



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA SOCIOHUMANÍSTICA

TITULACIÓN DE LICENCIADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL

“Construcción e implementación del plan de comunicación interna de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Zonal 7 – Sur para el año 2013”.

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: López Villavicencio , Eulalia Annabel

DIRECTOR: Valarezo Tandazo, Naida María, Dra.

Loja- Ecuador

2013

CERTIFICACIÓN

Doctora.

Naida María Valarezo Tandazo

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: **“Construcción e implementación del plan de comunicación interna de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Zonal 7 – Sur para el año 2013”**, realizado por la profesional en formación: **López Villavicencio Eulalia Annabel** cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2013.

C.I.: 1103375125

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo López Villavicencio Eulalia Annabel declaro ser autor (a) del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 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 que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”

.....
Eulalia Annabel López Villavicencio
1104975147

DEDICATORIA

A ti mi DIOS que me diste la oportunidad de vivir, de regalarme una familia maravillosa y de permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

Con mucho cariño principalmente a mis padres: Eduardo López Calle y Lucy Villavicencio Obando, quienes con su personal estilo siempre me movilizaron para crecer y estudiar, ellos son el soporte diario de mi vida, protagonistas en mis triunfos.

A mis abuelitos: Alberto López (+), Esther Calle; Leoncio Villavicencio, Esthela Obando, quienes me han apoyado en presencia y ausencia y me formaron en la vivencia de los valores.

A mis hermanos Mayra, Katherine, Jorge, Ronald y Steveen López, a mi cuñado José Vázquez, a mis dos sobrinos Gabriel y Gael y mi sobrina que viene en camino, a mis tíos y tías quienes supieron estar con la palabra, la mano y el abrazo siempre que los necesité.

Y a toda mi familia por el apoyo y la compañía que me brindan y porque sé que cuento con ellos en todos los momentos, gracias por enriquecer mi vida con su cariño y alegría.

A mis amigos por su confianza y con quienes he compartido tantos momentos especiales.

A mis maestros por su disposición y ayuda brindadas en mi formación profesional, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario.

Annabel López Villavicencio

AGRADECIMIENTO

A Dios por haber puesto en mi camino a todas las personas que han sido mis soportes en todos los ámbitos.

Con grato sentimiento, agradezco a la Universidad Técnica Particular de Loja, a la Escuela de Titulación de Comunicación Social y a mi directora de tesis, Naida Valarezo por el conocimiento y apoyo que me ha brindado.

Al talento humano de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Zonal 7-Sur, en especial a la Unidad de Comunicación Social por todo el apoyo brindado en la elaboración de mi tesis y por los conocimientos impartidos hacia mi persona.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN EJECUTIVO.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
MARCO TEÓRICO	3
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	3
1.1 La Comunicación.....	3
1.2 Ciclo estratégico de la comunicación.....	7
1.3 Relación entre entorno- cambio-comunicación.....	8
CAPÍTULO II.....	9
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	9
2.1 Identidad e imagen organizativa	9
2.1.1 Identidad institucional.....	9
2.2 La Cultura organizacional	10
2.3 Comunicación organizacional	10
2.3.1 Modelo unidireccional.....	11
2.3.2 Modelo bidireccional.....	12
2.4 Tipos de comunicación organizacional	13
3.4.1 Comunicación vertical	13
2.4.2 Comunicación horizontal	16
2.5 El clima laboral.....	17

2.5.1 Tipos de clima laboral.....	18
2.5.2 Determinantes del clima laboral	19
2.5.3 Efectos del clima laboral.....	19
2.5.4 Factores que influyen en el clima laboral	19
2.6 Hoy, la dirección de comunicación.....	20
2.7Tipos de comunicación	22
2.7.1 Comunicación externa.....	22
2.8 Comunicación interna	24
2.8.1 Público interno.....	25
2.9 Funciones y objetivos de la comunicación interna.....	26
2.10 Canales y tipos de comunicación interna.....	29
2.11 Estrategias de comunicación interna	29
CAPÍTULO III.....	30
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO ZONAL 7-SUR	30
3.1 Comunicación en las instituciones públicas.....	30
3.2 Gestión de la Comunicación de la Subsecretaría Zonal 7 – Sur de la SENPLADES ..	31
3.2.1. Inicios de gestión.	32
3.2.2 Prácticas de comunicación.....	34
3.2.3 Valores.	35
3.2.4 Misión.	35
3.2.5 Visión.....	35
3.2.6Objetivos estratégicos	35
3.2.7Comunicación Interna.....	36
3.3.1 Misión.	37
3.3.2 Atribuciones y responsabilidades	38
3.3.3Personal que labora en la institución.....	38
3.4 Canales de comunicación interna existentes.....	39
3.5 Caracterización de los funcionarios	40

3.6 Productos de comunicación interna actualmente en la SENPLADES Zonal 7-Sur.	41
CAPÍTULO IV	42
INVESTIGACIÓN DE CAMPO	42
4.1 Objetivos de la investigación.....	42
4.1.1 Objetivo general.	42
4.1.2 Objetivos específicos.....	42
4.2 Métodos de investigación.....	42
4.2.1 Observación.	42
4.2.2 Entrevista.....	43
4.2.3 FocusGroup.....	44
4.2.4 Resultados.....	44
4.2.5 Propuestas.	46
CAPITULO V.....	49
DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO ZONAL 7-SUR.	49
5.1 Descripción y diagnóstico institucional.....	49
5.2 Análisis institucional	52
5.3 Análisis del personal	53
5.4 Plan de comunicación interna para La Secretaría Nacional De Planificación Y Desarrollo Zonal 7 – Sur.	55
5.4.1 Objetivos del plan interno de comunicación	55
5.5 Definición de acciones y herramientas de comunicación.	56
5.6 Cronograma de actividades	67
5.7 Mecanismo de implementación.....	69
5.8 Estimación de beneficios económicos	69
5.9 Seguimiento y monitoreo	69
5.10 Actividad Piloto: Yo soy SENPLADES	69
5.10.1 Antecedente.	70
5.10.2 Objetivos.....	71

5.10.3 Justificación	71
5.10.4 Metodología.....	72
5.10.5 Actividades	72
5.10.6 Cronograma y responsabilidades.....	73
5.10.7 Presupuesto	74
5.10.8 Programa para la actividad piloto.....	75
CAPITULO VI.....	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
6.1. CONCLUSIONES	76
6.2 RECOMENDACIONES.....	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
ANEXOS.....	80
Anexo 1. Entrevista al Gobernador de la Provincia de Loja, Marcelo Torres Paz.	80
Anexo 2. Entrevista personal al Subsecretario Zonal 7- Sur.	86
Anexo 3. Entrevista personal a Directores de los departamentos de la SENPLADESZonal 7- Sur.	89
Entrevista al Director del Departamento de Dirección de Planificación, Información y Políticas.....	89
Entrevista a la Directora del Departamento de Democratización del Estado.....	91
Entrevista a la Directora del Departamento Financiero.....	93
Entrevista al Director de Inversión, Seguimiento y Evaluación	95
Anexo 4. Guión para FocusGroup desarrollado a los funcionarios de la SENPLADES zonal 7-sur.....	97
Anexo 5. Grupos de trabajo para FocusGroup	99
Anexo 6. Diseño de invitación para la integración del personal (actividad piloto	
Anexo 7. Diseño del afiche para la integración del personal (actividad piloto).	101
Anexo 8. Modelo actual de las estafetas en la SENPLADES Zonal 7-Sur	102
Anexo 9 Propuesta para el nuevo modelo de estafetas para la SENPLADES ZONAL 7 - Sur.....	103
Anexo 10: Propuesta del periódico interno: Yo informo... ¡Yo soy SENPLADES!	104

Anexo 11. Fotografías de la actividad piloto.	105
Anexo 12. Lista de servidores públicos que integran la SENPLADES Zonal 7 – Sur.....	108

RESUMEN EJECUTIVO

Sin comunicación no hay trabajo en equipo, ni es posible ejercer el liderazgo. En toda organización es fundamental la comunicación para alcanzar las metas propuestas, es por ello que el personal de una institución debe conocer la cultura organizacional con el fin de promoverla y vivirla.

El presente trabajo, es la construcción e implementación del plan interno de comunicación de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Zonal 7-Sur para el año 2013. Se consideró importante construir e implementar un plan interno de comunicación con su público para mejorar el sentido de pertenencia, su ambiente de trabajo, fortalecer las herramientas de comunicación existentes e integrar al personal de las tres provincias que conforman la Zona - 7.

Este trabajo de investigación cuenta con marco teórico, investigación de campo, conclusiones y recomendaciones que serán un referente de aplicación y estudio para otras entidades.

Finalmente, se elaboró el plan interno de comunicación y se ejecutó una actividad piloto, cuyos resultados se reflejan en el buen equipo de trabajo y el excelente desempeño laboral con el que cuenta la SENPLADES Zonal 7-Sur.

ABSTRACT

Without communication there is not work team, and it is impossible to exercise the leadership. In every organization is important communication to reach the proposed objectives. For that reason, it is necessary that the staff from an institution know the organizational culture in order to promote and follow it.

This research work is based about the construction and implementation of the Intern Plan of Communication from the Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Zonal 7-Sur for 2013. For this investigation was considered as a main part to implement an Inter plan of Communication with its people to improve the sense of membership, working environment, strengthen the communication tools and integrate to the staff from the three provinces in the Zone -7.

This investigation has a background, field investigation, conclusions and recommendations that will be a reference of application and study for others institutions.

Finally, the Intern plan of communication was elaborate and exercised as a pilot activity whose results show the good work team and the excellent job performance that is done in SENPLADES Zonal 7-Sur.

INTRODUCCIÓN

La Secretaría Nacional de Planificación, es la entidad rectora de la planificación y de las transformaciones institucionales para el desarrollo democrático del país.

De esta se desprende la Subsecretaria Zonal 7- Sur, que empezó a funcionar desde junio del 2008, y las integran las provincias de El Oro, Loja y Zamora Chinchipe. La institución está integrada por 59 servidores públicos.

Este proyecto de análisis permitirá construir e implementar un plan de comunicación interna para la Subsecretaria Zonal 7-Sur, cuya finalidad es implementarlo con el público interno y poder mejorar la comunicación entre el personal. Identificar y evaluar los canales de comunicación y fortalecer sus herramientas y su ambiente laboral.

La metodología que se utilizó fueron: La observación que fue directa y participativa, este procedimiento me permitió estudiar los detalles de la indagación, examinando paso a paso lo que acontece en el entorno de la SENPLADES ZONAL 7- SUR. Así mismo entrevistas personales a los principales Directivos de la institución, y un Focus Group a 16 servidores públicos (empleados y trabajadores) dividido en dos grupos, tomando en cuenta la edad y el tiempo que llevan trabajando.

En el capítulo I, se expone la introducción, los objetivos generales y específicos que son una directriz para conocer en esencia lo que se busca con este trabajo.

En el capítulo II, se da una introducción al tema sobre lo que es la comunicación.

En el capítulo III, se abordan los temas de comunicación organizacional que son indispensables para lograr un excelente desempeño dentro de la institución, la buena interacción y motivación entre trabajadores y directivos de la organización, y cómo puede mejorar la calidad de trabajo dentro de ella.

En el capítulo IV, hablamos de la Secretaría Nacional de Planificación Zonal 7-Sur, cómo fue en sus inicios y como está integrada actualmente.

En el capítulo V, se explica en detalle la metodología aplicada a la investigación.

Para culminar la tesis se propone en el último capítulo el Plan de Comunicación Interna de la Secretaría Nacional de Planificación Zonal 7-Sur, con la finalidad de mejorar el clima laboral. Finalmente se pone a plena disposición una lista bibliográfica y anexos que permitirán corroborar la legitimidad del estudio realizado

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

1.1 La Comunicación

La comunicación evoluciona día a día dentro de las sociedades a través del tiempo, desde que el hombre apareció en el mundo, tuvo la necesidad de comunicarse con sus semejantes y con todos los que lo rodeaban y lo hacían a través de sonidos, señales, gruñidos, gestos, gritos, etc. Tiempo después empezaron a plasmarlos en las paredes o piedras, es decir por medios gráficos que descubrió posteriormente. “La comunicación es tan antigua como el ser humano. El hombre y la mujer son comunicadores por naturaleza” (Báez , 2000, pág. 1).

La palabra comunicación es empleada como conectar, informar y compartir, para que exista comunicación primero debe haber información, lo cual se considera clave dentro de la comunicación. Partiendo de la información más general podemos definir la comunicación como un proceso que se da entre dos o más personas.

Información y comunicación son dos palabras que generan confusión en su significado y que son utilizadas como sinónimas, aunque en realidad no lo son. Lo que diferencia a la comunicación de la información se denomina Feedback¹.

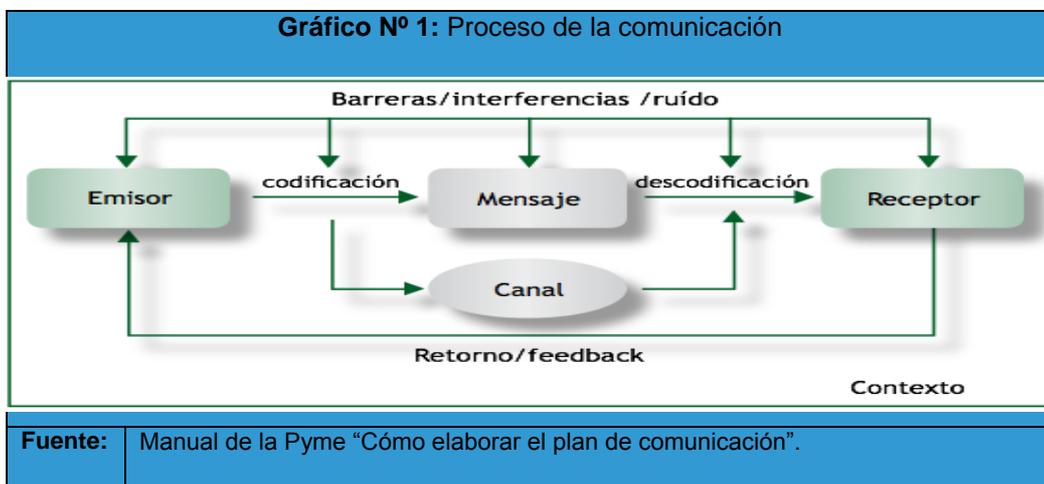
Nos comunicamos con los ojos, con las manos, con los gestos, con la risa, con la palabra, por lo general, la comunicación se define como el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales.

La comunicación dejó de ser simplemente un intercambio de información para convertirse en una compleja red de sistemas y profundas teorías que relacionadas con otras ciencias impulsan el desarrollo del hombre.

¹Feedback: Retroalimentación, conjunto de reacciones o respuestas que manifiesta un receptor respecto a la actuación del emisor

Comunicar es hacer uso de herramientas para que distintos proyectos, acciones o ideas puedan ser efectivos no sólo porque los procesos son eficientes sino porque el grado de satisfacción de los involucrados es alto. Comunicar es manejar percepciones y construir realidades.

En el modelo de comunicación intervienen diferentes factores: emisor, receptor, mensaje, canal, respuesta, ruidos, barreras y puentes. El emisor transmite un mensaje a través de un canal al receptor, en este proceso puede darse un ruido y barreras que lo dificulten por lo que será importante utilizar puentes para facilitar la comunicación.



Los elementos del proceso comunicativo son:

- **Emisor:** es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros.
- **Receptor:** es el sujeto a quien se dirige el mensaje.
- **Mensaje:** es el producto real de la fuente codificada, si se logra una comunicación exitosa será todo lo que reciba el receptor.
- **Código:** la forma en que se estructurará el mensaje, incluyendo la habilidad, la actitud, el conocimiento y el sistema socio-cultural. El código debe ser conocido por el emisor y receptor.
- **Canal:** es el medio a través del cual se transmite el mensaje.
- **Retroalimentación:** es el elemento que indica si hubo éxito o no en el proceso.
- **Ruido:** todo aquello que (ya está presente en el emisor, la transmisión o el receptor) entorpece la comunicación.

Si en una organización sus integrantes no comparten información con quienes dependen de ella para poder lograr sus objetivos; en la que no existiera canales formales de comunicación, y las noticias pasaran de boca en boca a través de la red informal, donde sus jefes nunca les comente a sus colaboradores lo que se espera de ellos, ni cómo van a ser evaluados, ni les diera retroalimentación, ni nada que pudiera servirles para desempeñar su trabajo adecuadamente, en suma, en la que la comunicación fuera completamente rudimentaria, con grandes deficiencias, distorsiones y omisiones. Dicha organización desapareciera inevitablemente a corto plazo.

Hoy en día está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad sustancial a la vida de la organización y no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar. Un elemento clave de la comunicación, es tener una intención estratégica² y un objetivo claro de por qué y para qué la organización quiere y debe comunicar.

Las organizaciones comunican de forma permanente, esta debería realizarse de manera consciente y estratégica. Un punto importante es que sea planificada de manera integral e integrada:

- **Integral:** porque debe contemplar todos los públicos y de interés y las diferentes formas de gestionar la comunicación es hacia el entorno y entorno de la comunicación.
- **Integrada:** porque debe insertarse en la estrategia de la empresa y en su plan de negocios para impulsar y facilitar que los objetivos corporativos se puedan alcanzar.

En cuanto a los tipos de comunicación tenemos: la comunicación verbal y no verbal, en lo que respecta a comunicación verbal tenemos las expresiones orales (instrucciones, entrevistas, conversaciones, etc.) y expresiones escritas (informes, manuales, boletines, contratos, etc.)

En la comunicación verbal las palabras son habladas o escritas. El lenguaje es eficaz cuando el emisor y el receptor entienden el mensaje, además de escuchar las palabras y los sonidos, las personas reconocen que otros factores como el tono de voz, su calidad y sus

²La intención estratégica se define como una afirmación convincente sobre a dónde se dirige una organización que sucintamente transmite una sensación de qué es lo que quiere alcanzar la organización a largo plazo.

amplificaciones influyen en el mensaje y son componentes esenciales de la valoración de la comunicación.

La comunicación verbal es entonces el uso de las palabras para la interacción, el lenguaje propiamente tal, expresado de manera hablada o escrita.

Actualmente cada vez es más importante los sistemas de comunicación no verbal. Mientras dialogamos con alguien, sólo una pequeña parte de la información que obtenemos de esa persona procede de sus palabras. Los investigadores han estimado que entre el sesenta y el setenta por ciento de lo que comunicamos lo hacemos mediante gestos, apariencia, postura, mirada y expresión, a esto llamamos comunicación no verbal que se realiza a través de multitud de signos de gran variedad: imágenes sensoriales (visuales, auditivas, olfativas...), sonidos, gestos, movimientos corporales, etc. Entre los sistemas de comunicación no verbal tenemos:

- **Lenguaje corporal:** nuestros gestos, movimientos, el tono de voz, nuestra ropa e incluso nuestro olor corporal forman parte de los mensajes cuando nos comunicamos con los demás.
- **El lenguaje icónico:** códigos universales (sirenas, lenguaje de los sordomudos), códigos semiuniversales (el beso, signos de luto o duelo), códigos particulares o secretos (señales de los árbitros deportivos).

Normalmente se descuidan dos puntos importantes referentes a la acción.

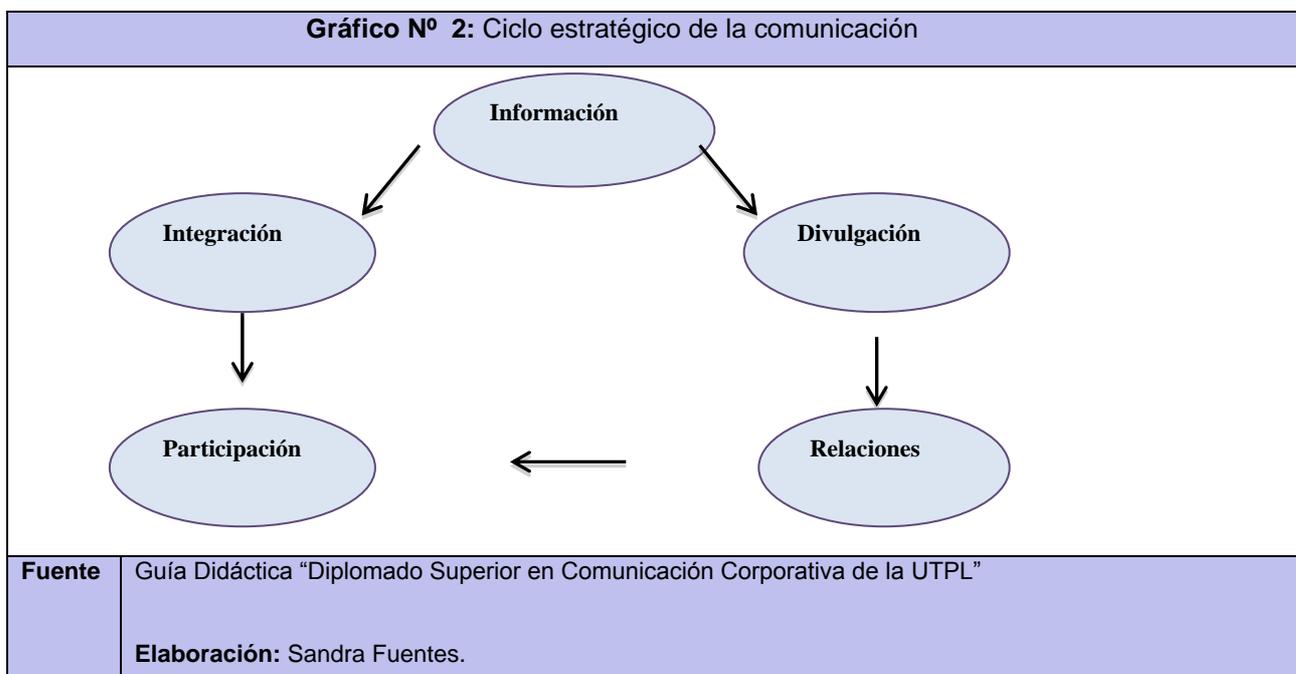
1. **No actuar** es una forma importante de comunicación. Si el director o el jefe no elogian a su empleado por el trabajo que realiza está enviándole un mensaje, simplemente porque nosotros enviamos mensajes mediante la acción o la falta de acción.
2. **A la larga**, la acción es más expresivo que las palabras. Si los directores o jefes dicen una cosa y actúan diferente muy pronto se darán cuenta de que sus subordinados "escuchan" sobre todo lo que hacen. Cuando existen discrepancias entre lo que se dice y lo que se hace, denominamos brecha de credibilidad de comunicación.

El lenguaje corporal es una parte fundamental de la comunicación no verbal, por medio del cual interactuamos con otros mediante el cuerpo en una interacción personal.

La cara y las manos son fuentes importantes del lenguaje corporal en las situaciones laborales, porque se aprecia los gestos que realizamos, como puede ser, el movimiento de los ojos, las sonrisas y el fruncir la ceja.

1.2 Ciclo estratégico de la comunicación

El papel de la comunicación en las organizaciones no se debe limitar a una gestión netamente informativa y mediática, debe evolucionar a procesos virtuosos, donde se busque la integración de los colaboradores al proyecto de la organización y se creen sistemas de trabajo en red.



Se propone un proceso virtuoso que es planear y gestionar la comunicación como un ciclo estratégico que puede ser empleado para diagnosticar en qué parte del ciclo se encuentra un proceso o una estrategia de comunicación. Y para diseñar estrategias donde estos pasos se convierten en las fases de ejecución de la misma, para lograr instaurar una cultura y un cambio de acción.

Este ciclo lo constituyen cinco momentos: información, divulgación, relaciones, participación e investigación.

- **Información:** fase durante la cual da forma a los datos, se configura el mensaje en términos de lenguaje, de acuerdo a las características de los públicos que van a recibir la información.
- **Divulgación:** proceso de selección de canales, medios y espacios para hacer pública la información. Aquí se inicia la dinámica comunicacional y es casi siempre hasta donde llega la gestión del comunicador. Si se para el ciclo en este paso solo cumpliríamos con una labor de informar, de enviar un mensaje sin tener la retroalimentación del emisor o receptor.
- **Relaciones:** se inicia un proceso de socialización. Es donde se trabaja con el otro y se buscan significados conjuntos y relatos compartidos.
- **Participación:** al encontrar significados comunes, los públicos toman una acción y toman la palabra e inicia el proceso de ser parte de y de tomar la iniciativa de actuar.
- **Integración:** al suplirse los anteriores pasos, de manera sistémica y metódica. El proceso comunicacional o el tema comunicado, se convierte en parte de la cultura es decir parte de la cotidianeidad.

1.3 Relación entre entorno- cambio-comunicación.

Existe una relación intrínseca entre entorno, cambio y comunicación.

El entorno actual se caracteriza por ser una sociedad de organizaciones, organizaciones que están interrelacionadas unas con otras y que ejercen fuerzas de cambio entre sí.

Por tanto, el cambio es una fuerza que genera una acción o una reacción en las organizaciones. Las empresas son mundos en acción. Organismos en alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expresión: los mercados, las instituciones, la sociedad, el mundo global. Todo cambio, interno y externo afecta a la empresa y exige de ellas respuestas eficientes en su toma de decisiones y en sus formas de relacionarse, de gestionar y de actuar.

El entorno se da en un espacio de interrelaciones y el cambio genera acción. La comunicación es interrelación y es acción. De esta manera es evidente que la comunicación es requisito fundamental para el entorno y para el cambio.

CAPÍTULO II

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2.1 Identidad e imagen organizativa

La identidad de una empresa es como la personalidad de un individuo. Se tiene, quiérase o no simplemente por el hecho de existir, pero es un valor variable, es la personalidad de la entidad. La identidad organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se auto identifica y se auto diferencia de las otras organizaciones.

La identidad corporativa posee una dimensión esencial, pues alude a un conjunto de formas de ser y de hacer que comparten un grupo de individuos y tiene o puede tener un valor diferenciador y estratégico.

La identidad tiene múltiples manifestaciones: está en sus roles y en su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los modos en que se toman las decisiones, en los procesos de socialización de sus miembros, en la disciplina que imparte, en las formas que asumen el poder y la autoridad, en los modos de interacción entre sus integrantes, en sus paredes y en su equipamiento, en sus recursos y en su discurso.

2.1.1 Identidad institucional.

Es el conjunto de atributos asumidos como propios de la institución, este conjunto de atributos constituye un discurso que se desarrolla en el seno de la institución de un modo similar al de la identidad personal del individuo. La institución a través de su actividad regular y, básicamente, de su diálogo permanente con sus interlocutores.

La imagen corporativa está constituida por retazos de lo que la empresa “es” lo que la empresa “hace” y lo que la empresa “dice”. Por tanto, esa imagen también está constituida por cómo se manifieste su esencia, por cómo desempeñe su labor y por cómo exprese sus mensajes.

Condiciones indispensables para una adecuada comunicación.

- Comprensión empática.
- Estimación, calor y respeto.
- Autenticidad y congruencia.

2.2 La Cultura organizacional

Coloquialmente, la cultura es reflejo de lo que la organización siembra y se ve reflejado en las acciones que equivaldrían al fruto de esa siembra. La cultura, es una “mapa mental” sobre el que navegan nuestros sueños y realidades.

La cultura organizacional es un conjunto complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiestan en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos, constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. También influye su historia y el estilo particular de los fundadores y líderes actuales de la empresa, además del ambiente y realidad del lugar donde se funda y crece. La organización actúa siempre como una red de significados, símbolos e imágenes, y cuanto más compartidos son éstos, más sólida y fuerte es la cultura corporativa.

Los elementos de la cultura organizacional están dados por los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistemas de valores, mitos y creencias.

En cuanto a recursos contiene elementos con aptitud para construir, transformar y generar condiciones organizacionales, hallándose entonces en el dominio de las capacidades existentes y por lo tanto en el de la autoorganización.

2.3 Comunicación organizacional

La comunicación debe ser el eje fundamental en una empresa o institución, no se debe dejar librada al azar. Por medio de la comunicación el subordinado sabe lo que su jefe quiere que se haga y el jefe sabe lo que él está haciendo. “Las organizaciones comunican en todo

momento, desde cuando se emiten mensajes hasta cuando callan” (Barndoli, Martín&Hopkins, 2009, pág.13).

La comunicación organizacional es el concepto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos. Es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación (Andrade, 2005).

La comunicación organizacional es un género comunicacional que por su forma y contenido intenta personalizar, distinguir y hacer conocer a una institución, es un fenómeno interdependiente entre la comunicación interna y la comunicación externa, tiene dos funciones: Informar y definir el sentido de las relaciones que mantienen los comunicantes.

Tiene como objetivo transmitir a los interesados un mensaje donde se exprese; cómo se debe realizar un trabajo eficazmente teniendo en cuenta que cooperar con otros ayuda a sentirse satisfecho por el deber cumplido, motivar a su personal a que se realice un buen trabajo.

Todo mensaje integrará siempre varias funciones. Según el contexto de la interacción o el tipo de mensaje:

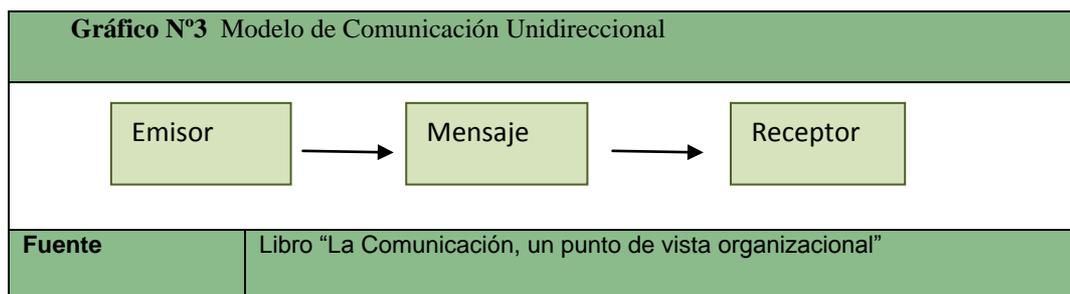
- **La función informativa:** Consiste en la simple transmisión de datos entre los comunicante, datos referidos a cuestiones del mundo exterior o la descripción objetiva de sus peculiares estado subjetivos.
- **La función relacional:** Esta función sirve para definir sentidos que los interlocutores dan a sus relaciones. En muchas ocasiones se manifiesta por medio de los indicadores no verbales.

Dentro de la Comunicación Organizacional encontramos dos modelos de comunicación:

2.3.1 Modelo unidireccional.

Donde una persona expone una idea otra u otras personas la reciben y no hay retroalimentación directa, esto se denomina información. Para que exista la comunicación es necesario que participen un emisor y un receptor; que exista, el mensaje, el medio y la retroalimentación.

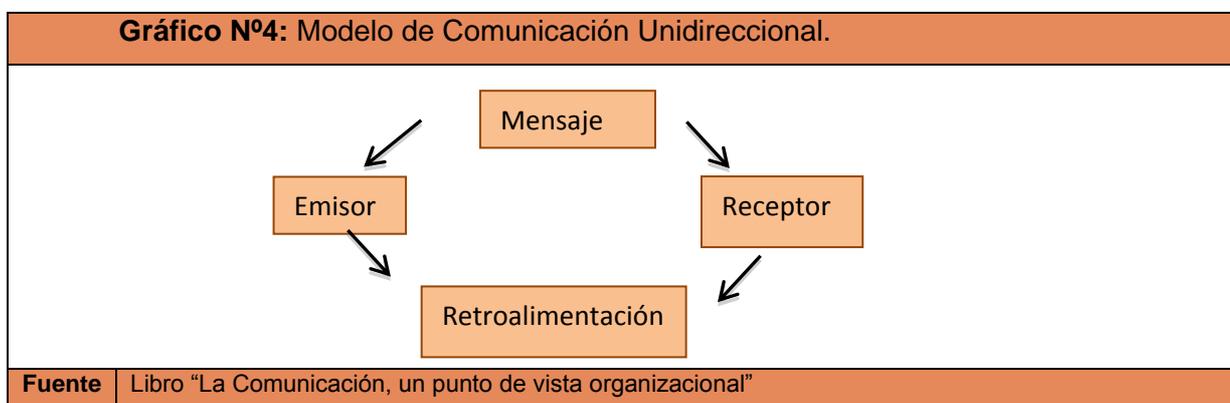
- **Ventajas:** Control por parte del emisor, modelo rápido y seguro, el emisor conserva la autoridad y no hay comunicación con él; es decir, no se le puede interrogar.
- **Desventajas:** El receptor pierde la oportunidad de comunicarse con el emisor y hay inseguridad y desconfianza en la información.



2.3.2 Modelo bidireccional.

Aquí si existe comunicación, porque se ve más claramente el proceso de la comunicación, el emisor envía un mensaje por medio de un canal al receptor, quien lo recibe y envía la retroalimentación. Aquí participan todos los elementos de la comunicación de manera simultánea, y la interacción se da casi inmediatamente.

- **Ventajas:** Más preciso y completo que el modelo anterior, con mayor ética, más flujo de información, intercambio de dato e igualdad de posibilidad para interrogar.
- **Desventajas:** Hay interrogantes para el emisor, pierde el control al enfrentarse con el receptor, pierde rapidez en su proceso.



2.4 Tipos de comunicación organizacional



3.4.1 Comunicación vertical

Comunicación descendente: Este es el tipo de comunicación formal más básico y tradicionalmente utilizado. Se considera como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Sus objetivos son implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor. Entre las herramientas de comunicación descendente encontramos:

- a) **Manual del empleado:** Comprende información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la empresa. Contiene una descripción completa de la institución; sus antecedentes, principios, valores, metas y el Estatuto Orgánico que le permita al funcionario ubicarse dentro de la institución.
- b) **Comunicaciones escritas:** Son un medio útil de transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la empresa.
 - **Boletín informativo mensual:** Puede ser físico o digital, permite a la institución dar a conocer los aspectos más relevantes que se ha desarrollado entorno a la misma.

- **Boletín interno diario:** Recoge información coyuntural y le permite a los niveles directivos dar a conocer disposiciones, noticias, eventos, etc. que competen la participación de los funcionarios en general.
- **Periódico interno:** Recoge en detalle noticias inherentes a la institución con la particularidad de ampliar la información y permite dar a conocer a los funcionarios y también a público externo cuál es la situación, procesos la realidad de la misma.
- **Tablón de anuncios:** Puntualiza información coyuntural y la expone al personal y usuarios que se acercan a la institución.

c) Comunicaciones electrónicas: El correo electrónico o e- mail es un sistema mediante el cual los distintos empleados de una empresa pueden comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos escritos. Estas comunicaciones deben ser manejadas y enviadas por una sola cuenta electrónica, que le permita al funcionario conocer particularidades internas. Dentro de las comunicaciones electrónicas están:

- **Notificaciones:** son una herramienta que permite a los niveles administrativos dar a conocer disposiciones o resoluciones de urgentes para el conocimiento de los funcionarios.
- **Flash informativo:** da a conocer a los funcionarios resoluciones sumamente urgentes, procedimientos a tomar en un estado de crisis y pretende en primera instancia la movilización o reacción puntual ante algún momento emergente.

d) Información visual

- **Vídeo:** es una herramienta que trabajada estratégicamente puede ser de gran ayuda a la institución posicionando principios, valores y objetivos principales de la misma.
- **Canales de audio:** son los sistemas de megafonía, suelen ser estratégicos para momentos de tensión o crisis dentro de la institución. Agilita la información sobre procedimientos de rescate o desalojo.

- **Señalética:** Es una herramienta de comunicación que permite tanto a los funcionarios como a los visitantes de la institución llegar a tener una orientación adecuada dentro de la institución.

Comunicación ascendente: Surge de los niveles bajo de la empresa o institución y su recorrido es justo es contrario de la descendente: nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa.

Brinda a los niveles altos de la organización la retroalimentación que proviene de niveles más bajos acerca de las comunicaciones descendentes. Crea, además, un canal por el que la administración puede medir el clima de la empresa y enfrentarse a problemas tales como quejas o baja productividad, antes de que se conviertan en problemas graves.

La comunicación ascendente adopta muchas formas, sin embargo, puede reducirse a lo que la persona dice:

- De sí misma, su desempeño y problemas.
- Acerca de otras personas y sus problemas.
- Acerca de los usos, prácticas y políticas organizacionales.
- Y acerca de lo que es necesario hacer y cómo puede hacerlo.

Su objetivo fundamental es favorecer el diálogo social en la empresa o institución para que todos afloren energías y potencialidades ocultas.

- **Comunicación diagonal**

- **Intranet:** Se maneja en de manera diagonal, es decir atraviesa todos los niveles de jerarquía que tiene la institución, esta herramienta contiene o sintetiza todas la demás formas electrónicas de comunicación institucional, de tal manera que se entiende como el medio primordial de organización interna.
- **Convención anual:** Permite conocer a todos los funcionarios que colaboran dentro de una institución, esta actividad da lugar al fortalecimiento de los lazos laborales y la creación de un sentimiento de pertenencia con los principios, valores y metas que ésta abandera.

- **Fiestas y campeonatos institucionales:** Es recomendable realizar acercamientos con el personal en momentos más informales, esto permitirá conocer ciertos detalles que en una comunicación descendente no son visibles.

- **Rumor:** La principal forma de comunicación informal es el RUMOR; este aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre vida y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla.
Los rumores que son iniciados en una institución tienen inmersos ilusiones o deseos, miedos, temores o ansiedad de los funcionarios que provocan incomodidad general dentro de ellos.

Existen dos clases de rumores:

- ❖ **Rumor cicatero:** circular información negativa. Divide al grupo de empleados creando enfrentamientos ó desprestigia a la institución.

- ❖ **Rumor estimulante:** circula información positiva. Trata de adelantarse a noticias favorables para la institución.

2.4.2 Comunicación horizontal

La comunicación horizontal es la que se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, por lo tanto se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales. Su función es la de suministrar apoyo emotivo y social entre los trabajadores, al igual que coordinar las tareas para la plantilla, de modo que estén organizadas y sean coherentes unas con otras.

Tiene objetivo la coordinación interdepartamental, la armonización de las acciones de los distintos departamentos y secciones de la empresa, y para asegurar que no existan lagunas, solapes o duplicidades en el quehacer de los departamentos.

Sus objetivos son:

- Incrementar la cohesión interna.
- Favorecer la comunicación de individuos entre los distintos departamentos y en el interior de éstos.
- Mejorar el desarrollo organizativo.

Los mensajes horizontales son principalmente de naturaleza coordinadora. Para que sean efectivos es imprescindible que existan unas relaciones interpersonales ágiles y cooperativas entre los miembros de la organización que les permita desarrollar confianza entre ellos, comunicarse de forma eficaz y generar cooperación.

Entre los medios de comunicación horizontal tenemos:

- Reuniones de trabajo entre departamentos.
- Encuentros y eventos que permitan el diálogo y el contraste de opiniones.
- Elaboración de informes.
- Comunicados varios (recordatorios, cartas internas, etc.)

2.5 El clima laboral

Es el medio ambiente físico y humano donde realizamos a diario nuestro trabajo, "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, esta influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Es el conjunto de características estables a lo largo del tiempo, relativas a las relaciones interpersonales y a las relaciones entre las personas y la empresa.

El buen trabajo en equipo hace que se mejore el clima laboral y puede ayudar a aumentar el rendimiento de la empresa e influye de manera positiva en el comportamiento de los trabajadores, ya que hace que éstos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización.

Es importante conocer si la empresa le da al clima laboral la importancia adecuada, para conocer si sus empleados se sienten motivados a la hora de cumplir con sus tareas y obligaciones. La herramienta más usual para medir el clima laboral es a través de encuestas a los empleados, que deben ser de forma anónima y debe combinar preguntas abiertas y cerradas, y hacer un barrido por los aspectos fundamentales del trabajo del empleado.

Para los empleados el clima laboral es un factor determinante en su empleo, de ahí aquellas empresas que no lo cuiden se arriesgan a una fuga de talento.

2.5.1 Tipos de clima laboral.

Puede dividirse en dos grandes tipos: clima autoritario y clima participativo:

a) El clima autoritario puede subdividirse a su vez en:

- ❖ **Autoritario explorador:** el clima que se percibe es de temor porque la dirección no posee confianza en sus empleados, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- ❖ **Autoritarismo paternalista:** en este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores.

b) El clima participativo se subdivide en :

- ❖ **Consultivo:** se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, a los cuales se les permite tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
- ❖ **Participación en grupo:** en éste existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente.

Podemos resumir que el clima autoritario explorador y paternalista corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable.

2.5.2 Determinantes del clima laboral

El clima laboral puede considerarse como efecto y resultado de la estructura y de los procesos de la organización.

Entre los determinantes del clima laboral, probablemente el más estudiado sea el liderazgo. Además de estos factores organizacionales, influye en el clima la personalidad de los empleados, entendida ésta como un conjunto de necesidades, expectativas, y de objetivos personales. Personalidades con un alto nivel de inestabilidad emocional serán más susceptibles de considerar negativamente las adversidades comunes a toda empresa.

2.5.3 Efectos del clima laboral

El clima afecta a procesos organizacionales como la comunicación, la toma de decisiones y la solución de problemas, el tratamiento de los conflictos y los niveles de implicación y participación.

Se considera que el clima laboral influye sobre la conducta que no proviene de hechos o de acontecimientos aislados, ni tampoco que provenga de aspectos particulares de la organización, sino que su influencia se ejerce de forma global y persistente, como corresponde a una atmósfera psicológica particular.

2.5.4 Factores que influyen en el clima laboral

- **Liderazgo.** Es el tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral.
- **Relaciones.** Es el tipo de relaciones que se crean entre el personal.
- **Implicación.** Es el grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa.
- **Organización.** Son los elementos que le dan estructura a la empresa como pueden ser: los puestos, manuales de operación, etc.

- **Reconocimiento.** Cuando se realiza un buen trabajo y es reconocido es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral y a la vez impactará su productividad porque la persona tendrá en cuenta que es buena en esa actividad y disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor.
- **Igualdad.** Buscar otorgar las mismas oportunidades a todos el personal, siempre en igualdad de circunstancias. Tratar de evitar el favoritismo porque fomenta envidias entre el personal y la discordia nunca es sana para el clima laboral.

2.6 Hoy, la dirección de comunicación

En el pasado la comunicación se identificaba a menudo con las Relaciones Públicas (RRPP), que constituían un conjunto de herramientas asociadas a:

- Acciones puntuales para neutralizar reacciones adversas contra la empresa.
- Apagafuegos en situaciones de crisis.
- Actividades relacionadas con oscuras maniobras de lobby.
- Refugio de empresas con antecedentes no transparentes.
- Actuaciones con clientes (comida, detalle, etc.), y un poco más.

Hoy, en pleno siglo XXI, vemos a las RRPP como un conjunto de actividades de comunicación consistentes en la planificación y realización de diferentes tareas encaminadas a establecer y mantener relaciones de confianza con aquellos públicos con los que la empresa está vinculada de alguna forma.

En la actualidad un Director de Comunicación (DIRCOM)³ es la persona responsable de definir la política de comunicación de la empresa, definirá el mensaje y las acciones a desarrollar en materia de comunicación; gestionará las relaciones con los medios de comunicación y desarrollará la estrategia global de imagen corporativa de la entidad. “Lleva a cabo una visión y una responsabilidad de conjunto sobre las comunicaciones en y de la empresa, coordinadas con la estrategia general y los objetivos del negocio” (Enrique, y otros, 2009, pág.12).

³Dircom es una asociación profesional que agrupa a los directivos y a los profesionales de la comunicación de las empresas, instituciones y consultoras en España.

Joan Costa⁴, comunicólogo español, sociólogo, investigador y catedrático es el director de Comunicación que inició su aparición en las organizaciones recientemente, es el principal impulsador e investigador de perfil, rol y papel del DIRCOM en las organizaciones.

Costa clasifica la gestión del DirCom en tres ámbitos:

- El liderazgo estratégico que debe diseñar un conjunto de acciones estratégicas integradas que cubran las necesidades corporativas de todos sus procesos y relaciones con sus diferentes públicos.
- La gestión organizacional interna que es responsable de crear cambios culturales, esquema que se centra en planificar, diseñar y llevar a cabo una mejor comunicación interna.
- En el ámbito mercadológico y comercial que se centra en fortalecer la imagen y la identidad de la empresa.

A nivel latinoamericano la primera iniciativa de posicionar esta figura en alza fue en Argentina donde se constituyó el círculo Dirección de Comunicación, que reúnen a los máximos responsables de la comunicaciones. Desde el año 2004 se conformó la Red Latinoamericana de Dirección de Comunicación iniciativa creada por Joan Costa, que busca ser un foro activo de conocimiento e intercambio que extiende a 14 países vinculados (Argentina, Brasil, Bolivia, Colombia, Cuba, Chile, Ecuador, España, El Salvador).

A lo largo de los años, la función del DIRCOM se ha ido consolidando en las organizaciones y asumiendo más competencias. Con la evolución de las empresas y el entorno que las rodea, se ha ido pasando de una figura que era un técnico, a un especialista encargado únicamente de la coordinación de los mensajes y por último a la figura final, la de un estratega. Este punto de inflexión y cambio de la figura del comunicador/a hacia el estratega se produjo en los años 90.

El perfil más habitual para el puesto es una persona graduada en la carrera de Comunicación Social o Periodismo, aunque otra titulación habitual puede ser la de un Relacionista Público, así como las personas que acceden al puesto a través de una especialización de máster, primando así una persona polivalente y con capacidad para afrontar diferentes tareas relacionadas con la comunicación.

⁴Joan Costa es español, nacido en Badalona en 1926. Es uno de los fundadores europeos de la Ciencia de la Comunicación Visual. Consultor corporativo, asesor de empresas en diferentes países. Profesor universitario y autor de más de 30 libros.

Será el encargado de informar y trasladar el mensaje a través de contenidos e imagen de la entidad a todos los públicos objetivos con todas las herramientas a su disposición. Así mismo tendrá a su cargo y será responsable del resto de personas que formen parte del equipo de comunicación, en caso de que exista más de una persona dedicada a la comunicación. De él dependerá funcional y jerárquicamente cada una de las persona.

2.7Tipos de comunicación

2.7.1 Comunicación externa

Conjunto de actividades que crean mensajes dirigidos a establecer, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo de la empresa o institución, así como a proyectar una imagen favorable para promover actividades, productos y servicios. Es la trasmisión y recepción de datos, pautas, imágenes, referidas a la organización y a su contexto.

Se dirige a presentar las realizaciones de las instituciones u organizaciones hacia el exterior, es decir, fuera de las instalaciones de la organización. Es la trasmisión y recepción de datos, pautas, imágenes, referidas a la organización y a su contexto

“En las instituciones públicas se trata no solamente de los usuarios de sus servicios sino que debe informar a otras instituciones, a los ciudadanos y algunas organizaciones internacionales”. (Baez, 2000, pág.110).

El instrumento privilegiado para realizar esta comunicación externa son los medios de comunicación de masas, aunque también se elaboren revistas, boletines, memorias, folletos informativos, libros, jornadas informativas, seminarios, etc.

La comunicación externa emplea las campañas publicitarias y las relaciones públicas, para relacionarse con su entorno y para establecer y fortalecer las relaciones institucionales.

2.7.2 El público externo

El público externo es la segmentación de todas las personas que interactúan con la organización, o que si bien no interactúan, a la organización le resulta interesante.

Es el conjunto de personas estrechamente relacionadas entre sí por los intereses y afinidades que le son comunes y que comparten un sentimiento de solidaridad.

Público externo son aquellas que interactúan con la organización, pero que no pertenecen a ella.

Estos se clasifican en:

- ✓ **Clientes:** Son aquellas personas que consumen nuestro producto o servicio. Cuanto más masivo es el producto o servicio más heterogéneo y complejo es el público cliente.
- ✓ **Proveedores:** Son todas aquellas que nos proveen de materia prima para producir.
- ✓ **Prensa:** La podemos tomar desde 2 puntos de vista:
 - Como público a conquistar
 - Como instrumento de comunicación
- ✓ **Comunidad:** Surge cuando un grupo de personas e instituciones se hacen independientes. Se relaciona a través de lazos de cooperación hábitos, estilos de vida como partidos, cultura común (formas de hablar) costumbre.
- ✓ **Gobierno:** Lo tenemos que tener en cuenta en todos sus niveles, Nacional, Provincial, Regional, y Comunal. En el gobierno, las relaciones públicas están orientadas principalmente a brindar información al público interno y externo sobre los proyectos y realizaciones sectoriales o sobre las actividades del Poder Ejecutivo⁵ y principales funcionarios.
- ✓ **Medio educativo:** Público externo, porque va a proveer a las organizaciones de los profesionales y de los empleados. (pasantías, becas).

⁵El poder ejecutivo es una de las tres facultades y funciones primordiales del estado, consistente en hacer cumplir las leyes que suele ejercer el Gobierno o el propio Jefe del Estado.

2.8 Comunicación interna

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador, que es un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y conceso dentro de toda la estructura organizativa, consiste en compartir con el personal el máximo de información sobre la vida interna de la organización y reducir al mínimo posible la entidad de los llamados "secretos de empresa".

Nace con el objetivo de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial, es la herramienta clave para dar una respuesta innovadora a los cambios continuos de una empresa en el día a día y es también un valor añadido que produce beneficios. Actualmente sus objetivo principal es crear un clima de trabajo cordial y de confianza, lo que conllevará menos conflictos, menos absentismo laboral, que todos y cada uno de los que forman parte de la organización trabajen más a gusto y se sientan implicados y motivados en el proyecto empresarial, de manera que sus objetivos y los de la empresa estén interrelacionados.

Es importante la conducta interna porque los públicos externos se relacionan con los empleados, no con la empresa, los empleados son la organización. Se puede afirmar que las temáticas abordadas desde las comunicaciones internas tienen como principal eje el generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la empresa, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a las expectativas e inquietudes de sus integrantes presentan.

Un concepto erróneo que se tiene de la comunicación interna es pensar que es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes empresas. En pleno siglo XXI, se está convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales, donde todavía son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la empresa.

Todas las empresas poseen comunicación interna ya sea a través de un canal formal o informal, legalizadas o no dentro de su plan de comunicación. Esto se debe porque toda empresa genera formas de comunicación tanto en sus silencios y omisiones como en la planificación de los mensajes. Los ruidos (malos entendidos, rumores) podrían resultar difícil de eliminarlas si no son contrarrestados con un plan de comunicación persuasivo que ayuden a solucionar dichos problemas.

Como ocurre con muchos otros procesos internos, la comunicación dentro de la organización debe planificarse con un objetivo fundamental: que la comunicación “fluya”. Esta comunicación será coherente con los objetivos anuales de la organización.

La comunicación interna permite:

- ❖ **Generar la implicación del personal:** Promover el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la empresa⁶ impulsando el trabajo en equipo.
- ❖ **Armonizar las acciones de la empresa:** Evitar oposición y discrepancias en la actuación cotidiana a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando.
- ❖ **Posicionar un cambio de actitudes:** Teniendo conocimiento del rumbo de la empresa, se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales o grupales para alcanzar las metas propuestas por la empresa.
- ❖ **Mejorar la productividad:** Al crear una comunicación interna clara, todos los empleados tienen conocimientos sobre sus objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor orientada a mejorar sus niveles productivos.

2.8.1 Público interno

Son todas aquellas personas que pertenecen a una organización (relación de dependencia laboral) y que están directamente vinculadas a ella, son el eje referente al capital humano de la empresa. Son aquellas personas que consigan conciliar la alta productividad de la empresa con el desarrollo humano del personal.

⁶Los objetivos de una empresa son los resultados que pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar, sus objetivos deben ser posibles de alcanzar, teniendo en cuenta la capacidad o recursos que ésta posee.

“El público interno es aquel que consta de personas que ya están conectadas con una organización y con quienes la organización se comunica normalmente en la rutina ordinaria de trabajo” (Miguez, 2010, pág.70). El público interno tiene un interés específico en la organización mientras que para el público externo solo es una entidad más.

Los sub-temas que sujeta el eje de público interno, se relaciona con los aspectos generales de contratación: salud de los colaboradores, seguridad laboral, principio de equidad, desarrollo del colaborador, formas de compensación y todo lo relativo a los derechos humanos.

2.9 Funciones y objetivos de la comunicación interna

“La comunicación interna es el intercambio planificado de mensajes dentro del seno de la empresa” (Publicaciones Vértices Dirección y gestión de empresasS.L, 2008, pág.8) este es un instrumento de gestión de RRHH integradas en el contexto de las políticas del personal.

El objetivo se fundamenta en establecer un conjunto de procesos de transmisión de la información que permita conseguir los objetivos de la empresa y las personas. Este objetivo plantea los siguientes aspectos:

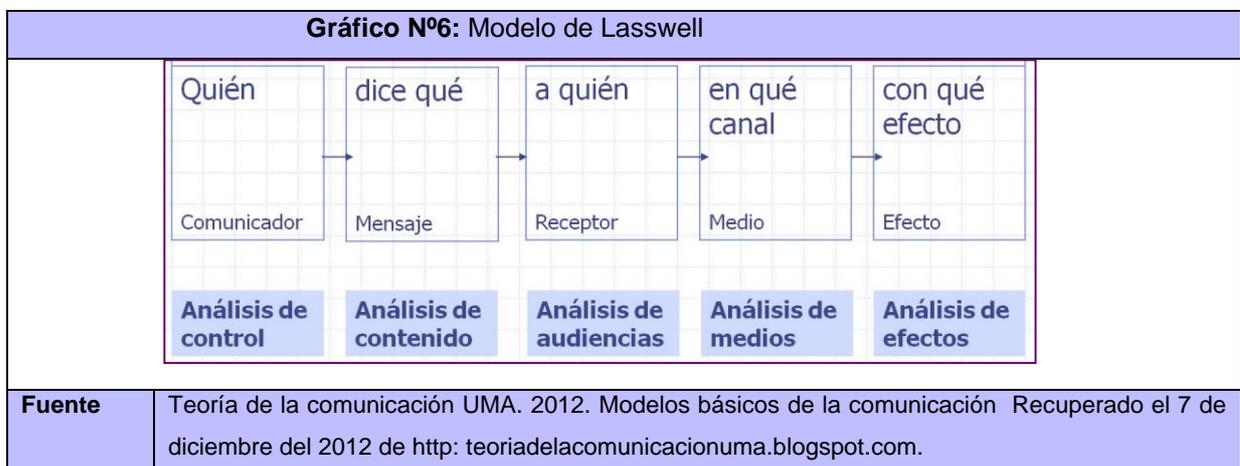
- Desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales.
- Las relaciones entre las empresas y las personas que la integran.
- La elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización.
- Orientación y desarrollo de la información para la motivación de los comportamientos de los trabajadores.

La comunicación es necesaria al momento de diseñar y presentar las reglas, las tareas y responsabilidades que los miembros de la organización deben utilizar para dirigir y coordinar todas sus actividades. La función principal de la Comunicación Interna es ser el apoyo de la institución empresa y el soporte para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos principales de la misma. En este marco se detalla seis funciones particulares de la comunicación interna:

- **Información:** Es importante se maneje una buena comunicación para que las personas estén motivadas al momento de realizar su trabajo y lo desarrollen de una manera correcta y eficaz.
- **Explicación:** Para que las personas puedan identificarse con los objetivos que tiene la empresa, deben tener conocimientos y comprender las razones de las órdenes que recibe y las decisiones que se toma dentro de la misma.
- **Interrogación:** Es fundamental para fomentar la comunicación entre los distintos departamentos que compone la organización, si no se tiene un conocimiento claro de alguna cosa, crear el hábito de hacer preguntas de aclaración, permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de diálogo entre sus miembros.
- **Investigar:** El objetivo principal de esta función es desarrollar una política de “escuchar”, como una alternativa para anticiparse a futuro problemas y crear un clima laboral dinámico donde se tome en cuenta las diferentes opiniones del grupo, sensibilizar sobre diferentes aspectos de la institución con la finalidad de ubicar a los funcionarios en un contexto.

Es importante tomar en cuenta que mantener un buen conocimiento de la cultura empresarial, la historia de la organización y su real función le permitirá un mejor desarrollo.

Para conseguir el avance de esta función es importante contar con la experiencia necesaria para la gestión institucional, brindar a los funcionarios las herramientas necesarias y relevantes para el desarrollo de este fin y ante todo fijar la capacidad de responder eficientemente ante las preguntas del paradigma (¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Por qué?).



- **Informar:** Concebir los medios y canales de comunicación adecuados (oral, escrito y audiovisual) para lograr que el público interno esté bien informado.

El éxito de esta función dependerá del buen conocimiento del entorno de la institución (cultura organizacional, imagen corporativa interna - externa), conocer el manejo tecnológico y logístico interno de la información y de mantener una buena relación con los actores y generadores de información para asegurar fuentes y difusión de la misma.

- **Animar y coordinar:** Su objetivo principal es construir redes de corresponsales estratégicos en diferentes áreas con la finalidad de obtener información puntual, conocer el clima laboral y el ambiente de trabajo que se está desarrollando dentro de la institución.

El desarrollo exitoso de ésta función debe considerar las reuniones periódicas, identificación y definición de ideas fuerza, fortalecer misiones adecuadas y la revisión de la información obtenida desde los corresponsales.

- **Organizar campañas:** El objetivo principal de esta función es organizar campañas que permitan la movilización o reacción de los funcionarios ante cierto contexto o idea propuesta.

Para el desarrollo de esta función es importante tener conocimientos de planificación, plasmar la idea en un documento esquemático que permita identificar objetivos, metas, productos, mensajes, presupuesto, lugares y responsables.

En esta función es imprescindible un personal responsable, activo, creativo y eficiente para realizar con éxito las diferentes actividades que se detallarán en un plan de campaña.

- **Formar:** Su principal objetivo favorece el perfeccionamiento y capacidades de comunicación de funcionarios responsables del desarrollo de la comunicación interna.

Como método para el desarrollo de esta función es importante determinar los responsables de cada acción, que todos conozcan las técnicas, estrategia y políticas de comunicación que tiene la institución y buscar formas de apropiación de la empresa por parte de los funcionarios.

2.10 Canales y tipos de comunicación interna

Al hablar de canales de comunicación nos referimos al medio de transmisión por el que viajan las señales portadoras de la información emisor y receptor. Estos canales pueden ser personales o masivos:

- **Canales personales:** Aquellos en donde la comunicación es directa. Voz a voz.
- **Canales masivos:** Pueden ser escrito, radial, televisivo e informático.

2.11 Estrategias de comunicación interna

1. Estrategia de contacto personal

Consiste en establecer y transmitir directa y personalmente la comunicación a través de cualquier persona de la organización. Es importante que los niveles jerárquicos estén capacitados para que el mensaje no se distorsione y para mejorar las relaciones interpersonales.

2. Estrategia de canales de comunicación controlados

La comunicación interna es responsabilidad del o los departamentos que manejen las comunicaciones internas, de modo exclusivo. Con carácter general es más recomendable esta estrategia cuando el departamento encargado de la comunicación interna esté plenamente capacitado.

3. Estrategia de canales de comunicación masivos

La comunicación interna es responsabilidad del departamento que maneja la imagen institucional de la empresa. De manera exclusiva el mensaje y las relaciones internas son manejados desde un departamento capacitado para ello.

CAPÍTULO III

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO ZONAL 7-SUR

3.1 Comunicación en las instituciones públicas.

El sector público se define como el conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple, o hace cumplir la política o voluntad expresada en las leyes del país.

Dentro de la Constitución de la República del Ecuador 2008 vigente hasta la actualidad (2013), en su capítulo séptimo sobre administración pública la sección primera sobre el Sector Público, el artículo 225 y 226 describe:

Art. 225.- El sector público comprende lo siguiente:

- 1.- Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social*
- 2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.*
- 3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.*
- 4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos (Constitución de la República del Ecuador, Art. 225).*

Art. 226.- Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.

La comunicación institucional es la que “trata de identificar y desarrollar al máximo las relaciones con la ciudadanía con vistas al reforzamiento del conocimiento que éstos poseen de la Administración y a procurar el consenso en torno a su gestión”.

3.2 Gestión de la Comunicación de la Subsecretaría Zonal 7 – Sur de la SENPLADES

En el Acuerdo No. 392-2010, siendo en ese entonces René Ramírez Gallegos⁷ SECRETARIO NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO, mediante Decreto Ejecutivo No. 1372, publicado en el Registro Oficial No. 278 de 20 de febrero de 2004, se creó la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES)⁸, con sede en la ciudad de Quito, como organismo técnico responsable de la planificación nacional, dependiente de la Presidencia de la República.

La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo Zonal 7-Sur, nace a partir del año 2008, luego que la Secretaria Nacional de Planificación decide crear sus oficinas desconcentradas en cada una de las zonas de planificación.

Se inicia con un solo funcionario, el Dr. Marcelo Torres Paz⁹, quien era el Coordinador Zonal, luego lo designaron Subsecretario. En este marco se establece un estatuto orgánico donde se contrata personal como el Director de Planificación y el Director Administrativo Financiero, esto en sus inicios, que tuvo más o menos un período de ocho meses de duración en el que se integró más personal a través del concurso público para complementar la estructura.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Zonal 7-Sur, en sus inicios tuvo el apoyo de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) para poder instalarse en unas de sus oficinas por unos cuantos meses, ya que no poseían ningún espacio físico; a su vez, la Universidad les brindó facilidades de tecnología, comunicación, logística, y todo el apoyo que requerían. Posteriormente pasaron al edificio del ex PREDESUR.

Una vez reorganizada la Subcomisión Ecuatoriana PREDESUR, de acuerdo al Decreto Nro. 1690 690 expedido por el Presidente de la República Rafael Correa; dentro del debate el tema de la descentralización, regionalización y constitución de zonas de planificación ya estaba de por medio, a su vez la decisión política del gobierno de desconcentrar la administración pública bajo referentes territoriales que son las zonas de planificación, esto

⁷René Ramírez Gallegos es el ex Secretario General de la SENPLADES y actual Presidente del Consejo de Educación Superior.

⁸La SENPLADES es la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

⁹Marcelo Torres Paz es el ex Subsecretario de la SENPLADES Zonal 7 – Sur y actual Gobernador de la Provincia de Loja.

se tomo su tiempo hasta definir las zonas de planificación, luego se decidió tener estas oficinas desconcentradas a nivel local.

Coincidió con el debate de la desaparición de los organismo de desarrollo regional, esto ocasionó inconvenientes en el sentido de que la sede se de en Loja, tuvieron muchos problemas, pero al final la gente entendió, es así que se pudo reorganizar la institución, crearla nueva institucionalidad como es el Gobierno Zonal y a pesar de los contratiempos de carácter este pudo consolidarse. No influyó mucho lo que hicieron ciertos políticos para detener el proceso de reorganización y de montaje de la nueva estructura del Estado.

En la actualidad la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, promueve una planificación incluyente, desconcentradora, descentralizadora y participativa. Para ello aporta herramientas técnicas útiles para fomentar servicios y políticas públicas para el Buen Vivir¹⁰. Además, impulsa la discusión de temas sustanciales para el cambio de modelo de desarrollo: educación superior, ciencia y tecnología, seguridad social, reforma democrática del Estado, reorganización territorial, Sistema Nacional de Planificación(SNP).

La estructura de la Subsecretaría Zonal 7 – Sur se sustenta en cuatro direcciones: Planificación, Información y Políticas Públicas; Inversión, Seguimiento y Evaluación; Democratización del Estado y Administrativa – Financiera. Además cuenta con la Asesoría de: Comunicación, Participación Ciudadana y Jurídica.

3.2.1. Inicios de gestión.

Las primeras responsabilidades asumidas fue tener un análisis de los factores políticos a nivel local, tener una hoja de ruta para el buen montaje del ex PREDESUR, conjunto a esto tener una agenda productiva a nivel territorial, es decir una agenda de desarrollo con un sistema productivo que con el paso del tiempo paso a llamarse Agenda Zonal de Desarrollo¹¹ (AZD). Tuvieron tareas en lo que tiene que ver a reformas de Estado y procesos de planificación.

Las principales oportunidades que tuvieron a nivel político fue recuperar la planificación y el rol del Estado en lo que tiene que ver a planificación, regulación y control, en ese entonces

¹⁰El buen vivir, es la satisfacción plena de las necesidades básicas de toda la población.

¹¹La Agenda Zonal de Desarrollo es un instrumento de territorialización de las políticas públicas del Plan Nacional para el Buen Vivir aplicadas a las zonas de planificación.

el Secretario Nacional de Planificación decidió crear subsecretarías zonales y designar subsecretarios en cada zona como parte de la voluntad política del gobierno.

Al final se crea la Subsecretaria Zonal 7-Sur con todas las capacidades de decisión para impulsar los diferentes procesos que tenían que ver con planificación y reforma del Estado, tanto para desconcentrar como para el proceso de reorganización de PREDESUR, se necesitó un fuerte apoyo político.

Marcelo Torres Paz, primer funcionario público de la Zonal 7 – Sur comenta que la principal fortaleza institucional fue a nivel político. A nivel de recurso humano fue el haber tenido gente con experiencia en puestos de planificación, de análisis de proyectos e inversiones, nunca se improvisó la designación del personal ya que la SENPLADES es una entidad adscrita a la Presidencia de la República y los productos que se requieren a ese nivel son de extrema calidad.

Agrega, que las debilidades a nivel político, social y mediático fue la reorganización de PREDESUR que se vió únicamente como un tema de despido de personal, eso en la parte social generó inconvenientes, en la parte política defendían a quienes estaban a favor de la institución, pero se supo manejar adecuadamente, fue parte de una política del Gobierno que era integral y que ayudaba a reestructurar el Estado para que sea más adecuado al nuevo contexto político, económico y social.

A nivel social y mediático hubo cierta incertidumbre por parte de personas que quedarían fuera de la institución, producto de la reorganización, sin embargo tuvieron una estrategia para el proceso que comprendía las socializaciones del proceso en diferentes estancias, el dialogo directo con diferentes periodistas y medios de comunicación para explicar que no se estaba quitando recursos para Loja, tampoco se estaba eliminando una institución para que se cree otra como un elemento más de la burocracia, se explicó claramente que se trataba de un proceso de reforma del estado de reestructurarlo en función de las necesidades actuales, concluyó Marcelo Torres Paz.

El regionalismo fue un tema político que les costó afrontar, la lucha por los localismos de que la sede sea en la Provincia de Loja, provocó incomodidad e inconvenientes con las Provincias de El Oro y Zamora Chinchipe. Al final por cuestiones de distancia se ubicó en Loja donde hubo manipulación política, producto de aquello tuvieron que afrontar varios reveses comunicacionales pues la prensa escrita sobre todo en la provincia de El Oro, no aceptaba la idea que sea la sede en la ciudad de Loja.

En el caso de desconcentración o la creación de las oficinas de la SENPLADES correspondía a una política de fortalecimiento de los procesos de planificación a nivel zonal. Al inicio no era solo en la provincia de Loja, era en todas las regiones, en todas las zonas de planificación que se había creado en el país.

El tema de planificación no es muy práctico en términos políticos, es un tema a veces subjetivo, por ello el posicionar el tema fue complicado en un inicio, porque quienes la integraban tenían prácticas totalmente clientelares de improvisación, de una débil planificación en varios ámbitos y lo que se necesitaba era una buena práctica de planificación. Producto de aquello tenían que recurrir a los medios para informar que es lo que se hacía en la institución que era poco conocida.

El personal entre el año 2008 al 2009 estaba comprometido por sacar adelante la institución. En el año 2009 se incorporó más personal, los canales de comunicación que existieron tanto a nivel interno como externo fue el ya contar con un equipo capacitado en temas de comunicación, esto les permitió impulsar estrategias tanto de comunicación interna como externa, producto de aquello es que ahora cuentan con un equipo sólido, gracias a que siempre existió la motivación para hacer un buen trabajo en equipo.

En cuanto a comunicación, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Zonal 7-Sur no contaba con asesores de comunicación, únicamente contaron con el apoyo a nivel nacional de la Dirección de Comunicación que se veía limitada por el tiempo y la distancia, al final a nivel local buscaron formas de tener una agenda de medios y una estrategia de comunicación.

Actualmente, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Zonal 7- Sur, se encuentra en el cuarto y quinto piso del Gobierno Zonal 7 (Av. Orillas del Zamora s/n y Juan de Velasco), comparte la edificación con 17 entidades públicas más.

3.2.2 Prácticas de comunicación.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, define la misión, objetivos estratégicos y estructura organizacional por procesos que la van a permitir fundamentar, direccionar y posicionar el desarrollo institucional dentro de un marco de integración, participación, descentralización, desconcentración, transparencia y eficiencia en el contexto nacional.

3.2.3 Valores.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo es la institución pública encargada de realizar la planificación nacional en forma participativa incluyente y coordinada para alcanzar el Buen Vivir que anhelamos todas y todos los ecuatorianos.

- Lealtad y compromiso
- Trabajo en equipo
- Honestidad y transparencia
- Eficiencia y Eficacia
- Responsabilidad
- Actitud de servicio, calidez y buen trato

3.2.4 Misión.

Administrar y coordinar el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa como un medio de desarrollo integral del país a nivel sectorial y territorial, estableciendo objetivos y políticas estratégicas, sustentadas en procesos de información, investigación, capacitación, seguimiento y evaluación; orientando la inversión pública; y, promoviendo la democratización del Estado, a través de una activa participación ciudadana, que contribuya a una gestión pública transparente y eficiente.

3.2.5 Visión.

Ser el referente latinoamericano en términos de planificación nacional, visionando el Ecuador del futuro para las y los ecuatorianos.

3.2.6 Objetivos estratégicos

Coordinar el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa. Promover el fortalecimiento de la gestión de las instituciones adscritas a la SENPLADES y la potenciación de la capacidad técnica y operativa de las mismas, con la finalidad de asegurar la mejor y pronta atención de las necesidades de la comunidad.

Propender a la transformación de las empresas públicas dentro del patrón de especialización de la economía, a fin de llegar a la sustitución selectiva de importaciones para el buen vivir.

Impulsar el desarrollo integral del país sobre la base de los principios de integración, participación, descentralización, desconcentración, transparencia y eficiencia.

Promover la desconcentración¹² y descentralización¹³ de la gestión pública, a través de las Subsecretarías Zonales de Planificación para profundizar la construcción de una democracia representativa, participativa y deliberativa. Coordinar acciones con las distintas Instituciones del Estado para el cumplimiento de las Metas y Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. Proveer a los actores sociales, información sistematizada, pertinente y confiable sobre aspectos relevantes de la realidad nacional, de estudios e investigaciones que contribuyan a mejorar la formulación de políticas públicas y propuestas del régimen del buen vivir.

Garantizar capacitación, metodologías y herramientas para la participación ciudadana en la elaboración de planes, programas, proyectos y propuestas de reforma institucional, ordenamiento territorial, inversión pública, planificación, seguimiento y evaluación de inversión. Lograr una gestión pública transparente y eficiente que impulse el buen vivir.

3.2.7 Comunicación Interna.

Marcelo Torres Paz, ex Subsecretario de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Zonal 7-Sur, sustenta que las características básicas de comunicación que recomienda en base a su experiencia para tener una buena comunicación entre directivos y equipos de trabajo, es la motivación que debe existir a tiempo completo.

Se debe intervenir para motivar, se debe dar libertad para que la gente actúe, pero también se debe ejercer bastante presión en cuanto a la calidad de resultados.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Zonal 7-Sur, es una institución de alto nivel, y los productos que salen de ahí no pueden ser deficientes, se necesita también bastante profesionalismo para que estos productos tengan la calidad que se requiere.

El equipo de comunicación debe estar constantemente evaluando el ambiente laboral, dando alternativas y sugerencias de cómo mejorarlo.

¹² La desconcentración es el proceso jurídico-administrativo que permite al titular de una institución, delegar en sus funcionarios u órganos subalternos las responsabilidades del ejercicio de una o varias funciones que le son legalmente encomendadas.

¹³ La descentralización es el proceso o forma de funcionamiento de una organización. Supone transferir el poder, de un gobierno central hacia autoridades que no están jerárquicamente subordinadas.

A nivel externo la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Zonal 7-Sur, poco a poco deja de ser a nivel territorial eminentemente técnica y pasa a ser una institución que debe trabajar mucho a nivel político y para esto se necesita posicionar muchos temas que desarrolla esta institución y que requiere el apoyo de la gente que está involucrada en los temas políticos.

El éxito para tener una comunicación oportuna a nivel organizacional y para contar con personal que tenga un alto sentido de pertenencia y que sobre todo este comprometido es el transparentar los intereses de la gente, hay que dar oportunidad para que los servidores expresen sus sentimientos y sugerencias, hay que abrir espacios de diálogo, hay que inaugurar o mantener esta cultura de trabajo en equipo, eso pasa también por abrir espacios de diálogo de comunicación interna.

La Secretaría de Planificación y Desarrollo Zonal 7-Sur, cumplen actividades específicas para el correcto funcionamiento de la institución y por tanto generan diferentes tipos y niveles de información que por lo general es transmitida o canalizada por la plataforma institucional Outlook.

Microsoft Outlook es una aplicación de gestión de correo, así como agenda personal, que permite la comunicación entre todos los funcionarios de la SENPLADES, a través de mensajes electrónicos, sus ventajas es que se lo puede utilizar de una manera fácil y rápida. Por ejemplo redactar un boletín interno y enviarla en cuestión de minutos a un centenar de personas. Se puede también enviar imágenes, documentos, archivos de música, aplicaciones, etc., (limitada por el tamaño del buzón de correo contratado con el servidor de correo).

3.3 Unidad de Comunicación Social de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Zonal 7-Sur.

3.3.1 Misión.

Difundir la gestión y logros institucionales, a través de los diferentes medios y canales de comunicación internos y externos, de manera permanente y estratégica, generando procesos de identidad institucional.

3.3.2 Atribuciones y responsabilidades

- . a) Generar una memoria gráfica, auditiva y visual que sirva de referente para la rendición de cuentas interna y externa;
- . b) Establecer e implementar estrategias comunicacionales de corto, mediano y largo plazo para posicionar y difundir las decisiones, directrices y acciones de la política institucional;
- . c) Diseñar y difundir los mensajes institucionales a través de diferentes formatos de comunicación;
- . d) Administrar las relaciones públicas y la comunicación estratégica de la Institución con sus diferentes públicos;
- . e) Coordinar y apoyar las labores de comunicación con entidades nacionales que tengan relación con la gestión institucional, de acuerdo con las necesidades existentes;
- . f) Analizar y ejecutar respuestas tácticas ante escenarios comunicacionales que representan riesgos o daños a la imagen institucional;
- . g) Asesorar y manejar la imagen pública de la Institución y de las autoridades;
- . h) Diseñar herramientas para el establecimiento de la identidad visual de la Institución, y velar por su cumplimiento;
- . i) Difundir los procesos y logros institucionales a través de los distintos medios de comunicación nacional e internacional;
- . j) Coordinar con las unidades operativas, técnicas y administrativas, la actualización del portal web institucional;
- . k) Monitorear el cumplimiento de los productos y servicios asignados a los equipos bajo su dependencia, en el marco del Sistema de Control de Gestión Interna; y,
- . l) Desempeñar las demás funciones que le asigne la autoridad competente, las leyes y los reglamentos.

3.3.3 Personal que labora en la institución

A mayo del 2013 alrededor de 59 servidores públicos entre un rango de edad de 25 a 55 años trabajan en la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Zonal 7-Sur, divididos de la siguiente manera:

Cuadro N. 1: Número de personas por provincias que labora en la institución.	
Provincia	Nro. Servidores públicos
Loja	54
El Oro	4
Zamora Chinchipe	1
Fuente	Elaboración propia

3.4 Canales de comunicación interna existentes

El plan de comunicación interna de la Institución será parte integrante del plan general de comunicación interna de la SENPLADES Zonal 7 –Sur a nivel nacional y deberá plegarse al proceder institucional. Esencialmente medios que generen una rápida interacción entre el Subsecretario, Directores de cada departamento, funcionarios que integran los departamentos, conductores y demás personal que labora en la SENPLADES Zonal 7-Sur.

Entre los medios de comunicación interna existentes dentro de la institución en las tres provincias, encontramos los siguientes:

- Video Institucional
- Tablón de anuncios
- Informativo mensual(El avispón) a nivel nacional
- Reuniones semanales entre el Subsecretario y directores de cada departamento.
- Boletines electrónicos
- Videos Conferencia
- Correo electrónico institucional
- Intranet
- Reuniones internas dentro de los departamentos
- Eventos internos informales

3.5 Caracterización de los funcionarios

La fortaleza de la institución es el talento humano con el que cuenta. SENPLADES ocupa el segundo lugar dentro de las 52 instituciones evaluadas periódicamente en el cumplimiento puntual y completo de las Disposiciones Presidenciales. Eso comprueba el esfuerzo de trabajo en equipo lo que la posee como una institución de calidad y eficiencia.

El personal de la Subsecretaría Zonal 7- Sur, está conformada por un Subsecretario, 4 líderes por cada área de trabajo, 21 personas encargadas de asesoría entre: la Unidad de Comunicación, Participación Ciudadana y Jurídica, 16 técnicos entre: Planificación, Inversiones y Democratización del Estado, 11 personas en Administración Técnicos Financieros, 7 Conductores y 4 de Servicios Institucionales.

A fin de mejorar la Cultura Organizacional en relación al horario de trabajo de los funcionarios de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Zonal 7-Sur, desde el día lunes 29 de abril del presente año, se realizan las respectivas marcaciones en el sistema Biométrico ubicado en el cuarto piso de la institución, donde los funcionarios marcan el registro de la hora de entrada y salida al trabajo / hora de entrada y salida al almuerzo, los horarios en que este sistema se activa y los funcionarios pueden marcar su registro es de acuerdo a las siguientes horas:

- **Hora de entrada:** Desde las 06:30am hasta las 09:30 am.
- **Hora de almuerzo:** Desde las 12:00pm hasta las 15:30.
- **Hora de salida:** Desde las 17:30 hasta las 23: 30pm

3.6 Productos de comunicación interna actualmente en la SENPLADES Zonal 7-Sur.

Cuadro N. 2: Productos de comunicación interna actualmente en la SENPLADES Zonal 7-Sur.				
Producto	Canal	Tono	Objetivo	Emisor
Notificaciones, monitoreo, agendas de actividades, boletines de prensa.	Online	Formal	Comunicación entre los profesionales de la Organización.	Unidad de Comunicación
Pésames, felicitaciones por nacimientos, matrimonios, participación en congresos, obtención de menciones, premios.	Online	Informal	Comunicación en momentos especiales	Unidad de Comunicación
Información de interés general.	Página Web de la SENPLADES	Formal Informal	-Incrementar la accesibilidad. -Ofrecer información de los servicios. -Promover la participación.	Unidad de Comunicación
Transmisión de conocimientos de profesionales de interés para otros.	Online	Formal	-Compartir el conocimiento. -Potenciar la motivación y el reconocimiento.	Todos los profesionales
Fuente:	Elaboración propia			

CAPÍTULO IV

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

4.1 Objetivos de la investigación

4.1.1 Objetivo general.

- Recoger insumos para la planificación de la Comunicación Interna.

4.1.2 Objetivos específicos.

- Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna en la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Zonal 7-Sur.
- Conocer el grado de motivación de los funcionarios para generar estrategias que estimulen el rendimiento laboral.
- Conocer el clima laboral actual y mejorar relaciones entre compañeros.
- Rediseñar y fortalecer las herramientas de comunicación.

4.2 Métodos de investigación

El Plan Interno de Comunicación para la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Zonal 7-Sur se desarrolló en base al método cualitativo, mediante el cual se conoció la percepción y datos descriptivos desde el punto de vista de los funcionarios de la institución.

Para este fin se utilizaron las siguientes herramientas de investigación para la recolección de datos.

4.2.1 Observación.

La Observación se traduce en un registro visual de lo que ocurre en el mundo real, en la evidencia empírica.

Este procedimiento me permitió estudiar los detalles de la indagación, examinando paso a paso lo que acontece en el entorno de la SENPLADES ZONAL 7- SUR, y que posteriormente me permitió plantear algunas soluciones.

La observación se realizó de una forma directa y participativa, durante seis meses fui parte de la Unidad de Comunicación en calidad de gestora productiva.

4.2.2 Entrevista.

Esta técnica permitió constatar las principales falencias que se registran en la comunicación interna de la SENPLADES Zonal 7- Sur, ayudando a verificar detalladamente las principales estrategias que se aplicaron en esta investigación.

Se entrevistó a las siguientes personas:

1. Dr. Marcelo Torres Paz, ex Subsecretario de la SENPLADES Zonal 7 – Sur.

Temario

- Inicio de la SENPLADES en la zona sur.
- Debilidades, fortalezas y oportunidades de la institución.

2. Ec. Kevin Jiménez Villavicencio, Subsecretario de la SENPLADES Zonal 7 – Sur.

Temario

- Factores positivos y negativos en el relacionamiento de los funcionarios.
- Nivel de compromiso laboral que tienen los funcionarios.
- Herramientas que utilizan en la comunicación interna.

3. Directores de cada departamento.

Temario

- Aspectos positivos y negativos en los grupos de trabajo.
- La efectividad de la comunicación a lo interno de cada departamento.

4.2.1 FocusGroup.

En abril, del presente año, se realizó un FocusGroup¹⁴ a 16 servidores públicos (empleados y trabajadores) dividido en dos grupos, tomando en cuenta la edad y el tiempo que llevan trabajando en la institución. Con la aplicación de esta herramienta investigativa obtuvimos información sobre los siguientes temas:

- Clima laboral.
- Grado de motivación y compromiso con la institución.
- Herramientas de comunicación existentes.
- Fortalezas y debilidades de la institución.

4.2.4 Resultados.

Con toda la información recabada a través de los métodos y técnicas, el procedimiento analítico me permitió conocer los diferentes aspectos y características del problema:

- La SENPLADES Zonal 7-Sur contó con un Plan de Comunicación construido en el año 2011, mismo que fue renovado en el 2012 y en el que recogía en uno de sus objetivos estratégicos lograr el sentido de pertenencia hacia la Institución.
- El 80% del personal desconoce aspectos fundamentales como la misión, visión, valores y objetivos de la institución.
- El personal es proactivo y responsable en el cumplimiento de su trabajo.
- Se detectó un 90% de compañerismo y buena relación entre el personal de cada una de las provincias, pero a nivel zonal (de provincia a provincia) existe distanciamiento.
- Existe un bajo proceso de inducción.

¹⁴El grupo focal es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público. Consiste en la reunión de un grupo de personas, entre 6 y 12 con un moderador encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión.

- Los directores deben conocer más a sus funcionarios y técnicos, saber en que rama ellos se desenvuelven mejor, que parte de su trabajo disfrutan más.
- Falta compromiso en algunos funcionarios para asumir su responsabilidad.
- Como herramientas de comunicación se manejan el tablón de anuncios, el correo electrónico y boletines de prensa pero no llega efectivamente a todo el personal.
- Se realizaban actividades extra laborables y celebraban el día de la madre y del padre.
- Se recuerdan fechas importantes como los cumpleaños de los funcionarios que al final de cada mes son celebradas con una pequeña reunión. No son participes todos los funcionarios.
- Cuando se realizan eventos sociales como la fiesta de navidad y fin de año, se ve una profunda división del personal de la SENPLADES Zonal 7-Sur en grupos según los cargos.
- Los servidores públicos de las Provincias de El Oro y Zamora Chinchipe no se sienten integrados con sus compañeros de la sede en Loja, sienten que falta una mejor comunicación entre ellos y a la vez puedan ser parte de las actividades que se realizan fuera de las horas laborables.
- No existen espacios donde se puedan integrar las familias de los funcionarios, la única actividad que se dio fue sembrar árboles donde no todos fueron participes de esta actividad.
- Rediseñar la imagen de las estafetas institucionales.
- Crear y diseñar el periódico interno, que informe noticias trascendentales de la SENPLADES Zonal 7 – Sur e información de interés para los servidores públicos.
- Dar la alerta de un mejor trato laboral de la SENPLADES MATRIZ hacia la SENPLADES ZONAL 7-SUR, si desean algún requerimiento lo hagan con el mayor tiempo posible y una mejor cordialidad.

4.2.5 Propuestas.

- **Creación de logo**

Luego de la investigación de campo realizada al personal de la SENPLADES Zonal 7 - Sur, se determinó la creación de un logo para el público interno de la institución, que de sentido de pertenencia sin descuidar la parte gráfica institucional. Este logo será utilizado en varios eventos con los servidores públicos.

Todos los servidores públicos sienten a la institución como un referente donde quiera que estén. El ser parte de la SENPLADES lo catalogan como uno de los mejores logros de su vida.

En una sola palabra describieron como se siente el trabajar en esta institución:

- Reconocimiento.
- Prestigio.
- Status.
- Posicionamiento.
- Excelencia.
- Reto.
- Superación.
- Responsabilidad.

Se contrató un creativo para su diseño, luego de varias propuestas, se establecieron cuatro finales. Una vez que la propuesta dos tuvo mayor aceptación de forma visual por los directores y considerando que la propuesta 4 tienen algunos elementos comunicacionales, se sometió a un análisis por parte de los directores y compañeros de la Unidad de Comunicación para que nos indiquen sus criterios de lo que les transmite cada logo y es la propuesta 2 la que tienen mayor aceptación y comunica.

Los aportes de los directivos fueron:

Propuesta 2:

- SENPLADES es la institución que está en lo alto por sus grandes propuestas e ideas generadoras de cambios. Somos el cerebro planificador de este País. Un país que ha revolucionado su forma de vida con un Plan del Buen Vivir.
- Transmite status, liderazgo, alegría.
- Transmite juventud, trabajo en equipo
- Demuestra que es lo mejor, lo más alto, sinónimo de status, éxito.

Propuesta 4:

- Nuestra meta o fin no es SENPLADES, es el Buen Vivir.
- Transmite éxito, pertenencia, esfuerzo
- Transmite sacrificio, esfuerzo, meta.
- Demuestra Ganador, competitivo, con metas claras.

Diseño final del Logo “Yo soy SENPLADES”



DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO ZONAL 7-SUR.

5.1 Descripción y diagnóstico institucional

La Secretaría Nacional de Planificación, es la entidad rectora de la planificación y de las transformaciones institucionales para el desarrollo democrático del país. De esta se desprende la Subsecretaria Zonal 7 – Sur con competencias en las provincias de El Oro, Loja y Zamora Chinchipe.

Inicia en el 2008 con un solo funcionario, el Dr. Marcelo Torres Paz, quien era el coordinador a nivel zonal para luego ser designado como Subsecretario.

Luego de la reorganización de la Subcomisión Ecuatoriana PREDESUR, de acuerdo al Decreto Nro. 1690 690 expedido por el Presidente de la República Rafael Correa, el 48% del personal de la SENPLADES Zonal 7 – Sur fue parte del ex PREDESUR y un 17% por convocatoria directa.

El primero de octubre del 2009, la Unidad de Comunicación Social pasa a formar parte de la institución, integrada por cinco personas:

- Una comunicadora Social, con experiencia en comunicación institucional.
- Un comunicador social, con experiencia en medios de comunicación.
- Productor de audio y video, con experiencia en la elaboración de productos audiovisuales.
- Desde entonces, en el 2011 y 2012 se han implementado productos y actividades de comunicación interna, efectuados en un 90%.

Actualmente para el 2013, debido a la necesidad de profundizar los procesos de comunicación interna, nace la necesidad de construir un plan participativo de comunicación interna para la Subsecretaria Zonal 7 - Sur.

Cuadro N. 3 : Temporalidad de la Institución

Pasado 2008	En junio del 2008 se consolidó la Subsecretaría Zonal 7- Sur cuya sede administrativa es la ciudad de Loja. Se inicia con un solo funcionario, el Dr. Marcelo Torres Paz , quien era el coordinador a nivel zonal para luego ser designado como Subsecretario.
Pasado 2009	La SENPLADES Zonal 7 - Sur, se encuentra conformada por un Subsecretario, tres directores, siete técnicos, uno de servicio administrativo y un conductor, con tres departamentos: Administrativo financiero, planificación y proyectos de inversión.
Pasado 2010	La Subsecretaria se fortalece con la transferencia de recursos muebles, inmuebles, económicos y talento humano del ex Predesur.
Pasado 2011	Se habilitaron oficinas operativas en El Oro y Zamora. Como parte de la LOSEP ¹⁵ y de la responsabilidad institucional se crea el estatuto interno de la SENPLADES por procesos.
Pasado 2012	La Subsecretaria fortaleces sus niveles de asesoría y crea la dirección de Democratización del Estado. A nivel institucional se establece el reglamento interno para los servidores públicos.
Presente 2013	Se construye el Manual de Puestos y Funciones el mismo que está siendo revisado para su aprobación por el Ministerio de Relaciones Laborales. La SENPLADES como ente rector de la institución hasta el momento ha construido participativamente tres Planes Nacionales de Desarrollo, 2007- 2009, 2009 - 2013, 2013 - 2017, los mismo que son la hoja de ruta para la gestión de cada periodo de Gobierno.
Futuro 2014	Ser la entidad referente de la institucionalidad publica del Ecuador. Ser considerado una institución dentro de los sectores estratégicos, que tenga connotación a nivel regional Latinoamérica y mundial. Consolidar un grupo de trabajo motivado, con buenas herramientas de comunicación.
Fuente	Elaboración propia

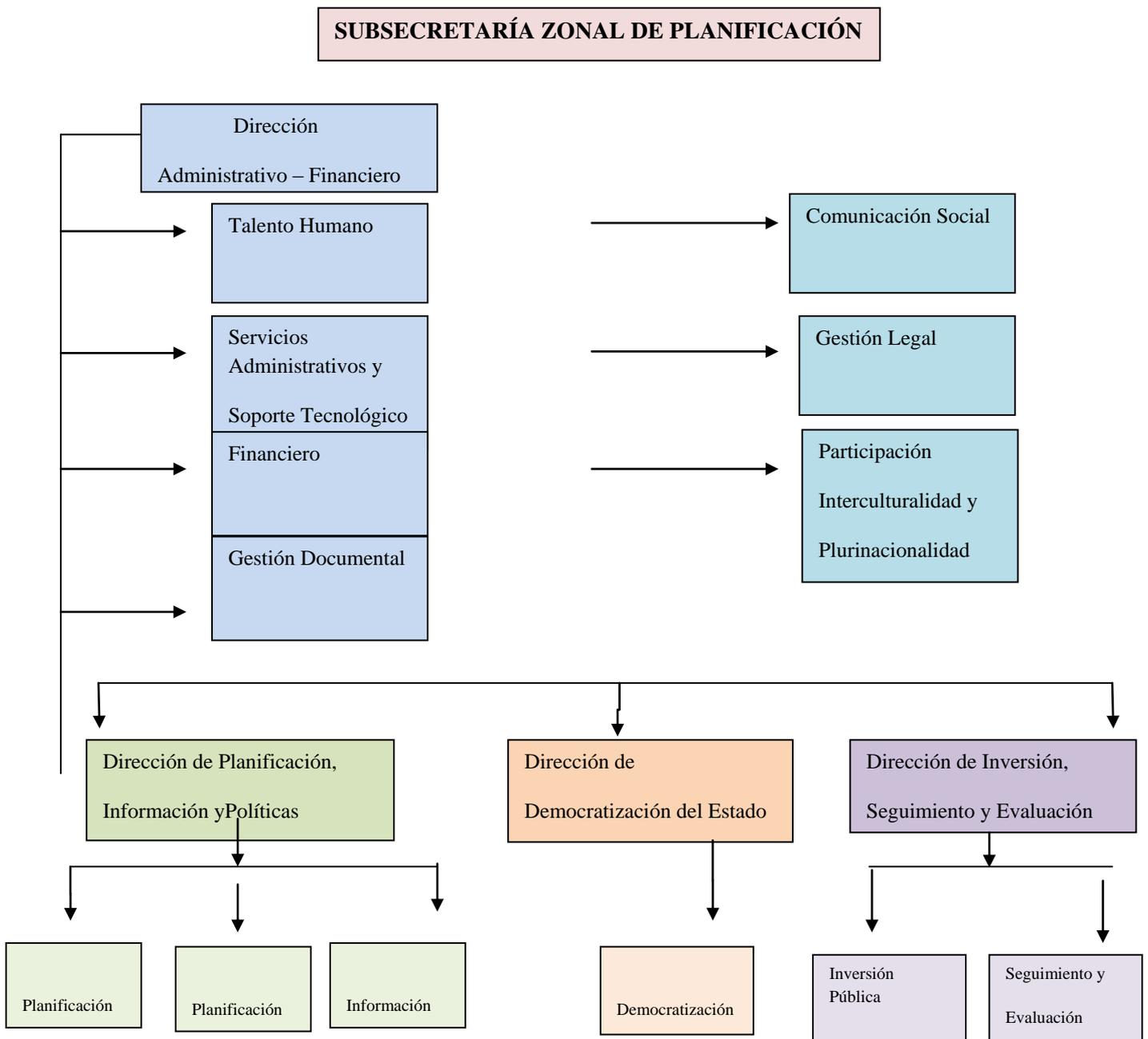
¹⁵El LOSEP: Ley Orgánica del Servicio Público.

Cuadro N. 4: Factores internos que impactan a la organización

Factores	Presente 2013
Políticos	<p>Es una entidad estratégica, piensa, planifica, crea y ejecuta acciones trascendentales para el Estado.</p> <p>Además es una entidad técnica política, ha sido la impulsadora de importantes cuerpos legales del Ecuador, por ejemplo: Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), Código Orgánico de Planificación y Políticas Públicas (COPPP); Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), entre otros.</p>
Ambientales	<p>En la institución existe una cultura de responsabilidad ambiental, muestra de ellos es la mínima utilización de papel en la gestión institucional.</p>
Socioculturales	<p>Reuniones de integración, conversatorios, capacitaciones e intercambios para inducción de funcionarios de la institución.</p>
Tecnológicos	<p>La institución está dotada de las principales herramientas tecnológicas, cada funcionario cuenta con las herramientas tecnológicas de acuerdo a sus actividades y tareas a cumplir, toda la jornada laboral se tiene acceso al internet, comunicación vía telefónica, videoconferencias.</p>
Económicos	<p>La institución esta descentralizada y desconcentrada en su parte financiera administrativa para la cual existen partidas para cada dirección, unidades, asesorías. Hacer procesos de contratación y compra de bienes y servicios.</p>
Fuente:	Elaboración propia

5.2 Análisis institucional

La SENPLADES Zonal 7-Sur, se encuentra organizada a través del “Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos”. La misma se encuentra consolidada como Subsecretaría Zonal 7 de Planificación de la siguiente manera:



Tal como se desprende de su estructura dentro del proceso habilitante de asesoría cuenta con la Unidad de Comunicación Social, la misma que tiene como misión *“Difundir la gestión y logros institucionales, a través de los diferentes medios y canales de comunicación internos y externos, de manera permanente y estratégica generando procesos de identidad institucional”*.

Dentro de los activos de Comunicación se cuenta con el recurso humano y tecnológico para la puesta en marcha del Plan de Comunicación Interna.

Recurso humano

- 2 Comunicadores Sociales, con experiencia en medios de comunicación.
- 1 Comunicador Social, con experiencia en comunicación institucional.
- 1 Productor de audio y video, con experiencia en la elaboración de productos audiovisuales.
- Apoyo: Secretaria Bilingüe encargada de base de datos y monitoreos.

Recurso tecnológico

- 1 cámara de video profesional.
- 1 cámara de video casera.
- 3 grabadoras de periodistas digitales.
- 1 cámara de fotos profesional.
- 1 cámara de fotos semi-profesional.
- 6 micrófonos entre corbateros, de mano e inalámbricos profesionales.
- 1 equipo MAC para edición de video.
- 1 equipo para edición de audio.
- Monitores (televisores)

5.3 Análisis del personal

A mayo del 2013 alrededor de 59 servidores públicos de Loja, El Oro y Zamora Chinchipe trabajan en la SENPLADES ZONAL 7-SUR, los mismos que se encuentran en un rango de edad entre los 25 y 55 años.

Los servidores públicos se dividen de la siguiente manera:

Cuadro N. 5: División del personal de la SENPLADES Zonal 7 – Sur.	
Subsecretario	1
Directores	4
Asesoría	21
Técnicos	16
Administración técnicos financieros	11
Servicios institucionales	4
Conductores	7
Fuente	Elaboración propia

La institución cuenta con base de datos de todos los funcionarios teniendo en cuenta:

- Nombres y apellidos del funcionario.
- Dirección de su domicilio.
- Tipo de sangre
- Fecha de nacimiento
- Fecha de ingreso
- Fecha de nombramiento o fecha de contrato.
- Estado civil
- Número de cargas familiares.
- Registro CONADIS.
- Grupo ocupacional.
- Relación laboral.
- Descripción área de trabajo.
- Descripción del cargo.
- Formación

5.4 Plan de comunicación interna para La Secretaría Nacional De Planificación Y Desarrollo Zonal 7 – Sur.



Secretaría Nacional
de **Planificación**
y **Desarrollo**

5.4.1 Objetivos del plan interno de comunicación

Objetivo General

- Implementar un plan de comunicación interna para la Subsecretaria Zonal 7- Sur.

Objetivos Específicos

1. Mantener informado de la gestión institucional a nivel interno.
2. Mejorar el clima laboral.
3. Promover una cultura institucional que anime el sentido de pertenencia.

5.5 Definición de acciones y herramientas de comunicación.

Estrategia Nro. 1 Motivación (Mantener un nivel estable de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral.)

NR O	ACCIÓN	FINALIDAD	RESPONSABLES	RECOMENDACIÓN	TIEMPO
01	Taller de motivación a todo el personal de la institución.	Despertar el deseo de mejora en los participantes, haciéndoles responsables de sus logros.	Unidad de Comunicación. Administrativo – Financiero.	El taller deberá realizarse fuera de la institución. Esta actividad debe ser recreativa que integre a todos los que forman parte de la institución.	Trimestral
02	Seminario - Taller para el Subsecretario y Directores de los departamentos .	Motivar a los líderes de equipo a mantener la integración y motivación en sus equipos de trabajo.	Unidad de Comunicación y Dirección. Administrativo – Financiero.	Contratar un coach.	Bianual
03	Cursos, talleres, seminarios que ayuden en la superación profesional de cada servidor público .	Mantener a todos los servidores públicos actualizados en sus conocimientos.	Unidad de comunicación.	Lograr que todo el personal de la de la SENPLADES Zonal 7-Sur este incluido en la base de datos de instituciones, que den información acerca de cursos, maestría, talleres que beneficien su crecimiento profesional.	Eventual

04	Correo de felicitaciones.	Estimularlos luego de realizar un buen trabajo.	Subsecretario. Directores de cada área. Unidad de Comunicación.	Debe ser enviada por el Subsecretario y se empleará para felicitar por logros u otros méritos especiales.	Eventual
05	Entrevistas personales	Fomentar la comunicación con el personal. Ayudar a que exista mayor confianza y comprensión entre el personal y la institución.	Subsecretario y Directores de cada área.	Los directivos deben conceder las entrevistas que le soliciten los empleados, brindando todas las facilidades que estén a su alcance, por medio de estas entrevistas el personal se podrán enterar de problemas del personal, evitando que se conviertan en conflictos más difíciles en solucionar posteriormente. Tendrán lugar principalmente cuando: a)Es seleccionado e introducido a la institución. b)El mismo personal lo solicite. c)Existan problemas con algún empleado d)Se separe de institución , ya sea por renuncia o despidos.	Eventual

06	Visita del Subsecretario a los diferentes departamentos de la institución.	Que el Subsecretario este más cerca de las personas que están bajo su cargo.	Subsecretario	Con un pequeño saludo visitar cada una de las oficinas, y de una u otra forma motivar al personal	Quincenal
----	--	--	---------------	---	-----------

Estrategia Nro. 2 Potenciar (Impulsar y fortalecer el uso de los canales de comunicación internos existentes.)

NRO	ACCIÓN	FINALIDAD	RESPONSABLES	RECOMENDACIÓN	TIEMPO
01	<p>Rediseñar el modelo de la cartelera institucional y ubicar espacios para la publicación de noticias de interés para el público interno.</p> <p><i>Véase en anexo Nro.9</i></p>	<p>Mejorar los espacios de comunicación para los funcionarios dentro de un HouseOrgan.</p>	<p>Unidad de Comunicación.</p>	<p>Incluir: Cambios en el horario de trabajo, fechas de suspensión de labores, invitaciones a actividades sociales organizadas por la institución, en sí todo tipo de información que le interese a todo el personal, deberán ser breves y redactados en los términos más sencillos, claros y concisos de manera que se puedan leer mientras se pasa frente a ellos, que sea creativos en cuando a su forma para que el empleado le llame la atención y se detenga a leerlos.</p> <p>Deben ser renovados continuamente, para evitar pérdida actualidad.</p>	<p>Semanal</p>
02	<p>Boletines internos mensuales que difunda los acontecimientos que se</p>	<p>Informar temas circunstanciales.</p>	<p>Unidad de Comunicación.</p>	<p>Deben ser noticias de interés coyuntural que permita conocer algo en especial del trabajo realizado en la institución, como también puede ser</p>	<p>Mensual</p>

	desarrollan en la Subsecretaría zonal 7-Sur.			tipstecnológicos, frases motivadoras y cumpleaños del mes.	
03	Por medio del Flash Informativo se informarán resoluciones urgentes o procedimientos a tomar ante situaciones de crisis o alertar algún evento que interese la asistencia masiva de los funcionarios.	Informar de inmediatamente disposiciones y eventos particulares de la institución.	Dirección de Comunicación y Directores de área.	Será enviado al correo institucional para su validación y envió. Debe ser resolución administrativa urgente y de inmediato conocimiento de los funcionarios	Eventual
04	Mensajes dentro del boletín interno que den a conocer la variedad de herramientas que disponen los servidores	Comunicar a todos los que forman SENPLADES Zonal 7-Sur mensajes con información validada.	Dirección de Comunicación.	El mensaje será redactado de una manera motivadora y en un contexto creativo, para que cause interés al funcionario al momento de abrirlo.	Todos los lunes

	públicos para su uso.				
05	<p>Crear un informativo interno de la Zonal 7-Sur.</p> <p><i>Véase en anexo Nro. 10.</i></p>	<p>Establecer un periódico interno dentro de la institución</p>	<p>Dirección de Comunicación.</p>	<p>El nombre del periódico es "Yo informo.. Yo soy SENPLADES". El diseño será realizado en adobe ilustrador lo cual permitirá poder editarlo. Queda un modelo establecido que incluirá: Una noticia principal y dos secundarias, una foto noticia, los cumpleaños del mes y el perfil de un empleado. La información que se incluya deberá ser breve para evitar la aglomeración de información.</p>	<p>Quince nal</p>
06	<p>Implementación de la herramienta del correo institucional a los de servicio administrativo.</p>	<p>Complementar la herramienta de "Correo Institucional", para que se sientan informados del accionar de la SENPLADES Zonal 7-Sur.</p>	<p>Dirección Administrativa – Financiera.</p>	<p>Si el personal de servicio administrativo desconoce el manejo de la herramienta se les dictará un pequeño curso para que conozca. Tendrán a disposición una máquina para la revisión diaria del correo.</p>	<p>----- -</p>

Estrategia Nro. 3 Empoderamiento (Mejorar los procesos de Comunicación)

NRO	ACCIÓN	FINALIDAD	RESPONSABLES	RECOMENDACIÓN	TIEMPO
01	Conversatorio acerca de la SENPLADES.	Que los nuevos empleados conozcan todo lo referente a la cultura organizacional.	Dirección Administrativa – Financiero.	Seleccionar a dos funcionarios que cuente su experiencia y como se trabaja en la institución así le da a su nuevo compañero ese espacio de confianza.	Eventual
02	Bienvenida al nuevo funcionario.	Asesorar en todo lo que se refiere a las comunicaciones iniciales que se deben entablar con el personal de nuevo ingreso.	Dirección Administrativa Financiero. Directores de cada departamento.	El Director del departamento en donde se integre el nuevo compañero deberá realizar un recorrido por toda la institución y presentarlo ante todos sus compañeros de trabajo, hacer un breve resumen sobre lo que es SENPLADES y cómo se trabaja dentro de ella.	Eventual
03	Manual del empleado.	Informar a los empleados toda información acerca de la institución, normas y derechos que deben cumplir.	Dirección Administrativo Financiero	El manual deberá contener: 1. Palabras de bienvenida de parte de un representante. 2. Información general acerca de lo que es la organización, que puede incluir: *Breve historia de la	Anual

				<p>organización.</p> <p>*Misión, visión, valores y objetivos estratégicos</p> <p>* Planes importantes de desarrollo.</p> <p>*Contribución al desarrollo de la sociedad.</p> <p>3. Reglas y normas principales que debe cumplir.</p> <p>4. Orientación general (localización del lugar, horario de trabajo, indicaciones de como registrar su asistencia, nombre de su jefe inmediato, días de pago, etc.)</p>	
--	--	--	--	---	--

Estrategia Nro. 4 Integración (Establecer e implementar un cronograma de actividades extra-oficina entre los públicos internos de la SENPLADES Zonal 7- Sur que redunden en un clima laboral armonioso.)

NRO	ACCIÓN	FINALIDAD	RESPONSABLES	RECOMENDACIÓN	TIEMPO
01	Fechas especiales para ser celebradas a nivel institucional.	Que en cada una de las áreas internas de la institución no se celebren independientemente dichas fechas.	Cada departamento deberá elegir una persona que consideren la más carismática y luego se forme un comité con las personas seleccionadas.	La actividad deberá ser fuera de horas laborales, el lugar queda a la creatividad de los responsables, realizar la recaudación de una cuota a los funcionarios para gastos.	Mensual
02	Campeonato interno de deportes.	Integrar a los funcionarios.	Unidad de comunicación.	Realizar campeonatos entre departamentos; elegir la madrina de deportes, la mascota y el mejor equipo uniformado. Se realizará la recaudación de una cuota a los funcionarios.	Anual
03	Paseo de integración <i>¡Porque somos una familia, festejemos juntos nuestro día!</i> <i>Revisar actividad</i>	Lograr que se “rompa el hielo” entre el personal de la institución. Crear el multimencionado clima de confianza y promover la comunicación fluida.	Unidad de comunicación.	Deberán integrarse las tres provincias y acordar una cuota por cada servidor público, el lugar deberá ser fuera de la ciudad. Realizar juegos, actividades y concursos con incentivos. Las actividades que se programen serán	Anual

	<i>piloto.</i>			organizadas acorde a la creatividad de los responsables.	
04	Café after office	Crear pequeños espacios de interacción luego del trabajo.	Unidad de Comunicación	Crear un cronograma con responsabilidades por departamentos.	Mensual
05	Jornadas de talentos con las familias de los servidores públicos.	Las jornadas culturales son el punto de encuentro para todos los funcionarios y sus familias, les permitirá conocer e integrarse y a la vez poder disfrutar de un fin de semana entre toda la familia SENPLADES Zonal 7-Sur.	Dirección Administrativa – Financiero y Unidad de Comunicación Social.	Enviar la invitación a cada servidor público de las tres provincias, buscar un lugar acogedor, como alguna Hostería o finca, esta deberá ser tipo ginkana, luego se realizar concursos, juegos recreativos que promuevan la cultura organizacional de la SENPLADES Zonal 7-Sur. Entre unas de las actividades realizar un concurso que se llame “Demuéstranos tu talento”, y premiar a los tres mejores talentos.	Anual

Estrategia Nro. 5Apropiación (Promover una cultura institucional que anime el sentido de pertenencia en los empleados de la SENPLADES Zonal 7- Sur.)

NRO	ACCIÓN	FINALIDAD	RESPONSABLES	RECOMENDACIÓN	TIEMPO
01	Campaña “Yo soy SENPLADES”	Es necesario que todo el personal de la SENPLADES Zonal 7-Sur tenga clara la misión, visión, valores y objetivos de la institución y puedan crear un sentido de pertenencia con la misma, la hagan parte de sus vidas, y se sientan orgullosos de ser parte de la organización.	Unidad de Comunicación. Dirección Administrativo Financiero.	La campaña se difundirá en todas las actividades de la estrategia 4, todos deberán llevar la camisa con el logo de la campaña.	Anual
03	Souvenirs	Tener un impacto positivo para establecer un marco de referencia para un comportamiento ético de los funcionarios.	Dirección Administrativo Financiero.	Podrían utilizarse llaveros, esferos, libretas, logos adhesivos con el sello, misión y visión de la institución.	Eventual
04	Adecuar las oficinas con elementos que identifiquen a la institución (Misión, visión, valores, objetivos estratégicos).	Que el personal permanentemente tenga contacto con los productos comunicacionales.	Dirección Administrativo Financiero. Unidad de Comunicación	Adecuarlos en cada departamento donde sea visible para todos los servidores públicos.	Indefinida

5.6 Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Visita del Subsecretario a los diferentes departamentos de la institución.	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
En las carteleras ubicar espacios para que los funcionarios publiquen información de interés para sí mismos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Campaña "Yo soy SENPLADES"							X																	
Seminario -Taller para el Subsecretario y Directores de los departamentos.				X											X									

5.7 Mecanismo de implementación

La Dirección Administrativo – Financiero y la Unidad de Comunicación Social, serán los encargados de velar por el cumplimiento del Plan, sin que esto conlleve que tenga que realizar de manera directa las tareas planteadas, para las que ya se han asignado responsables (excepto aquellas en las que le corresponda). Este seguimiento se hará con el respaldo del Subsecretario, quien visa el presente documento y a quien se comunicarán periódicamente los resultados de su cumplimiento, semestralmente el primer año y anualmente en los siguientes, a menos que hubiera alguna circunstancia extraordinaria que así lo requiera. Se tendrá siempre una actitud proactiva y reactiva.

5.8 Estimación de beneficios económicos

La efectividad de la comunicación no siempre es inmediata ni produce un beneficio directo. Se sugiere que de manera mensual, la institución aporte en ciertos productos.

5.9 Seguimiento y monitoreo

Como parte de la comunicación interna, la SENPLADES Zonal 7-Sur cada mes se debe realizar un proceso de evaluación de las estrategias y medios, con el fin de implementar o mejorar parte de los componentes del sistema.

Se formará una comisión donde esté integrado el área de Dirección Administrativa– Financiera, la Unidad de Comunicación Social, junto a un representante por departamento que estén al tanto de cómo se realiza el Plan y como se está ejecutando.

5.10 Actividad Piloto:Yo soy SENPLADES

PROYECTO

“PROPUESTA DE INTEGRACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA SUBSECRETARIA ZONA 7 – SUR DE LA SENPLADES”.

5.10.1 Antecedente.

La Subsecretaría Zonal 7 – Sur de la SENPLADES, desde el 2008 que hizo presencia en el territorio ha ido creciendo paulatinamente. Su sede que está ubicada en la ciudad de Loja cuenta con cuatro direcciones: Planificación, Información y Políticas Públicas; Inversión, Seguimiento y Evaluación, Democratización del Estado, Administrativo Financiero; y, los niveles de asesoría: Participación Ciudadana, Jurídico y Comunicación Social, esta última funciona con Unidad y de manera transversal. Además, la institución tiene oficinas técnicas en Machala y Zamora.

SENPLADES, al ser el ente rector de la planificación en el territorio, a través de la Subsecretaría Zonal 7 – Sur, coordina y lidera una serie de procesos encaminados al desarrollo de las provincias de El Oro, Loja y Zamora Chinchipe. Frente a ello, en los últimos meses, el subsecretario, directores, técnicos y todos los servidores públicos; han centrado su capacidad en el desarrollo de productos específicos lo que ha dificultado ejecutar actividades informales y extra oficina con el ánimo de generar espacios de integración.

A través del levantamiento de información a los funcionarios, por medio de entrevistas y grupos focales; se pudo evidenciar que falta integración fuera de las horas laborables, sin desconocer la unión entre todos dentro de sus funciones. Por otro lado, se reflejó la falta de compromiso en la participación y ejecución de actividades informales que conlleven a la unidad.

Otro insumo recolectado y que es uno de los más importantes es que, el cambio de autoridades ha generado una barrera entre los funcionarios y el Subsecretario, ya que ellos lo ven como Jefe y no como un Líder. Para sustentarlo de mejor forma, sus argumentos indican que no existe confianza, le tienen temor y se sienten cohibidos.

Es necesario anotar que en ningún espacio de integración ha existido la participación de todos los servidores públicos de la institución, esto lo corroboraron los funcionarios de El Oro y Zamora Chinchipe. Frente a esta realidad, se plantea la propuesta de “INTEGRACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA SUBSECRETARIA ZONA 7 – SUR DE LA SENPLADES”, iniciativa que involucrará a los 59 servidores públicos de entidad (54 de Loja, 4 de El Oro y 1 de Zamora Chinchipe).

5.10.2 Objetivos

Objetivo General

- Realizar una jornada de integración entre los servidores públicos de la Subsecretaría Zona 7 – Sur de la SENPLADES.

Objetivos Específicos

- Generar la unión entre todos los funcionarios de la institución.
- Hacer un acercamiento entre el subsecretario, directores y funcionarios.
- Realizar actividades que involucren a todos los participantes para generar unificación.
- Lograr generar un personal, motivado, involucrado y que se sienta parte del equipo SENPLADES Zonal 7 - Sur.

5.10.3 Justificación

Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud en equipo y no individualista.

Un equipo es una forma de organización particular del trabajo, donde se busca en conjunto que aflore el talento colectivo y la energía de las personas. El trabajo en equipo puede ser una valiosa ayuda, al generar situaciones que facilitan la aplicación de dinámicas que defienden la exploración y el autodesarrollo mediante la propia experiencia.

La presente propuesta nace y se justifica ante la necesidad urgente de generar espacios de integración y compañerismo entre todos los servidores públicos de la Subsecretaría Zona 7 – Sur de la SENPLADES, frente al cambio de autoridades e ingreso de nuevos funcionarios.

Por lo que es necesario desarrollar una jornada de integración, con el fin de lograr mayor involucramiento de los funcionarios con la institución, entre ellos y consigo mismo. Con esta actividad generaremos un grupo energizado de personas que se han comprometido para lograr objetivos comunes, que trabajen y gocen con ello y que produzcan resultados de alta calidad.

5.10.4 Metodología

Para la ejecución de la presente propuesta se utilizará la siguiente metodología:

- Reunión con Subsecretario y Directores para socializar la iniciativa y conocer sus criterios, sugerencias y aportes.
- Determinar fechas y locaciones para la ejecución de la reunión de integración.
- Establecer comisiones y responsabilidades para conocer la factibilidad de ejecutar la propuesta.
- Socializar costos e inversión a realizar para conocer si es posible la realización plena de la iniciativa.
- Discutir propuestas y actividades para el programa de integración.
- Realizar una propuesta y planificación del evento.
- Determinar actividades, tareas y responsabilidades a ejecutar.
- Hacer reuniones de coordinación y seguimiento a cada actividad para conocer su avance y dificultades.
- Reunir, un día antes al evento, a todos los responsables de la actividad para evaluar y ajustar detalles del programa de integración.

5.10.5 Actividades

- Realización de la propuesta.
- Diseño de invitaciones.
- Construcción de un logotipo.
- Concurso retratos (Clon y Solo yo).
- Entrega de portarretratos.
- Definir programa para la integración.
- Identificar juegos y actividades que integren a todos.

- Buscar auspicios para el concurso de retratos.
- Conseguir auspicios para los premios de los equipos participantes.
- Identificar logística y materiales a utilizar.
- Amplificación, vídeo y cobertura.
- Diseñar la metodología de los concursos.
- Delegar responsabilidades para el desarrollo de las actividades.
- Realizar el análisis de la situación del público interno.

5.10.6 Cronograma y responsabilidades

Actividad	Responsables	I Semana	II Semana	III Semana	IV Semana	V Semana	VI Semana
Realización de la propuesta.	Franklin Jaramillo Annabel López						
Diseño de invitaciones	Annabel López						
Solicitar pagos de cuotas	Ma. Elisa Puertas						
Seguimiento a pagos de cuotas y balances económicos	Cristina Paute						
Determinar costos e inversión por cada actividad y de toda la actividad	Franklin Jaramillo Ma. Elisa Puertas						
Construcción de logotipo	Annabel López						
Concurso retratos	Unidad de Comunicación						
Entrega de portarretratos	Annabel López						
Definir programa para la integración	Annabel López Pilar Quito						

Identificar juegos y actividades que integren a todos	Diego Vinueza Ma. Elisa Puertas						
Amplificación, vídeo y cobertura	Christian Alvarado						
Diseñar la metodología de los concursos	Annabel López Ma. Elisa Puertas Pilar Quito Franklin Jaramillo						
Delegar responsabilidades	Franklin Jaramillo						
Realizar el análisis de la situación del público interno	Annabel López						

5.10.7 Presupuesto

Cuadro N. 6 Presupuesto Actividad Piloto		
ITEM	DESCRIPCIÓN	MONTO
1	Comida	450,00
2	Bebidas	65,00
4	Materiales para el desarrollo de las actividades	50,00
5	Premios económicos para los equipos	150,00
6	Vajilla desechable	50,00
7	Imprevistos	50,00
8	Pastel cumpleaños abril y mayo	30,00
8	TOTAL	845,00
Fuente	Elaboración propia	

5.10.8 Programa para la actividad piloto

- Palabras de Kevin Jiménez, Subsecretario de la SENPLADES Zonal 7 - Sur.
- Presentación de un video que destaca el accionar institucional.
- “Un libro, un sueño”, es una iniciativa solidaria que busca satisfacer las necesidades más urgentes de familias necesitadas del cantón Loja, hemos preparado un video que resume esta idea, les invitamos a observarlo.
- Iniciamos con la primera dinámica **La entrevista** (para realizar esta dinámica, debemos hacer que todos se numeren e irnos haciendo que se agrupen los pares con los impares).
- Segunda dinámica El secreto (para mejorar la comunicación).
- Tercera dinámica. Armar figuras.
- Cuarta dinámica: Juego de la soga
- Quinta dinámica: Reventar los globos
- Elección de la fotografía ganadora
- Premiación a los equipos ganadores:
- Intervención de Annabel López, quien va a dirigir unas palabras y a la vez hacer la entrega de un presente a cada uno de nosotros.
- Invitar al almuerzo
- Invitar a participar a las compañeras y compañeros en el Karaoke.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.CONCLUSIONES

Como fruto de mi trabajo de investigación presento a continuación las conclusiones:

- La comunicación organizacional es el proceso de emisión y recepción de mensajes entre una organización y sus públicos.
- La comunicación interna es la comunicación dirigida al público interno, mediante actividades y productos que los mantiene informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- El trabajo de comunicación de la SENPLADES Zonal 7 – Sur se encuentra posicionado y cuenta con el apoyo de los directivos para la implementación de estrategias de comunicación.
- La carencia de integración entre servidores públicos de El Oro, Loja y Zamora genera la falta apropiación de información institucional.
- El personal considera que no existen alto niveles de reconocimiento por parte de los directivos.
- El clima laboral actual es favorable y presenta condiciones para el trabajo en equipo.
- Los canales de comunicación interna actuales han cumplido su rol, ante ello; deben replantearse nuevos productos y actividades de comunicación.

6.2 RECOMENDACIONES

En atención a las conclusiones señaladas en el ítem anterior presento las siguientes recomendaciones:

- ✓ Generar espacios institucionalizados de integración intra y extra oficina.
- ✓ Mantener informado al público interno.
- ✓ Reconocer de forma individual y grupal los logros institucionales de los servidores públicos.
- ✓ Robustecer la comunicación interna y las relaciones interpersonales para el mejor desempeño laboral.
- ✓ Generar mayor presencia comunicacional de los elementos que integran la identidad institucional.
- ✓ Dotar a los servidores públicos de capacitaciones técnicas y de relacionamiento interpersonal para la mejora continua de su desempeño.
- ✓ Dar procesos de capacitación en motivación y liderazgo a los directivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, H. (2005). Comunicación Organizacional interna. Proceso, Disciplina y Técnica. España, Gesbiblo, S.L.
- Black, S. (1993) ABC de las Relaciones Públicas . Londres: Ediciones Gestión S.A.
- Báez, Carlos. (2000). La comunicación efectiva. República Dominicana: Buho.
- Bagueño, M. (1985). Información administrativa un derecho constitucional en AA.VV. Información .Institucional. Primeros encuentros. España, Valencia: Generalitat.
- Barndoli Alejandra, G. M. (2009). Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa. Argentina: La Crujía .
- Cervera, Ángel. (2008). Comunicación Total. Madrid, España: Dehon.
- Collado, Carlos. (1997). La comunicación en las organizaciones. México : Trillas.
- Costa, Joan. (2009). Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía . Barcelona, España: Granollers.
- Lucas, M. (1997). La comunicación en la empresa y organizaciones . España: Tesys S.A.
- Luna, L. (2004). Diccionario de términos de economía internacional . Pudéleo Editores S.A.
- Minguez María Isabel. (2010). Los públicos en las relaciones públicas. Barcelona, España: UOC.
- Piñuel, J. (1997). Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Madrid : Síntesis .
- Pozo, M. D. (1997). Cultura Empresarial y comunicación interna. Madrid: Fragua.
- Ramos, Carlos. (1991). La comunicación: Un punto de vista organizacional . México: Trillas.
- Rios, J. (1990). Relaciones Públicas . México: Trillar, S.A de C.V.
- Universidad Técnica Particular de Loja. (2009). Guía Didáctica módulo 3 de Gestión empresarial. Loja: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Universidad Técnica Particular de Loja. (2009). Guía Didáctica, módulo 3 de Comunicación. Loja: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Universidad Técnica Particular de Loja. (2009). Guía Didáctica, módulo 2 de Estrategias de Comunicación y Nuevas Tecnologías. Loja: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.

- Universidad Técnica Particular de Loja. (2009). Guía Didáctica, módulo 6 de Taller de Comunicación y Responsabilidad Social y Corporativa. Loja: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Villafane. (1999). Justo la gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid, España: Pirámide .
- Wilcox D, Cameron G, Xifra J. (2006) Relaciones Públicas, Estrategias y tácticas. Madrid, Pearson Educación S.A.
- et al, J. B. (2000). Dirección de comunicación empresarial e institucional. Barcelona, España: Gestión.
- Publicaciones Vértices Dirección y gestión de empresas S.L. (2008). Comunicación Interna. España: Vértice.
- SENPLADES Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Secretaría Nacional De Planificación y Desarrollo 2011.
- SENPLADES Decreto Ejecutivo 1690, Reorganización Predesur, Registro oficial Nro. 596 de la Secretaría Nacional De Planificación y Desarrollo 2009.

Referencias electrónicas

- www.planificacion.gob.ec
- www.comunicacion.gob.ec
- comunicacionorganizacionalecuador.blogspot.com

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista al Gobernador de la Provincia de Loja, Marcelo Torres Paz.

Objetivos:

- Conocer cómo se dio la presencia de la SENPLADES en la zona sur .
- Identificar cuáles fueron las debilidades, fortalezas y oportunidades al inicio de la presencia de esta Institución.

P. Cuándo se dio la presencia de la SENPLADES en la Zona 7 -Sur?

M.T:Se da a partir del año 2008, luego que la Secretaría Nacional de Planificación decide crear sus oficinas desconcentradas en cada una de las zonas de planificación, aquí comienza a darse el debate, la discusión y la decisión a inicios del 2008.

P. ¿Cómo estuvo integrada en sus inicios? Cuántos funcionarios la integraban?

M.T:La SENPLADES inicia con un solo funcionario, es decir contratan una persona en este caso mi persona como coordinador a nivel zonal y luego ya vino la designación como Subsecretario, luego en el marco que establece el estatuto orgánico se fueron contratando las personas , primero el director de planificación, luego el director administrativo financiero principalmente eso en inicios, una estructura mínima que tuvo más o menos unos 8 meses funcionando y luego ya se comenzaron a integrar otras personas a través del concurso público para complementar la estructura, pero en principios estuvo , el Subsecretario, el Director de Planificación y Director de Proyectos e inversión. Tuvimos el apoyo de la Universidad Técnica Particular de Loja para instalarnos en una oficina porque no teníamos ningún espacio, ahí nos dieron las facilidades logística de comunicación y todo el apoyo que requeríamos. Iniciamos en la UTPL unos cuantos meses, luego pasamos al edificio del ex Predesur. Dentro del debate el tema de la descentralización, el tema de la regionalización, el tema de la constitución de zonas de planificación y estaba de por medio también la decisión política del Gobierno de desconcentrar la administración pública, pero bajo referentes territoriales que son las zonas de planificación , es decir se tomó un tiempo hasta definir las zonas de

planificación y luego se decidió tener estas oficinas desconcentradas lógicamente a nivel local también coincidía que estaba en debate la desaparición de los organismo de desarrollo regional y esto ocasiono inconvenientes en el sentido que en Loja precisamente funcionaba uno la sede la tenía Loja a pesar que la jurisdicción era para Loja, Zamora y El Oro, pero al final la gente lo entendió, es así que se pudo reorganizar esa institución, crear la nueva institucionalidad como es el Gobierno Zonal y a pesar de los contratiempos de carácter político porque lógicamente quienes se sentían afectados iban a los medios de comunicación a desacreditar lo que se venía haciendo, sin embargo ya en la práctica y como este fue un proceso neogacional este pudo consolidarse. No influyo mucho lo que hicieron ciertos políticos para detener el proceso de reorganización y de montaje de la nueva estructura del Estado.

P: ¿En ese momento con qué recurso humano y material se organizó la institución?

M.T:Primero una sola persona con el apoyo logístico de la Universidad Técnica Particular de Loja y eso pues implicaba los temas de comunicación y tecnológicos. Luego como fue creciendo la institución entonces se necesitaba más recursos inclusive ya se tuvo que buscar resoluciones y siempre contamos con el apoyo a nivel nacional de la matriz de SENPLADES para reestructurar la institución.

P: ¿Cuáles fueron las primeras responsabilidades laborales asumidas?

M.T:Como tarea tuvimos el tener un análisis de los factores políticos a nivel local, el tener una hoja de ruta para el bien montaje del ex Predesur y también tener una agenda productiva a nivel territorial, es decir una agenda de desarrollo con un sistema productivo que con el paso del tiempo paso a llamarse la agenda zonal de desarrollo. Se tuvo tareas en lo que tiene que ver a reformas de Estado y tareas que tiene que ver a los procesos de planificación.

P: ¿Con qué canales de comunicación contaron en ese momento, tanto en comunicación interna como externa?

M.T:Al inicio no se tenía asesores de comunicación, únicamente se tuvo el apoyo a nivel nacional de la Dirección de Comunicación pero eso se veía limitada por el tiempo y la distancia. A sugerencias de que como debíamos asumir el tema de comunicación, al final a nivel local teníamos que ingeniarnos para tener una agenda de medios y también una estrategia de comunicación.

P: ¿Cuáles fueron las principales oportunidades que en momento tenían, tanto a nivel político, social y mediático?

M.T:A nivel político la decisión de Gobierno es recuperar la planificación, de recuperar el rol del Estado en lo que tiene que ver a planificación, regulación y control, también la decisión de desconcentrar es decir la decisión política del Secretario Nacional de Planificación en ese momento de crear la Subsecretaría zonales y designar a los subsecretarios zonales es parte de la voluntad política del gobierno que al final se ocasionó que se cree esta subsecretaría con todas las capacidades de decisión para impulsar los diferentes procesos que tenían que ver con planificación y reforma del Estado, tanto para desconcentrar como para el proceso de reorganización de Predesur se necesitó un fuerte apoyo político. A nivel social y mediático lógicamente había cierta incertidumbre por las personas que iban a quedar fuera de las institución producto de la reorganización, sin embargo siempre tuvo una estrategia para el proceso, la estrategia que comprendía también las socializaciones del proceso en diferentes estancias, el diálogo directo con diferentes periodistas y medios de comunicación para explicar de que no se estaba quitando recursos para Loja o que se estaba eliminando una institución y que aquí venía otra institución como un elemento más de la burocracia, siempre se explicó claramente de que se trataba de un proceso de reforma del estado de reestructurar el estado en función de las necesidades actuales y en el caso de desconcentración o la creación de las oficina de la SENPLADES correspondía a una política de fortalecimiento de los procesos de planificación a nivel zonal. Primero no era solo en la Provincia de Loja, era en toda una región y tampoco era en una sola región era en todas las regiones, en todas las zonas de planificación que se había creado en el país . El tema político que hay que tener en cuenta y que nos costó un poco afrontarlo es el regionalismo o la lucha por los localismos es decir desde El Oro había una incomodidad de que la sede de la central se la ubique en Loja, lo propio en Zamora, porque en Loja y porque no en Zamora y al final pues hubieron inconvenientes que hubo de implicarse al momento de más allá de las formas en donde este la sede. Lo que debe preocupar es el fondo o la calidad de los servicios, y la institución es una institución zonal lógicamente por cuestiones de distancia se ubicó en Loja, pero algunos lo quisieron manipular políticamente y producto de aquello tuvimos que afrontar variosperiodicazos sobre todo en la Provincia de El Oro en donde no se quería aceptar o apoyar la idea que sea la sede en la ciudad de Loja.

P: ¿Cuáles fueron las principales debilidades en ese momento, tanto a nivel político, social y mediático?

M.T:El principal problema puede ser la reorganización de Predesur que se veía únicamente como un tema de despido de personal y eso en la parte social genera un inconveniente, lógicamente en la parte política defendían quienes estaban a favor de la institución, pero los supimos manejar adecuadamente porque en todo momento se explicó que esto respondía a una política nacional no era solamente el tema en Loja, era en la región sur era en el austro, en la parte norte, fue parte de una política del Gobierno que era integral y que ayudaba a reestructurar el estado y que este sea más adecuado al nuevo contextopolítico, económico y social.

Hablando de debilidades, el tema de planificación no es muy práctico en términos político es decir, no es que la planificación aveces se la ve, es un tema aveces subjetivo, entonces el posicionar el tema si fue complicado en un inicio sobre todo por que veníamosno de una práctica de planificación, veníamos de prácticas totalmente clientelares, de prácticas de improvisación, de prácticas más bien de debilidad, de una débil planificación en varios ámbitos. Entonces producto de aquello no es que el tema estaba sobre el tapete constantemente, teníamos que nosotros estar recurriendo a los medios para informar que es lo que se hacía desde esta institución que era poco conocida que estaba desconcentrándose que tenía una agenda en el ámbito social, productivo pero que se confundía entre coordinar, ejecutor o planificador y esto al final ya es lo que se entiende con mayor propiedad ya a 5 años de eso se entiende que el estado decidió recuperar su rol de planificación y la institución que planifique en el país es la SENPLADES.

P: ¿Qué fortalezas identificaron a nivel político y de recurso humano.

M.T:A nivel político el haber tenido el respaldo a nivel nacional porque a nivel local si fue un poquito complicado, aquí interpretaban que solamente era una institución más, una autoridad más y eso debilitaba el proceso a nivel local, a nivel nacional hubo bastante apoyo.

Los recursos humanos creo que fue clave el poner gente con experiencia en puesto de planificación, en puesto de análisis de proyectos e inversiones es decir no se improvisó en ningún momento la designación de personal, siempre pensando en que la SENPLADES es una entidad adscrita a la Presidencia de la República y los productos que se requieren a ese nivel son de extrema calidad, es decir se necesita

excelencia en los productos. Importante si no tenemos un equipo bueno un equipo profesionalmente solvente no podíamos generar esos productos.

P: ¿Considera Ud. que el personal en su inicio hablemos desde 2008 a octubre del 2009 tuvo una alta, media o bajo sentido de pertenencia.

M.T:Yo creo que media, no podemos decir que alta porque no era una institución estructurada, lo que sí había bastante compromiso por sacar adelante la institución, pero el sentido de pertenencia es lo que se necesita un poco más de tiempo para generarlo.

P: ¿Desde el 2009 tengo entendido que se incorporó más personal. Qué canales de comunicación reconocen que existieron tanto a nivel interno como externo?

M.T:El ya tener un equipo que sabía de comunicación nos permitió impulsar estrategias tanto de comunicación interna como de comunicación externas es así como creo yo que funcionó muy bien, porque si hubieron inconveniente yo no los percibí nunca los vi, y a nivel externo nos manejamos muy bien posicionando los temas que queríamos, posicionar en el espacio político, yo creo que eso fue unos puntos más acertados de la sesión el tener ya un equipo con experiencia y no pensar únicamente en la comunicación externa sino también en la comunicación interna, siempre nos ocupábamos de los dos campos entonces producto de aquello es que ahora tenemos un equipo sólido, ya salí yo de la Subsecretaría y no es que han tenido problemas, siguen funcionando adecuadamente producto de que hubieran buenas políticas de comunicación tanto internas como externas.

Lo otro es el tipo de administración ya en mi caso como subsecretario siempre hubo la apertura, los funcionarios o los compañeros y la motivación de hacer un trabajo en equipo, eso es clave al momento de hablar de cómo funciona una institución, comunicación interna o externa pero también el trabajo en equipo.

P: ¿Ud. estuvo 4 años a cargo de esta institución, qué características básicas de comunicación recomienda en base a su experiencia para la comunicación entre directivos y equipos de trabajo?

M.T:Yo creo que los directivos más que enter controladores deben ser motivadores a tiempo completo, hablemos de subsecretarios de directores de quienes están como líderes de los departamentos deben convertirse en motivadores a tiempo completo y eso pasa por tener claro en qué momento se debe intervenir para motivar, en qué momento se debe dar libertad para que la gente actúe pero también se debe ejercer

bastante expresión en cuanto a la calidad de resultados, porque la SENPLADES es una institución de alto nivel y los productos que salen de la SENPLADES no pueden ser deficientes, entonces se necesita también bastante capacidad de vigencia para que estos productos tenga la calidad que se requiere.

El equipo de comunicación debe estar constantemente evaluando el ambiente laboral, dando alternativas y sugerencias de cómo mejorar el ambiente laboral, pero también a nivel externo la SENPLADES de a poco deja de ser a nivel territorial eminentemente técnica y pasa a ser una institución que debe trabajar mucho a nivel político entonces en el nivel político yo creo que se necesita posicionar muchos temas que los desarrolla SENPLADES y que requieren el apoyo de la gente que está involucrada en los temas políticos.

P: ¿Cuál cree Ud. que es el éxito para tener una comunicación oportuna a nivel organizacional y para contar con personal que tenga un alto sentido de pertenencia y que sobre todo esté comprometido?

M.T: Hay que transparentar los intereses de la gente hay que dar oportunidad para que los servidores expresen sus sentimientos y sugerencias, hay que abrir espacios de diálogo, hay que inaugurar o mantener esta cultura de trabajo en equipo, la solidaridad y eso pasa también abrir espacios de diálogo de comunicación interna.

Anexo 2. Entrevista personal al Subsecretario Zonal 7- Sur.

Objetivos:

- Conocer los factores positivos y negativos en el relacionamiento con los funcionarios?
- Verificar el nivel de compromiso laboral que tiene con los funcionarios .
- Crear herramientas que mejoren la comunicación entre todos los funcionarios.

Dirigido a: Economista Kevin Jiménez

Banco de preguntas:

- **P: ¿Conoce y entiende la misión de la organización?**

K.J:Si. Somos la Secretaría técnica del sistema nacional de participación descentralizado y esto implica la articulación y coordinación de la planificación en distintos cargos dentro del tema institucional tenemos toda la planificación de los objetivos efectos institucionales debe estar enfocada al tema de plan nacional de desarrollo con los macro procesos que nosotros debemos impulsar.

- **P. ¿Qué mecanismo utiliza para conocer como su equipo de trabajo se desenvuelve?**

K.J:El apoyo es a través de los coordinadores de las unidades y de los directores, entonces coordinamos como están los temas y poder avanzar en función de las directrices que tenemos y de la coyuntura que tenemos que manejar, entonces los directores nos colaboran en eso en micro relacionarse en la dinámica de su trabajo con los niveles técnicos, no obstante cada semana me reúno con alguna persona para que me comente sobre su situación, algunos temas que están preocupando respecto al ámbito laboral o en alguna cosa que tengamos que mejorar. Pero también tenemos una planificación institucional, tenemos un POA¹⁶, en cada una de las áreas periódicamente se hace una versión respecto a eso; tenemos también el GPR que es el Gobierno por resultados donde se dan reportes permanentes de las actividades que se planifican.

¹⁶POA: Plan Operativo Anual

- **P: ¿Cómo en su cargo directivo procura solucionar los problemas organizacionales?**

K.J: Los problemas institucionales tiene que ver con temas clientes internos, osea los propios trabajadores la dinámica es un poco complicado porque no todos los procesos están desconcentrados, clientes internos como los ministerios que entran temas de inversión pública, seguimiento, problemas políticos y demás, lo que hacemos es semanalmente o quincenalmente ver cómo están los temas, revisamos la acción en función de eso.

P: ¿De qué manera reconocen el esfuerzo y dedicación de sus funcionarios?

K.J: Ahora estamos por incrementar el tema de la remuneración variable para que algunas personas puedan incorporarse dentro de sus remuneraciones, pero en temas abiertos respecto al tema de fortalecimiento y talento humano, osea tratamos que en la medida de posibilidades puedan tender en capacitarse, si bien estamos en el sector público y hay un control de horarios, en mi caso soy flexible en cuanto a temas permisos, yo no tengo problema puesto a que uno tiene familia, siempre hay inconvenientes con algún hijo o algún hermano , alguna cosa, pero como trabajamos en función de resultados, es decir si se necesita sacar algo muy específico pues tiene que salir, igual tenemos la retroalimentación de los mismos directores y finalmente en algunos las evaluaciones de las planificaciones que se hacen cada fin de año.

P: ¿Para mejorar la calidad de trabajo, qué acciones Ud. realizaría?

K.J: Yo estoy muy conforme con el equipo de comunicación que hay en la institución, existe profesionalismo y las cosas salen bien cuando hacemos un evento, el tema es trabajar con los técnicos, porque los técnicos aunque tienen su nivel a veces son vistos como voceros institucionales en los distintos espacios, entonces ahí le había pedido a Franklin que trabajemos en el tema de fortalecer la vocería sobre todo directores y también técnicos, porque estamos en muchos espacios en los que participamos, incluye también el saber manejar críticas, temas adversos para poder sobrellevar lo que tenemos que hacer.

P: ¿Cuáles son sus canales de comunicación que existen dentro de la SENPLADES Zonal 7-Sur para sus subordinados?

K.J:Yo creo que lo más fácil a veces es el tema de hablar, siento que cuando se escribe no llega el mensaje que uno piensa está dando, cuando hablas y está claro te dicen sí o no entiendo y se puede concretar el mensaje de una mejor manera.

P: ¿Cuál es su compromiso hacia su equipo de trabajo como Subsecretario de la SENPLADES Zonal 7-Sur?

K.J:En el tema institucional se nos ha quedado el discurso por cosas que trascienden, incluso lo que nosotros podemos hacer, entonces hemos tratado de tomar ese discurso y fortalecer las áreas, por ejemplo con la segunda subsecretaría tuvimos que remover directores y cosas por el estilo y estoy confiando en el talento propio de la institución, hemos hecho algunos cambios en temas para poder fortalecer las áreas y la cuesta es hacia el talento humano de la institución.

P: ¿Con qué herramientas de comunicación se siente Ud informado?

K.J:Los monitoreos de medios son muy buenos porque que se nutre de lo que nosotros mismo hacemos, eventualmente tenemos en función de los temas los reportes específicos o yo pido reportes sobre ciertos temas y así es como hemos venido trabajando. Un poco de comunicación interna en lo que tiene que ver con la propia institución, hay estos boletines del AVISPÓN, sin embargo este trabajo se hace desde matriz y es un trabajo muy interesante que viene desde el área de comunicación. Y pues creo que los instrumentos de comunicación son buenos porque te permiten estar al tanto de la problemática y gerenciar los problemas.

P. ¿Qué propone para que se puedan informar de una mejor manera dentro de la institución?

K.J:Yo lo primero que haría es un diagnóstico, es decir en mi caso yo me siento conforme con los instrumentos pero no sé si ese sea el caso de los técnicos, creo que deberían haber unos espacios para compartir pueden ser unos temas deportivos o también temas de trabajo social, para se que puedan unir los lazos de amistad que existe en la institución, y de hecho dar la iniciativa que la lanzamos, que es un libro por un sueño que está caminando de la subsecretaría esperemos que madure.

Anexo 3. Entrevista personal a Directores de los departamentos de la SENPLADES Zonal 7- Sur.

Objetivos:

- Identificar cuestiones positivas en los grupos de trabajo
- Crear herramientas que mejoren la comunicación entre todos los funcionarios.

Entrevista al Director del Departamento de Dirección de Planificación, Información y Políticas.

Dirigido a: José Vicente Ordoñez

Banco de preguntas:

P: ¿Conoce y entiende la misión de la organización?

J. O:No conozco.

P:¿Que actitudes deben desarrollar en el trabajo los funcionarios?

J. O:Tienen que desarrollarse técnicamente, tiene que tener dominio de los conceptos de las cuestiones de planificación y obviamente por el otro lado debe crear un clima laboral agradable, trabajo en equipo, solidaridad, cooperación entre todos los que trabajan.

P:¿Cuáles son sus canales de comunicación que existen dentro de la SENPLADES Zonal 7-Sur para sus subordinados?

J.O:Principalmente el mail, estamos manejándonos bastante nosotros vía mail, otros mecanismos más que utilizamos es una llamada depende de las instancias correspondientes.

P: ¿Considera que hay espíritu de equipo?

J.O:Si bastante, porque aquí la gente está predispuesta a cooperar, colabora con los trabajos que se les asigna, a veces uno se excede de las horas de trabajo para cumplir con el trabajo que se nos asigna pero así cumplimos con los productos y objetivos de la institución.

P: ¿Con qué herramientas de comunicación se siente Ud informado?

J.O: Los boletines que envían, los informes que envían permanentemente, estas son herramientas que nos permite conocer cómo avanza no solo la zonal 7 sino todas las zonales y cuáles son las directrices nacionales.

En términos de mecanismos yo creo que todas estas cuestiones que están haciendo la parte de comunicación el noticiero “Buen Vivir”, todas estas herramientas me parece sumamente interesante.

P:¿Cómo considera el clima laboral de la institución?

J.O:Existe un ambiente de compañerismo y esto es súper positivo, aquí no se ve la típica rencillas burocrática que se ve en vive en una institución pública de antaño por ejemplo, aquí hay un ambiente de cordialidad de camaradería de cooperación, de compañerismo de trabajo en equipo, es súper positivo en términos de cómo se maneja el clima laboral.

P:¿Qué propone para que se puedan informar de una mejor manera dentro de la institución?

J.O:Un intranet zonal no estaría mal, a veces uno necesita comunicar cosas en donde se adjuntan archivos o cuestiones demasiado pesadas para un mail institucional, siempre estar apelando eso de los mail personales implica también que uno tiene que saber el mail de la otra persona lo cual hace más ineficiente el canal de comunicación, si tuvieras una plataforma un intranet donde pudieras colgar toda la comunicación con todos los adjuntos correspondientes yo creo que eso nos ayudaría muchísimo.

P:Proponga espacios para que se pueda mejorar la armonía con los funcionarios.

J.O:Como SENPLADES nosotros estamos desarrollando espacios especialmente de fortalecimiento técnico pero donde se puede socializar algunos temas , entonces a ese espacio lo hemos denominado la hora académica, en donde en un ambiente de cordialidad lo que se hace es proponer un tema de capacitación en un ambiente informal, entonces al mismo tiempo que se está recibiendo una temática muy puntual en términos técnicos, también se está diseccionando el ambiente para que haya mas cordialidad entre los técnicos, y además de eso se debe seguir auspiciando esos encuentros sociales que se dan en términos de celebrar una actividad específica.

Entrevista a la Directora del Departamento de Democratización del Estado.

Dirigido a: María Soledad León

Banco de preguntas:

P: ¿Conoce y entiende la misión de la organización?

M.L:Si. Definir el tema de planificación en cada uno de los territorios, garantizando la articulación de las políticas públicas de manera intersectorial.

P:¿Que actitudes deben desarrollar en el trabajo los funcionarios?

M.L:Primero tendrían que basarse en el compromiso en si con el trabajo, con lo que están haciendo, también ser proactivos y otro actitud sería la responsabilidad para poder cumplir con los objetivos que tienen la institución.

P:¿Cuáles son sus canales de comunicación que existen dentro de la SENPLADES Zonal 7-Sur para sus subordinados?

M.L:Siempre se lo tacha de las reuniones semanales que tenemos y también por medio del correo electrónico.

P: ¿Considera que hay espíritu de equipo?

M.L:Si hay cooperación y ganas de trabajar por parte de cada uno de los funcionarios.

P: ¿Con qué herramientas de comunicación se siente Ud informado?

M.L: Nosotros lo que manejamos más aquí es el correo electrónico y los boletines.

P: ¿Cómo considera el clima laboral de la institución?

M.L:Es bastante dinámico, activo existe mucho compañerismos, también somos muy responsables en el cumplimiento de nuestro trabajo.

P: ¿Qué propone para que se puedan informar de una mejor manera dentro de la institución?

M.L:El poder fomentar estas reuniones semanales que nos permite a nosotros de pronto poder definir nuestra comunicación semanal y también estar enterado de cómo nos está yendo en los avances de los procesos.

P: Proponga espacios para que se pueda mejorar la armonía con los funcionarios.

M.L:Analizar temas de interés común o dentro de nuestra área de trabajo con la finalidad de poder canalizar soluciones de acuerdo de las experticias que cada uno de nosotros tengamos.

Entrevista a la Directora del Departamento Financiero

Dirigido a: María Verónica Ortiz

Banco de preguntas:

P:¿Conoce y entiende la misión de la organización?

M.O:Si. La misión de la institución es gestionar todo lo relacionado con planificación en temas de inversión, participación ciudadana, seguimiento y evaluación.

P:¿Qué actitudes deben desarrollar en el trabajo los funcionarios?

M.O:La responsabilidad, el compromiso de realizar las tareas que se les asigna sobre todo en temas de control interno porque consideramos mucho lo que es financiero, la parte de compras públicas se hace siempre por el portal y sobre todo el compromiso con la institución que eso depende mucho.

P:¿Cuáles son sus canales de comunicación que existen dentro de la SENPLADES Zonal 7-Sur para sus subordinados?

M.O:Primero la comunicación verbal que es lo más importante que siempre estoy presta para escucharlos, la comunicación por medio del internet que es el correo electrónico institucional que manejamos y los memoradus que sería la última opción.

P:¿Considera que hay espíritu de equipo?

M.O:Si, justamente estamos revisando todos los procesos de compras, procesos de pagos que se han hecho desde el 2010 para que en caso de una auditoria tener todo en orden y saber dóndeestán los documentos, entonces estamos trabajando después de la jornada diaria, los sábados y eso rescato mucho del equipo de trabajo que tengo.

P:¿Con qué herramientas de comunicación se siente Ud informado?

M.O:El correo institucional creo que es la herramienta en la que nos informamos todos a nivel nacional también desde matriz nos llega la comunicación por medio de este medio.

P: ¿Cómo considera el clima laboral de la institución?

M.O: Ahora estamos trabajando en un tema de clima laboral por una idea de la Presidencia de la República con todas las instituciones públicas y entre ellas está nuestra institución. Se realizará en tres etapas, y en la primera etapa está incluida SENPLADES. Considero muy bueno el clima laboral en la institución, todos nos llevamos bien, tenemos un ambiente de camaradería, estamos en las buenas y en las malas, tenemos espacios para divertirnos, para trabajar e incluso para apoyar a los compañeros cuando están en problemas.

P: Qué propone para que se puedan informar de una mejor manera dentro de la institución?

M.O: Sería importante el Messenger entre las computadoras o una herramienta más directa y rápida de comunicarnos que no sea ya el correo institucional.

P: Proponga espacios para que se pueda mejorar la armonía con los funcionarios.

M.O: Un espacio que debemos rescatar es el festejo de los cumpleaños mensuales, lo hemos perdido por temas de tiempo que no es justificación, pero si queremos rescatarlos. Además de este espacio, es súper importante no todos los días pero si un café una vez por semana, reunirnos toda la subsecretaría sería complicado pero si entre las direcciones, me parece que eso provocaría más armonía, camaradería entre equipos de cada una de las direcciones.

Entrevista al Director de Inversión, Seguimiento y Evaluación

Dirigido a: Diego Vinueza

Banco de preguntas:

P: ¿Conoce y entiende la misión de la organización?

D.V: Sí, Gestionar lo relacionado con planificación en temas de inversión, participación ciudadana, seguimiento y evaluación.

P: ¿Qué actitudes deben desarrollar en el trabajo los funcionarios?

D.V: Trabajo en equipo, sentido de urgencia, pertinencia y proactividad.

P: ¿Cuáles son sus canales de comunicación que existen dentro de la SENPLADES Zonal 7-Sur para sus subordinados?

D.V: Un canal Directo de comunicación, mediante reuniones semanales de planificación, reuniones individuales, y traspaso de información vía correo y otros instrumentos.

P: ¿Considera que hay espíritu de equipo?

D.V: Si existe espíritu de equipo.

P: ¿Con que herramientas de comunicación se siente Ud informado?

D.V: Correo, dropbox¹⁷.

P: ¿Cómo considera el clima laboral de la institución?

D.V: Considero que hay un muy buen ambiente laboral.

P: ¿Qué propone para que se puedan informar de una mejor manera dentro de la institución?

D.V: Reforzar la unión del equipo con actividades laborales y de integración.

¹⁷ Dropbox es un servicio que permite a los usuarios almacenar y sincronizar archivos en línea y entre ordenadores y compartir archivos y carpetas con otros.

P: Proponga espacios para que se pueda mejorar la armonía con los funcionarios

D.V:Reuniones de integración, trabajos que involucren la participación de varios departamentos.

Anexo 4. Guión para FocusGroup desarrollado a los funcionarios de la SENPLADES zonal 7-sur.

Bienvenidos funcionarios de la SENPLADES Zonal 7-Sur, el presente focusgroup que se realizará a continuación es un trabajo de investigación de mi autoría que servirá como información para mi tesis de pregrado que tiene como tema: “**Construcción e Implementación del Plan de Comunicación Interna de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Zonal 7 – Sur, para el año 2013.**”, en la titulación de Licenciado en Comunicación Social.

En este espacio para mí, es importante dos temas:

- Conocer aspectos del clima laboral.
- Crear herramientas que mejoren la comunicación entre todos los funcionarios.

Como una breve introducción al tema decimos que la comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia, se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento.

La metodología que vamos a utilizar en este FocusGroup es en base a un banco de preguntas y algunos gráficos y la conversación será grabada, quiero que tengan en cuenta que el fin de este debate es solo académico investigativo, toda la información que se obtenga en este diálogo servirá para poder construir el plan interno de comunicación que como lo había señalado es tema de mi tesis.

Banco de preguntas:

1. Como parte de la identidad institucional, ¿cómo ustedes aportan con su trabajo para que la misión sea efectiva?
2. En la vida nuestro accionar siempre va en función de la motivación que uno tenga para efectuar algo, ¿cómo estas motivaciones ustedes las aplican en sus trabajos?,

¿cuáles son sus principales motivaciones para desarrollar un trabajo eficiente y comprometido?

3. El direccionamiento de trabajo que Ud. recibe de su jefe inmediato superior, es claro, es oportuno, le permite efectuar un buen trabajo, o cree que debe mejorar la orientación por parte de su jefe?
4. Siempre a nivel personal como laboral existen problemas, existen discrepancias pero así también existen logros y satisfacciones laborales, en el caso de las primeras de los problemas Ud. con quien los comparte o como encuentra la solución, con quien los comparte quiero saber si es con su compañero de trabajo, o es con su familia o si Ud. se la consume solo a los problemas, igualmente cuando es un logro con quien lo comparte, Ud. las trata de replicar el logro a demás personas o siente que los problemas se las debe expresar con mayor agilidad o con mayor oportunidad.
5. ¿Qué representa para Ud. trabajar en la Senplades?
6. Para Ud. ¿qué es lo que le gratificaría de mejor manera luego que desempeñara un buen trabajo?, tal vez el reconocimiento delante de sus compañeros o un correo electrónico de felicitación, o tal vez de alguna otra forma?
7. ¿Ud. cree que la institución hay buenos niveles de comunicación oficial o es el rumor o chisme de pasillo el que prevalece?
8. ¿Se siente Ud. agusto en el ambiente de trabajo que tiene?.
9. ¿Qué herramientas para Ud. serían las más óptimas para comunicarnos, ya tenemos el correo electrónico, tenemos la estafeta, los boletines de prensa pero Ud. considera se deben realizar más reuniones continuas, compartir más espacios con el subsecretario. Algunas otra actividad o producto que tal vez sea bueno implementar o fortalecer?

Anexo 5. Grupos de trabajo para FocusGroup

Grupo N. 1

- María Cristina Paute
- Gonzalo Díaz
- Pablo Erique
- Karla Luna
- Pablo Carrión
- Stalin Guayas
- Graciela Roa
- Betty Sauca

Grupo N. 2

- Juan Carlos Troya
- Pablo Ponce
- Pablo Castro
- Pablo Bustos
- Verónica Sánchez
- Edith Carrión
- Mariana Erazo

Anexo 6. Diseño de invitación para la integración del personal (actividad piloto)



*¡Porque en **SENPLADES**
SOMOS una familia,
festejemos juntos nuestro día!*

<u>¿Cuándo?</u>	<u>¿En donde?</u>	<u>Tope:</u>
<u>31 · 05 · 2013</u>	<u>BARRIO PORVENIR</u> (Frente a la Urna) Km. 22 Vía Malacatos <u>"Estancia Mendoza"</u>	<u>08 : 30</u>

A ti te digo:



Anexo 7. Diseño del afiche para la integración del personal (actividad piloto).

¡Porque en SENPLADES SOMOS una familia, festejemos juntos nuestro día!

KARAOKE
JUEGOS TRADICIONALES
GINKANA
CONCURSOS
PREMIOS
BAILE
MÚSICA
FOTOGRAFÍA

Prepárate...estamos planificando la Diversión!!!

¿Cuándo?
31 · 05 · 2013

¿En donde?
BARRIO PORVENIR
(Frente a la Urna)
Km. 22 Vía Malacatos
"Estancia Mendoza"

Tope: 08 : 30

MI CLON | Mamitas y Papitos, enséñanos una fotografía tuya con tu hijo (a)
SOLO YO | Soltera(o), muéstranos tu foto más original.
Premios:
• 2 tratamientos en "GAIA Laser Spa"
• 2 estadías en "Hostería Vilcabamba"

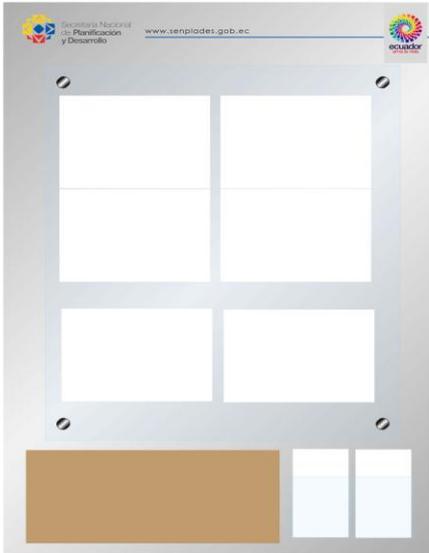
¡YO SOY SENPLADES!

Anexo 8. Modelo actual de las estafetas en la SENPLADES Zonal 7-Sur



Anexo 9 Propuesta para el nuevo modelo de estafetas para la SENPLADES ZONAL 7 - Sur

ESTAFETA SENPLADES



ESPECIFICACIONES:



Anexo 10: Propuesta del periódico interno: Yo informo... ¡Yo soy SENPLADES!

Yo informo...



BOLETÍN INFORMATIVO DE LA SUBSECRETARÍA ZONAL 7 - SUR
Nro.51
JUNIO / 2013



Biosfera Macizo del Cajas: una nueva demostración del compromiso ambiental de Ecuador con el mundo

“Una biosfera es un espacio físico con características ambientales, económicas y sociales especiales que retan a la comunidad a equilibrar sus actividades humanas y productivas en un escenario que conjuga a personas, culturas y ecosistemas”, afirmó María Caridad Vásquez, subsecretaria de la Zona 6 de la Senplades, durante la rueda de prensa ofrecida por el Comité Promotor desde París, donde la Unesco hizo oficial la declaratoria como área de biosfera al Macizo del Cajas, ubicado al sur del Ecuador.

La declaratoria permite que se reconozca a nivel internacional el patrimonio natural del país y “constituye un

compromiso del Ecuador con el mundo, de que las actividades productivas que se desarrollen en ese espacio se hagan de manera responsable, conservando nuestra biodiversidad y acoplando los temas productivos de manera sostenible”, dijo. Además, el área reconocida como biosfera se convierte en un foco de investigación para el mundo.

Con esta decisión, el Macizo del Cajas entra a la red de biosferas del mundo, lo que permitirá al país intercambiar investigación, conocimiento y tecnología. Adicionalmente, “si logramos producir con garantía, sustentabilidad y responsabilidad social y ambiental.

FOTONOTICIA



buen vivir

PLAN NACIONAL

Todo el mundo mejor

Conocidos pensadores y políticos hicieron un reconocimiento al nuevo Plan, ratificando lo afirmado por el Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo, Fander Falconi, durante la presentación del PNBV al Presidente de la República. El Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 es la hoja de ruta de la actuación pública para construir los derechos de las y los ecuatorianos, en el marco de la consolidación de una nueva estrategia de desarrollo para Ecuador y la región.

COMPLEAÑEROS del 1 al 15 de JUNIO

1 Grace Nogales	14 Italo Torres
1 Marcelo Torres	16 Rosa María Vacacela
4 Gisella Jácome	19 Jessica Cifuentes
4 Pablo Abril	19 Alex Cajamarca
5 Gloria Suntaxi	20 Irina Naranjo
9 Verónica Estrella	20 Freddy Borja
10 Luis Paz	22 María Caridad Vásquez
12 Pablo Arévalo	23 Margarita Carrillo
12 Azucena González	25 Tania Velastegui
12 Verónica Valencia	26 Maritza Toapanta
12 Danilo Jácome	28 Pablo Jácome

REFLEXIÓN

Las personas con Capacidades Diferentes no esperan menos que ser tratados con igualdad y respeto. Son personas como tu y yo, con anhelos y sueños que quieren ser cumplidos, para esto necesitan nuestro apoyo, necesitan ser parte de algo común. El trabajo es una actividad y un derecho tipificado en la Constitución (Art. 47, IV-5), el trabajo dignifica y eleva la autoestima. Que SENPLADES permita trabajar a personas con capacidades especiales en igualdad de derechos no solamente es una acción cívica, es también una obligación que toda institución pública debe acatar y asumir como ejercicio constante.

EL PERSONAJE DEL MES

FRANKLIN ROBERTO CAJAS

Edad: 28 años
Estado Civil: Soltero
Profesión: Licenciatura en Diseño Comunicacional, USFQ, UTE.
Hobbies: Dibujar para Animación, leer, deporte, cocinar

Roberto, como le conocemos en Comunicación, es el nuevo integrante de la familia SENPLADES. Su propia acción y decisión le han convertido, en poco tiempo, en pieza clave de esta Unidad. Roberto tiene una Licenciatura en Diseño Comunicacional, ha estudiado en la Universidad San Francisco de Quito y en la UTE. A nuestro compañero le gusta hacer deporte, pasa su tiempo libre en la lectura o dibujando para animación.

Roberto anhela aportar a SENPLADES con un trabajo diligente y eficaz, está seguro de sí mismo conoce lo que hace y lo que quiere.

“Un libro, un sueño”

Los servidores públicos de la Subsecretaría Zonal 7 Sur de la Senplades, conscientes de la dura realidad por la que atraviesan algunas personas del cantón Loja, han tenido la iniciativa de realizar ayuda social, enmarcada en la propuesta “Un libro, un sueño”.

“Un libro, un sueño”, es una idea que nace en la Subsecretaría Zona 7 Sur de la SENPLADES, en principio para recolectar recursos económicos, vendiendo entre todos los servidores públicos, un libro, y con los recursos que se obtengan mejorar las condiciones de vida de personas de escasos recursos económicos del cantón Loja.

Es por ello que en días anteriores, hicieron la entrega de cobijas, colchones, una cama, ropa, alimentos y otros implementos necesarios para optimizar la calidad de vida, en este caso, de Joffre Paladines, un hombre solo con tres hijos varones y que provienen del cantón Macará.



Presentación del libro, cuyo aporte será encaminado a la ayuda social

Zona 7 cuenta con representante al Consejo Nacional de Planificación

La ciudadanía ya tiene sus representantes al Consejo Nacional de Planificación, organismo superior del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa que, como una de sus funciones, debe conocer y aprobar el Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV). La elección se hizo en la Primera Asamblea Ciudadana Plurinacional e Intercultural para el Buen Vivir, instalada en Ciudad Alfaro (Montecristi-Manabí) el 8 y 9 de mayo.

Las y los asambleístas ciudadanos electos fueron Pablo de La Torre y su allera, Jessenka Silva, por la región costa; Rosa Majay y su allera, Darwin Pantoja, por la Sierra; Wajaira Quilonez y su allera, Elias Jácher, por la Amazonia; y Karina Rodríguez Cedeño, con su allera Byron Castillo, en representación de la Región Insular.



La ciudadanía ya tiene sus representantes al Consejo Nacional de Planificación

Quien vive de esperanzas; morirá de hambre. (B. Franklin)



Anexo 11. Fotografías de la actividad piloto.







[Anexo 12. Lista de servidores públicos que integran la SENPLADES Zonal 7 – Sur

CÉDULA	APELLIDOS	NOMBRES	DOMICILIO	TIPO DE SANGRE	FECHA DE NACIMIENTO	FECHA DE INGRESO	FECHA DE NOMBRAMIENTO	FECHA DE CONTRATO	ESTADO CIVIL	NÚMERO DE CARGAS FAMILIARES	GRUPO OCUPACIONAL	RELACIÓN LABORAL	DESCRIPCIÓN ÁREA DE TRABAJO	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	FORMACIÓN
1101898 896	APOLO	MARÍA ESTELA	ARGENTINA ENTRE VENEZUELA Y SEVILLA DE ORO	ORH+	24/04/1959	01/10/2009	01/10/2009		CASADA	2	SPA3	LOSEP	UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL	ASISTENTE DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL	LIC. EN SECRETARIADO EJECUTIVO
1103028 856	BUSTOS PEÑARRETA	PABLO ERNESTO	ILLINIZAS Y SANGAY	ORH+	02/12/1977	12/01/2009	12/01/2009		CASADO	5	SP5	LOSEP	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN, INFORMACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS	ANALISTA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN, INFORMACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS	ARQUITECTO
1900182 476	BRICEÑO PRECIADO	MARÍA EUGENIA	PINDAL 21-35 Y AV. GOBERNACIÓN DE MAINAS	ORH+	07/10/1966	01/10/2009	01/10/2009		UNIÓN LIBRE	3	SPA2	LOSEP	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	ASISTENTE DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	EGDA. TRABAJO SOCIAL
1103411 896	CARRIÓN CARRIÓN	PABLO JAVIER	MIGUEL MARTÍNEZ RUIZ Y S/N	ORH+	24/10/1976	12/01/2009	12/01/2009		CASADO	3	SP5	LOSEP	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	ANALISTA DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	ECONOMISTA
1102960 786	CARRION INTRIAGO	EDITH CARRIÓN	AV. SALVADOR BUSTAMANTE CELI	ORH+	31/05/1972	01/10/2009	01/10/2009		CASADA	4	SP3	LOSEP	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	ANALISTA ADMINISTRATIVO FINANCIERO	DRA. CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
1102445 630	CASTILLO CASTILLO	CARLOS VICENTE	PEATONAL 15 Y ROMEL VÁSQUEZ	BRH+	22/01/1965	25/10/2012	02/01/2013		UNIÓN LIBRE	2		LOSEP	DIRECCIÓN DE DEMOCRATIZACIÓN DEL ESTADO	ANALISTA DE DEMOCRATIZACIÓN	LIC. EN ANTROPOLOGÍA
1103592 885	CASTRO QUEZADA	FERNANDO VINICIO	GERÓNIMO CARRIÓN 11-92 Y VELASCO IBARRA	ORH+	08/03/1978	01/10/2009	01/10/2009		CASADO	1	SP4	LOSEP	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	ANALISTA ADMINISTRATIVO FINANCIERO	ING. COMERCIAL
1102819 792	CASTRO MOREIRA	PABLO EDUARDO	MACARÁ 10-72 ENTRE AZUAY Y MIGUEL RIOFRIO	ORH+	27/10/1975	22/02/2010	02/03/2012		CASADO	2	SP3	LOSEP	DIRECCIÓN DE DEMOCRATIZACIÓN DEL ESTADO	ANALISTA DE DEMOCRATIZACIÓN	ING. COMERCIAL
0703183 368	DÁVILA HERRERA	JORGE SANTIAGO	AV. 25 DE JUNIO Y 11VA. OESTE	BRH+	31/05/1978	01/04/2013	01/04/2013		DIVORCIADO	1	SP4	LOSEP	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN, INFORMACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS	ANALISTA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN, INFORMACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS	ECONOMISTA
1103893 481	DÍAZ TANDAZO	GONZALO ALEXANDER	CATACUCHA 14-34 ENTRE SUCRE Y BOLÍVAR	ORH+	17/03/1981	02/04/2012	02/04/2012		SOLTERO		SP3	LOSEP	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN, INFORMACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS	ANALISTA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN, INFORMACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS	ECONOMISTA

1103704 704	EGUIGURE N VÁSQUEZ	JUAN IGNACIO	AV. ORILLAS DEL ZAMORA Y VIRGILIO ABARCA	ARH+	19/09/1978	27/07/20 11	02/01/2013	CASADO	1	SP6	LOSEP	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN , INFORMACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS	ANALISTA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN , INFORMACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS	ING. EN GESTIÓN AMBIENTAL
1101709 077	ERAZO ORDOÑEZ	MARIANA DE JESÚS	JARDINES DEL SUR S/N	ORH+	27/08/1962	01/10/20 09	01/10/2009	CASADA	3	SP3	LOSEP	PARTICIPACIÓ N CIUDADANA	ANALISTA DE PART. CIUDADANA	ING. COMERCIAL
1103408 611	ERIQUE MONCADA	PABLO FERNAN DO	QUITUMBE 10-62 Y NICOLASA JURADO	ORH+	29/06/1982	21/05/20 12	02/01/201 3	DIVORCIA DO	1	SP5	LOSEP	DIRECCIÓN DE DEMOCRATIZA CIÓN DEL ESTADO	ANALISTA DE DEMOCRATIZA CIÓN	ABOGADO
1103833 115	GUAYLLAS POMA	STALIN PATRICIO	AMBATO ENTRE RIOBAMBA Y LATACUNG A	ORH+	11/11/1980	22/09/20 12	02/01/201 3	CASADO	2	SP4	LOSEP	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN , INFORMACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS	ANALISTA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN , INFORMACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS	ING. EN SISTEMAS
1104243 017	GRANDA LOAIZA	JENNY PAOLA	MARCELIN O CHAPAGÑA T Y SANTIAGO DE LAS MONTAÑAS		08/11/1984	12/01/20 09	12/01/2009	SOLTERA		SP3	LOSEP	DIRECCIÓN DE INVERSIÓN PÚBLICA, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	ANALISTA DE INVERSIÓN PÚBLICA, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	ECONOMISTA
1104084 429	JARAMILLO CASTILLO	FRANKLI N ROLAND O	SANTO DOMINGO DE LOS COLORADO S 24-32 Y DAULE	ORH+	30/08/1982	01/10/20 09	01/10/2009	CASADO	1	SP3	LOSEP	UNIDAD DE COMUNICACIÓ N SOCIAL	COMUNICADOR SOCIAL	LIC. EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL
1104528 318	JARAMILLO ESPINOSA	MARÍA FERNAN DA	AV. MANUEL CARRIÓN PINZANO Y PEDRO FALCONÍ	ARH+	13/06/1986	01/03/20 13	01/03/2013	DIVORCIA DO	2	SPA2	LOSEP	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN , INFORMACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS	ASISTENTE DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN , INFORMACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS	BACHILLER EN CIENCIAS SOCIALES
1103502 462	JIMÉNEZ VILLAVICEN CIO	KEVIN MARLOW	EMILIANO ORTEGA 09-59 Y MIGUEL RIOFRIO	ABRH+	28/03/1981	01/03/20 11		CASADO	3		LOSEP	SUBSECRETAR IO ZONAL DE PLANIFICACIÓN 7	SUBSECRETAR IO	ECONOMISTA
1102626 791	JIMENEZ NARANJO	RODIKA PATRICIA	AV. ZOILO RODRÍGUE Z 01-23 Y PRAGA	ORH+	12/10/1968	12/01/20 09	12/01/2009	CASADA	1		LOSEP	DESPACHO SUBSECRETAR ÍA	ASISTENTE DE DESPACHO	LIC. CC. EE. ESPECIALIDAD INGLES Y EGDA. COMUNICACIÓN SOCIAL
1102573 894	LEÓN CONTENTO	MARÍA SOLEDA	RIO UCAYALI Y RIO TIGRE	ORH+	3/08/1971			CASADA	1	DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA	LOSEP			LIC. EN ENFERMERÍA

1103216 287	LUNA CHAMBA	KARLA MARÍA	JUAN DE ALDERETE Y PEDRO DE CIANCA	ORH+	15/04/1975	01/10/20 09		01/10/200 9	CASADA	2	SP2	LOSEP	DIRECCIÓN DE INVERSIÓN PÚBLICA, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	ANALISTA DE INVERSIÓN PÚBLICA, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	DRA. EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
1900452 721	MALDONAD O QUEZADA	AIDA YADIRA	8 DE DICIEMBRE Y PDTE, VICENTE ROCA	ARH+	25/12/1984	20/09/20 11		01/02/201 3	DIVORCIA DA	1	SP4	LOSEP	UNIDAD DE PARTICIPACIÓ N CIUDADANA	ANALISTA DE PARTICIPACIÓ N CIUDADANA	LIC. EN COMUNICACIÓN SOCIAL
1102899 828	MENDOZA HIDALGO	ULBIO FERNAN DO	BUGANVILL AS 25-51 Y AV. GOBERNAC IÓN DE MAINAS	ORH+	27/04/1975	02/02/20 11	02/04/2012		CASADO	2	SP4	LOSEP	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN , INFORMACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS	ANALISTA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN , INFORMACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS	ING. EN GEOLOGÍA Y MINAS
1103696 280	MORA RIOFRIO	XIMENA MARÍA	BOLÍVAR 11-59 ENTRE AZUAY Y MERCADILL O	ABRH+	11/10/1980	02/02/20 11		02/01/201 3	CASADA	2	SP2	LOSEP	DIRECCIÓN ADMINISTRATIV A FINANCIERA	ANALISTA DIR. ADMINISTRATIV A FINANCIERA	ING. BANCA Y FINANZAS
1103033 609	NARANJO HIDALGO	GLENDA CASILDA	BOLÍVAR ENTRE AZUAY Y MERCADILL O	ORH+	02/08/1973	26/02/20 13		26/02/201 3	CASADA	1	SP5	LOSEP	DIRECCIÓN DE INVERSIÓN PÚBLICA, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	ANALISTA DE INVERSIÓN PÚBLICA, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	ING. INDUSTRIAS AGROPECUARIAS
1103697 023	ORDÓÑEZ YAGUACHE	JOSÉ VICENTE	PANAMÁ Y VENEZUEL A	ORH+	16/02/1980	01/02/20 13	01/02/2013		SOLTERO		DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA	LOSEP	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN , INFORMACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN , INFORMACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS	ECONOMISTA
1103501 787	ORTIZ VILLAVICEN CIO	MARÍA VERÓNICA	18 DE NOVIEMBR E Y AZUAY	ORH+	01/08/1977	01/06/20 10	01/06/2010		CASADA	2	DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA	LOSEP	DIRECCIÓN ADMINISTRATIV A FINANCIERA	DIRECTORA ADMINISTRATIV A Y FINANCIERA	DRA. EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
0703249 136	PEÑALOZA COELLO	MARLY LUCÍA	BERLIN Y PARIS	ARH+	16/10/1975	01/04/20 13		01/04/201 3	CASADA	3	SP2	LOSEP	DIRECCIÓN ADMINISTRATIV A FINANCIERA	SOPORTE TÉCNICO	ING. EN SISTEMAS
1104036 999	PAUTE MALDONAD O	MARÍA CRISTINA	BARRIO RIVERA DE JIPIRO	ARH+	11/02/1986	02/06/20 09		02/01/201 3	CASADA	1	SP5	LOSEP	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN , INFORMACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS	ANALISTA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN , INFORMACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS	ING. EN ELECTRÓNICA Y TELECOMUNICACIO NES
1104203 425	PONCE OCHOA	PABLO VICENTE	MANUEL ESPINOZA 23-72 Y QUITUMBE	ORH+	24/11/1987	25/10/20 12		02/01/201 3	SOLTERO			LOSEP	DIRECCIÓN DE DEMOCRATIZA CIÓN DEL ESTADO	ANALISTA DE DEMOCRATIZA CIÓN	ECONOMISTA

1103499 495	PUERTAS PUERTAS	MARÍA ELISA	PEDRO DE CIANCA Y JUAN DE ALDERETE	ORH+	04/09/1978	01/06/20 11		02/01/201 3	CASADA	3	SP4	LOSEP	COMUNICACIÓ N SOCIAL	COMUNICADOR A SOCIAL	LIC. CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL
1104618 267	QUITO ULLOA	MERCED ES DEL PILAR	AV. PRIMISIAS Y HNO. LUCIO	ORH+	06/01/1988	15/02/20 13	15/02/2013		SOLTERA		SPA3	LOSEP	COMUNICACIÓ N SOCIAL	COMUNICADOR A SOCIAL	EGDA. COMUNICACIÓN SOCIAL
1102553 755	ROA LOPEZ	GRACIEL A DE FÁTIMA	RIO UCAYALI Y MORONA	ORH+	23/01/1962	01/10/20 09	01/10/2009		CASADA	1	SPA1	LOSEP	GESTIÓN DOCUMENTAL	RESPONSABLE DE GESTIÓN DOCUMENTAL	BACHILLER EN HUMANIDADES MODERNAS
0701234 551	ROMERO CRESCO	HÉCTOR ESTUARD O	GUAYAS 18- 16 ENTRE 25 DE JUNIO Y SUCRE	ORH+	23/10/1958	01/10/20 09	01/10/2009		CASADO		SP5	LOSEP	DIRECCIÓN DE INVERSIÓN PÚBLICA, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	ANALISTA DE INVERSIÓN PÚBLICA, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	INGENIERO CIVIL Y LIC. EN COMUNICACIÓN SOCIAL
1103035 919	SÁNCHEZ RUIZ	VERÓNICA ESPERAN ZA	GRAN COLOMBIA ENTRE TULCÁN Y GUARANDA	ORH+	21/03/1973	25/10/20 12		02/01/201 3	VIUDA	3	SP5	LOSEP	DIRECCIÓN DE DEMOCRATIZA CIÓN DEL ESTADO	ANALISTA DE DEMOCRATIZA CIÓN	ECONOMISTA
1102849 492	SAUCA RAMON	BETTY PATRICIA	AGUSTÍN EGUIGURE N Y EDUARDO MORA	ORH+	22/05/1969	01/10/20 09	01/10/2009		SOLTERA	1	SPA2	LOSEP	DIRECCIÓN DE DEMOCRATIZA CIÓN	ASISTENTE DE DEMOCRATIZA CIÓN	LIC. EN PSICOLOGÍA EDUCATIVA
0102384 500	SERRANO TERAN	FABIÁN MARCEL O	BOLÍVAR 08-74 Y ROCAFUER TE	BRH+	28/08/1965	01/10/20 09	01/10/2009		CASADO	4	SP3	LOSEP	ASESORÍA JURÍDICA	ASESOR JURÍDICO	ABOGADO
1102047 584	TORRES GONZALEZ	CARMEN CECILIA	FRANCISCO NARIÑO Y AV. BENJAMÍN CARRIÓN	ORH+	22/11/1961	01/10/20 09	01/10/2009		CASADA	3	SP4	LOSEP	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN , INFORMACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS	ANALISTA DE PLANIFICACIÓN , INFORMACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS	ECONOMISTA
1103312 003	TORRES BRICEÑO	VICENTE ALEXAND ER	FRANCISCO LECARO ESPINEL	ORH+	22/07/1979	02/01/20 13		02/01/201 3	DIVORCIA DO	1	SP6	LOSEP	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN , INFORMACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS	ANALISTA DE PLANIFICACIÓN , INFORMACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS	ING. AGRÓNOMO
1103830 251	TROYA MUÑOZ	JUAN CARLOS	LAURO GUERRERO 14-98 Y JOSÉ PICOITA	ORH+	11/11/1980	25/09/20 12		02/01/201 3	SOLTERO		SP5	LOSEP	DIRECCIÓN DE INVERSIÓN PÚBLICA, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	ANALISTA DE INVERSIÓN PÚBLICA, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	INGENIERO AGRÓNOMO
1103375 125	VALAREZO TANAZO	NAIDA MARÍA	PDTE. ROCA Y AV. 8 DE DICIEMBRE	ORH+	29/01/1982	01/10/20 09	01/10/2009		CASADA	1	SP3	LOSEP	COMUNICACIÓ N SOCIAL	COMUNICADOR A SOCIAL	LIC. EN COMUNICACIÓN SOCIAL

1104599 327	VÁSQUEZ ROMERO	DIANA VERÓNICA	SALVADOR BUSTAMANTE C. Y BLANCA CANO	ORH+	17/05/1987	07/02/20 11	02/01/201 3	SOLTERA		SP3	LOSEP	DIRECCIÓN DE INVERSIÓN PÚBLICA, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	ANALISTA DE INVERSIÓN PÚBLICA, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	ECONOMISTA	
1103805 980	VINUEZA VACA	DIEGO FERNANDO	AV. PIO JARAMILLO 17-22 Y CUBA	ORH+	11/02/1981	01/04/20 13	01/04/2013	CASADO	1	DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA	LOSEP	DIRECCIÓN DE INVERSIÓN PÚBLICA, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	DIRECTOR DE INVERSIÓN PÚBLICA, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	ING. EN FINANZAS	
	PERSONAL CÓDIGO DEL TRABAJO														
1103317 853	ALVARADO JARAMILLO	CRISTINA ROLANDO	PUNÁ Y ESMERALDAS	ARH+	09/06/1978	01/10/20 09	01/10/2009	DIVORCIADO	2			CÓDIGO DEL TRABAJO	COMUNICACIÓN SOCIAL	TÉCNICO AUDIOVISUALES	BACHILLER
1104274 244	ARIAS RAMIREZ	DANNY DANIEL	ROMERILLOS	ORH+	14/05/1982	01/10/20 09	01/10/2009	CASADO	2			CÓDIGO DEL TRABAJO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	AUXILIAR DE SERVICIOS	BACHILLER
1103044 275	BENAVIDES RODRIGUEZ	ALEXIS IVÁN	ERNESTO CHE GUEVARA Y CLOTARIO MALDONADO	ORH+	30/08/1971	01/10/20 09	01/10/2009	CASADO	3			CÓDIGO DEL TRABAJO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	AUXILIAR DE SERVICIOS	BACHILLER
1102702 998	CASTRO RAMÓN	RUBÉN DARÍO	MANUEL GAIÁN Y BENJAMÍN CARRIÓN	ARH+	04/08/1966										
0701335 952	ERAS YAGUANA	JOSÉ GABRIEL	SITIO LA CHILCA VÍA A PIÑAS	ORH	07/03/1959	01/10/20 09	01/10/2009	DIVORCIADO				CÓDIGO DEL TRABAJO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	CONDUCTOR	BACHILLER
1104741 184	MASA VALDIVIEZO	ÁNGEL BOLÍVAR	BARRIO MOTUPE	ORH+	06/02/1986	01/10/20 09	01/10/2009	SOLTERO				CÓDIGO DEL TRABAJO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	AUXILIAR DE SERVICIOS	SECUNDARIA
1707821 318	NOLE RIOS	STALIN RAÚL	LOS OLIVOS Y BENJAMÍN CARRIÓN	ORH+	08/05/1964	01/10/20 09	01/10/2009	CASADO	2			CÓDIGO DEL TRABAJO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	CONDUCTOR	PRIMARIA
1900243 112	ORELLANA INIGUEZ	HUGO BOLÍVAR	AV. DEL EJÉRCITO	ORH+	22/06/1974	01/10/20 09	01/10/2009	SOLTERO	5			CÓDIGO DEL TRABAJO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	CONDUCTOR	PRIMARIA
1102577 572	ORTEGA RAMON	CARLOS ALBERTO	RIOBAMBA Y TULCÁN	ORH+	04/01/1965	01/10/20 09	01/10/2009	UNIÓN LIBRE				CÓDIGO DEL TRABAJO	DESPACHO SUBSECRETARÍA	AUXILIAR DE SERVICIOS	PRIMARIA
1102918 727	RIOFRIO ROJAS	FABIÁN ERNESTO	ESTEBAN SIGUENQUI Y AV. PABLO PALACIO	ORH+	13/03/1970	01/10/20 09	01/10/2009	CASADO	1			CÓDIGO DEL TRABAJO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	CONDUCTOR	BACHILLER
1706144 613	ROJAS LOAIZA	SERAPIO EUGENIO	BARRIO ISIDRO AYORA: S/N Y FINLANDIA	ARH+	28/03/1959	01/10/20 09	01/10/2009	CASADO	4			CÓDIGO DEL TRABAJO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	CONDUCTOR	PRIMARIA

0705400 55	VIÑAMAGU A MENDOZA	CÉSAR ESTALIN	BARRIO CHONTILLA L VÍA EL GUABO - PASAJE	ORH*	14/02/1988	01/08/20 12		01/03/201 3	SOLTERO	2	CÓDIGO DEL TRABAJO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIV A Y FINANCIERA	AUXILIAR DE SERVICIOS	BACHILLER EN APLICACIONES INFORMÁTICAS
---------------	-----------------------	------------------	--	------	------------	----------------	--	----------------	---------	---	--------------------------	---	--------------------------	--

Fuente: Recursos Humanos de la SENPLADES Zonal 7 – Sur.

Fecha de Corte: 4 de junio 2013.