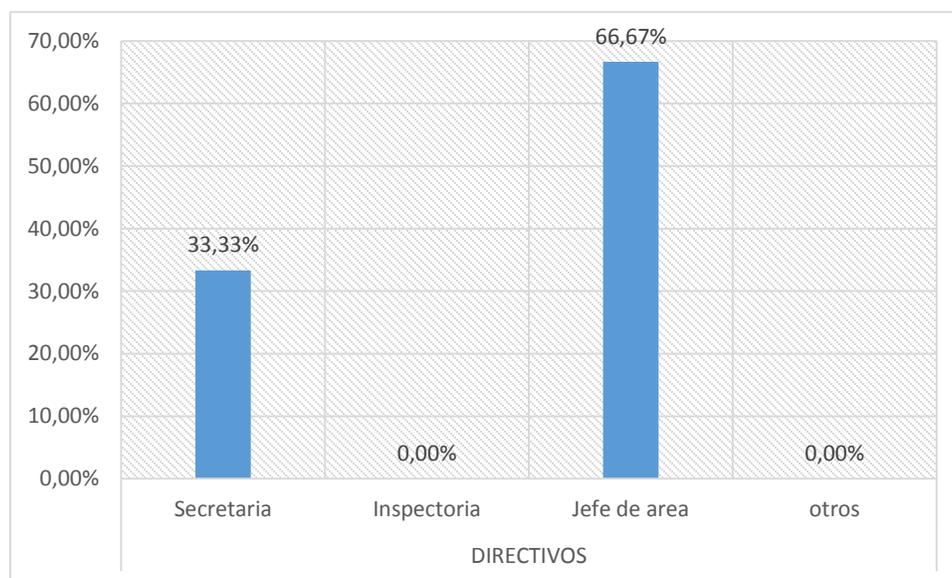


Fuente: Encuesta aplicada a directivos, docentes, administrativos y estudiantes  
 Autor: Cristina Ordoñez Espinoza

Los resultados indican que el 46.43% de los docentes y administrativos, el 84.3% de los estudiantes y el 33.33% de los directivos envían la información de manera personal, observándose la poca utilización de los medios de comunicación para la realización de las actividades dentro de la institución.

En base estos datos se implementaran estrategias para que la información se emita de manera adecuada a través de medios de comunicación eficientes.

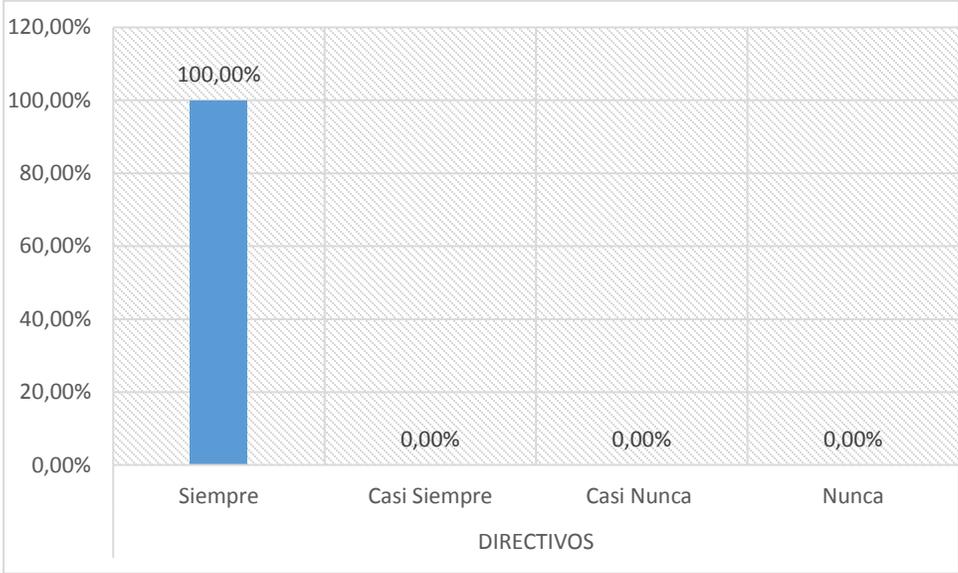
**Gráfico N° 9 ¿A través de quien emite la información relacionada con el trabajo de los docentes y estudiantes?**



Fuente: Encuesta aplicada a directivos  
Autor: Cristina Ordoñez Espinoza

Se observa que el 33,33% de los directivos emiten sus mensajes a través de secretaria y el 66,67% por medio de los jefes de área, apreciándose en este aspecto que se sigue el orgánico funcional que posee la institución. El resultado adquirido ayudará a promover en los directivos la importancia de una buena comunicación, sabiendo que la información que emiten los mismos puede ser significativa para el desarrollo de las actividades cotidianas.

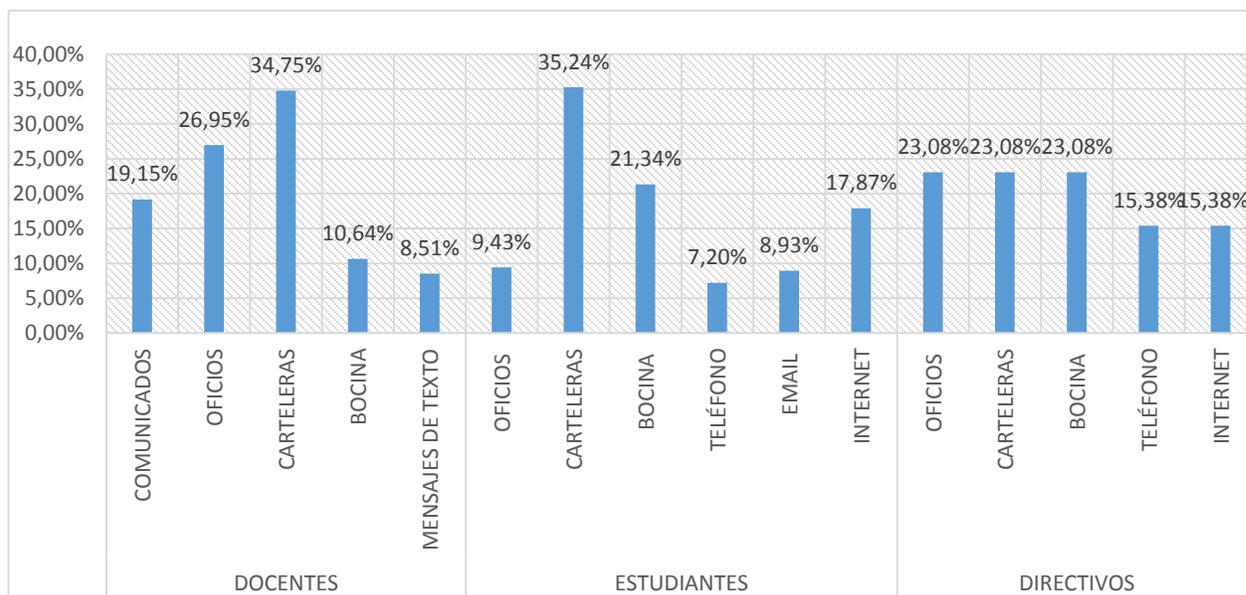
**Gráfico N° 10 ¿Considera usted que los mensajes que emite a través de los medios de comunicación internos llegan a su receptor a tiempo?**



Fuente: Encuesta aplicada a directivos  
Autor: Cristina Ordoñez Espinoza

Se observa que el 100% de los directivos indican que la información que emiten siempre llega a tiempo a su receptor aspecto positivo para la institución. En contraste con la opinión de los docentes, administrativos y estudiantes en relación a este aspecto se tiene que solamente el 51.79% y 26.74% de los docentes, administrativos y estudiantes respectivamente siempre reciben a tiempo los mensajes, por lo que se deberá realizar acciones para fortalecer estos medios y así mejorar este indicador.

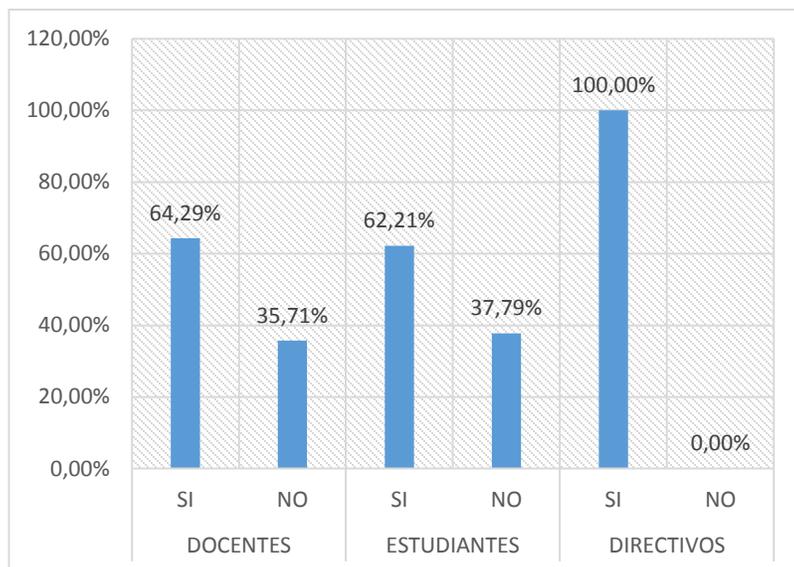
**Gráfico N°11 ¿Cuáles son los medios de comunicación interna que usted conoce?**



Fuente: Encuesta aplicada a directivos, docentes, administrativos y estudiantes  
 Autor: Cristina Ordoñez Espinoza

Se evidencia que la cartelera es el medio más conocido, con un 34.75% para los docentes y administrativos, el 35.24% para los estudiantes y el 23.08% para los directivos, en menor cuantía utilizan otros medios. Aunque se reconoce la falta de recursos técnicos para la comunicación en la institución, también es necesario señalar que la calidad en la gestión educativa depende mucho de la calidad en la comunicación, lo que sitúa el reto de diversificar los medios de comunicación actuales y proponer alternativas tecnológicas y eficientes.

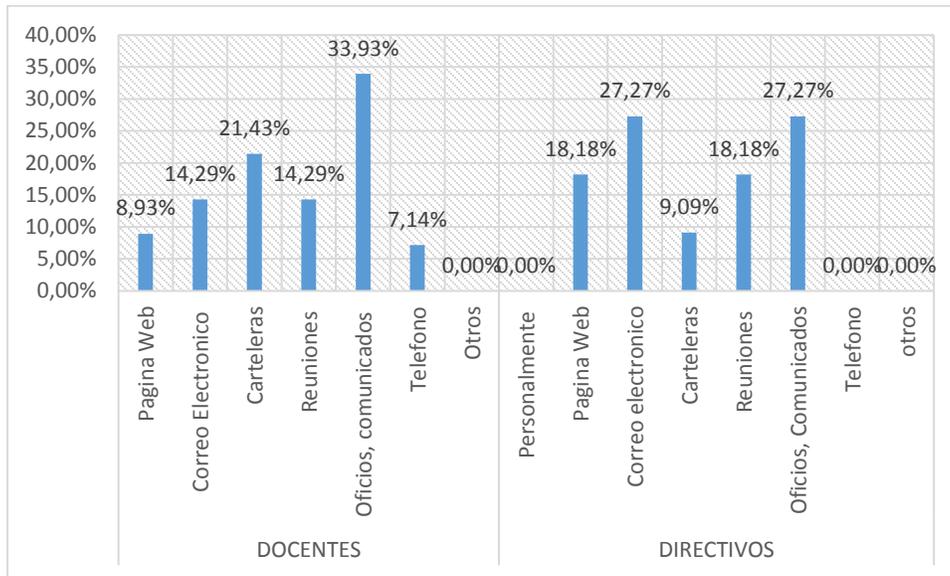
**Gráfico N°12 ¿Considera usted que existe comunicación informal (rumores, chismes) en la institución?**



Fuente: Encuesta aplicada a directivos, docentes, administrativos y estudiantes  
Autor: Cristina Ordoñez Espinoza

La circulación de la comunicación informal en esta institución es evidente al tener un 64.29% de docentes y administrativos, el 62.21% de los estudiantes y el 100% de los directivos que afirman su existencia, este aspecto puede perjudicar toda la integridad de la institución, de manera que se canalizará adecuadamente esta información proponer estrategias que refuercen la comunicación formal.

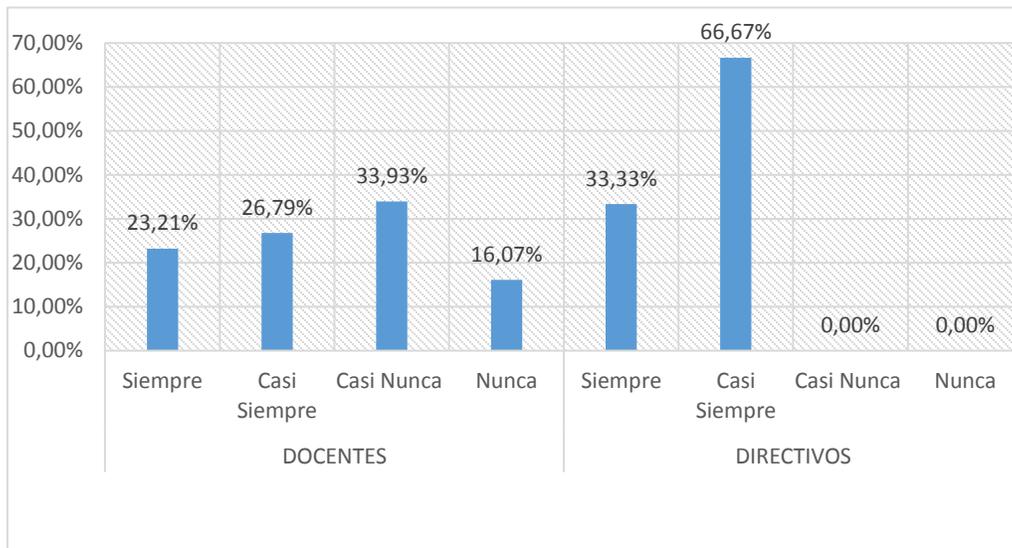
**Gráfico N°13 ¿Qué medios considera usted que son los más eficaces para recibir información?**



Fuente: Encuesta aplicada a directivos, docentes y administrativos  
 Autor: Cristina Ordoñez Espinoza

Al conocer la opinión de los encuestados sobre qué medios serían más efectivos para recibir información, se tiene que un 33.93% de los docentes y administrativos y el 27.27% de los directivos indican que son los oficios y comunicados los medios más utilizados para recibir información. Por parte de los docentes la segunda opción constituye el uso de cartelera y para los directivos el correo electrónico, en base a esta información se observa que es necesaria la utilización de medios especializados para que la comunicación sea fluida y eficiente.

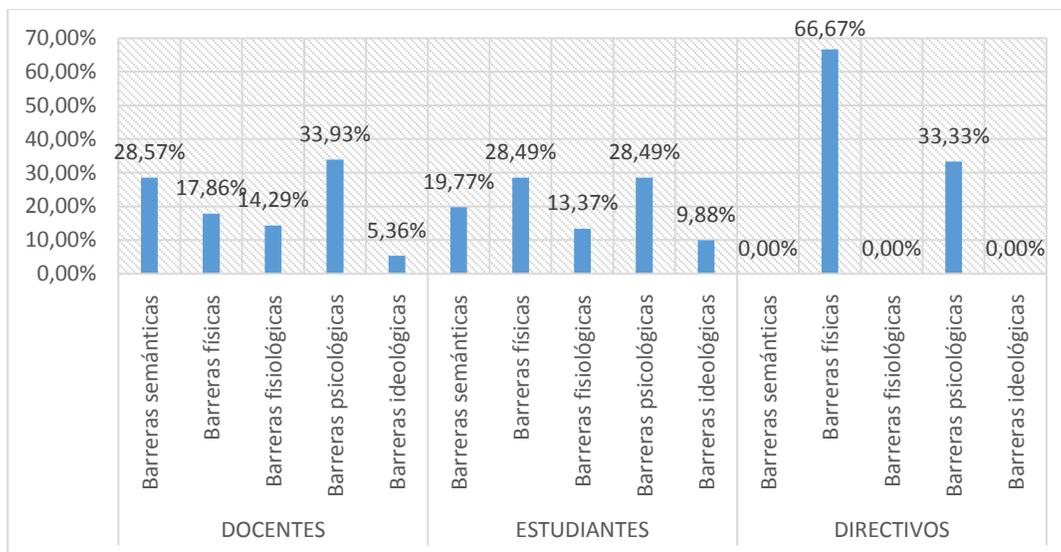
**Gráfico N°14 ¿Puede acceder fácilmente a los medios de comunicación que posee la institución (teléfono, bocina, carteleras, circulares, oficios)?**



Fuente: Encuesta aplicada a directivos, docentes y administrativos  
 Autor: Cristina Ordoñez Espinoza

En cuanto a la facilidad de acceso a los medios de comunicación que posee la institución, los directivos expresan en un 33.33% que siempre pueden acceder y un 66.67% que casi siempre, por su parte los docentes indican en un 50% que siempre y casi siempre se puede tener acceso, por el contrario el 50% de los docentes manifiestan que nunca y casi nunca pueden acceder a los medios de comunicación. Del análisis realizado se desprende que se debe trabajar de manera estratégica y con tácticas actualizadas para el desarrollo de una cultura comunicativa en la institución,

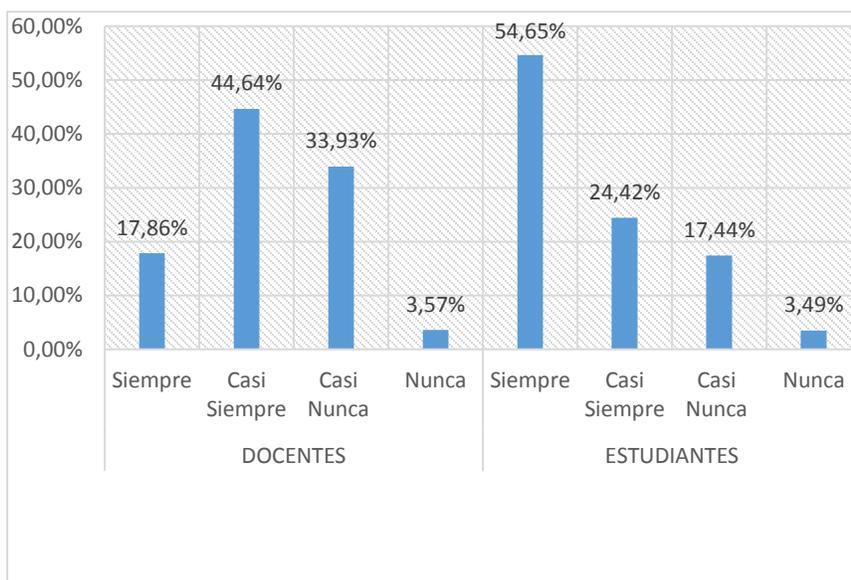
**Gráfico N°15 ¿Cuáles de las siguientes barreras de comunicación considera usted que existen en la institución?**



Fuente: Encuesta aplicada a directivos, docentes, administrativos y estudiantes  
 Autor: Cristina Ordoñez Espinoza

La existencia de barreras en la comunicación es un hecho revelado en la investigación, los docentes y administrativos, en un 33.93 % indican que existen barreras psicológicas y el 28.57% barreras semánticas; los estudiantes por su parte expresan en un 28.49% la existencia de barreras tanto físicas como psicológicas y el 19.77% barreras semánticas; los directivos manifiestan en un 66.67% que están presentes barreras físicas y el 33.33% barreras psicológicas. En este aspecto se requiere buscar nuevas formas de comunicación que sean participativas y generadoras de ambientes de colaboración, que propendan a la eliminación de las barreras existentes en la comunicación.

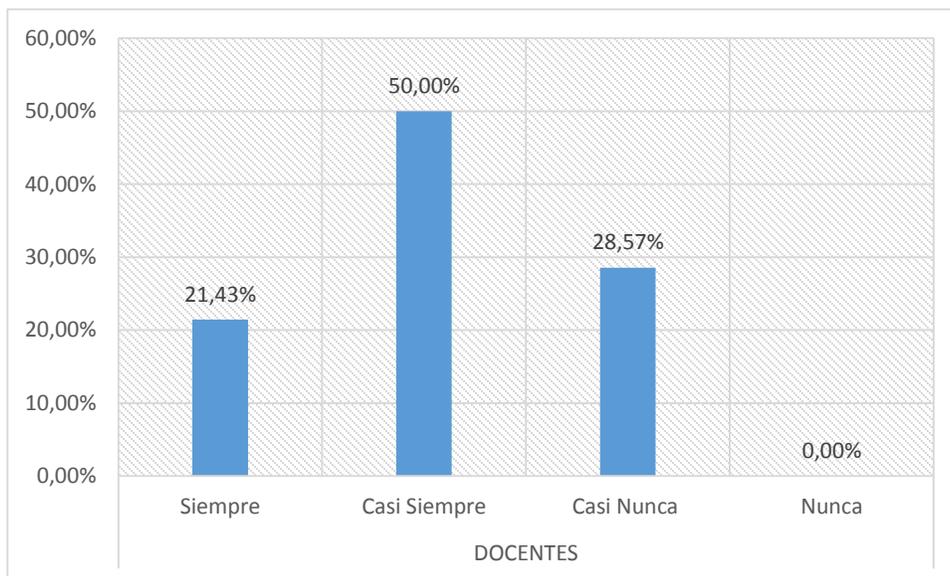
**Gráfico N°16 ¿Puede expresar libremente sus opiniones, críticas y aspiraciones?**



Fuente: Encuesta aplicada a docentes, administrativos y estudiantes  
 Autor: Cristina Ordoñez Espinoza

Se observa que el 17.86%, el 44.64% de los docentes y el 54.65%, el 24.42% de los estudiantes manifiestan que siempre y casi siempre respectivamente pueden expresar sus opiniones, por otro lado el 33.93%, el 3.57% de los docentes y el 17.44%, el 3.49% de los estudiantes indican que casi nunca y nunca correspondientemente pueden expresar sus opiniones, críticas y aspiraciones. Esta información pudiera ser utilizada como una vía para perfeccionar la comunicación hasta niveles más elevados y así lograr un mayor nivel de satisfacción de los involucrados en los procesos comunicativos, sabiendo que en una institución educativa la libertad de expresión conduce al mejoramiento institucional.

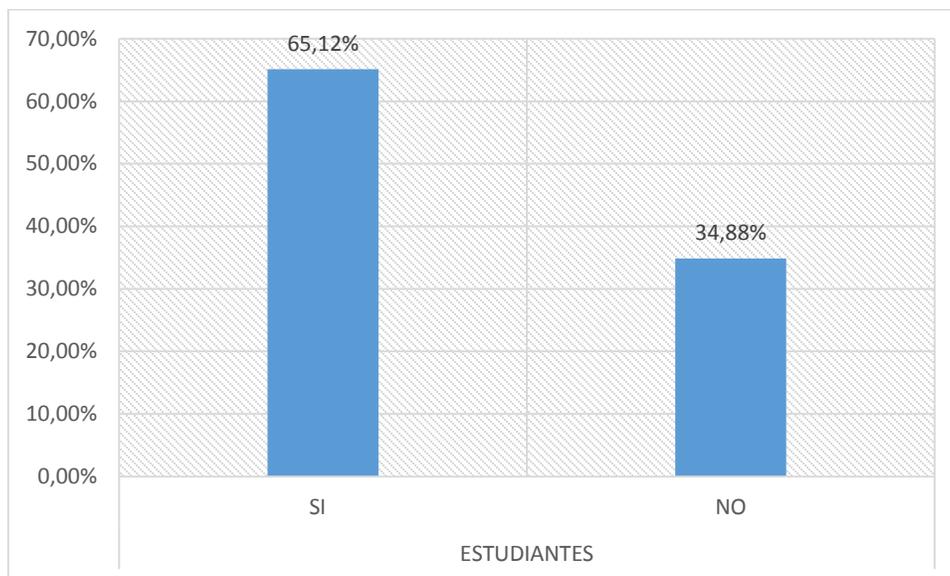
### Gráfico N°17 ¿Tiene acceso a la información sobre las actividades relacionadas con su trabajo?



Fuente: Encuesta aplicada a docentes y administrativos  
Autor: Cristina Ordoñez Espinoza

El 21.43% y el 50% de los docentes y administrativos encuestados manifiestan que siempre y casi siempre respectivamente tienen acceso a la información relacionada a su trabajo, mientras que el 28.57% indican que casi nunca pueden acceder. La información sobre las actividades que se deben realizar es un aspecto que conlleva a propiciar un excelente desempeño docente y a la elevación de la gestión formativa en general. El trabajo con la información y su accesibilidad constituyen un reto para la comunidad educativa, según se expresa en los datos aportados por la encuesta que evidencia un nivel inadecuado para un centro docente de formación técnica.

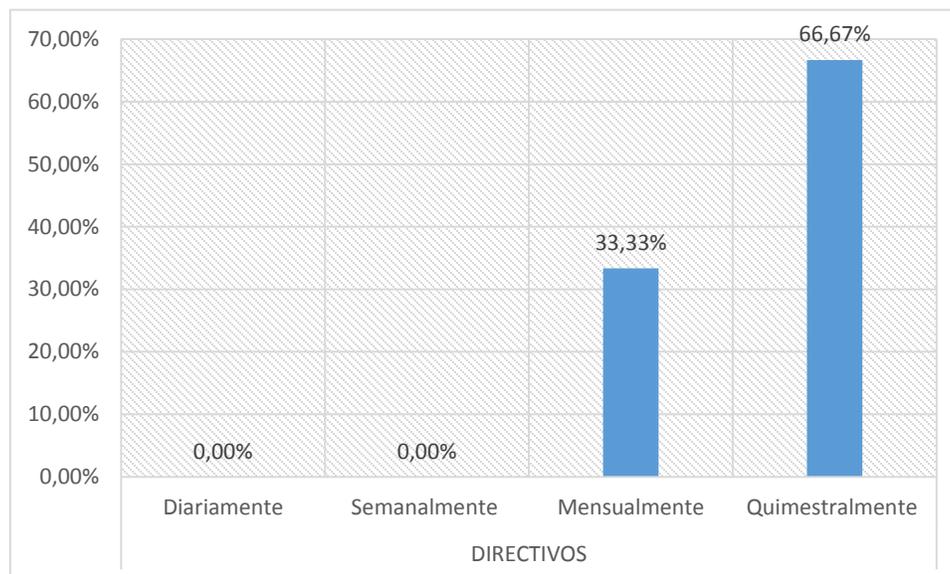
**Gráfico N° 18 ¿Puede usted comunicarse con facilidad con los directivos y docente?**



Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes  
Autor: Cristina Ordoñez Espinoza

El 65.12% de los estudiantes encuestados manifiestan que si pueden comunicarse con facilidad con los docentes y directivos, mientras que el 34.88% no lo pueden hacer, los datos revelan que la comunicación no alcanza la participación libre que debiera tener. Este aspecto contribuiría a propiciar un ambiente favorable en donde la libertad de expresión se pueda dar de manera responsable y respetuosa.

**Gráfico N° 19 ¿Con que frecuencia utiliza usted los medios de comunicación para enviar información?**



Fuente: Encuesta aplicada a directivos  
Autor: Cristina Ordoñez Espinoza

Los datos revelan que el 33.33% de directivos encuestados utiliza los medios de comunicación mensualmente para la emisión de información y el 66.67% quimestralmente. Dada la importancia de emitir la información de manera oportuna y rápida, se debería lograr el uso frecuente de los medios de comunicación para la emisión de la misma, lo que favorecería los procesos formativos de la institución educativa.

### **5.3 Análisis de la entrevista realizada al rector de la Unidad Educativa “Andrés F. Córdova”**

Se realizó la entrevista al rector de la institución mediante un cuestionario de 8 preguntas las mismas que se analizan a continuación para determinar la situación actual de la comunicación.

El estado de la comunicación según el rector indica que es buena, que existen lazos de amistad y de compañerismo, sin embargo reconoce que se debe mejorar para alcanzar una comunicación de calidad que beneficie a la institución. Al examinar si los mensajes recibidos son claros, el rector manifestó que siempre se trata de emitir el mensaje con la mayor claridad posible para evitar confusión.

En lo referente a la eficiencia de los canales de comunicación con los que cuenta la institución, expresó que los mismos han presentado algunas dificultades al momento de emitir un mensaje y opina que sería conveniente la implementación de nuevos medios que sean innovadores y mantengan a la comunidad educativa informada.

En cuanto a la existencia de incertidumbre en el personal que labora en la institución expresa, que viene dada por la utilización de canales informales en donde la información se tergiversa, por lo que sí recurre a la comunicación interna para informar de manera oportuna y eficiente.

En el aspecto de si comprueba que la información llega de manera eficiente a su receptor indica, que la retroalimentación se ve reflejada en la realización de las actividades encomendadas, si algo falla se volverá a emitir nuevamente la información.

El rector indicó que no existe ningún procedimiento o instrucción para la emisión de información sino solamente el pasa a quien corresponda ya sea a secretaria, jefes de área u otra dependencia.

En lo referente al acceso a los medios de comunicación, el rector indica que los medios de comunicación están a la vista de todos los miembros, teniendo acceso a la actualización de la información solo el personal encargado, el mismo que lo realiza de manera oportuna.

En cuanto a que las opiniones de los miembros son tomadas en cuenta indicó que, si pero solamente aquellas que van en beneficio de la institución, porque también existen opiniones que tratan de estropear las actividades que se viene desempeñando.

## **CAPITULO VI**

### **PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA UNIDAD EDUCATIVA ANDRÉS F. CÓRDOVA**

## **6.1 Introducción**

Fernandez (2007, p.240) define el plan de comunicación como: “un documento que recoge cuáles son los objetivos comunicativos de una organización para un período de tiempo concreto y la manera en la que piensan satisfacerlos”

El plan de comunicación se debe centrar en las personas y como se sienten dentro de la institución ya que ellas son el eje fundamental para que se cumplan los objetivos planteados, todas las personas deben ser escuchadas e incluidas en los asuntos decisorios de la institución.

El presente plan se presenta como la propuesta de solución a la inadecuada comunicación identificada en la investigación, logrando una gestión informativa y comunicativa que puede actuar como un hilo conductor que integra todas las partes de la institución, estableciendo una sinergia plena entre todos los miembros.

El plan de comunicación tiene como función que el proceso de comunicación implementado por la institución pueda responder a criterios profesionales, a una metodología y un planteamiento estratégico contando con procesos internos manejados con la finalidad de proporcionar información eficiente y fortalecer la retroalimentación entre sus miembros.

## **6.2 Objetivos del plan**

### **6.2.1 Objetivo General.**

Proponer el plan de comunicación para que contribuyan a una comunicación eficiente, mejorar la calidad comunicativa y contribuir a lograr un mejor funcionamiento de la Unidad Educativa Andrés F Córdova

### **6.2.2 Objetivos Específicos.**

- Establecer canales formales de comunicación interna que permitan una correcta transmisión de información para el beneficio de la comunidad educativa.
- Potenciar el uso de los medios de comunicación internos existentes, implicando a todo sus miembros para obtener una mejor respuesta y resultado por parte de sus públicos.

- Motivar a los miembros de la institución a informar de manera clara, precisa y oportuna a través de canales formales y con el uso de las herramientas tecnológicas adecuadas para disminuir los rumores.
- Facilitar a la comunidad educativa el acceso y recepción de información.

### **6.3 Definición del alcance del plan**

Un aspecto importante para la elaboración del plan es definir el alcance que va a tener para lo cual desarrollamos el mismo a continuación:

El plan de comunicación se divulgará a todos los miembros de la institución empleando mayor énfasis en sus objetivos y las obligaciones que corresponde a cada uno para cumplirlo. Se expondrá a los directivos, docentes, personal de servicio y estudiantes. Dependiendo del tipo de información a divulgar se establecerá el nivel de confidencialidad de la misma, para no crear incertidumbre entre los miembros.

Los directivos se encuentran comprometidos a apoyar los procesos de comunicación especificados en el plan, teniendo un papel importante dentro del mismo por el hecho de ser quienes están al frente de la institución.

Los medios/herramientas que sugieren los directivos para la ejecución del plan son sesiones de trabajo periódicas que puedan dar resultados a las acciones comunicativas realizadas.

### **6.4 Definición de estrategias y actividades**

En base a los objetivos específicos se determinan las estrategias y las actividades de cada una de ellas.

**Estrategia 1:** Adecuación y promoción de los medios de comunicación existentes para un mejor flujo de información

Actividades	Recursos	Responsables
Ubicar las carteleras existentes en lugares visibles y transitados.	Carteleras. Papelería en general. Recurso humano.	Comisión de comunicación.
Colocar parlantes en cada pabellón de modo que, lo que se informe sea escuchado por todos.	Parlantes. Accesorios en general. Recurso humano y técnico.	Comisión de comunicación.
Socializar a los miembros de la institución los medios que posee y su utilización.	Local adecuado. Papelería en general Herramientas de convocatoria. Recurso humano y técnico.	Jefes de área. Comisión de comunicación.

**Estrategia 2:** Implementación de canales formales de comunicación que permitan el cumplimiento oportuno de las actividades.

Actividades	Recursos	Responsables
Crear una intranet para fortalecer el trabajo colaborativo y compartir información de manera oportuna.	Herramientas de software. Computadoras. Recurso humano y técnico.	Departamento de informática. Rector. Comisión de comunicación.
Implementar un buzón de sugerencias que permita que los miembros puedan expresar sus ideas de manera anónima o no.	Espacio adecuado. Buzón. Papelería en general. Recurso humano y técnico.	Comisión de comunicación.
Socializar los nuevos canales y la manera de utilizarlos.	Local adecuado. Herramientas de convocatoria. Papelería en general. Recurso humano y técnico.	Comisión de comunicación. Departamento de informática.

**Estrategia 3:** Información clara, precisa, objetiva y oportuna para disminuir la práctica de comunicación informal.

Actividades	Recursos	Responsables
Elaborar una normativa interna que regule los procesos de comunicación.	Papelería en general. Recurso humano y técnico.	Comisión de comunicación. Rector. Consejo ejecutivo.
Realizar talleres sobre la importancia de una información verídica.	Local adecuado. Herramientas de convocatoria. Papelería en general. Recurso humano y técnico.	Comisión de comunicación.

**Estrategia 4:** Generar espacios de comunicación donde se pueda informar de manera oportuna.

Actividades	Recursos	Responsables
Realizar reuniones cada mes para mantener informados a los miembros de la institución.	Local adecuado. Herramientas de convocatoria. Papelería en general. Recurso humano y técnico.	Jefes de área. Comisión de comunicación. Rector.
Establecer responsables para mantener actualizada la información en los medios de comunicación.	Papelería en general. Recurso humano y técnico.	Comisión de comunicación. Rector. Consejo ejecutivo.

### 6.5 Revisión de los objetivos estratégicos y visión del plan

Se exponen los objetivos de la Unidad Educativa Andrés F. Córdova contemplados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) alineados a los objetivos del plan de comunicación.

La matriz que se utilizará para la presentación del mismo es una Matriz de Verificación de Objetivos<sup>1</sup> en la cual se considera los objetivos tanto institucionales como del plan, para verificar si ambos tienen la misma dirección.

<sup>1</sup> Matriz de Verificación de Objetivos elaborada por Gálvez, Bibiana y Vives, Álvaro del libro Comunicación Empresarial de la autora Ocampo, María Cristina

La calificación de la alineación está fijada en 0 si no está alineado con el objetivo estratégico y 5 si está completamente alienado.

**Tabla 1. Matriz de verificación de objetivos**

<b>PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA UNIDAD EDUCATIVA ANDRÉS F. CÓRDOVA</b>		
<b>Misión</b>		
El plan de comunicación interno tiene como misión la organización de los canales, medios y mensajes para una emisión y recepción eficiente de información, que permita apoyar al desarrollo institucional.		
<b>Visión</b>		
Un plan de comunicación interna para la Unidad Educativa Andrés F Córdoba que promueva una cultura comunicativa adecuada que consolide la identidad institucional.		
<b>Objetivos Institucionales</b>	<b>Objetivos del Plan</b>	<b>Alineación de objetivos</b>
Lograr una administración moderna y eficiente en el ámbito académico, administrativo y de desarrollo institucional	Potenciar el uso de los medios de comunicación internos existentes, implicando a todo sus miembros para obtener mejor respuesta y resultado por parte de sus públicos.	5
Reunir periódicamente y mantener informado a sus compañeros de área sobre las novedades que se presenten	Establecer canales formales de comunicación interna que permitan una correcta transmisión de información para el beneficio de la comunidad educativa.	5
Ser un constante promotor de nuevos métodos y estrategias de enseñanza	Motivar a los miembros de la institución a informar de manera clara, precisa y oportuna a través de canales formales	5

	<p>y con el uso de las herramientas tecnológicas adecuadas para disminuir los rumores.</p> <p>Facilitar a la comunidad educativa el acceso y recepción de información.</p>	
--	--	--

### 6.7 Elaboración de listados de verificación

Un listado de verificación es una de las formas más objetivas de valorar el estado de ejecución de las tácticas planteadas, para revisar si lo que se está haciendo está bien.

Para lograr un mejor control de las tácticas, se utiliza una matriz propuesta por Gálvez, B. y Hurtado A. (2011), en la cual se contempla aspectos importantes sobre la ejecución de la misma. Se debe realizar una matriz por cada táctica.

A continuación se expone la plantilla a utilizarse:

**Tabla 2. Listado de Chequeo**

Táctica	Herramientas	Medios	Proveedor	Mensaje	Tono y lenguaje	Insumos requeridos

Fuente: Comunicación Empresarial, por Gálvez, B. y Hurtado A. autora Ocampo M.  
Elaborado por: Cristina Ordoñez E.

## **6.8 Personas involucradas en el plan**

Para un mejor manejo del plan se debe definir quienes participarán y como, desde el rectorado se cuenta con el apoyo para nombrar una comisión de comunicación quienes serán los voceros asignados.

El departamento de informática colaborará con la comunicación virtual y serán los responsables de la logística del plan de comunicación.

El Consejo Ejecutivo serán los líderes de opinión, los mismos que se encargarán de supervisar la ejecución del plan con los públicos escogidos.

## **6.9 Elaboración de las rutas de ejecución del plan**

En esta fase se considerará la ejecución pura del plan con respecto a la planificación establecida para ello se toma en cuenta los siguientes puntos:

### **6.9.1 Cronograma de trabajo.**

El siguiente cronograma se lo realiza con las estrategias y actividades planificadas y la lista de chequeo ya definidos.

**Tabla 3. Cronograma de trabajo**

Actividades	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
<b>Estrategia 1: Adecuación y promoción de los medios de comunicación existentes para un mejor flujo de información</b>																																																								
Ubicar las carteleras existentes en lugares visibles y transitados																																																								
Colocar parlantes en cada pabellón de modo que, lo que se informe sea escuchado por todos.																																																								
Socializar a los miembros de la institución los medios que posee y su utilización.																																																								
<b>Estrategia 2: Implementación de canales formales de comunicación que permitan el cumplimiento oportuno de las actividades.</b>																																																								
Crear una intranet para fortalecer el trabajo colaborativo y compartir información de manera oportuna.																																																								
Implementar un buzón de sugerencias que permita que los miembros puedan expresar sus ideas de manera anónima o no.																																																								



## 6.9.2 Previsión de imprevistos

Si al momento de la ejecución del plan se presenta alguna dificultad en las actividades que no permita su correcto funcionamiento como puede suceder, ¿qué pasa si alguien incumple en la cadena?, ¿qué pasa si no sucede esto o aquello?, ¿qué pasa si alguien falta en el momento de la ejecución? y ¿qué pasa si llegó tarde alguna herramienta y como afecta esta al proceso de implementación?, para resolver este tipo de inconvenientes se deberá establecer 4 escenarios de acción:

1. El escenario de la normalidad, se refiere a que todo camina conforme a lo establecido en la planificación.
2. El escenario del realismo, se refiere a la acción real.
3. El escenario pesimista, se refiere a la peor acción que puede suceder.
4. El escenario optimista, se refiere a la menor acción posible.

Para trabajar con estos escenarios se debe determinar los factores claves que puedan empeorar o mejorar la ejecución del plan para ello se establece la siguiente matriz:

**Tabla 4. Matriz por escenarios**

Factores Clave	Tiempos Estimados	Escenario pesimista	Escenario Normal	Escenario optimista	Escenario real	Tiempo real

Fuente: Comunicación Empresarial, por Gálvez, B. y Hurtado A. autora Ocampo M.  
Elaborado por: Cristina Ordoñez E.

## 6.10 Logística del plan

El plan contiene estrategias, actividades en busca del logro de los objetivos establecidos, el mismo que está dirigido a sus públicos, por ello es imprescindible describir a cada uno de ellos:

1. **Personal Administrativo**, talento humano que se encarga de la gestión interna de la institución brindando sus servicios en beneficio de sus clientes potenciales.
2. **Planta docente**, talento humano capacitado y con experiencia que brinda sus conocimientos, apoyando a futuros profesiones que servirán a la sociedad.
3. **Personal de servicio**, talento humano responsable encargado de mantener la infraestructura en perfectas condiciones, para que cada público realice su labor de una manera satisfactoria.
4. **Estudiantes**, la razón de ser de la institución, personas que acuden al establecimiento para enriquecerse de conocimientos y en un futuro brindar sus servicios a la colectividad.

### 6.10.1 Elaboración de mensajes.

Los mensajes deben ser elaborados en base a aspectos que nos permitan enviar información verídica y que llegue a su receptor de manera adecuada, para ello se tomará en cuenta la estructura del mensaje y a quienes va dirigido. En la siguiente matriz se expondrán los aspectos a considerar.

**Tabla 5. Cuadro para el diseño del mensaje en base a aspectos**

<b>Aspectos</b>	<b>Definición</b>
Información	Mensaje a transmitir
Emisor	De donde proviene la información
Alcance	A quienes llega la información
Grado de confidencialidad	La confidencialidad de la información
Audiencia	Público objetivo a quien va dirigido la información
Tono	El tono a utilizar para emitir el mensaje
Frecuencia de emisión	Cuántas veces será transmitido
Medio de transmisión	A través de que canal será transmitido
Retroalimentación	De qué forma se retroalimentará el mensaje
Reacción del mensaje	Qué efecto tendrá el mensaje en su audiencia

Fuente: Comunicación Empresarial, por Gálvez, B. y Hurtado A.

Elaborado por: Cristina Ordoñez E.

### **6.10.2 Lenguaje en función de las audiencias.**

Es necesario buscar cual es el lenguaje ideal a utilizar para cautivar a cada audiencia objetivo con efectividad, el emisor debe adecuar el mensaje a través del lenguaje para que cada receptor lo capture como debe ser.

### **6.10.3 Selección de medios.**

Los medios son las vías por las cuales la estrategia planteada llegará a las audiencias claves, para seleccionar el medio adecuado se debe tener en cuenta las siguientes dimensiones:

1. **Participación.-** Tiene relación con el grado de participación que se permite al receptor en el flujo de comunicación, para esta dimensión se tiene los siguientes medios:

- ❖ Carteleras

- ❖ Correo electrónico
- ❖ Intranet
- ❖ Reuniones formales
- ❖ Teléfono
- ❖ Reuniones informales
- ❖ Conversación personal

2. **Rapidez.-** Se refiere a la capacidad de los diferentes medios para informar de manera inmediata.

3. **Permanencia.-** Se refiere a la duración en el tiempo que tendrá el mensaje.

Dependiendo del tipo de mensaje se elige el medio adecuado para enviar la información y para ello se presenta la siguiente matriz.

**Tabla 6. Matriz para selección de medios**

Tipo de mensaje	Características de la audiencia	Características del emisor	Medio a utilizar

Fuente: Comunicación Empresarial, por Gálvez, B. y Hurtado A. autora Ocampo M.  
Elaborado por: Cristina Ordoñez E.

#### **6.10.4 Ejecución del plan.**

En la ejecución del plan de comunicación el punto clave es la elección adecuada de los materiales, las piezas que conformaran toda la comunicación, para tener claro al momento de emitir una comunicación su mensaje, segmentación de público y responsable para ello se usa la siguiente matriz.

**Tabla 7. Matriz de ejecución del plan de comunicaciones**

<b>Medio/ Vehículo</b>	<b>Propósito</b>	<b>Contenido/ Mensaje</b>	<b>Mensajero</b>	<b>Públicos</b>	<b>Responsable</b>

Fuente: Comunicación Empresarial, por Gálvez, B. y Hurtado A. autora Ocampo M.  
Elaborado por: Cristina Ordoñez E.

### **6.11 Evaluación y control del plan**

Es de suma importancia evaluar los procesos de comunicación que se han implementado, con el fin de conocer fallas o fortalezas de los mismos, la comisión de comunicación será la encargada de realizar el control del plan mediante la aplicación de encuestas y la revisión de los buzones de sugerencias, para luego emitir un informe al consejo ejecutivo y realizar una retroalimentación en el caso que existieren fallas.

## CONCLUSIONES

❖ La comunicación interna de la Unidad Educativa Andrés F. Córdova se ha desarrollado de manera espontánea, sin una planificación que permita alcanzar los objetivos e influir en el comportamiento de sus miembros, no se ha tomado en cuenta una retroalimentación y una participación activa de sus miembros.

❖ La investigación reveló que a pesar del tamaño de la institución existen distanciamientos en la comunicación entre sus miembros, ocasionados por la deficiente utilización de los medios lo que no permite que la misma sea de manera directa y retroalimentada.

❖ Un plan de comunicación apoya a la gestión de la institución, organizando la información y estableciendo canales formales, para que todos los miembros tengan un fácil acceso a la misma y puedan expresar sus opiniones que se pueden considerar para el desarrollo institucional.

❖ Las estructuras internas de comunicación deben ser claramente identificadas para que se conviertan en una fortaleza institucional, permitiendo elevar los niveles de comunicación y satisfacción entre sus clientes internos.

❖ Las nuevas tecnologías son una herramienta de apoyo a la gestión institucional en la cual se ahorra tiempo y dinero, siendo de fácil acceso y logrando una gran rapidez y eficacia en la comunicación interna de la institución.

❖ Las personas encargadas de la emisión de la información deben ser personas comprometidas y capaces de utilizar de manera correcta los canales formales de comunicación para obtener una mejor captación por parte del receptor y así lograr un desempeño adecuado del personal.

❖ Se puede concluir que con esta propuesta de un plan de comunicación se contribuye a mejorar la gestión institucional, creando una cultura comunicativa eficiente, con canales adecuados bien estructurados que brinden satisfacción a sus clientes internos y externos manteniendo a todos sus miembros informados e involucrados en todos los procesos que desarrolle la institución.

## RECOMENDACIONES

- ❖ Se recomienda la puesta en marcha del plan a partir del mes de julio, ya que responde a las necesidades de comunicación interna encontradas en el diagnóstico realizado.
- ❖ Tratar de que las capacitaciones que se den de manera interna apoyen al desarrollo institucional para crear un sentido de pertenencia entre sus miembros.
- ❖ El éxito de la comunicación interna está determinada por el conocimiento que tienen sus miembros de la institución, para ello se recomienda emprender las acciones planteadas a través de los medios adecuados para que la información circule de manera fluida y clara.
- ❖ Se recomienda establecer un compromiso por parte de los directivos para que el plan de comunicación se desarrolle de manera efectiva.
- ❖ Crear un espacio para receptar denuncias, sugerencias y comentarios por parte de los miembros para así mejorar los servicios que presta.
- ❖ Los procesos de comunicación deben ser evaluados con el fin de retroalimentar y alcanzar el fin deseado.
- ❖ La importancia que se debe dar a la comunicación dentro de la institución debe ser significativa sabiendo que es uno de los principales motores que fomenta el desarrollo de la misma.
- ❖ Se debe considerar la utilización de la tecnología dentro del proceso de comunicación interna para una mayor efectividad en la emisión y recepción de información.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, K. E. (2004). *Como ser tu mismo sis culpas*. Mexico: Pax.
- Andrade, H. (2008). *Comunicacion organizacional interna*. España: Netbiblo.
- Baez Evertsz, C. (2008). *La Comunicacion Efectiva* . Santo Domingo: Buho.
- Carnicero Duque, P. (2009). *La comunicacion y a gestion de la informacion en las instituciones educativas*. España: Praxis.
- Claude Lévy, L. (2001). *La motivación en la empresa*. España: Ediciones Gestion 2000.
- Dasi, F. (2005). *Comunicacion y Negociacion Comercial*. España: Dehon.
- Desongles Corrales , J., Poncer, E. A., & Garzon Vilar, M. L. (2005). *Tecnicos de soporte informatico Grupo III*. España: Mad.
- Diaz Narvaez, V. (2006). *Metodologia de la investigacion cientifica y bioestadistica* . Santiago: RIL.
- Diez Freijeiro, S. (2006). Tecnicas de la comunicacion. Comunicacion en la empresa. En S. D. Freijeiro, *Tecnicas de la comunicacion. Comunicacion en la empresa* (pág. 13). España: Ideas propias.
- Editorial, Vertice . (2008). *Comunicacion Interna* . España: Vertice.
- Fernandez Gonzales, A. M. (2008). *Comunicacion educativa* . Habana: Pueblo y educacion .
- Fernandez Lopez, S. (2007). Como Gestionar la comunicacion . En S. F. Lopez, *Como Gestionar la comunicacion* (pág. 70). España: ISBN.
- Garcia Cordova, F. (2002). *El cuestionario, recomendaciones metodologicas para el diseño de un cuestionario*. Mexico: Imusa.
- Garcia Uceda, M. (2001). *Las Claves de la Publicidad*. Madrid: ESIC.
- Garrido, F. J. (2004). *Las claves de la comunicacion empresarial en el sigloXXI Comunicacion Estrategica*. España: Rotapapel.
- Gonzalez Garcia, M. J. (2006). *Habilidades Directivas* . España: INNOVA.
- Grande, I. (2005). *Analisis de Encuestas* . Madrid: Esic.
- Leon Mejia, A. (2005). *Estrategias para el desarrollo de la comunicaci3n profesional* . Mexico: Limusa.

- Ley Orgánica de Educación Intercultural disponible en la siguiente dirección: <http://es.slideshare.net/sandy-lorenty/la-loei>
- Londoño Mateus, M. C. (2008). *Atencion al Cliente y gestion de reclamaciones* . España: Fundacion Confemetal.
- Lopez, C. (2002). *Procedimientos y tecnicas de seleccion y orientacion* . Madrid: Tea.
- Macedo Tello, A. (2014). *Historia de la Comunicacion Humana*. Mexico: Palibrio.
- Martinez Peña, L. M. (2006). *Comunicacion y lenguaje: competencia comunicativa*. Colombia: Cargraphics.
- Medina, J. d. (2005). *Explicacion y analisis Taller de comunicacion I*. Mexico.
- Niño Rojas, V. M. (2012). Competencias en la comunicacion. En V. M. Rojas, *Competencias en la comunicacion* (págs. 14-15). Bogota: Ecoe.
- Ocampo Villegas, M. C. (2011). *Comuniccion Empresarial, plan estrategico como herrameitna gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones* . Bogota: Ecoe.
- Pascual, R. d. (2008). *Fundamentos de la comunicacion humana*. España: Club Universitario.
- Pope, J. (2002). *Investigacion de mercados*. Bogota: Norma.
- Rozenblum , S. (2007). *Mediacion Convivencia y resolucion de conflictos en la comunidad*. España: GRAO.
- Sanchez , P. (2012). *Comunicacion y atencion al cliente*. Mexico: Editex.
- Santos , D. (2000). *Comunicacion efica con la clientela* . España: Diaz de Santos.
- Stephen , R., & Coulter, M. (2010). *Administracion*. mexico: Person .
- Stephen P, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: PEARSON.
- Tecnologías de Información y comunicación del Ministerio de Educación disponible en: [www.educación.gob.ec](http://www.educación.gob.ec)
- Valladares, R. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Honduras: Universitaria.
- Vargas Sabadias, A. (2000). *Estadistica descriptiva e inferencial*. Murcia: Compobell.
- VERTICE, P. (2008). *Comunicacion Interna*. España: Vertice.
- Whatling, T. (2013). *Mediacion: habilidades y estrategias*. Madrid: Narcea.

## **ANEXOS**

## Anexo1. Modelo de encuesta aplicada al personal administrativo y docente de la Unidad Educativa “Andrés F. Córdova”.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

Escuela de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas



### Encuesta dirigida al personal Administrativo y Docente de la Unidad Educativa “Andrés F. Córdova” de la ciudad de Cañar

#### Objetivo

Evaluar la competencia comunicativa en la Unidad Educativa “Andrés F. Córdova”, para diseñar un plan de comunicación a fin de que optimice el flujo de la información fortaleciendo la calidad comunicativa y educativa.

#### Instrucciones

Marque con una X su respuesta.

- ¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna actual?  
Muy Satisfecho ( )    Satisfecho ( )    Poco satisfecho ( )    Insatisfecho ( )
- ¿Considera usted que la información fluye de manera adecuada?  
Siempre ( )    Casi Siempre ( )    Casi Nunca ( )    Nunca ( )
- Cuando recibe un mensaje de comunicación interna ¿Identifica claramente quien se lo envía?  
Siempre ( )    Casi Siempre ( )    Casi Nunca ( )    Nunca ( )
- ¿Considera usted que los mensajes que recibe a través de los medios de comunicación internos son claros?  
Siempre ( )    Casi Siempre ( )    Casi Nunca ( )    Nunca ( )
- ¿A través de quien recibe la información relacionada con su trabajo?  
Directivos ( )  
Jefe de área ( )  
Compañeros de área ( )  
Compañeros de otras áreas ( )
- ¿A través de qué medio de comunicación recibe la información relacionada con su trabajo?  
Personalmente ( )  
Cartelera ( )  
Circulares, oficios ( )  
Correo electrónico ( )  
Otros Especifique ( ) \_\_\_\_\_

7. ¿Cuándo recibe un mensaje este es receptado a tiempo?

Siempre ( )                      Casi Siempre ( )                      Casi Nunca ( )                      Nunca ( )

8. ¿Cuáles son los medios de comunicación interna que usted conoce?

---

9. ¿Qué medios considera usted que son los más eficaces para recibir información?

- Página web ( )
- Correo electrónico ( )
- Carteleras ( )
- Reuniones ( )
- Oficios, comunicados ( )
- Teléfono ( )
- Otros (especifique) ( ) \_\_\_\_\_

10. ¿Considera usted que existe comunicación informal (rumores, chismes) en la institución?

SI ( )                      NO ( )

11. ¿Por cuáles de los siguientes medios usted envía información a sus compañeros de trabajo?

- Personalmente ( )
- Correo electrónico ( )
- Teléfono ( )
- Comunicados ( )
- Carteleras ( )
- Otros (especifique) ( ) \_\_\_\_\_

12. ¿Puede acceder fácilmente a los medios de comunicación que posee la institución (teléfono, bocina, carteleras, circulares, oficios)?

Siempre ( )                      Casi Siempre ( )                      Casi Nunca ( )                      Nunca ( )

13. ¿Cuáles de las siguientes barreras de comunicación considera usted que existen en la institución?

- Barreras semánticas (significado y sentido de las palabras) ( )
- Barreras físicas (Ruido, iluminación, distancias, fallas en los medios) ( )
- Barreras fisiológicas (voz muy baja, mala pronunciación, problemas visuales) ( )
- Barreras psicológicas (estados emocionales del emisor o receptor) ( )
- Barreras ideológicas (contexto sociocultural) ( )

14. ¿Puede expresar libremente sus opiniones, críticas y aspiraciones?

Siempre ( )                      Casi Siempre ( )                      Casi Nunca ( )                      Nunca ( )

15. ¿Tiene acceso a la información sobre las actividades relacionadas con su trabajo?

Siempre ( )                      Casi Siempre ( )                      Casi Nunca ( )                      Nunca ( )

! GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !

## Anexo 2. Modelo de encuesta aplicada a estudiantes de la Unidad Educativa “Andrés F. Córdova”.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

Escuela de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas



**Encuesta dirigida a los estudiantes de la**

**Unidad Educativa “Andrés F. Córdova” de la ciudad de Cañar**

### Objetivo

Evaluar la competencia comunicativa en la Unidad Educativa “Andrés F. Córdova”, para diseñar un plan de comunicación a fin de que optimice el flujo de la información fortaleciendo la calidad comunicativa y educativa.

### Instrucciones

Marque con una X su respuesta.

1. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna actual?  
Muy Satisfecho ( )      Satisfecho ( )      Poco satisfecho ( )      Insatisfecho ( )
2. ¿Considera usted que la información fluye de manera adecuada entre directivos, docentes y estudiantes?  
Siempre ( )      Casi Siempre ( )      Casi Nunca ( )      Nunca ( )
3. Cuando recibe un mensaje de comunicación interna ¿Identifica claramente quien se lo envía?  
Siempre ( )      Casi Siempre ( )      Casi Nunca ( )      Nunca ( )
4. ¿Considera usted que los mensajes que recibe son claros?  
Siempre ( )      Casi Siempre ( )      Casi Nunca ( )      Nunca ( )
5. ¿Cuáles son los medios de comunicación interna que usted conoce?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. ¿A través de qué medio de comunicación recibe la información relacionada con su trabajo?  
Personalmente ( )  
Carteleras ( )  
Circulares, oficios ( )  
Correo electrónico ( )  
Otros Especifique ( ) \_\_\_\_\_
7. ¿Cuándo recibe un mensaje este es receptado a tiempo?

Siempre ( )                      Casi Siempre ( )                      Casi Nunca ( )                      Nunca ( )

8. ¿Considera usted que existe comunicación informal (rumores, chismes) en la institución?

SI ( )                      NO ( )

9. ¿Puede usted comunicarse con facilidad con los directivos y docente?

SI ( )                      NO ( )

10. ¿Cuál es el medio que usted utiliza para enviar información a los directivos o docentes?

Personalmente ( )

Correo electrónico ( )

Teléfono ( )

Comunicados ( )

Otros (especifique) ( ) \_\_\_\_\_

11. ¿Cuáles de las siguientes barreras de comunicación considera usted que existen en la institución?

Barreras semánticas (significado y sentido de las palabras) ( )

Barreras físicas (Ruido, iluminación, distancias, fallas en los medios) ( )

Barreras fisiológicas (voz muy baja, mala pronunciación, problemas visuales) ( )

Barreras psicológicas (estados emocionales del emisor o receptor) ( )

Barreras ideológicas (contexto sociocultural) ( )

12. ¿Puede expresar libremente sus opiniones, críticas y aspiraciones?

Siempre ( )                      Casi Siempre ( )                      Casi Nunca ( )                      Nunca ( )

! GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !

### Anexo 3 Modelo de encuesta aplicada a directivos de la Unidad Educativa “Andrés F. Córdova”.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

Escuela de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas



**Encuesta dirigida a los directivos de la**

**Unidad Educativa “Andrés F. Córdova” de la ciudad de Cañar**

#### Objetivo

Evaluar la competencia comunicativa en la Unidad Educativa “Andrés F. Córdova”, para diseñar un plan de comunicación a fin de que optimice el flujo de la información fortaleciendo la calidad comunicativa y educativa.

#### Instrucciones

Marque con una X su respuesta

- ¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna actual?  
Muy Satisfecho ( )      Satisfecho ( )      Poco satisfecho ( )      Insatisfecho ( )
- ¿Considera usted que la información fluye de manera adecuada?  
Siempre ( )      Casi Siempre ( )      Casi Nunca ( )      Nunca ( )
- Cuando recibe un mensaje de comunicación interna ¿Identifica claramente quien se lo envía?  
Siempre ( )      Casi Siempre ( )      Casi Nunca ( )      Nunca ( )
- ¿Considera usted que los mensajes que emite a través de los medios de comunicación internos llegan a su receptor a tiempo?  
Siempre ( )      Casi Siempre ( )      Casi Nunca ( )      Nunca ( )
- ¿A través de quien emite la información relacionada con el trabajo de los docentes y estudiantes?  
Secretaría ( )  
Inspectoría ( )  
Jefe de área ( )  
Otros Especifique ( ) \_\_\_\_\_
- ¿Cuáles son los medios de comunicación interna que usted conoce?

---

---

- ¿Por cuáles de los siguientes medios usted envía información?  
Personalmente ( )  
Correo electrónico ( )  
Teléfono ( )  
Comunicados ( )

Carteleras ( )  
Otros (especifique) ( ) \_\_\_\_\_

8. ¿Con que frecuencia utiliza usted los medios de comunicación para enviar información?  
Diariamente ( ) semanalmente ( ) mensualmente ( ) quimestralmente ( )

9. ¿Qué medios considera usted que son los más eficaces para emitir y recibir información?

Personalmente ( )  
Página web ( )  
Correo electrónico ( )  
Carteleras ( )  
Reuniones ( )  
Oficios, comunicados ( )  
Teléfono ( )  
Otros (especifique) ( ) \_\_\_\_\_

10. ¿Considera usted que existe comunicación informal (rumores, chismes) en la institución?  
SI ( ) NO ( )

11. ¿Pueden los docentes y estudiantes acceder fácilmente a los medios de comunicación que posee la institución (teléfono, bocina, carteleras, circulares, oficios)?

Siempre ( )      Casi Siempre ( )      Casi Nunca ( )      Nunca ( )

12. ¿Cuáles de las siguientes barreras de comunicación considera usted que existen en la institución?

Barreras semánticas (significado y sentido de las palabras) ( )  
Barreras físicas (Ruido, iluminación, distancias, fallas en los medios) ( )  
Barreras fisiológicas (voz muy baja, mala pronunciación, problemas visuales) ( )  
Barreras psicológicas (estados emocionales del emisor o receptor) ( )  
Barreras ideológicas (contexto sociocultural) ( )

! GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !

#### **Anexo 4. Modelo de banco de preguntas planteadas para la entrevista.**

1. ¿Los mensajes que se emiten son claros y completos?
2. ¿Los canales con los que cuenta la institución son efectivos?
3. ¿Recurre a la comunicación interna para informar de manera oportuna cuando existe incertidumbre entre sus miembros?
4. ¿Cuándo emite un mensaje comprueba si el receptor captó de manera eficiente el mismo?
5. ¿Para la emisión y recepción de información se manejan en base algún procedimiento o solo se sigue la instrucción?
6. ¿Se actualiza la información de manera oportuna?
7. ¿Todos los miembros tienen acceso a la información?
8. ¿Se toma en cuenta las opiniones de los miembros?

## Anexo 5. Medios de comunicación interna de la institución

### CARTELERAS DE LA INSTITUCIÓN



**BOCINA INSTALADA**

