

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA COMUNICACIÓN SOCIAL**



TESIS DE TRABAJO DIRIGIDO

Diseño de una Estrategia Sistémica para Mejorar la Comunicación Interna y Externa de la Fundación Sembrando Esperanza (FUNDASE) y los centros que agrupa, ubicada en la zona 1° de Mayo de la Ciudad de El Alto, La Paz (Bolivia), entre los meses de agosto de 2009 a mayo del 2010.

**POSTULANTE: Univ. Viviana Antonia Araya Esnarde
TUTOR: Lic. Edwin Flores Aráoz**

**La Paz – Bolivia
2011**

Agradecimientos

Gracias a mi familia por mantenerse a mi lado apoyándome y por sobrellevar con paciencia mis imperfecciones y equivocaciones.

Gracias al Lic. Edwin Flores Aráoz, tutor de este trabajo, quien me brindó su apoyo en un momento complicado, para usted mis sinceros agradecimientos.

Viviana



ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA

AGRADECIMIENTOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.	ÁREA TEMÁTICA	4
2.	TEMA Y DELIMITACIÓN	4
3.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E HIPÓTESIS DE TRABAJO	4
3.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
3.2.	PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS DE TRABAJO	6
4.	OBJETIVOS	6
4.1.	OBJETIVO GENERAL	6
4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
5.	JUSTIFICACIÓN	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1.	CONCEPTUALIZACIÓN DEL TÉRMINO COMUNICACIÓN	11
2.	CONCEPTUALIZACIÓN DEL TÉRMINO INFORMACIÓN	13
3.	CONCEPTUALIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	14
3.1.	CLASIFICACIÓN DE LAS INSTITUCIONES	16
3.2.	SUBDIVISIONES DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	17
4.	COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL	20
5.	SELECCIÓN DE LA TEORÍA COMUNICACIONAL	21
5.1.	TEORÍA DE SISTEMAS	21
5.2.	PERTINENCIA CONCEPTUAL-OPERACIONAL	22
6.	CONCEPTUALIZACIÓN DEL TÉRMINO CAPACITACIÓN	24
7.	BREVE HISTORIA DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES	25

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1.	METODOLOGÍA – PARADIGMA	28
2.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	28
3.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	28
3.1.	SUJETOS, POBLACIÓN Y MUESTRA	28
3.1.1.	POBLACIÓN	28
3.1.2.	SUJETOS	29
3.1.3.	MUESTRA Y TIPOS DE MUESTREO	29
3.1.3.1.	MUESTREO NO PROBABILÍSTICO	29
3.1.3.2.	MUESTREO INTENCIONAL O SELECTIVO	30
3.2.	VARIABLES	31
3.4.1.	VARIABLE INDEPENDIENTE	31
3.4.2.	VARIABLES DEPENDIENTES	31
3.3.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	32
3.3.1.	ENTREVISTA	32
3.3.2.	OBSERVACIÓN	33
3.3.3.	UTILIZACIÓN DE DOCUMENTOS	33
3.3.4.	CUESTIONARIO	34
3.3.5.	GRUPOS DE ENFOQUE O SESIONES EN PROFUNDIDAD	34
4.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	34
4.1.	PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	35
4.2.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	36
5.	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	37
5.1.	ÁRBOL DE PROBLEMAS – GENERAL	37
5.2.	PRESENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO POR CENTRO Y VALIDACIÓN POR PARTE DE LOS DIRECTORES	37
5.3.	PRESENTACIÓN DE PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS Y VALIDACIÓN POR PARTE DE LOS DIRECTORES	37
5.4.	CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS FODA	38

5.5.	CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA	38
5.6.	PLAN DE ACCIONES	38
CAPÍTULO IV		
MARCO REFERENCIAL		39
1.	NATURALEZA JURÍDICA Y CONSTITUCIÓN DE LA FUNDACIÓN SEMBRANDO ESPERANZA	40
2.	MARCO ESTRATÉGICO	41
2.1.	VISIÓN	41
2.2.	MISIÓN	41
2.3.	OBJETIVO GENERAL	41
2.4.	ORGANIGRAMA	42
3.	FINANCIAMIENTO	43
4.	POBLACIÓN BENEFICIARIA	43
5.	CENTROS QUE CONFORMAN FUNDASE	43
5.1.	CENTRO INTEGRAL DE APOYO Y DE PREVENCIÓN DE LA DESERCIÓN ESCOLAR KURMI	44
5.1.1.	CONSTITUCIÓN	44
5.1.2.	OBJETIVOS EDUCATIVOS	44
5.1.3.	PERSONAL	45
5.1.4.	ORGANIGRAMA	45
5.1.5.	POBLACIÓN BENEFICIARIA	46
5.1.6.	ÁREAS DE INTERVENCIÓN	46
5.2.	CENTRO DE EDUCACIÓN ALTERNATIVA MURURATA	47
5.2.1.	CONSTITUCIÓN	47
5.2.2.	OBJETIVOS	47
5.2.3.	PERSONAL	48
5.2.4.	ORGANIGRAMA	48
5.2.5.	POBLACIÓN BENEFICIARIA	49
5.2.6.	NIVELES DE EDUCACIÓN	49
5.2.7.	SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	49
5.3.	CENTROS EDUCATIVOS INFANTILES - SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS, MADRE PIEDAD DE LA CRUZ Y VIRGEN DE LA FUENSANTA	50
5.3.1.	CONSTITUCIÓN	50
5.3.2.	OBJETIVOS	50
5.3.3.	PERSONAL	51
5.3.4.	ORGANIGRAMA	51
5.3.5.	POBLACIÓN BENEFICIARIA	51
5.3.6.	SERVICIOS QUE OFRECE	51
5.4.	CENTRO DE SALUD JESÚS OBRERO	52
5.4.1.	CONSTITUCIÓN	52
5.4.2.	OBJETIVOS	52
5.4.3.	PERSONAL	52
5.4.4.	POBLACIÓN BENEFICIARIA	52
5.4.5.	ORGANIGRAMA	53
5.4.6.	SERVICIOS QUE PRESTA	53
5.5.	CENTRO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA	54
5.5.1.	CONSTITUCIÓN	54
5.5.2.	OBJETIVO INSTITUCIONAL	54
5.5.3.	PERSONAL	54
5.5.4.	ORGANIGRAMA	54
5.5.5.	POBLACIÓN BENEFICIARIA	55
5.5.6.	ÁREAS O LÍNEAS TEMÁTICAS DE TRABAJO	55
5.5.6.1.	CAPACITACIÓN	55
5.5.6.2.	ASESORAMIENTO	55
5.5.6.3.	COMUNICACIÓN	55
5.5.6.4.	INVESTIGACIÓN	55
5.6.	PROYECTO DE AUTOFINANCIAMIENTO – CASA DE ENCUENTROS Y RETIROS EMAÚS	56
5.6.1.	CONSTITUCIÓN	56
5.6.2.	OBJETIVO INSTITUCIONAL	56
5.6.3.	PERSONAL	56
5.6.4.	ORGANIGRAMA	56
5.6.5.	SERVICIOS QUE PRESTA	57
5.6.5.1.	ALIMENTACIÓN	57
5.6.5.1.	HOSPEDAJE	57
CAPÍTULO V		
MARCO LÓGICO		58

1.	ANTECEDENTES	59
2.	JUSTIFICACIÓN	65
3.	OBJETIVO	66
4.	BENEFICIARIOS	66
CAPÍTULO VI		
MARCO PRÁCTICO		67
1.	ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS	68
1.1.	CENTRO INTEGRAL DE APOYO Y DE PREVENCIÓN DE LA DESERCIÓN ESCOLAR KÜRMI	68
1.2.	CENTRO DE EDUCACIÓN ALTERNATIVA MURURATA	72
1.3.	CENTROS EDUCATIVOS INFANTILES SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS, MADRE PIEDAD DE LA CRUZ Y VIRGEN DE LA FUENSANTA	76
1.4.	CENTRO DE SALUD JESÚS OBRERO	79
1.5.	CENTRO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA	83
1.6.	PROYECTO DE AUTOFINANCIACIÓN – CASA DE ENCUENTROS Y RETIROS EMAÚS	87
1.7.	ASPECTOS GRALES. A LAS ACTIVIDADES COMUNICACIONALES DE LOS CENTROS	90
2.	ÁRBOL DE PROBLEMAS INTERNOS Y EXTERNOS	97
3.	ÁRBOL DE OBJETIVOS INTERNOS Y EXTERNOS	98
4.	CONSTRUCCIÓN FODA	99
5.	ANÁLISIS FODA	101
CAPÍTULO VII		
PROPUESTA COMUNICACIONAL		103
1.	INTRODUCCIÓN	104
2.	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE LA ACTIVIDAD COMUNICACIONAL EN LA FUNDASE	105
2.1.	ANTECEDENTES DEL DIAGNÓSTICO	105
2.2.	INTERNO	106
2.2.1.	PRÁCTICA Y RELACIÓN COMUNICACIONAL DIRECCIONES DE LOS CENTROS CON LOS TRABAJADORES	106
2.2.2.	PERCEPCIONES DE LOSTRABAJADORES RESPECTOA SU RELACIÓN CON DIRECTORES Y ENTRE EL PERSONAL (INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y CAPACITACIÓN)	106
2.2.3.	PRÁCTICA Y RELACIÓN COMUNICACIONAL DIRECCIONES DE LOS CENTROS CON LOS PADRES DE FAMILIA, BENEFICIARIOS, CLIENTES Y PACIENTES	108
2.2.4.	PRÁCTICA COMUNICACIONAL DE LOS PADRES DE FAMILIA, CLIENTES Y PACIENTES CON LAS DIRECCIONES DE LOS CENTROS	109
2.2.5.	RELACIÓN AL INTERIOR DE LA FUNDASE (ENTRE CENTROS)	109
2.3.	EXTERNO	110
2.3.1.	RELACIÓN Y PRÁCTICA COMUNICACIONAL CON LA PREFECTURA Y ALCALDÍA	110
2.3.2.	PRÁCTICA Y RELACIÓN COMUNICACIONAL DIRECCIONES DE LOS CENTROS CON LA JUNTA DE VECINOS	111
3.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	111
3.1.	OBJETIVO GENERAL DE LA ESTRATEGIA	111
3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	112
3.3.	RESULTADOS ESPERADOS	112
3.4.	INDICADORES	113
3.5.	METAS Y LÍNEAS DE TRABAJO	114
3.6.	POLÍTICA COMUNICACIONAL	115
3.7.	PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN	117
3.7.1.	COMUNICACIÓN Y RELACIONAMIENTO INTERNO	118
3.7.2.	COMUNICACIÓN Y RELACIONAMIENTO EXTERNO	118
3.8.	OBJETIVOS GENERALES DE COMUNICACIÓN INTERNOS Y EXTERNOS	119
3.8.1.	OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN INTERNA	119
3.8.2.	OBJETIVO DE COMUNICACIÓN EXTERNA	119
3.9.	EMPLEO DE MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN (INTERNET)	120
3.10.	EMPLEO DE MEDIOS ALTERNATIVOS	122
3.11.	COMPONENTES, SUBCOMPONENTES O ACTIVIDADES, TAREAS, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO	124
3.12.	FINANCIAMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	134
3.13.	EVALUACIÓN	134
3.12.1.	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA	135
4.	CONCLUSIONES	136
5.	RECOMENDACIONES	139
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		141



CAPÍTULO I

Introducción

INTRODUCCIÓN

En La Paz las fundaciones pertenecientes a la Iglesia Católica trabajan bajo los lineamientos de la obra social. La iglesia cuenta con misioneros religiosos y laicos (mujeres y hombres) que realizan estas actividades en los países donde le es permitido a través de las Diócesis, que crearon las Fundaciones o Pastorales parroquiales colaborando con: escuelas, dispensarios, centros de acogida para niños y ancianos, hospitales, centros de rehabilitación de toda índole, leproserías, etc. Es responsable de la educación de más de 55 millones de jóvenes y niños alrededor del mundo.

Las instituciones de la Iglesia Católica se financian mediante: Aportaciones de instituciones propias o ligadas a ésta. Rendimientos económicos recibidos en forma de plusvalías de empresas e instituciones donde tiene capital invertido. Aportaciones y recolectas directas o indirectas, tanto de carácter público como privado. Financiación proveniente de las arcas públicas de muchos de los países donde tiene presencia.

La Fundación Sembrando Esperanza es una institución legalmente establecida y forma parte de la Diócesis de la ciudad de El Alto, constituida por la iniciativa del Párroco de la Iglesia Católica Jesús Obrero y busca contribuir al desarrollo integral de la comunidad y la dignidad de la persona necesitada y en desventaja social a partir de procesos sociales corresponsables, para esta labor cuenta con centros que se constituyen en los brazos operativos de este objetivo, prestando servicios sanitarios, formativo-educativos y de fortalecimiento del ejercicio ciudadano.

Sin embargo, la institución presenta deficiencias en el trabajo comunicacional debido a que esta disciplina no es considerada un elemento estratégico en la ejecución y organización de actividades, este hecho se traduce en la falta de un profesional que lleve adelante esta tarea y por consiguiente no se ha establecido un departamento o área específica de comunicación social porque no se destina presupuesto para su constitución.

Mediante esta estrategia, se plantea la planificación de actividades concretas que contribuyan a fortalecer la comunicación y que ésta se constituya en el elemento transversal y organizador de las tareas que realizan los Centros y la Dirección General de la FUNDASE, para optimizar el trabajo y la consecución de los objetivos institucionales.

Tomando en cuenta que el propósito de la Fundación Sembrando Esperanza esta orientado al desarrollo integral de la sociedad alteña, es necesario mejorar la eficiencia en el trabajo institucional y la comunicación es el componente principal para lograr una mayor y mejor coordinación entre Centros y éstos con la Dirección General y una mejor relación de la fundación con las instituciones que la patrocinan promoviendo acciones planificadas y acordes a las dinámicas.

1. ÁREA TEMÁTICA

El Programa Académico de la Carrera Comunicación Social (1997) presenta un esquema curricular que incluye áreas y/o materias específicas que posibilitan que los estudiantes se formen y amplíen sus conocimientos superando lo estrictamente mediático e incursionen en áreas como la educación, antropología, marketing, comunicación institucional, entre otras.

Este trabajo de investigación y su consecuente propuesta comunicacional se basaran, precisamente, en ésta última área de acción y se emplearán teorías que analizan y explican las prácticas de la comunicación en instituciones. Cabe señalar que la unidad de análisis de estudio a investigar se trata de una institución no gubernamental, por lo tanto los conceptos a emplearse se centrarán en este hecho.

2. TEMA Y DELIMITACIÓN

Diseño de una estrategia sistémica para mejorar la comunicación interna y externa de la Fundación Sembrando Esperanza (Centro de Apoyo y de Prevención de la Deserción Escolar Kürmi, Centro de Educación Especial Mururata, Beata Piedad de la Cruz, Sagrado Corazón de Jesús, Virgen de la Fuensanta, Centro de Salud Jesús Obrero, Centro de Formación y Capacitación Ciudadana y Casa de Encuentros Emaús), en la zona 1° de Mayo de la ciudad de El Alto - La Paz (Bolivia), entre los meses de agosto del 2009 y mayo del año 2010.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E HIPÓTESIS DE TRABAJO

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Institución que es objeto de estudio es una Fundación (Sembrando Esperanza) que se dedicada a coadyuvar a la sociedad en diferentes servicios, éstas son: la educación regular y especial, salud y promueve la participación y formación ciudadana elaborando proyectos en beneficio del Distrito 3, su área geográfica de acción, principalmente, es la zona 1° de Mayo de la ciudad de El Alto.

La FUNDASE agrupa a ocho Centros de los cuales tres se dedican al área de la educación regular, Beata Piedad de la Cruz, Sagrado Corazón de Jesús y Virgen de la Fuensanta. El Centro Kürmi que ayuda a prevenir a la niñez y adolescencia en las calles y apoya en el área pedagógica reforzando conocimientos. El Centro Mururata que se dedica exclusivamente al área de educación especial para niños con capacidades diferenciadas.

El Centro de Salud Jesús Obrero brinda un servicio personalizado con calidad y calidez. El Centro de Formación y Capacitación Ciudadana (FOCAPACI), que impulsa los procesos sociales participativos de desarrollo local encaminados a mejorar las condiciones de vida de la población y por último, la Casa de Encuentros Emaús creado para el autofinanciamiento de la Fundación, éste contribuye económicamente a los centros educativos principalmente.

Las áreas de acción de los Centros son diversificadas y su número resulta significativo. En cuanto, al trabajo de comunicación interno y externo que se desarrolla actualmente, cabe señalar que la FUNDASE no cuenta con un departamento de Comunicaciones o Informaciones o de Relaciones Públicas o un profesional en comunicación que se ocupe exclusivamente de esta área.

A esto hay que añadir que la Fundación, atraviesa una etapa de reestructuración por el reciente cambio de Dirección, lo cual hace necesario preguntarse si:

¿La Fundación Sembrando Esperanza cuenta con un sistema de comunicación externo efectivo que facilite la relación de ésta con sus públicos externos ofreciendo información de las actividades que realiza?

¿Existe un sistema de comunicación interno en la Fundación Sembrando Esperanza que facilite la comunicación entre los Centros que agrupa y que colabore con el trabajo coordinado en cumplimiento de los objetivos institucionales?

3.2. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS DE TRABAJO

En este sentido se plantean las siguientes hipótesis de trabajo que servirán de guía para la realización de la investigación y consecuente propuesta comunicacional:

- La Fundación Sembrando Esperanza carece de una planificación estratégica anual externa en el área de comunicación, lo cual ocasiona que la misma sea practicada de manera improvisada, dificulta la relación con sus públicos externos y el conocimiento de la institución por la escasa difusión y producción de información de las actividades que realiza.
- La Fundación Sembrando Esperanza carece de una planificación estratégica anual interna en el área comunicacional, aspecto que dificulta la comunicación, el trabajo coordinado y el relacionamiento entre los Centros que agrupa obstaculizando el cumplimiento de los objetivos institucionales.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

- ✓ Diseñar una estrategia sistémica para mejorar la comunicación interna y externa de la Fundación Sembrando Esperanza (Kürmi, Beata Piedad de la Cruz, Sagrado Corazón de Jesús, Virgen de la Fuensanta, Centro de Educación Especial Mururata, Centro de Salud Jesús Obrero, Centro de Formación y Capacitación Ciudadana y Casa de Encuentros Emaús), entre los meses de agosto y marzo del año 2010, en la zona 1° de Mayo de la ciudad de El Alto, La Paz.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Conocer la estructura, funcionamiento y actividades que realiza tanto la administración central de la Fundación Sembrando Esperanza como de los Centros que agrupa.
- ✓ Realizar un diagnóstico de medios de comunicación y periodicidad de empleo en la institución.
- ✓ Identificar los problemas en cuanto a la comunicación interna y externa.
- ✓ Identificar los componentes que constituirán la estrategia comunicacional.
- ✓ Formular la propuesta de estrategia comunicacional.

5. JUSTIFICACIÓN

El siguiente trabajo de investigación, representa el aporte de una estudiante de la carrera de Comunicación Social, cuyos conocimientos adquiridos en el transcurso de sus estudios contribuirán en el planteamiento de una posible solución al problema detectado en el área comunicacional de la Fundación Sembrando Esperanza, específicamente en la producción y difusión de material informativo y relacionamiento de la institución, con su público interno y externo.

La Fundación Sembrando Esperanza es una organización no lucrativa de iniciativa privada conformada gracias a la preocupación y para cumplir los objetivos que se plantea la labor social que realiza la Diócesis de la Iglesia Católica en la Ciudad de El Alto. Misma que administra ocho centros con dinámicas de trabajo diversificadas.

El proceso comunicacional que se lleva adelante no es planificado al interior de los centros, entre éstos y la Dirección Genral de la FUNDASE (comunicación

ascendente), entre Centros (comunicación horizontal) o con su público externo, lo cual dificulta la generación y transmisión de información destinada a socializar las actividades de éstos.

La institución no ha considerado a la comunicación como un elemento importante para el desarrollo adecuado de sus actividades y por esta razón se ha llevado adelante una práctica improvisada e informal, carente de un sistema institucional planificado.

Los centros que forman parte de la Fundación no cuentan con equipo necesario que facilite la producción de material informativo y promueva la comunicación efectiva. Tampoco cuentan con el apoyo de un profesional de este campo que se encargue de esta tarea, son los y las directoras quienes asumen este trabajo, sin embargo, no cuentan con especialización en esta área, por esta razón la elaboración de material es casi nula.

A partir de estos antecedentes se elaborará un diseño de estrategia que pretende mejorar la actividad comunicativa estableciendo un sistema formal y planificado.

Para este objetivo, se medirá la elaboración y periodicidad de material comunicacional, ya sea impreso o audiovisual, orientado a ambos públicos para socializar las actividades de los centros y consecuentemente de la Fundación. En caso de no contar con material se promoverá su realización y de esta manera, formalizar la actividad comunicativa en la institución.

Por lo tanto, la propuesta a formularse se enmarcará en la consecución de los objetivos de la Institución, para mejorar la relación de ésta con sus públicos internos y externos, mediante una comunicación formal, permanente, actualizada, transparente y fluida que facilite el trabajo ordenado.

Con este estudio se pretende alcanzar dos objetivos: el laboral y académico. El primero se basa en la práctica y obtención de experiencia en un área específica del

mercado laboral, respecto al profesional en Comunicación Social y el segundo en el empleo y relacionamiento del conocimiento teórico adquirido en las aulas universitarias con la realidad objetiva, situación que se plasmará en el trabajo práctico de actividades concretas comunicacionales.

Ya que, la investigación y la propuesta se realizarán sobre una base teórica acerca de la comunicación institucional, este aspecto determinará la cercanía o no del trabajo intelectual teórico con la realidad social y su empleo práctico en las esferas laborales. De esta manera se combinarán teoría y práctica que contribuirán a alcanzar un trabajo más eficiente y ordenado cumpliendo los objetivos y la misión institucional sobre los cuales fue creada la FUNDASE.

Este aporte estará orientado no sólo a una institución, sino al conjunto de la sociedad, por las características mismas del trabajo que lleva adelante la Fundación. Al colaborar con el trabajo de esta institución, se colaborará también a la sociedad y se alcanzará el ideal de los estudiantes en Comunicación que es poner el conocimiento y compromiso al servicio de la sociedad.



CAPÍTULO II

Marco teórico

El principal objetivo de este trabajo es diseñar una estrategia comunicacional que posibilite el mejoramiento de la comunicación interna y externa dentro de una institución no gubernamental del país que realiza actividades de ayuda social, principalmente en la ciudad de El Alto, concretamente en la zona 1° de mayo.

Por lo tanto, los recursos, procedimientos, técnicas y actividades a ser contemplados para la elaboración de dicha estrategia se sustentan en las teorías desarrolladas en la comunicación institucional.

En este sentido, se abordará la definición del término comunicación y su conceptualización académico-práctica, así como la de comunicación institucional u organizacional, según como establece Muriel y Rota (1980), ambos términos se refieren a la misma disciplina y campo de acción, pero algunas escuelas de administración ven conveniente denominarla organizacional.

A la vez, se conceptualizará el término información por tratarse de un elemento eminentemente básico y que está en relación con la comunicación ya que la institución lo que genera es información, misma que debe llegar al público beneficiario de las actividades que realiza la institución, instituciones patrocinadoras y público en general.

También, se definirá el término capacitación, dentro del mismo contexto, ya que estas tres categorías son tomadas en cuenta para este trabajo como variables dependientes a la construcción de la estrategia.

Por otra parte, se seleccionará una teoría de comunicación institucional sobre la que se construirá la estrategia.

1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL TÉRMINO COMUNICACIÓN

La comunicación es inherente e intrínseca al ser humano, no se puede hablar de sociedad sin que ésta esté incluida implícita y explícitamente en su significación y representación. La humanidad a lo largo de su evolución histórica ha buscado la

manera de intercambiar ideas y datos entre sí, este proceso de intercambio es, precisamente, comunicar.

El término comunicación proviene del “latín *communicatĭo, -ōnis*, cuya acepción enciclopédica, significa acción y efecto de comunicar o comunicarse, entre dos o más personas mediante la transmisión de señales comunes codificadas entre un emisor y un receptor” (Enciclopedia Interactiva Encarta, 2009).

Una conceptualización desde la perspectiva academicista (teórico-práctica) es la del comunicador social Erick Torrico que plantea que la “Comunicación es un término que proviene de las voces latinas ‘*commune facere* o *communis*’, que quieren decir ‘hacer o poner algo en común’, respectivamente, debiera ser entendida como el acto de compartir sin reservas” (Torrico, 1993:11).

Cada ser humano es parte de un núcleo social determinado que por medio de la convencionalidad ha estructurado un sistema de signos y sonidos que le posibilita poner en común o socializar sus inquietudes, motivaciones, ideologías, puntos de vista, etc., el resultado de esta acción es la respuesta consciente o inconsciente de otros integrantes de dicho núcleo, mediante el lenguaje oral o escrito.

Esta correspondencia mutua es la base para la conformación y conservación de las sociedades, “El hombre es un ser histórico que se desenvuelve en un marco espacio-temporal y que vive gracias a que todo el tiempo recibe, procesa, envía y reenvía datos. Es decir que está en permanente interrelación, no siempre consciente, con su entorno natural y artificial” (Ramos, 1999:10).

Esta necesidad de comunicación entre seres humanos es tan antigua como el surgimiento de éstos, no obstante, los teóricos no han logrado estructurar la historia de la comunicación humana, por sí y en sí misma, ya que es una facultad transversal de las manifestaciones y actividades humanas. La historia nos presenta a una raza

humana, aunque muy primitiva, perfectamente capaz de asociarse unos con otros, muestra de esto es el surgimiento de las tribus, clanes, gens y pueblos.

La historia ofrece, a la vez, demostraciones de las expresiones culturales, tales como la pintura, escultura, grabados en piedra, escritura y lenguas, que emergieron paralelas al desarrollo humano, que representan sin duda alguna rasgos de acciones comunicativas, entendidas así porque son pruebas de la existencia de seres primitivos en el mundo y su deseo de dejar un legado cultural a las generaciones futuras.

Íbico Rojas (1983) habla del proceso evolutivo, en el aspecto comunicacional en una etapa más adelantada, en el que la humanidad logra crear instrumentos de comunicación y medios culturales verbales, escriturales, iconográficos, cromáticos, acústicos, táctiles, mecánicos y electrónicos que posibilitan el intercambio fluido de información, que van generando conforme amplían su capacidad cognoscitiva.

En conclusión, el acto de comunicación se remonta a los inicios del ser humano y lo acompaña a lo largo de su proceso evolutivo, como señala el autor Benito (1982: 24) “La comunicación antecede e integra a la sociedad, que no es solamente el conjunto de las estructuras socioeconómicas y sociopolíticas, sino ‘el resultado de ese proceso’ y la consecuencia de los cambios producidos en su desarrollo”.

2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL TÉRMINO INFORMACIÓN

La práctica comunicativa trae consigo un fenómeno, que con el invento de los medios masivos de comunicación ha proliferado, es la difusión de información generada en distintas realidades geográficas del mundo, las personas necesitan estar informadas porque la “(...) realidad social se yergue sobre la información.” (Benito, 1982:24).

En este sentido, “(...) es obligado ver a la información como ingrediente social de cara al conjunto y como necesidad psicológica frente al individuo (...)” (Beneyto, 1970:12), mayor circulación y acceso a la información menor nivel de incertidumbre

e intranquilidad en el conjunto de personas que conforman una institución, sociedad, grupos sociales, etc.

El término informar proviene de la palabra latina *informāre* que traducido al castellano significa enterar, dar noticia de algo, Ángel Benito (1982) dice al respecto que la información es un instrumento equilibrador y potencial de las relaciones entre las personas en todos los niveles.

Concepto que se complementa con el planteamiento de Juan Beneyto (1970) que considera a la información como el elemento creador e integrador de relaciones y comunidades afines en pensamiento y sentimiento, salvando las distancias geográficas.

La información “(...) por un lado, es una necesidad social, mientras que por otro es un elemento esencial para el pleno ejercicio de los derechos humanos (...) debe generar un proceso de formación de opinión pública veraz y objetiva (...)” (Muriel, Rota 1980:353), este proceso de formación permitirá la participación en la toma de decisiones sobre los asuntos que afectan directamente a un subgrupo social.

Esta información, sin embargo, no es independiente al ser humano, se genera en el seno de la realidad social y es aprovechada por ella misma. El acceso, por parte de los ciudadanos, a la información está garantizado en las legislaciones constitucionales de todos los países del mundo, pero para que esta información llegue efectiva y oportunamente a los perceptores es necesario contar con canales o medios especializados que posibiliten esta actividad.

3. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Como explica Fernández Collado (1991) los canales o medios son los vehículos que transportan los mensajes originados en una fuente y que viajan por medios de éstos hasta el receptor o perceptor. Estos pueden dividirse en medios o canales:

Masivos: El alcance se da a gran escala, abarca a muchas personas y grandes distancias geográficas, estos medios son la televisión, radio, periódicos, revistas, cine y hace más de dos décadas la Internet.

Públicos: Permite la comunicación entre una fuente y un público medianamente amplio, abarca un medio geográfico local, entre estos medios están los boletines, revistas o cartillas de una empresa, periódicos murales, discursos en un recinto, seminarios, talleres, vitrinas, paneles, etc.

Interpersonales: Facilita la comunicación entre una fuente y un perceptor o un grupo mínimo de personas, entre estos medios se encuentra el lenguaje verbal frente a frente o por teléfono, el lenguaje escrito mediante correspondencia entre dos personas, una pequeña reunión, etc.

Mientras estos canales o medios no sufran una obstaculización, de naturaleza interna o externa, la comunicación será efectiva y fluida.

Cabe recordar, como se señaló en líneas anteriores, que los seres humanos son seres sociales y están en constante comunicación, por lo tanto, siempre buscan la manera de agruparse y organizarse. Hall citado en el libro de Fernández Collado (1991) plantea que los seres humanos nacen y mueren en una organización que se constituye dentro de una sociedad, la primera organización a la que pertenecen es la familia.

Sin embargo, esta organización no se conservará inmutable, presentará cambios, como lo demuestran los procesos históricos, producto del desarrollo tecnológico y científico y gracias a este hecho la sociedad tenderá a masificarse.

“A medida que la organización aumenta de tamaño se vuelve más compleja; la coordinación y el control se dificultan y la comunicación se hace más necesaria y ardua.” (Fernández, 1991:14). Es por esta razón que se precisa de la sistematización de la información y canales o medios despejados.

En este sentido, se entiende a la comunicación institucional u organizacional como “...el sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos...” (Muriel, Rota, 1980:31)

O como propone Andrade Rodríguez, en el libro “La Comunicación en la Organizaciones” (1991), la comunicación organizacional debiera entenderse como un conjunto de técnicas y actividades orientadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros al interior de una organización o entre la organización y su medio ambiente o contexto o en última instancia a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos con la intención de alcanzar, lo más pronto posible, sus objetivos.

Se estableció que una persona pertenece desde su nacimiento a una organización o institución y lo hará hasta el momento de su muerte, esto da a entender que existe una cantidad significativa de éstas. Según su naturaleza pueden ser formales e informales. Desde la perspectiva institucional u organizacional se clasifican sólo en dos categorías: privadas y públicas.

3.1. CLASIFICACIÓN DE LAS INSTITUCIONES

Las Instituciones Privadas: “Son todas aquellas que pertenecen en propiedad a sectores no gubernamentales. Generalmente son lucrativas (...) No obstante existen también instituciones privadas no lucrativas que son creadas con fines sociales, educativos, humanitarios (...)” (Muriel, Rota, 1980:42).

Las Instituciones Públicas: “Son aquellas que pertenecen a la nación y son administradas por el Gobierno (...) Cada institución realiza funciones diversas que la llevan a alcanzar objetivos propios (...) y tienen como objetivo primordial (...) la consecución del bien común.” (Muriel, Rota, 1980:42).

En el caso específico de este trabajo de investigación la institución a ser estudiada pertenece a la categoría de institución privada no lucrativa creada con un fin social. Estudio que concebirá una propuesta comunicacional orientada a mejorar la comunicación interna y externa de ésta. A continuación definiremos ambas actividades comunicativas:

Comunicación Intra-Institucional o Interna: “Es aquel sistema de comunicación institucional que establece el enlace entre los componentes individuales internos de la institución (...) tiene como propósito la coordinación interna con objeto de hacer más eficiente la operación de la institución.” (Muriel, Rota, 1980:49).

Por otro lado, Andrade Rodríguez (1991) propone que es el conjunto de actividades realizadas con el fin de alcanzar una buena relación con y entre los miembros de una organización, empleando para esto diferentes medios de comunicación, los cuales los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales trazados. Y a diferencia de Muriel y Rota se refiere a este tipo de comunicación simplemente como interna.

3.2. SUBDIVISIONES DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

En este tipo de comunicación encontramos tres subdivisiones o formas de comunicación, como propone López (2007): la descendente, ascendente y horizontal, cada una de ellas tiene una función específica y su existencia es importante en relación a la practicidad en que pueden ser empleadas, por ejemplo la comunicación que se sirve para informar de las disposiciones de la gerencia o la participación en las decisiones y el flujo de información entre unidades de la organización respectivamente.

Comunicación Descendente: Es la actividad que “(...) se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de funciones, tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directivas, directrices, políticas etc. Su carácter principal se establece por la naturaleza

de la organización.” (López, 2007:50). Su función posibilita la organización y el orden dentro de una institución más allá del sentido imperativo y unidireccional con que suele ser vista o concebida, es decir, permite comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas.

Comunicación Ascendente: Ésta “(...) regula el clima organizacional (...) La participación en las decisiones y los asuntos propios de la organización por parte de los empleados, son los resultados explícitos de la comunicación ascendente” (López, 2007:51). Ésta debe fortalecer la estructura y generar mecanismos sostenibles favorables para la institución, es necesario permitir y estimular la participación de los empleados en las decisiones de la organización.

Comunicación Horizontal: “(...) está conformada por las columnas de la organización y sostiene la estructura interna de las comunicaciones. Es allí donde realmente se vive la atmósfera organizacional. En ella se respira la vida y dinámica de la empresa.” (López, 2007:52). No basta poner en práctica las dos anteriores formas de comunicación dentro de la institución, es necesario, generar una comunicación horizontal entre las personas, grupos, departamentos, públicos de la organización y en el caso particular de esta investigación, entre los Centros que agrupa la Fundación, una comunicación de iguales.

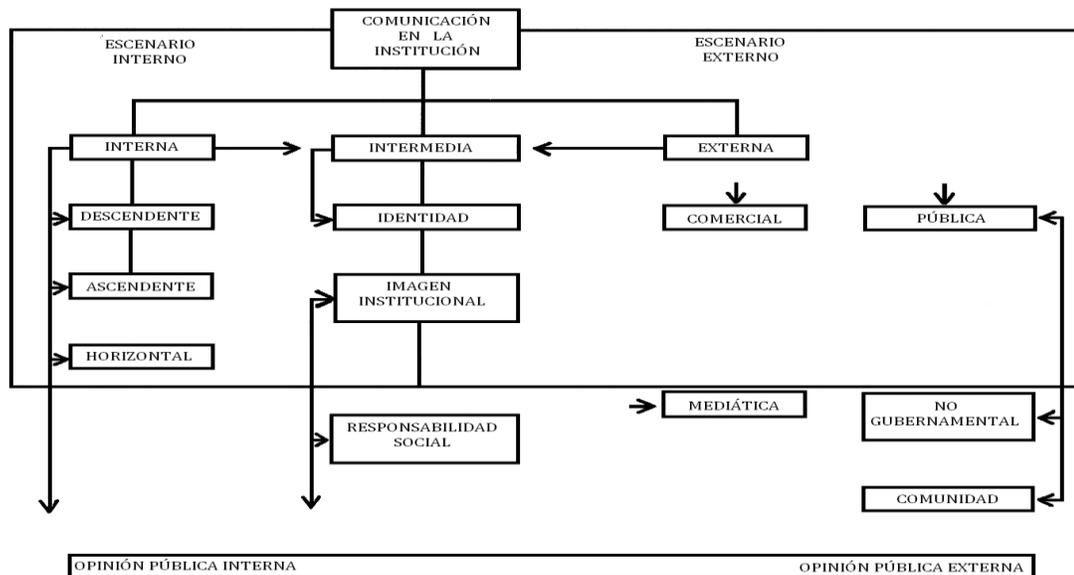
Comunicación extra-institucional o externa: María Luisa Muriel y Gilda Rota emplean específicamente el término extra-institucional, a diferencia de otros autores y explican que ésta es un sistema que establece la conexión entre la institución y los públicos externos a ella y cuyo fin es contribuir a la coordinación de la institución con la sociedad y alcanzar los objetivos institucionales.

Abreviando, la comunicación externa “es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover... sus servicios” (Andrade Gutiérrez, 1991:32).

López (2007) propone que esta comunicación surge de la necesidad de mantener una interrelación con otros públicos para desarrollar su función productiva y se divide en dos categorías: La comunicación comercial y pública. Para fines investigativos y por la naturaleza y características de la Institución que es objeto de estudio sólo se conceptualizará la segunda.

Comunicación Pública: López (2007) señala que esta comunicación establece las relaciones obligatorias de la institución con el gobierno político del Estado, traducidas en el pago de impuestos, régimen laboral, normas ambientales, disposiciones de técnicas legales, etc. Y por otro lado, las relaciones que la institución mantiene con la comunidad como beneficiaria de las actividades y acciones sociales, precisamente en esta última es que se observa el impacto de dichas actividades y acciones.

En la comunicación institucional existen modelos o diagramas que sirven de guía para establecer actividades comunicacionales dentro una institución para alcanzar una comunicación efectiva, fluida, oportuna y permanente. A continuación se plantea uno de ellos, mismo que se empleará en la estrategia, la forma en su aplicación puede variar en algunos aspectos para adaptarse al organigrama de la misma, una vez efectuada la investigación:



Fuente: López, 2007:49

4. COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL

La comunicación formal la establece la propia entidad, institución u organización, se construye en función del tipo de estructura y objetivos institucionales y es regulada por reglas o normativas. Este tipo de comunicación es direccional y se realiza con intencionalidad para lograr ciertos fines, puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida en ascendente o descendente.

En esta comunicación el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un mismo nivel jerárquico o inferior, siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa. Esta comunicación suele utilizar medios tales como los vitrinas, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, paneles, etc.

La comunicación informal es aquella que se emplea en los niveles más bajos de la institución, son canales establecidos por los trabajadores en su interacción diaria, el mensaje circula entre ellos sin conocer con precisión el origen de éste y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa.

Una dificultad que surge en este tipo de comunicación es el “rumor” el cual pasa de persona a persona y aunque nadie se responsabiliza de su veracidad, se toma como una verdad. El rumor puede ser negativo para la institución si es que crea un ambiente de tensión, expectativa y desasosiego entre el personal.

La forma de evitar los efectos negativos de la comunicación informal es ampliando la calidad de la comunicación formal, haciendo que llegue cuando sea necesaria y en el momento oportuno.

Otra forma de hacer frente a la comunicación informal, es evitando que la comunicación formal sea autoritaria al punto de no dejar cabida para la participación y las propuestas del personal.

Sin embargo, en ocasiones la comunicación informal puede resultar beneficiosa para la empresa, un ejemplo es cuando se logra complementarla con la comunicación formal permitiendo que el mensaje que se quiere enviar fluya más rápido por la empresa, logrando una comunicación formal más eficaz.

5. SELECCIÓN DE LA TEORÍA COMUNICACIONAL

Dentro del estudio e investigación de la comunicación existe una serie de teorías generadas desde dos perspectivas consideradas matrices: la integrada y la crítica, sin embargo, éstas han ido desarrollándose y en el transcurso del tiempo se han complementado. Como resultado apreciamos un abanico de posibilidades en cuanto a teorías que contribuyen en gran medida al trabajo en el área de la investigación comunicacional.

Teorías que explican la importancia de considerar la funcionalidad de los medios, pero sin dejar de tomar en cuenta el recurso humano. Una de estas teorías es la sistémica que concibe a las instituciones como vivientes y deben abrirse al medio y tomar en cuenta la interrelación de sus partes. A continuación se definirá la misma.

5.1. TEORÍA DE SISTEMAS

El término sistema se conceptualiza como, “(...) un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un ‘todo organizado’, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes” (Martínez, 1991:49), estos elementos componentes del sistema son denominadas subsistemas.

La lógica de un sistema se traduce en que “(...) todas las partes afectan al todo; toda acción tiene repercusiones en la organización.” (Muriel, Riota, 1980:31), entonces ya no se ven a los fenómenos sociales desde una óptica lineal, sino procesal, una serie de eventos dados unos tras otros sin un final, en el que los elementos o subsistemas operan en vínculo para lograr un objetivo.

Martínez (1991) expresa que estos sistemas y subsistemas son una unidad económica, porque emplea para subsistir recursos económicos limitados. Social, porque son un grupo de seres humanos que trabajan para alcanzar objetivos planteados. Y técnica porque emplean técnicas y tecnología para conseguir ese fin. Las principales características de esta teoría son:

- Comunicación formal e informal entre sistemas y subsistemas.
- Comunicación oral y escrita.
- Comunicación horizontal y vertical.
- Regulación variable.
- Contenido básico organizacional interno y externo.
- Importancia de la retroalimentación como elemento central de control.
- Se considerarán las necesidades de los individuos, los subsistemas y los sistemas.
- Nivel individual, subsistemas y sistemas son énfasis en información de entrada y salida.

El diseño de estrategia se trabajará bajo los lineamientos de esta teoría porque lo que se quiere es mejorar la comunicación que ya existe, si bien la institución no cuenta con acciones comunicacionales planificadas, se ha ido articulando un tipo de comunicación basada principalmente en la informalidad (conversación personal), misma que ha ayudado a establecer una relación entre los públicos internos y externos.

Teniendo como base este hecho, lo que se hará será mejorar, fortalecer, planificar, esta comunicación que hasta ahora se presenta como improvisada y se empleará instrumentos y acciones con los que cada dirección y trabajador componente de la institución consienta su ejecución y práctica.

5.2. PERTINENCIA CONCEPTUAL-OPERACIONAL

La selección de la teoría comunicacional está en directa relación con el tipo de organización que presenta la FUNDASE, las similitudes prácticas y los componentes

que son necesarios para mejorar el proceso comunicativo en la Fundación son descritos a continuación en el siguiente cuadro:

TEORÍA SISTÉMICA	FUNDACIÓN SEMBRANDO ESPERANZA
<p>SISTEMA, es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un “todo organizado”.</p>	<p>LA FUNDACIÓN SEMBRANDO ESPERANZA</p>
<p>SUB-SISTEMAS, elementos componentes del sistema son denominadas subsistemas.</p>	<p>CENTROS QUE CONFORMAN LA FUNDASE (Mururata, Kürmi, Centros Educativos, Centro de Salud, FOCAPACI, Casa Emaús).A su vez, cada Centro se constituye en un sistema que cuenta con sus propios sub-sistemas, áreas, departamentos, etc.</p>
<p>CARACTERÍSTICAS DE LA TEORÍA SISTÉMICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apertura al medio: • Sinergia, trabajo conjunto: • Comunicación, transmitir y compartir información: • Comunicación formal e informal: • Comunicación descendente: se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de funciones, tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directivas, directrices, políticas etc. 	<p>PROCESO COMUNICACIONAL EN LA FUNDACIÓN</p> <p>Relacionamiento con el medio geográfico, Junta de vecinos, el trabajo del sistema está sujeto las condiciones externas, políticas, económicas, sociales, culturales, etc.</p> <p>Entre Centros, producirá un efecto mayor que la suma de los efectos que producirían por separado.</p> <p>Elemento base para la toma de decisiones, interna (trabajadores, beneficiarios, Centros-FUNDASE, Administración FUNDASE) y externa (Instituciones patrocinadoras nacionales y extranjeras). Dar importancia a la retroalimentación, permite medir la calidad de información que se genera sobre las actividades institucionales y si esta información es pertinente, está acorde a los requerimientos de los públicos.</p> <p>Canales comunicacionales establecidos institucionalmente: formales (Revistas, boletines, avisos, comunicados, etc.) para públicos internos y externos. Informales para trabajadores de los subsistemas.</p> <p>Permite respetar el orden establecido de las funciones y niveles jerárquicos al interior del sistema, posibilita el orden y el buen funcionamiento. Sin pensar en ella como imperativa y unidireccional.</p>

<ul style="list-style-type: none">• Comunicación horizontal: está conformada por las columnas de la organización y sostiene la estructura interna de las comunicaciones.	Promover la comunicación fluida entre los Centros que conforman la FUNDASE. El logro de los objetivos institucionales radica en la base del relacionamiento ente los componentes de dicho sistema.
<ul style="list-style-type: none">• Comunicación ascendente: La participación en las decisiones y los asuntos propios de la organización por parte de los empleados, son los resultados explícitos de la comunicación ascendente.	Estimular la participación de los trabajadores en las decisiones y acciones propias de su Centro
<ul style="list-style-type: none">• Recursos humanos:	Se considera las necesidades de los individuos, ya que, actúan como transmisores de roles y como protagonistas de los mismos.

Fuente: Construcción propia.

6. CONCEPTUALIZACIÓN DEL TÉRMINO CAPACITACIÓN

La capacitación es la acción o acciones para el desarrollo de ciertas funciones, hace referencia a la instrucción o educación que una persona recibe para el desarrollo del ejercicio profesional (formación profesional) o para desempeñar las tareas de una ocupación o puesto de trabajo determinado (formación ocupacional), según el diccionario enciclopédico Larousse (2004). En síntesis, es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo integral del individuo.

La capacitación o formación del personal es fundamental para el desarrollo de la institución, ya sea ésta privada o pública. Los administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa o proyecto e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades y ampliar sus conocimientos. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aún cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente, plantea Herreros (2002).

“... la formación es indispensable no sólo para mejorar los perfiles de los equipos, sino para generar sentido de pertinencia, mantener un espíritu de unidad alrededor del

mejoramiento continuo y alinear a los individuos dentro de la misión y visión de la institución.” (Guzmán de Reyes, 2008:8). Es decir, cuanto más se preocupe la institución por el recurso humano y su desarrollo personal, éste se reflejará en la consecución de los objetivos institucionales.

Pero, no sólo permite alcanzar los objetivos institucionales, también crea una mejor imagen de la empresa, mejora la relación jefe subordinado, incrementa la productividad y la calidad en el trabajo, genera un cambio de actitud en los trabajadores, tanto para sus relaciones personales como laborales, además, mejora su grado de motivación, de seguridad en sí mismo, el nivel de autoestima, etc., según Helberth (2006)

La capacitación se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización. El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo y que a la vez desarrolle un factor de competitividad que lo ayude a distinguirse del resto en el mercado laboral actual.

La capacitación no sólo aporta al desarrollo a nivel profesional o laboral también consolida la formación a nivel personal, es decir, calidad humana para un relacionamiento con nuestros congéneres dentro de un marco de respeto y equilibrio.

7. BREVE HISTORIA DE LA ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG)

Según los datos encontrados en la Enciclopedia Interactiva de Wikipedia (2009), una Organización no Gubernamental es una entidad de naturaleza privada, con fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada y administrada de forma independiente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de organismos internacionales.

Jurídicamente adopta diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras. Al conjunto del sector que integran las ONG

se le denomina como: organizaciones de la sociedad civil, sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, economía social, tercer sector y sector social. Su membresía está compuesta por voluntarios. Internamente pueden tener un bajo o alto grado de organización. El financiamiento de actividades, generalmente, proviene de diversas fuentes: personas particulares, Estados, organismos internacionales, empresas, otras ONG, etc.

El nombre de Organizaciones no Gubernamentales (ONG) “(...) nació a raíz de la invitación a algunas organizaciones sociales por parte de la ONU en la década de 1960, para asistir a sus asambleas como invitadas. Dado que la ONU es una organización de Estados se buscó diferenciar los niveles.” (De Piero, 2005:41). Es de esta manera que así fueron denominadas.

Su existencia data aproximadamente desde el siglo XIX. Una de las más antiguas es la Cruz Roja. El reconocimiento formal de las ONG es a partir del Artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas (1945) “El Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con Organizaciones no Gubernamentales que se ocupen de asuntos de competencia del Consejo”.

Según normativa boliviana del Decreto Supremo 22409, promulgado en el gobierno de Jaime Paz Zamora:

Art. 1° Se entiende por organizaciones no gubernamentales (ONGs), a los efectos del presente decreto, a las instituciones privadas o personas jurídicas, sin fines de lucro, nacionales o extranjeras, de carácter religioso o laico que realicen actividades de desarrollo y/o asistenciales con fondos del Estado y/o de cooperación externa en el territorio Nacional.



CAPÍTULO III

Marco metodológico

1. METODOLOGÍA – PARADIGMA EPISTEMOLÓGICO

El paradigma empleado en esta investigación será el funcionalista, puesto que se pretende mejorar la comunicación precaria e improvisada existente y practicada en la institución, mediante medios de comunicación alternativos y masivos, que cumplan una función efectiva, los cuales deben ser utilizados adecuadamente por los trabajadores.

2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para este efecto el método de investigación será el **inductivo – deductivo**, ya que con la inducción se logra “(...) la obtención de conocimientos que conduce de lo particular a lo general (...)” (Rodríguez, Barrios, Fuentes, 1984:35). Y con la deducción se alcanza, mediante “(...) el razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular y permite extender los conocimientos que se tiene sobre una clase determinada de fenómenos (...)” (Rodríguez, Barrios, Fuentes, 1984:36).

Este método permitirá conocer la realidad de una unidad, es decir, la Fundación Sembrando Esperanza desde aspectos particulares, singulares, cuya base es el trabajo que realizan los Centros que la conforman, hacia aspectos generales, que se constituyen en el trabajo que lleva adelante la Dirección General de la Fundase respecto a la práctica comunicacional.

3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. POBLACIÓN, SUJETOS Y MUESTRA

3.1.1. POBLACIÓN

La población sobre la cual se realizará la investigación se concentrará en la Fundación Sembrando Esperanza, todos los trabajadores se consideran población de estudio de la investigación. Esta población está compuesta por: profesoras, educadoras, psicólogas, pedagogas, trabajadoras sociales, contadores, médicos, enfermeras, secretarias, científicos políticos.

Manipuladoras de alimentos, Porteros, Mensajeros, Chóferes. Además del público beneficiario, padres de familia.

Y por último las instituciones u organizaciones externas a la Fundación, como son las Juntas de Vecinos y las Instituciones Patrocinadoras.

3.1.2. SUJETOS

Los sujetos de investigación internos los conforman el personal de los ocho centros que agrupa la Fundación, vale decir, son: Kürmi, Beata Piedad de la Cruz, Sagrado Corazón de Jesús, Virgen de la Fuensanta, Educación Especial Mururata, Salud Jesús Obrero, Formación y Capacitación Ciudadana y Casa de Encuentros Emaús.

La Junta de Padres de Familia de los Centros Educativos Kürmi, Beata Piedad de la Cruz, Sagrado Corazón de Jesús, Virgen de la Fuensanta, Centro de Educación Especial Mururata.

Las Juntas de Vecinos de las zonas 1° de Mayo: San Luis Tasa, San Pablo, Mururata, Juliana, La Primera.

Y las patrocinadoras extranjeras: Misericord, Eirene, Puente por Bolivia, M.B.I., AECID, Ayuntamiento de España, Embarrados, C.F.C.A. Liliane Fonds, Amic Fundase y San Miguel.

3.1.3. MUESTRA Y TIPOS DE MUESTREO

3.1.3.1. MUESTREO NO PROBABILÍSTICO

La muestra es “(...) el conjunto de elementos que se toma de una población para, después de su estudio, llegar a conclusiones válidas (...)” (Rodríguez, Barrios, Fuentes, 1984:109).

Se empleará en este caso el tipo de muestras no probabilísticas, puesto que, en este tipo de muestras “(...) la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.” (Hernández, Fernández y Baptista 2006:241).

Es decir, no se precisa la utilización de fórmulas de probabilidad para obtener mecánicamente el subgrupo de personas que participarán en la investigación, por consiguiente, se seleccionaron tomando en cuenta ciertos parámetros relacionados al conocimiento de los Centros, como la pericia y años de actividad dentro del mismo, pertenencia, involucramiento con las acciones y beneficio que reciben de la Fundación, además de compartir el mismo espacio geográfico.

3.1.3.2. MUESTREO INTENCIONAL O SELECTIVO

Este tipo de muestreo posibilita seleccionar a personas “(...) cuando se requiere tener casos que puedan ser ‘representativos’ de la población estudiada. La selección se hace de acuerdo al esquema de trabajo del investigador.” (Rojas, 1991:187). Su importancia radica en que se obtienen datos relevantes y significativos para el estudio, además de recortar gastos económicos y tiempo.

Dadas las características conceptuales de esta muestra se procederá a seleccionar elementos internos y externos de la Fundación para obtener datos significativos, en una primera instancia se trabajará con elementos internos que son las Directoras y Directores de cada Centro y con ellos se procederá con las entrevistas a profundidad como instrumento de recolección de datos.

Como los Centros que conforman la FUNDASE son ocho y la Fundación cuenta con su propio Director la suma, de esta muestra, se reduce a nueve personas.

Además, el personal de la Fundación (todos los Centros). Que suman un total de ciento veinte personas, con ellas y ellos se emplearán como técnica de levantamiento de datos la dinámica de grupos focales.

También, los Presidentes de Padres de Familia de los Centros Educativos, mencionados anteriormente, que suman un total de cinco personas, con ellos se procederá con la técnica del cuestionario.

Los Presidentes de la Juntas de vecinos de las zonas en las que se encuentran ubicados los Centros, que suman un total de siete personas, también se empleará el cuestionario.

Y por último, para las instituciones patrocinadoras, que suman un total de once, también se implementará la técnica del cuestionario.

3.2. VARIABLES

3.2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

- Componentes de la Estrategia comunicacional para la FUNDASE.

3.2.2. VARIABLES DEPENDIENTES

- Información.
- Comunicación.
- Capacitación.

3.3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.3.1. LA ENTREVISTA

Su peculiaridad radica en que el investigador y el o los entrevistados se encuentran personalmente, por lo que es “considerada como una charla parcialmente estructurada, sin que se requiera un cuestionario (...)” (Albarrán, 1991:205).

Es decir, es (...) la forma de comunicación mediante el intercambio de palabras en la cual una persona trata de obtener de otra cierta información o la expresión de determinados conocimientos o valoraciones sobre un tema dado.” (Rodríguez, Barrios, Fuentes, 1984:120).

Esta técnica incluye dos subdivisiones que son: la entrevista estructurada o dirigida y la no dirigida. La dirigida también es llamada “(...) estandarizada, el entrevistador sigue un procedimiento fijado previamente, ya sea por medio de un cuestionario elaborado al efecto o de una guía de preguntas que el investigador prepara antes del interrogatorio.” (Rodríguez, Barrios, Fuentes, 1984:121).

Según Rojas (1991), se emplea cuando no existe suficiente material informativo sobre ciertos aspectos que interesa investigar y se la efectúa a informantes clave, ya que éstos se encuentran en una posición que les permite proporcionar información que el resto desconoce o que la darían incompleta.

Esta técnica posibilitará conocer a profundidad las eventualidades u omisiones en el uso de los canales comunicacionales internos y externos, o en su defecto proyectará datos acerca de la existencia o no de canales de comunicación estructurados o precarios dentro de la Fundación y las impresiones de cada Director, al respecto, datos que serán recolectados de

personas que se encuentran más ligadas al tema en cuestión por el cargo que ocupan dentro de los Centros.

3.3.2. LA OBSERVACIÓN

Existen dos tipos de observación: la participante y la no participante u ordinaria. Esta investigación tomará en cuenta la segunda, es decir, la observación no participante porque “(...) el investigador se encuentra fuera del grupo que observa, es decir, no participa de los sucesos de la vida del grupo estudiado (...) es de suma utilidad cuando existen dificultades para penetrar en el grupo social” (Rojas, 1991:143).

En consecuencia, Albarrán, (1991) nos dice que la observación permite percibir la interacción que existe entre el superior y los subordinados y la interacción exclusiva entre los subordinados. A nivel comunicacional esta relación se analizará respecto al nivel de planificación institucional y permitirá percibir las relaciones humanas al interior de los Centros y el grado de comunicación interpersonal y confianza para socializar la información que se genera. Y posteriormente anotar los datos obtenidos.

3.3.3. UTILIZACIÓN DE DOCUMENTOS

Mediante esta técnica se puede obtener una variedad de información y muy completa porque “(...) la utilización de documentos es uno de los medios de recogida de datos más importantes de la investigación social. Por medio ellos podemos reconstruir pasajes de la historia, reflejar las peculiaridades de una sociedad (...)” (Rodríguez, Barrios, Fuentes, 1984:125).

Esta técnica permitirá obtener información precisa de la conformación y actividades de la Fundación y los Centros que agrupa, se tomará en cuenta todo material impreso y audiovisual que el personal haya elaborado, como también el Reglamento Interno, Estatuto y Acta de Conformación.

3.3.4. CUESTIONARIO

Es una técnica se deriva de la técnica de la encuesta, “Un cuestionario es un instrumento elaborado con el fin de obtener respuestas a determinadas preguntas, para ello se utiliza un formulario o planilla que el cuestionado llena por sí mismo” (Rodríguez, Barrios y Fuentes, 1984: 115).

O en su defecto es llenado por el o la investigadora, en el caso particular de esta investigación será llenado por la investigadora y se elaborará un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas.

3.3.5. GRUPOS DE ENFOQUE O SESIONES EN PROFUNDIDAD

Las sesiones de grupos de enfoque son una técnica de recolección de datos que según algunos autores es “(...) una especie de entrevistas grupales (...) consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (...) en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal (...)” (Hernández, Fernández y Baptista 2006:605).

Esta técnica permitirá recopilar opiniones y puntos de vistas del personal, por consiguiente, primará la subjetividad, pero su empleo es necesario para determinar aspectos que no son evidentes con respecto a la práctica de la comunicación y cómo ésta afecta en las actividades cotidianas.

4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se priorizará aspectos relacionados con el área o práctica comunicativa en los sujetos de estudio, la selección de la muestra permitirá obtener datos de las personas con una estrecha relación con esta área debido a que son ellas o ellos quienes mantienen una interrelación con los públicos internos y externos.

Para poder conocer los Centros es necesario investigarlos y detectar los problemas comunicacionales para después diseñar una estrategia que mejore esta interrelación con los públicos. Por lo cual, la investigación se la realizará de la siguiente manera:

4.1. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación comprenderá tres etapas:

Primera Etapa: Reconocimiento

Inicialmente se empleará la técnica de utilización de documentos para conocer de fuente secundaria a los sujetos de estudio, estos documentos fueron elaborados por cada Centro. También se estudiarán los documentos institucionales: Estatuto Interno, Acta

Posteriormente y con los datos e información acumulada, se visitará los Centros componentes de la FUNDASE y se recolectarán datos de los mismos mediante la observación directa no participante. Se tomará notas que especifiquen las interrelaciones humanas comunicativas entre las Direcciones y los trabajadores y entre trabajadores. Esto nos dará una perspectiva clara y certera de la confianza que existe entre ellos al momento de comunicarse.

Por otro lado, se entrevistará a los Directores de cada Centro obteniendo así información de fuente primaria, en esta etapa el formato de entrevista que se empleará será la no dirigida, ya que lo que se pretende alcanzar es un clima de confianza entre los entrevistados y la investigadora. Se realizaran preguntas orientadas a conocer la historia, actividades, estructura del Centro priorizando la obtención de información de la actividad comunicacional.

Se realizará una primera aproximación al tema central de la investigación. Se visitará a los Centros en dos ocasiones diferentes. El orden de visitas a los Centros será

definido mediante sorteo y según calendario. El control de las visitas será mediante una hoja de ruta.

Segunda Etapa: Levantamiento de Datos

En esta segunda etapa se empleará la entrevista estructurada, las preguntas abordarán exclusivamente el área comunicacional, tanto externa como interna y se obtendrá información de fuente primaria.

Se empleará también la técnica del cuestionario para obtener información más precisa evitando la subjetividad que pueda presentarse en la ejecución de las entrevistas. La construcción de las preguntas se realizará con las características cerradas y abiertas.

El orden de visitas a los Centros será definido mediante sorteo y según calendario. El control de las visitas será mediante una hoja de ruta. Se visitará a los Centros en dos ocasiones distintas.

Tercera Etapa: Levantamiento y Análisis de Datos Obtenidos

En esta etapa se procederá con la obtención de datos mediante el empleo de cuestionarios y grupos focales. El primero se utilizará con los padres de familia, patrocinadoras, pacientes y clientes. El segundo, para los trabajadores de los Centros.

En esta etapa se trabajará con los datos e información obtenidos. Las entrevistas serán transcritas y analizadas, cruzando datos y sintetizándolos. En lo que respecta a las encuestas éstas serán trabajadas cuantitativamente. Posteriormente se procederá a la redacción del informe final, recomendaciones y conclusiones.

4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Debido a que la muestra seleccionada es mínima se interpretarán los datos de manera manual, sin embargo, para visualizar los datos en términos gráficos y entendibles se

empleará un programa de computación y se llenarán cuadros que presentarán los medios empleados o con los que cuenta la institución y la frecuencia en que son empleados.

5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Posteriormente se empleará la siguiente metodología para la construcción de una estrategia sistémica, es decir, una estrategia en la que en su elaboración se tome en cuenta las opiniones y aportes de los Directores de los Centros que forman parte de la Fundación, independientemente del aporte realizado en la implementación del cuestionario y entrevistas.

5.1. ÁRBOL DE PROBLEMAS – GENERAL

Se construirá un árbol de problemas general para precisar los efectos y las causas del problema analizado.

5.2. PRESENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO POR CENTRO Y VALIDACIÓN POR PARTE DE LOS DIRECTORES

Se socializará los resultados obtenidos en el diagnóstico institucional, se presentará las estadísticas (tortas), el análisis e interpretación de datos a los Directores de los Centros y al Director General de la FUNDASE, concluida la presentación ellos participarán con sus observaciones y comentarios.

5.3. PRESENTACIÓN DE PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS Y VALIDACIÓN POR PARTE DE LOS DIRECTORES

Posteriormente, se presentará un listado de problemas que será obtenido de la implementación del cuestionario y las entrevistas, en este caso también se requerirá de la participación de los Directores con sus observaciones y comentarios.

5.4. CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS FODA

En base a las dos anteriores actividades se procederá a construir el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de manera general, los Directores participarán de esta actividad con sus aportes, en base a los datos que se les proporcionó y a la experiencia de su trabajo cotidiano en los Centros que enriquecerá esta construcción.

Seguidamente, se realizará en cruce de datos, obteniendo de esta manera las potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones, en base al FODA.

5.5. CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez realizados estos pasos y en base a éstos, se construirá la estrategia comunicacional, definiendo los componentes o líneas de acción.

5.6. PLAN DE ACCIONES

Por último se elaborarán las acciones y/o actividades concretas destinadas a mejorar la comunicación al interior y exterior de la institución, en base a los componentes proyectados, también se contemplará el presupuesto que se deberá invertir.



CAPÍTULO IV

Marco referencial



El trabajo de la FUNDASE se centra en la población desfavorecida económicamente y la ayuda que presta presenta un impacto social importante. En la medida en que se colabore a un niño(a), adolescente, joven o a una persona mayor se estará colaborando a toda una familia. La intención es la de mejorar las condiciones de vida trabajando en aspectos socioeducativos y socio sanitarios, la disminución de situaciones conflictivas en estas áreas permite tener un clima más propicio para el desenvolvimiento de las relaciones cotidianas familiares y sociales.

Aspectos que incidirán de manera determinante en el conjunto de la sociedad a corto, mediano y largo plazo, dependiendo la gravedad del caso, la premura en que son asumidos y cómo son tratados. La FUNDASE trabaja en el campo de la educación regular y especial, salud, formación y capacitación ciudadana. Los públicos beneficiarios son personas de distintas edades, pero con un elemento en común: Personas en desventaja social.

Muchas de las familias cuentan con recursos económicos limitados y las causas para que esto ocurra son considerables y diversas, desde el abandono del hogar por parte de uno de los progenitores, hasta el mismo contexto y la falta de políticas económicas y desinterés del Gobierno Central para aminorar la depresión financiera que presenta la ciudad de El Alto.

Bajo este panorama sombrío “La FUNDASE tiene el deseo de contribuir a conseguir un mundo más justo y solidario sin hambre ni pobreza, en el que todas las personas puedan vivir de manera digna sin discriminaciones por religión, raza o sexo.” (Página Web FUNDASE, 2009). Pero esta contribución no podría ser posible sin el trabajo que realiza cada uno de los Centros que agrupa la institución.

1. NATURALEZA JURÍDICA Y CONSTITUCIÓN DE LA FUNDACIÓN SEMBRANDO ESPERANZA

La Fundación se crea el 24 de abril de 2004, en la Ciudad de El Alto, en presencia de los representantes de Instituciones y Organizaciones afines al trabajo de la Parroquia Jesús Obrero.

Conforme el orden aprobado por los representantes invitados por el Presbítero José Fuentes Cano con la finalidad de constituir la Fundación “Sembrando Esperanza”, con la sigla FUNDASE, Institución sin fines de lucro que conforma parte de las obras de la Iglesia Católica, que tiene como objetivo promover el desarrollo integral de las familias en desventaja social.

2. MARCO ESTRATÉGICO

2.1. VISIÓN

En los próximos años, nos habremos configurado como una institución conformada por personas que han optado por servir a los pobres, desde los valores de Jesús y que prestando servicios con calidad y calidez (humanizados) ha conseguido ser un efectivo apoyo a la comunidad que sirve manteniendo adecuados niveles de sostenibilidad y gozando de la credibilidad de su entorno.

2.2. MISIÓN

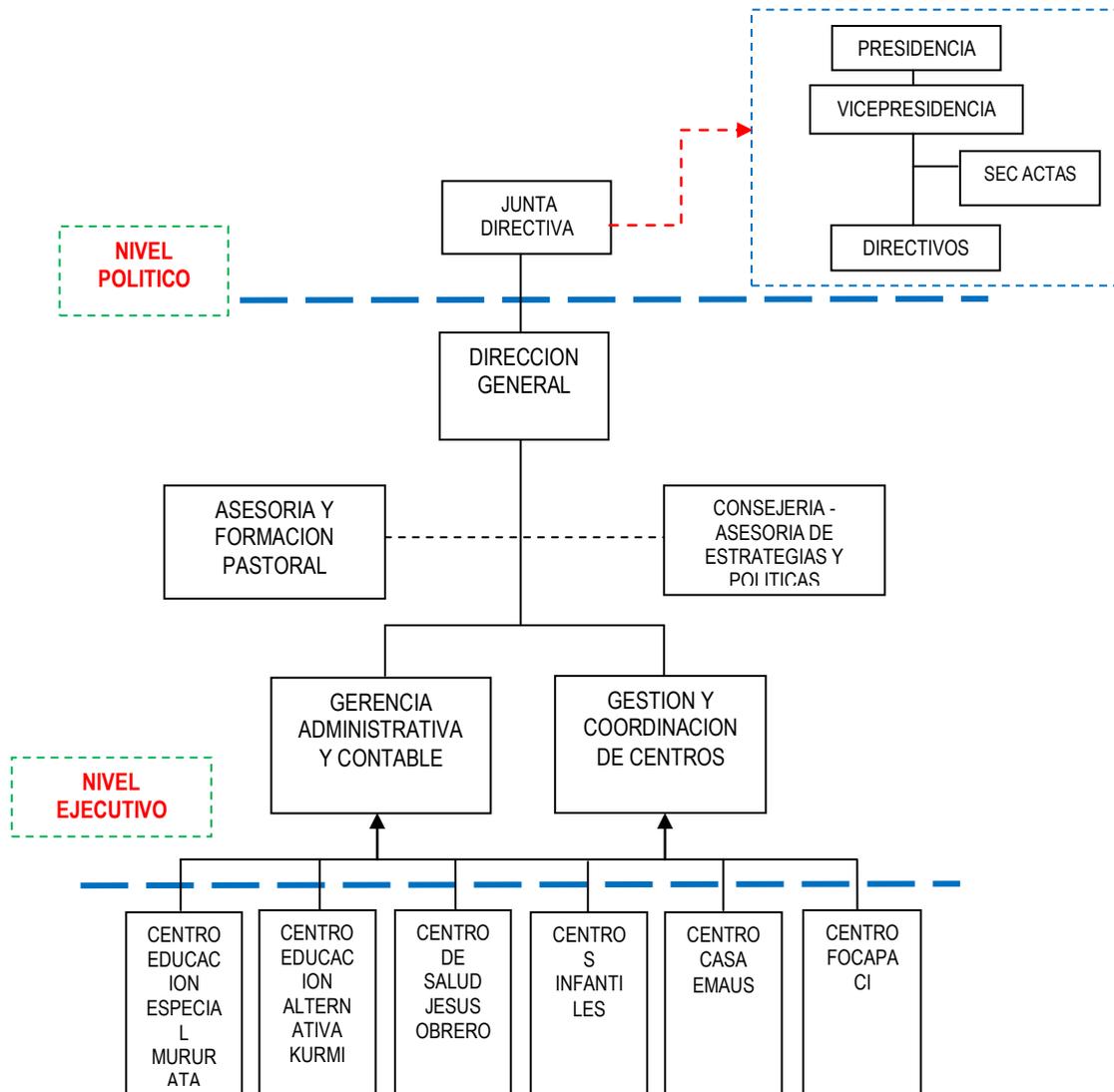
Somos una institución católica emergente de la acción social de la Parroquia Jesús Obrero de la Diócesis de El Alto que presta servicios de salud, formación, educación y de fortalecimiento del ejercicio ciudadano por un compromiso social que surge de nuestra identidad y practica cristiana buscando contribuir al desarrollo integral de la comunidad y la dignidad de la persona necesitada y en desventaja social a partir procesos corresponsables.

2.3. OBJETIVO GENERAL

Promover y desarrollar la prestación de servicios con calidad y calidez a la población, especialmente en desventaja social, a través de procesos de sensibilización, formación y asistencia corresponsable entre la institución y

la comunidad que genere condiciones para una vida digna de las familias y contribuya al desarrollo integral de la población de El alto.

2.4. ORGANIGRAMA



3. FINANCIAMIENTO

Artículo 44 (De la Obtención de los Recursos).- Los recursos para el funcionamiento de FUNDASE serán obtenidos lícitamente a través de la ayuda nacional o internacional como donaciones, subvenciones, legados, herencia, convenios, proyectos privados y públicos y por servicios prestados.

4. POBLACIÓN BENEFICIARIA

La población beneficiaria está dividida respecto a la dinámica de cada centro. La características de la población serán detalladas en cada una de las descripciones de los Centros.

5. CENTROS QUE CONFORMAN FUNDASE

La Fundación Sembrando Esperanza agrupa a ocho Centros: Kürmi, Beata Piedad de la Cruz, Sagrado Corazón de Jesús, Virgen de la Fuensanta, Centro de Educación Especial Mururata, Centro de Salud Jesús Obrero, Centro de Formación y Capacitación Ciudadana y Casa de Encuentros Emaús, la relación que los une con FUNDASE es de dependencia económica y administrativa, las disposiciones que emanan de la Fundación son reconocidas y ejecutadas por los Centros, así como la sostenibilidad depende de las donaciones que la Fundación canaliza del exterior y las administra tomando en cuenta las necesidades y urgencias de cada uno de ellos.

Algunos de los Centros nacieron por iniciativa de la Parroquia Jesús Obrero, estos son: Centro Kürmi, Centro de Salud Jesús Obrero, Casa Emaús, los cuales posteriormente se unieron a la Fundación Sembrando Esperanza.

A continuación se describirá a cada Centro tomando como parámetros mínimos su constitución, objetivo(s), personal, población beneficiaria y áreas de trabajo o intervención (niveles de educación especial en el caso del Centro Mururata) o en su defecto servicios que presta.

5.1. CENTRO INTEGRAL DE APOYO Y DE PREVENCIÓN DE LA DESERCIÓN ESCOLAR KÜRMI

5.1.1. CONSTITUCIÓN

Artículo 64.- FUNDASE tiene un Centro Integral de apoyo escolar y de prevención de la deserción escolar denominado “KÜRMI” y se encuentra ubicado en la zona San Pablo, calle Antonio Mariño #24.

Inició su trabajo a principios del año 1995, desarrollando procesos de refuerzo escolar, atención alimenticia y seguimiento psicosocial, la selección de los y las niñas se realizó a través de un estudio social.

Los primeros años el proyecto desempeñaba su trabajo en las instalaciones de la parroquia Jesús Obrero, en la zona 1° de mayo, gracias a la ONG Manos Unidas y al Ayuntamiento de Burgos, en la actualidad cuenta con sus propia infraestructura.

5.1.2. OBJETIVOS EDUCATIVOS

5.1.2.1. Objetivo general

- Brindar apoyo pedagógico a niños, niñas, adolescentes y jóvenes mediante el acompañamiento personalizado, ofreciendo espacios de formación, adquisición de hábitos y valores para disminuir la deserción escolar.

5.1.2.2. Objetivos específicos

- Evitar las situaciones conflictivas y peligrosas que un niño puede vivir en la calle; pandillas, accidentes, alcoholismo...
- Desarrollar actividades significativas que permitan al niño afrontar diversas situaciones problemáticas en su entorno, diagnosticando e interviniendo en la relación de la estructura familiar.

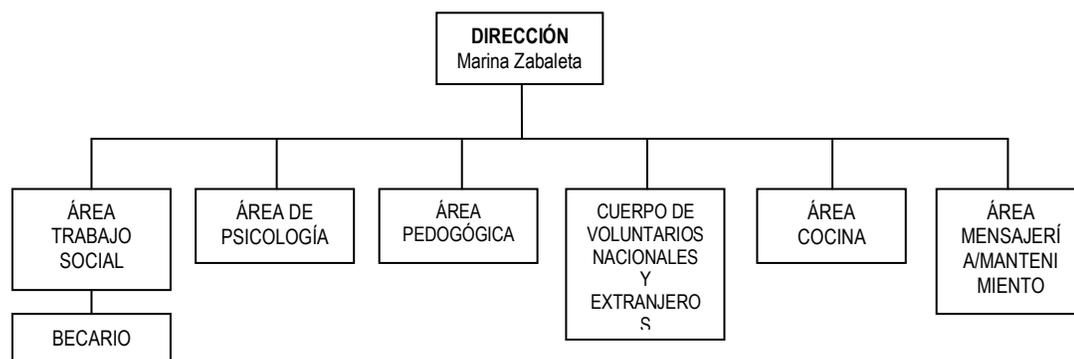
- Fortalecer y apoyar el crecimiento de la autoestima, autorrealización y habilidades sociales que orienten al niño y niña a la construcción de su proyecto de vida.
- Complementar la alimentación y formación en hábitos de higiene para orientar su salud integral.
- Coordinarnos con escuelas, juntas vecinales, e instituciones para conocer los casos y poder intervenir adecuadamente, realizando un diagnóstico y seguimiento personalizado en el proceso enseñanza - aprendizaje.
- Entender la realidad del niño desde un punto de vista bio-psico-social.
- Investigar e innovar diversos recursos y técnicas para la creación de materiales didácticos contextualizados.

5.1.3. PERSONAL

ARTÍCULO 70.- El Centro de apoyo educativo está conformado por:

- d) Un(a) Director(a) de Área, actualmente también cumple la función de educadora;
- e) Un(a) profesional en Trabajo Social, que actualmente también cumple la función de educadora;
- f) Un(a) profesional en Psicología; que actualmente también cumple la función de educadora;
- g) Asesor(a) pedagógico(a); que se comparte con el resto de los Centros Educativos.

5.1.4. ORGANIGRAMA



5.1.5. POBLACIÓN BENEFICIARIA

La población beneficiaria oscila entre los 6 a 18 años de edad y se toman en cuenta los siguientes criterios jerarquizados para integrarse al Centro:

- Se da prioridad a las niñas porque los datos estadísticos muestran que ellas presentan el mayor índice de fracaso escolar y porque son potenciales futuras madres, esto incide significativamente en la formación de las generaciones futuras.
- Niños y niñas no escolarizados entrarán directamente al centro.
- Niños y niñas cuya familia no cuentan con ingresos económicos fijos, ya que, esta situación entraña un riesgo de no cobertura de las necesidades básicas de los niños.
- Niños y niñas huérfanas de padre, madre o ambos y que se encuentren a cargo de sus hermanos mayores u otros familiares.
- Niños y niñas que estén al cuidado de uno solo de los progenitores, se privilegiarán aquellas situaciones en las que el padre es el responsable único de la familia, puesto que en la mayoría de dichas situaciones las necesidades básicas de los hijos, (higiene, alimentación, educación, etc.) se encuentran más desatendidas.
- Niños y niñas cuyos padres se vean obligados a realizar grandes desplazamientos debido a las dificultades para encontrar empleo. Ello supone que muchos niños se quedan solos en el hogar o, en el mejor de los casos, a cargo de sus hermanos mayores.

5.1.6. ÁREAS DE INTERVENCIÓN

- a) Educación y Formación.
- b) Apoyo Psicosocial.
- c) Ayuda para materiales de estudio y formación.
- d) Otras ayudas puntuales que requieran los sujetos de acción se las ofrecerá de acuerdo a las posibilidades del Centro.

5.2. CENTRO DE EDUCACIÓN ALTERNATIVA MURURATA

5.2.1. CONSTITUCIÓN

En 1999 el matrimonio Juan Zapatero y Mónica Lamas de La Obra de Colaboración Apostólica Seglar Hispano Americana en un terreno cedido por la Junta de Vecinos se construye el edificio que hoy acoge al Centro Mururata, con la contribución del Párroco de Nazaria Ignacia, Juan Carlos Devesa De La Cruz.

El uso inicial que se da a estas instalaciones se concreta en el apoyo escolar, aunque los actuales misioneros de Ocaza – CCS en El Alto (el matrimonio Pedro del Rió y Elena Granado) junto con el Padre Juan Carlos ven más provechoso acondicionar el Centro para las necesidades que plantean los niños discapacitados.

El 9 de febrero de 2004 comienzan las clases con 40 alumnos de 2 a 18 años. El año 2007 se integra en la Fundación Sembrando Esperanza que es dirigido por el Párroco José Fuentes Cano y el Director Ejecutivo Rolando Lazarte. El Centro está ubicado en la zona Mururata, en el distrito 3 de la ciudad de El Alto. El Centro de educación Alternativa “Mururata”, actualmente es una institución de convenio público en el sub-área de Educación Especial que atiende a niños, niñas, adolescentes y jóvenes con discapacidad intelectual y múltiple.

5.2.2. OBJETIVOS

5.2.2.1. Objetivo General

- Fortalecer la prestación de servicios con calidad y calidez a personas con discapacidad intelectual y múltiple, a través de la educación, capacitación multidisciplinaria de una manera corresponsable entre el Centro y las familias para facilitar la inclusión social de las personas con Necesidades Educativas Especiales

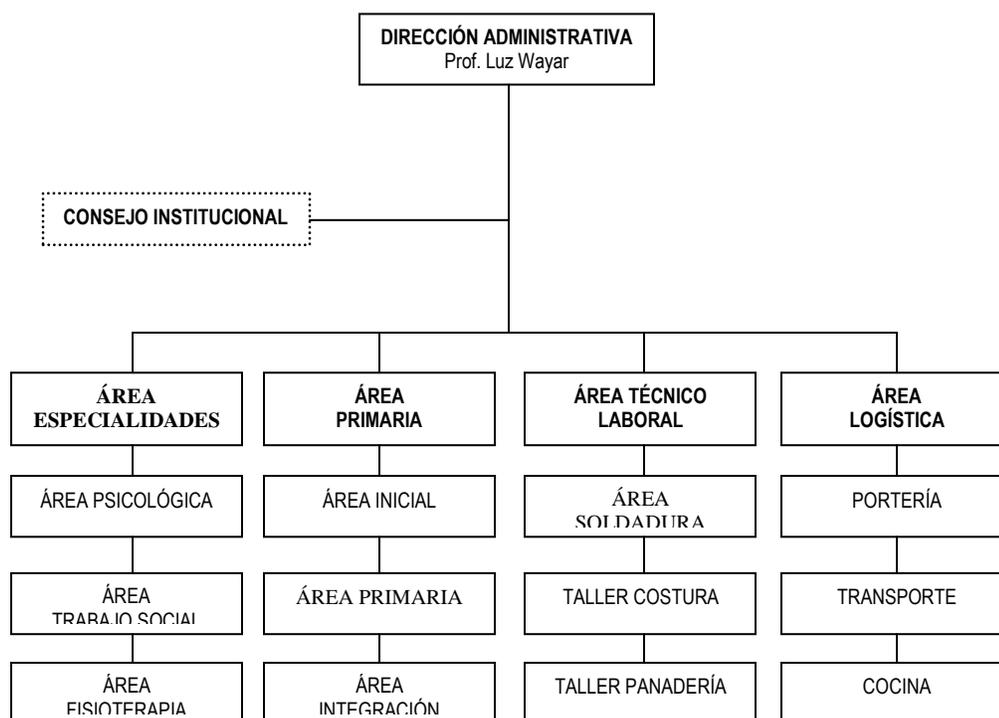
5.2.2. Objetivo Específico

- Lograr una atención integradora que les permita a todos nuestros alumnos el pleno desarrollo de sus potencialidades y capacidades además una integración con la familia, el centro y la sociedad.

5.2.3. PERSONAL

- Un(a) Director(a) administrativo,
- Un(a) profesional en Trabajo Social;
- Un(a) profesional en Psicología;
- Un(a) profesional de Fisioterapia;
- Un(a) profesional para el Área de Especialidades;
- Educadores(as) para las áreas primaria, inicial e integración;
- Educadores(as) para las áreas técnico laboral, soldadura, panadería y costura.

5.2.4. ORGANIGRAMA



5.2.5. POBLACIÓN BENEFICIARIA

El Centro de Educación Especial Mururata esta dirigido a niños(as) y adolescentes con discapacidad intelectual y discapacidades asociadas que provengan de familias de bajos ingresos económicos. En caso de igualdad de condiciones se da preferencia a las niñas, puesto que, sufren de una marginación mucho más acentuada que los niños.

La mayoría de los alumnos nunca asistieron a un Centro Educativo regular o especial, Mururata es el primer Centro en atender a personas con necesidades educativas especiales, en el distrito 3 de la ciudad de El Alto. Actualmente acoge a 130 niños y adolescentes de 0 hasta los 18 años que asisten en dos turnos. Cada niño(a) y adolescente recibe almuerzo y según su turno desayuno o cena. En el caso de los adolescentes del nivel técnico-laboral, asisten en la mañana y tarde cumpliendo un horario parecido al de la jornada de trabajo, esto los ayudará al momento de su inserción en el mercado laboral, ellos desayunan almuerzan y cenan en el Centro.

5.2.6. NIVELES DE EDUCACIÓN

- a) Educación:
- b) Rehabilitación:
- c) Comunidades de Padres y Madres de Familia
- d) Capacitación Laboral:

5.2.7. SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

- a) Acompañamiento y seguimiento social (Trabajo Social y Psicología)
- b) Coordinación con C.F.C.A., La Fundación Liliane Fonds y otros.
- c) Alimentación Complementaria.
- d) Participación en actividades Deportivas.
- e) Evaluación Multidisciplinaria para el ingreso de casos nuevos.
- f) Atención temprana, integración.
- g) Educación especial primaria, seguimiento y orientación.

5.3. CENTROS EDUCATIVOS INFANTILES SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS, MADRE PIEDAD DE LA CRUZ y VIRGEN DE LA FUENSANTA

5.3.1. CONSTITUCIÓN

Artículo 50.- La FUNDASE cuenta con tres Centros Infantiles:

- a) Sagrado Corazón de Jesús, ubicado en la zona 1° de Mayo, plaza 1° de Mayo #24;
- b) Madre Beata Piedad de la Cruz, ubicado en la zona Villa Dolores “F”, calle “D”, manzano 19, #15;
- c) Virgen de la Fuensanta, ubicado en la zona Mutual La Primera, Calle Supachuy, entre Pasoskanky y Cala #4180.

El Centro Beata Piedad de la Cruz atiende a 160 niños y niñas. La parroquia asume la responsabilidad del Centro el año 1994 a petición de los vecinos de la zona.

El Centro Sagrado Corazón de Jesús atiende a 170 niños y niñas. La parroquia asume la responsabilidad del Centro el año 1999 a petición de los vecinos de la zona.

El Centro Virgen de la Fuensanta atiende a 200 niños y niñas. La infraestructura de este Centro ha sido construida y financiada íntegramente por la parroquia Jesús Obrero. El centro inició su labor social en marzo del 2002. Su construcción fue a petición de los vecinos de la zona.

5.3.2. OBJETIVOS

Contribuir a potenciar las habilidades de aprendizaje en niños y niñas menores de 6 años, mediante una educación integral con enfoque constructivista de calidad y calidez que les permita contar con mayores oportunidades para ingresar a la escuela sin dificultad.

5.3.3. PERSONAL

Artículo 55.- Los Centros Infantiles están conformados en su estructura administrativa por los siguientes profesionales:

- a) Un(a) Director(a) de Área: Trabajo Social, Medicina, Ciencias de la Educación
- b) Un(a) profesional en Trabajo Social.
- c) Un(a) profesional en Psicología.
- d) Educadores: Ciencias de la Educación, Psicopedagogos, Docentes Normalistas.
- e) Un(a) cocinero (a);
- f) Un(a) conserje, portero(a) o sereno.

5.3.4. ORGANIGRAMA



5.3.5. POBLACIÓN BENEFICIARIA

Niños y niñas menores de 6 años de edad.

5.3.6. SERVICIOS QUE OFRECE

- a) Salud.
- b) Alimentación.
- c) Educación.
- d) Estimulación
- e) Prevención.

5.4. CENTRO DE SALUD JESÚS OBRERO

5.4.1. CONSTITUCIÓN

Artículo 76.- El Centro de Salud se denomina “Jesús Obrero” y se encuentra ubicado en la zona San Luis Tasa, Calle 3 # 2002.

5.4.2. OBJETIVO

Prestar servicios de promoción, prevención y asistencia en salud con humanización, calidad, ética, accesibilidad a los más necesitados, integración en el sistema de salud, corresponsabilidad con la comunidad, integral y basada en la estrategia de atención primaria, para contribuir a mejorar las condiciones de salud de la población y fortalecer el sistema de salud

5.4.3. PERSONAL

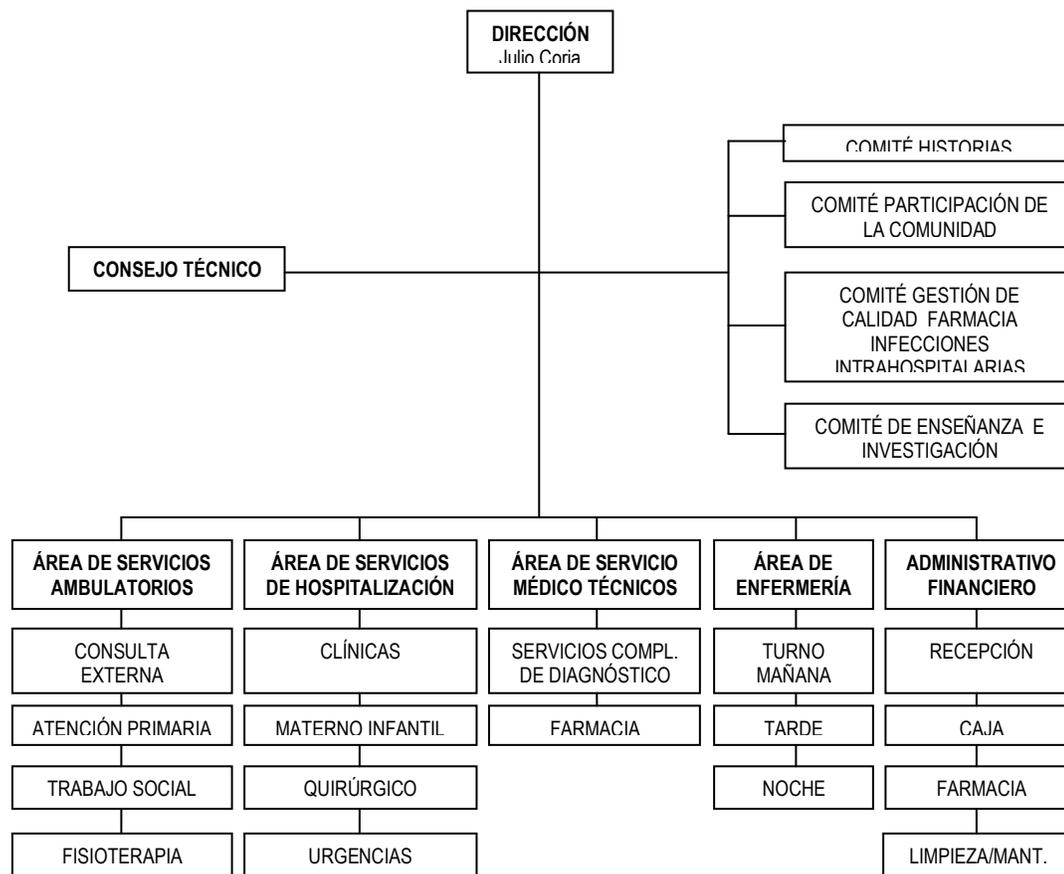
- a) Un(a) Director(a);
- b) Equipo de Médicos(as);
- c) Equipo de Enfermeros(as);
- d) Área administrativa;

5.4.4. POBLACIÓN BENEFICIARIA

Artículo 78.- Para ser sujeto de acción del Centro de Salud se requiere cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Presentar documento de identidad;
- b) Suscribir los compromisos y documentos de adscripción en el Centro;
- c) Facilitar al personal del Centro todos los documentos y datos que le sean solicitados;
- d) Cancelar los importes del servicio;
- e) Participar en los talleres de formación y otros eventos organizados por la Dirección del Centro.
- f) Toda persona que requiera o necesite de nuestros servicios.

5.4.5. ORGANIGRAMA



5.4.6. SERVICIOS QUE PRESTA

- a) Medicina General.
- b) Odontología.
- c) Ginecología.
- d) Neurología.
- e) Traumatología.
- f) Urología.
- g) Fisioterapia.
- h) Rayos X, laboratorio y farmacia.

5.5. CENTRO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA (FOCAPACI)

5.5.1. CONSTITUCIÓN

El Centro de Formación y Capacitación para la Participación Ciudadana nace, en una primera instancia, como un proyecto, es hasta el 2006 que se constituye como un Centro con personería jurídica

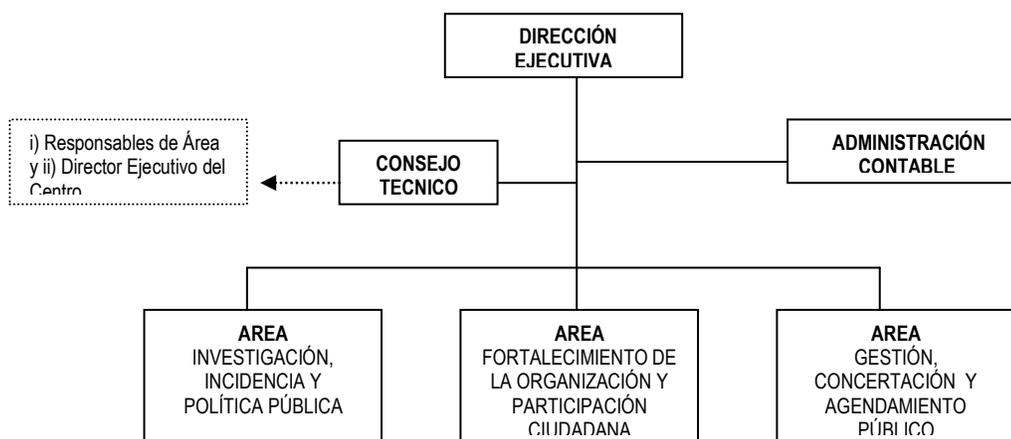
5.5.2. OBJETIVO INSTITUCIONAL

Impulsar procesos sociales participativos de desarrollo local desde la identidad y práctica de principios y valores cristianos-democráticos encaminados a mejorar las condiciones de vida de la población más vulnerable y la construcción de una sociedad sin exclusiones.

4.5.5.3. PERSONAL

- a) Un Director;
- b) Técnicos: Economista, Comunicador Social, Cientista político, Ingeniero Agrónomo, Contador;
- c) Personal de Apoyo Técnico: Cientista político, Arquitecto, Animador Cultural;
- d) Personal de Apoyo Logístico: Auxiliar Contable, Secretaria, Mensajero.

5.5.4. ORGANIGRAMA



5.5.5. POBLACIÓN BENEFICIARIA

- Organizaciones campesinas
- Organizaciones sociales de base
- Agentes pastorales laicos
- Servidores públicos, estratégicos y decisores

5.5.6. ÁREAS O LÍNEAS TEMÁTICAS DE TRABAJO

5.5.6.1. CAPACITACIÓN: La malla curricular contiene ejes temáticos centrales:

- Fortalecimiento de la Participación Ciudadana y el Control Social en la Construcción de Políticas Municipales.
- Participación Ciudadana en la Planificación Territorial y del Desarrollo.
- Fortalecimiento Organizacional y formación social y política.

5.5.6.2. ASESORAMIENTO

- Procesos de Planificación Territorial y del Desarrollo.
- Gestión de Financiamiento de Proyectos Distritales.
- Construcción de propuestas de políticas públicas.
- Incidencia Política.
- Gobernanza y Manejo de Conflictos.

5.5.6.3. COMUNICACIÓN

- Espacios de análisis, debate, propuesta e interpelación: Foros Municipales y Mesas de Análisis Distritales.
- Publicación de Boletines de Información, cartillas y guías de Trabajo.

5.5.6.4. INVESTIGACIÓN

- Participación Ciudadana: Fortalezas y debilidades de las organizaciones sociales y Sistema de Comunicación de las Organizaciones vecinales Distritos 4 y 7. El Alto.
- Ordenamiento Territorial y Plan de Desarrollo Distrital: Distrito 7 y 8. El Alto.
- Esquemas de gobernanza, líneas de conflicto y caracterización distrital del Municipio de El Alto en el año 2008.

5.6. PROYECTO DE AUTOFINANCIACIÓN GESTIONADO POR LA FUNDASE – CASA DE ENCUENTROS Y RETIROS EMAÚS

5.6.1. CONSTITUCIÓN

La Casa de Encuentros Emaús es un servicio concebido para al autofinanciación de la Fundación Sembrando Esperanza, es decir, los beneficios que se obtienen cubren el 20% del déficit que generan los tres Centros Infantiles, el proyecto Kürmi y el Centro de Educación Especial Mururata.

5.6.2. OBJETIVO

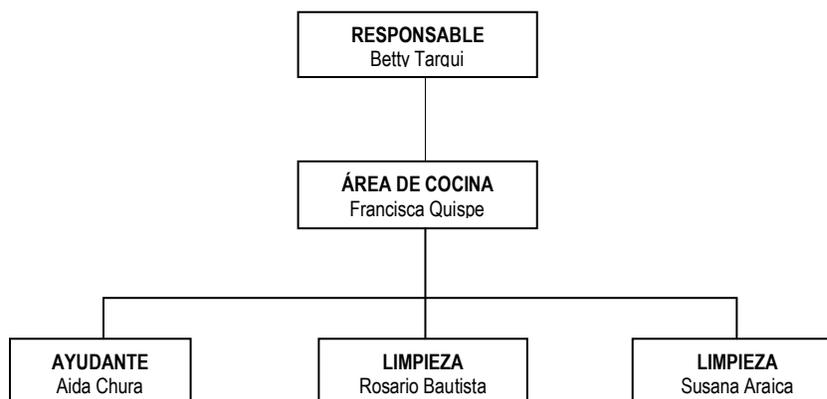
Promover y desarrollar la prestación de servicios con calidad y calidez a la población, especialmente en desventaja social, a través de procesos de sensibilización, formación y asistencia co-responsable entre la institución y la comunidad que genere condiciones para una vida digna de las familias y contribuya al desarrollo integral de la población de El Alto.

5.6.3. PERSONAL

Casa Emaús esta compuesto por:

- a) Una responsable;
- b) Una jefa de cocina;
- c) Tres ayudantes de cocina y limpieza.

5.6.4. ORGANIGRAMA



5.6.5. SERVICIOS QUE PRESTA

5.6.5.1. ALIMENTACIÓN

Ofrece servicio gastronómico: desayuno, refrigerio, almuerzo, merienda y cena. Además, este servicio es ofertado de manera externa para diferentes eventos sociales.

5.6.5.2. HOSPEDAJE

Cuentan con infraestructura apropiada para alojar a visitantes, nacionales y extranjeros.



CAPÍTULO V

Marco lógico

1. ANTECEDENTES

Según la página Web de la Conferencia Episcopal de Bolivia (2009), en 1536 se crea la Diócesis de Cuzco, un tiempo después de la conquista del Imperio Inca por los españoles, y se la separa de la peninsular diócesis de Sevilla, el territorio de la actual Bolivia también dependía de ella.

En 1552 se disgrega de Cuzco la Diócesis de Charcas, abarcando ésta el norte del actual Chile, el interior de Argentina, toda Bolivia salvo el extremo norte y la zona oeste de Paraguay. En 1605 se crea la diócesis de La Paz y en 1943 se eleva al rango de Archidiócesis. En 1994 se crea la Diócesis de El Alto.

La separación del territorio de las provincias civiles de Muñecas, Camacho, Manco Kapac, Omasuyos, Los Andes e Ingavi, la comunidad de Zongo, parte de la comunidad de Achocalla y la ciudad de El Alto de la Arquidiócesis de La Paz viabilizaron la creación de la nueva Diócesis de El Alto, misma que queda comprendida en el interior de los límites de las regiones señaladas.

La Iglesia Católica de Bolivia actualmente está constituida en la Conferencia Episcopal de Bolivia que organiza el territorio del país en Diócesis y Archidiócesis. El trabajo de la Conferencia Episcopal, muy independientemente de su misión evangelizadora, también es el de colaborar a la sociedad desarrollando proyectos en áreas como la educación, salud, obras de protección social, comunicación social, entre otras, mismos que se ejecutan en diferentes jurisdicciones organizativas al interior de la Conferencia Episcopal por la que está constituida.

La Diócesis de la ciudad de El Alto ha venido realizando el mismo trabajo de ayuda social, que por razones logísticas son separadas y organizadas en Parroquias o distritos. En esta investigación se toma como caso particular la Parroquia Jesús Obrero que fue la fundadora de varios de los Centros que actualmente conforman la FUNDASE.

La Parroquia está ubicada en la ciudad de El Alto, La Paz, en el distrito 3. Al noroeste limita con la parroquia Cuerpo de Cristo y el aeropuerto, está delimitado por la avenida

Juan J. Morales y Julio Cesar Valdez; al sur con la parroquia Apóstol Santiago, delimitado por la carretera a Viacha; al Oeste con la parroquia Nazaria Ignacia, delimitada por la avenida Litoral.

Las oficinas de la FUNDASE se encuentran ubicadas en el mismo punto geográfico que la Iglesia, pero su radio de acción se extiende al asumir responsabilidad sobre el Centro de Educación Especial Mururata hasta la urbanización del mismo nombre ubicada, también en el Distrito 3, dentro la jurisdicción de la Parroquia Nazaria Ignacia.

A partir de abril 2009, se incorpora como uno de los proyectos el Centro FOCAPACI que le da cobertura geográfica de intervención hacia los distritos municipales 4, 7, 8, 9, 10 y 12.

La página Web de la Parroquia señala que durante la década de los 70, emergieron proyectos para edificar viviendas para los fabriles, obreros y otros funcionarios del gobierno boliviano. El primer proyecto que estuvo implementado en la zona 1° de mayo fue CONAVI (Consejo Nacional de Vivienda y en estos últimos tiempos CONVIFAG), que tenía el objetivo de construir viviendas para trabajadores con servicios básicos, económicos y a facilidades de pago.

El proyecto tuvo éxito, ya que, en aquel momento la ciudad de La Paz estaba siendo poblada masivamente y todas las laderas paceñas estaban ocupadas y loteadas. La única posibilidad de crear viviendas cómodas y espaciosas que agruparan a personas de la misma procedencia social lo constituía El Alto.

Cuando la zona empezó a desarrollarse la Iglesia Católica vio la necesidad de enviar Párrocos que sean pioneros en el trabajo de evangelización en esta nueva ciudad, los cuales realizaron trabajos de distinta índole, como la construcción de un colegio, una casa parroquial, capillas, etc.

Es sólo hasta 1982 que se construye el templo de Jesús Obrero, con el financiamiento de Adveniat, Después de construirlo, el Párroco de la Iglesia mandó construir la casa

de encuentro Emaús, como un lugar para la formación y el retiro de los agentes pastorales.

A principios de los años 90 se presenta un nuevo reto para el Párroco de la iglesia, que en ese entonces al presente es el Padre José Fuentes Cano y es el de brindar ayuda a las familias que llegaron a la zona con una evidente carencia económica, consciente de la situación precaria en que viven, asumió el compromiso social desde la instauración de obras que los beneficiaran.

Estas obras son: Centro Integral de Apoyo y de Prevención de la Deserción Escolar Kürmi, inició su trabajo el año 1995 apoyando a niñas víctimas de violencia sexual y física, posteriormente se amplió este servicio con el desarrollo de procesos de refuerzo escolar, atención alimenticia y seguimiento psicosocial, basado en una selección minuciosa a través de un estudio social. Los tres primeros años el proyecto desarrollaba sus actividades en las instalaciones de la parroquia Jesús Obrero, en 1999 gracias a Manos Unidas y al Ayuntamiento de Burgos (España) se construye una infraestructura destinada al trabajo del proyecto. El año 2004 se añade a la Fundación Sembrando Esperanza.

Centro de Educación Alternativa Mururata, En 1999, gracias a la Obra de Colaboración Apostólica Seglar Hispano Americana se construye el edificio que acoge al centro, con la contribución del Párroco Juan Carlos Devesa, en un terreno cedido por la Junta de Vecinos. El uso inicial de las instalaciones se concreta en el apoyo escolar, pero los misioneros de Ocaza-CCS en El Alto junto al Padre Juan Carlos ven provechoso acondicionar el Centro para las necesidades que plantean los niños discapacitados. El 9 de febrero de 2004 comienza su funcionamiento. El año 2007 se integra a la Fundación Sembrando Esperanza.

Centro Educativo Sagrado Corazón de Jesús, fue construido y administrado por la Alcaldía alteña, pero a petición de los vecinos y tras la firma de un convenio de colaboración interinstitucional, la parroquia pasa a administrar el centro el año 1999, integrado en el programa PAN de la Alcaldía. A finales del mes de abril de 2004 se

incorpora a la Fundación Sembrando Esperanza, quien realiza gestiones para el financiamiento de la ampliación de la infraestructura del centro.

Centro Educativo Madre Beata Piedad de la Cruz, en un principio las instalaciones del centro funcionaban como una posta sanitaria. Posteriormente, se adecua para la atención de niños como centro PIDI administrado por la Alcaldía alteña, es asumido por la parroquia Jesús Obrero a petición de los vecinos tras evidenciarse gestiones deficientes, después de la firma de un convenio entre vecinos y el Párroco de la Iglesia el año 1994. Con el apoyo de las Hermanas Salesianas del Sagrado Corazón de Jesús. En abril de 2004 pasa a formar parte de la Fundación Sembrando Esperanza, institución que realizó gestiones para el financiamiento de la ampliación (comedor y cocina) y refacción de la infraestructura en su totalidad el año 2008.

Centro Educativo Virgen de la Fuensanta, fue construido y financiado íntegramente por la parroquia Jesús Obrero, inició su labor social en marzo del 2002. El año 2004 se unifica a la Fundación Sembrando Esperanza, institución que promovió cursos de capacitación para las educadoras.

Centro de Salud Jesús Obrero, que nace para dar respuesta a las necesidades médicas de la población de la zona 1° de Mayo.

El 26 de abril de 2004 se constituye la Fundación Sembrado Esperanza, a petición del Párroco, asumiendo así las obras sociales que la Parroquia había iniciado, con la aspiración de dar continuidad a toda la labor social desarrollada hasta ese momento.

La Dirección quedaba en manos de Toni Massagué quien se desempeñó en ese cargo hasta mediados del año 2009. Después de su partida la dirección fue asumida por Rolando Lazarte quien a su ingreso promovió, también, el ingreso del Centro de Formación y Capacitación Ciudadana (FOCAPACI) y la Casa de Encuentros Emaús (proyecto de autofinanciamiento) paso a formar parte temporalmente de la Fundación.

Se tiene previsto que este proyecto de autofinanciamiento conforme permanentemente la Fundación, sin embargo, hasta ahora no se tiene una perspectiva clara al respecto. Este proyecto beneficia directamente a los Centros Educativos, puesto que colabora económicamente a cubrir sus necesidades.

La labor de la Fundación en este delicado contexto que presenta la ciudad de El Alto caracterizada principalmente por los asentamientos humanos de reciente conformación, espontáneos y desarticulados; la situación socioeconómica caracterizada por la precariedad en los sueldos, el desempleo, las migraciones del campo a la ciudad y el escaso apoyo gubernamental a la educación, salud y políticas económicas hacen que sea de gran ayuda e importancia.

Ya que, los datos estadísticos revelan que existe una tendencia de la niñez (especialmente niñas) a la deserción escolar por diversas causas. Por otro lado, en el aspecto de salud vemos que no existen hospitales o centros médicos que cubran el extenso territorio sobre el que está asentada esta ciudad y su acceso a éstos resulta costoso en el caso de que no se cuente con seguro médico.

Y por último la desorganización social y la falta de servicios básicos en algunas zonas hacen necesaria la intervención de instituciones no gubernamentales que organicen a los vecinos y trabajen con ellos para solucionar o aminorar estos problemas. Ya que, las organizaciones gubernamentales no han sido capaces de realizar un trabajo eficiente, serio y comprometido con la sociedad.

En FUNDASE las propuestas de trabajo surgen de necesidades latentes en el entorno geográfico-social parroquial y demandadas por la sociedad. Se inicia la obra social con el apoyo de personas cercanas a la parroquia que se constituyen en trabajadores con alto nivel de compromiso y confianza, que responden a un llamado católico y posteriormente se busca financiamiento para el desarrollo de la obra social, este hecho es ponderable, pero conlleva un alto grado de vulnerabilidad en su sostenibilidad.

Sin duda, una de las grandes fortalezas de FUNDASE, es la credibilidad institucional por el trabajo desarrollado en los últimos años, su vinculación a la Parroquia Jesús

Obrero y también a las temáticas abordadas que tienen aceptación en instituciones de cooperación externa y en la base social nacional (del entorno parroquial principalmente) constituida para apoyar a la institución.

Pero, no es suficiente el compromiso social del personal, ya que, surge la necesidad de dar respuesta técnica y adecuada a las exigencias del trabajo, esto ha llevado a los trabajadores a buscar capacitación en temáticas específicas, principalmente desde la facilitación y apoyo temático de voluntarios extranjeros que desde otras experiencias apoyan en la cualificación de las destrezas internas en los centros.

Asimismo, una de las grandes debilidades está referida a su débil imagen institucional por la ausencia de flujos formales e informales de comunicación y poca diversificación comunicacional en las formas de relación interna e interinstitucional: FUNDASE es más conocida fuera del país que en el entorno nacional y local, incluso el personal que trabaja en los diversos centros desconocen la misión y trabajo integral institucional, hecho que lleva a cada Centro hacia una tendencia administrativa autárquica invisibilizando así una administración central.

Asimismo, la ausencia de una mirada estratégica formal de la institución ha llevado a salvar situaciones, principalmente financieras, permanentemente con carácter de emergencia, dejando poco espacio al análisis del desarrollo cualitativo del sentido real de existencia de cada obra y la institución en sí misma.

Sin embargo, existe gran predisposición de apoyo financiero y cooperación para proyectos que lleva adelante FUNDASE por las fortalezas antes mencionadas. La institución no es ajena a la crisis económica mundial que la ha llevado, principalmente en la gestión pasada, a sufrir recortes en la ayuda financiera, tampoco están protegidos de políticas y consignas del gobierno contra la Iglesia Católica que desnudan su vulnerabilidad y ponen en riesgo la continuidad de varias iniciativas de servicio a la comunidad.

2. JUSTIFICACIÓN

La Fundación Sembrando Esperanza es una institución creada para colaborar a la sociedad alteña en temas político-económico-sociales. Su trabajo es el de ayudar a familias en desventaja social y/o en situación de riesgo a través de procesos de sensibilización, formación y asistencia corresponsable entre ésta y la comunidad y que esto genere condiciones para una vida digna y que contribuya al desarrollo integral de la población de El Alto.

Los Centros se constituyen en los brazos ejecutores de este fin. Su labor consiste en llevar adelante acciones que cumplan los objetivos institucionales de la FUNDASE como sus propios objetivos. Su administración tiende a ser autónoma y la información que se genera en su interior no es de conocimiento de los demás integrantes de la Fundación.

No existe capacidad de interactuar en actividades comunes porque la información no se transmite oportunamente, debido a la inexistencia de un departamento de comunicaciones o al menos un profesional en esta área que administre la información que se genera, tanto interna como externamente.

Este hecho ocasiona, por una parte, una relación poco transparente o escasa con el medio ambiente que rodea a las instituciones, por las limitaciones físicas que presentan al momento de difundir la información. Y por otro lado, una desorganización e improvisación al momento de tratar de elaborar material institucional para que sus actividades se conozcan o para acceder a apoyo económico extranjero o nacional.

Es por estas razones que es necesario mejorar la comunicación al interior como al exterior de la institución, diseñando una estrategia que busque los medios o canales comunicacionales más apropiados para fortalecer la interrelación entre los Centros y sus públicos; logrando una comunicación integral que tome en cuenta la opinión de los trabajadores y que sean ellos los principales artífices de una comunicación eficiente y eficaz, y a través de ella colabore a alcanzar los objetivos institucionales.

La elaboración de esta propuesta dotará a la institución de un sistema de comunicación orientado a fortalecer, organizar, formalizar y planificar las actividades comunicacionales que contribuyan al mejoramiento en las relaciones institucionales, fortalecimiento de la imagen de la FUNDASE, generación y sistematización de las actividades de los centros que son la base de la construcción de material informativo, destinado tanto al público interno como externo.

3. OBJETIVO

Diseñar una estrategia sistémica para mejorar la comunicación interna y externa de la Fundación Sembrando Esperanza (Kurmi, Beata Piedad de la Cruz, Sagrado Corazón de Jesús, Virgen de la Fuensanta, Centro de Educación Especial Mururata, Centro de Salud Jesús Obrero, Centro de Formación y Capacitación Ciudadana y Casa de Encuentros Emaús), entre los meses de agosto y marzo del año 2010, en la zona 1° de Mayo de la ciudad de El Alto, La Paz (Bolivia).

4. BENEFICIARIOS

Los directos beneficiarios de esta estrategia serán:

- Los públicos internos: trabajadores, beneficiarios (padres de familia y pacientes), los otros Centros y Dirección General de la FUNDASE.
- Los públicos externos: instituciones que colaboran económicamente a los Centros: extranjeras y nacionales, gubernamentales o privadas y grupos sociales que se encuentran coexistiendo en el medio ambiente en el que se realizan las actividades de los Centros y que precisan conocer la información que generan los mismos.



CAPÍTULO VI

Marco práctico



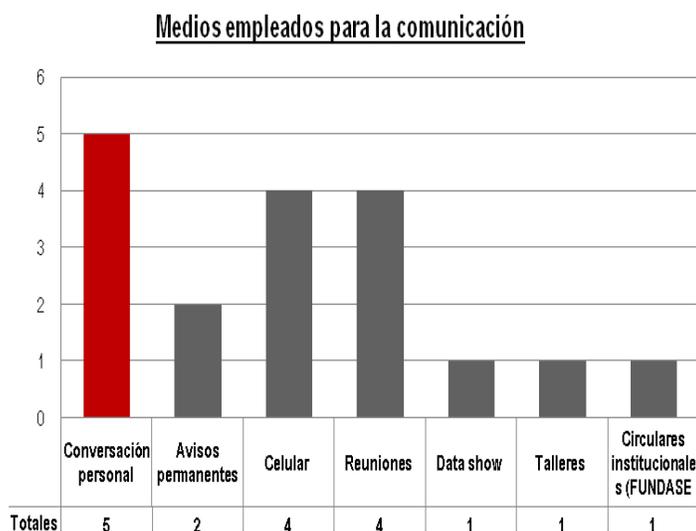
1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS

1.1. CENTRO INTEGRAL DE APOYO Y DE PREVENCIÓN DE LA DESERCIÓN ESCOLAR KÜRMI

COMUNICACIÓN INTERNA (Público Interno)

- Trabajadores
- Alumnos
- Padres de familia
- Centros de la FUNDASE
- Dirección General de la FUNDASE

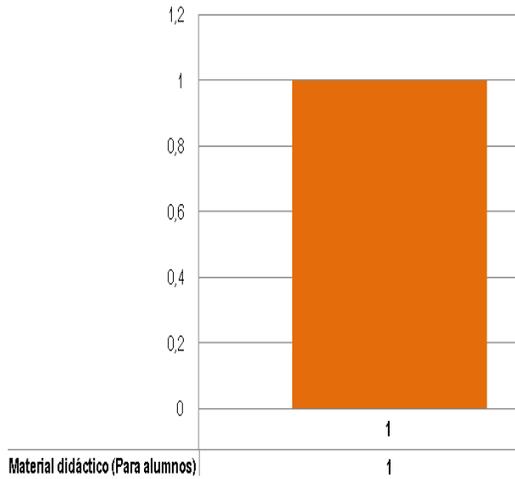
Cuadro 1- Empleo de medios, producción y frecuencia de materiales comunicacionales



El Centro Kürmi emplea preferentemente la conversación personal con todo el público interno, situación evidenciada en las cifras con un 28%. Seguida del celular empleado con todos los públicos internos, excepto con alumnos. Las reuniones, empleadas con todos excepto alumnos, cada una con

un 22%, lo que suma un 72% del total. El empleo de estos medios apunta a que la comunicación institucional interna presente la particularidad de la informalidad, al no contar éstos, con una fuente de verificación o constancia del acto comunicativo, ya sea, acuerdos, compromisos, difusión de información, etc.

Producción y frecuencia de materiales comunicacionales



Existe producción de material didáctico dirigido para los alumnos, con un 100%. Éste no se considera material informativo, sino material pedagógico. La falta de producción puede ser una de las causas para que la comunicación con padres y trabajadores sea difícil, puesto que un instructivo, circular, carta memorándum, etc., son instrumentos concretos que son entregados para que sea constancia del

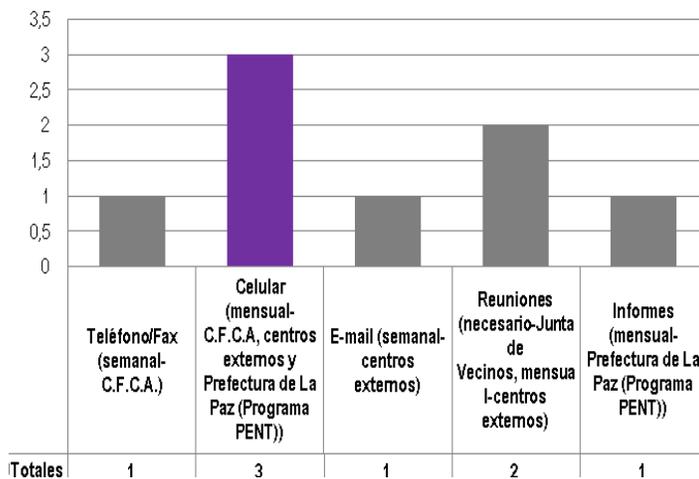
mensaje que se quiere comunicar, redactados específicamente, no es efímero como la palabra, el mensaje se guarda y es menos tendente al olvido o mal entendimiento.

COMUNICACIÓN EXTERNA (Público Externo)

- Instituciones Extranjeras: Patrocinadoras
- Instituciones Nacionales: Prefectura, Alcaldía, J.J.V.V., Centros externos.

Cuadro 1 – Medios y frecuencia empleados

Medios y frecuencia de empleo para comunicarse

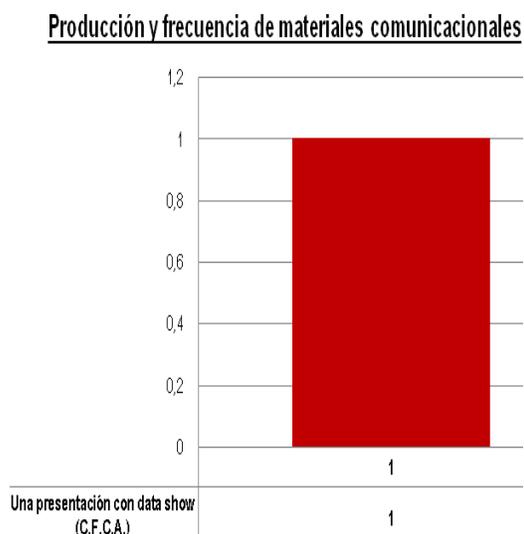


Medios para comunicarse con la C.F.C.A., Prefectura y centros externos son: celular empleado mensualmente. Las reuniones se ejecutan para los centros externos de forma mensual con un 37%. Ocurre lo mismo con la Junta de Vecinos con un 25%, sumando un 62% del total.

Los informes se presentan ante las instituciones patrocinadoras extranjeras y nacionales mensualmente, con un 13%. El uso de e-mail es semanal con los centros externos con 13% y el empleo del teléfono fijo es semanal con un 12% utilizado para la institución extranjera. Se emplean cinco medios para comunicarse con el público externo, con una frecuencia que tiende a centrarse entre lo semanal y mensual.

El principal medio de comunicación, sin embargo, es el teléfono celular. La comunicación con ellos, en este sentido, también se encuentra en los parámetros de lo informal. Sin embargo se debe tomar en cuenta que las instituciones cooperantes han establecido canales comunicativos institucionales por los cuales el Centro debe comunicarse con ellos.

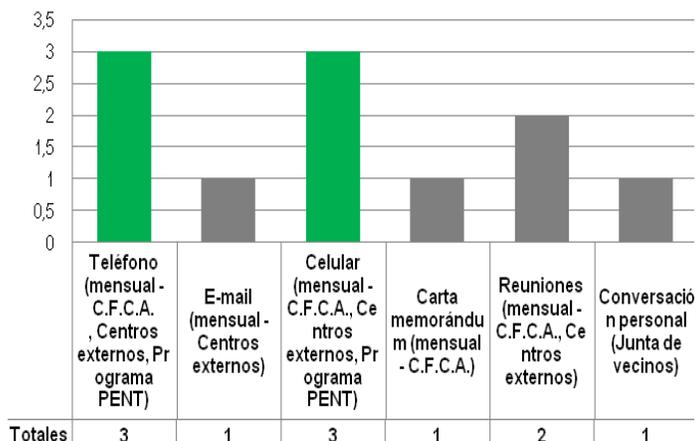
Cuadro 2 – Producción y frecuencia de material comunicacional y medios y frecuencia de comunicación de público externo con el Centro



Sólo se elaboró una presentación en formato PowerPoint proyectada en Data Show para la C.F.C.A. una sola vez, para informar las actividades del Centro. Si bien la producción está condicionada al factor económico lo ideal para una institución es contar con material perdurable no sólo para efectivizar la comunicación sino también para contar con un archivo con el que se realice un

seguimiento de los instrumentos empleados para la comunicación de la institución y el tipo de información que se difundió, es decir, sistematizar las actividades.

Medios y frecuencia de comunicación empleados por el público externo



Los medios que emplea el público externo para comunicarse con el Centro son: teléfono fijo con un 28% (mensual) empleado por la C.F.C.A, Prefectura y centros externos. Celular con un 27% (mensual) empleado por la C.F.C.A, Prefectura y centros, ambos suman un total de 55%. Una comunicación

claramente informal, dejando de lado los regulares o establecidos por la institución. Las reuniones con la C.F.C.A y centros externos con un 18% (mensual). Las cartas memorándum, e-mails y conversación personal con un 9% (mensual) cada una, empleados por la C.F.C.A, centros externos y Junta de Vecinos.

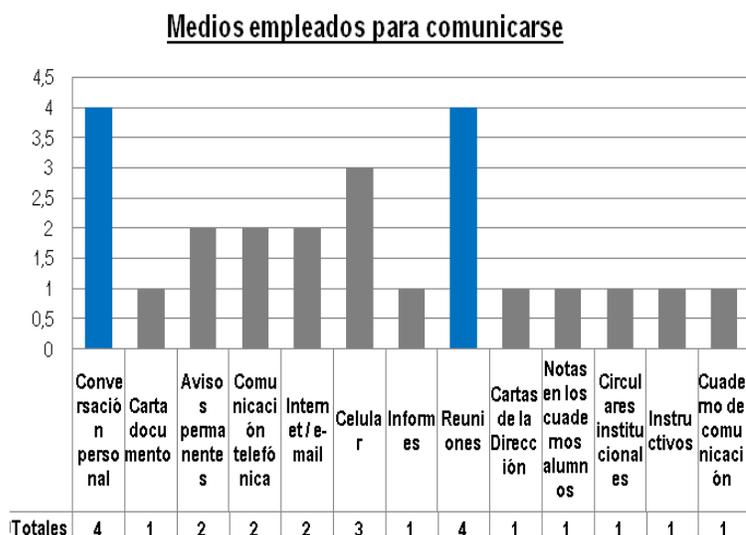
El medio más empleado el teléfono fijo de forma mensual.

1.2. CENTRO DE EDUCACIÓN ALTERNATIVA MURURATA

COMUNICACIÓN INTERNA (Público Interno)

- Trabajadores
- Alumnos
- Padres de familia
- Centros de la FUNDASE
- Dirección General de la FUNDASE

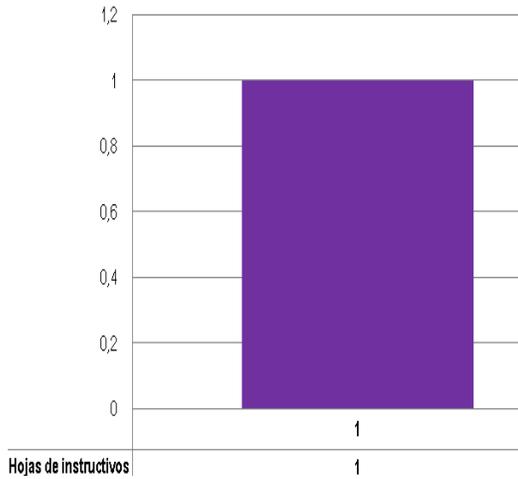
Cuadro 1- Empleo de medios, producción y frecuencia de materiales comunicacionales



El principal medio empleado para la comunicación con el público interno, excepto Centros de la Fundase, es la conversación personal con un 17%. Las reuniones ejecutadas para todo público interno, excepto alumnos, con un 17%.

El celular con un 13% empleado para comunicarse con los trabajadores del Centro, Centros de la Fundase y la Dirección General. La suma de la conversación personal, celular y teléfono fijo hace un total de 38% del total. Estas tres formas de comunicación son informales y empleadas recurrentemente, pero la comunicación formal suma 62% del total, esto quiere decir, que el Centro opta por llevar adelante una comunicación ordenada y siguiendo ciertos parámetros o conductos comunicacionales institucionales que tiendan a poseer fuentes de verificación.

Producción y frecuencia de materiales comunicacionales



Se elaboran instructivos para los padres, con un 20%, con una periodicidad no definida. Éstos no se consideran materiales comunicacionales, sino herramientas administrativas que contribuyen al trabajo de la Dirección. Sería positivo producir material informativo, para el público interno, en especial para los padres, ya que su relación fue calificada como difícil, los impresos pueden ser efectivos porque su

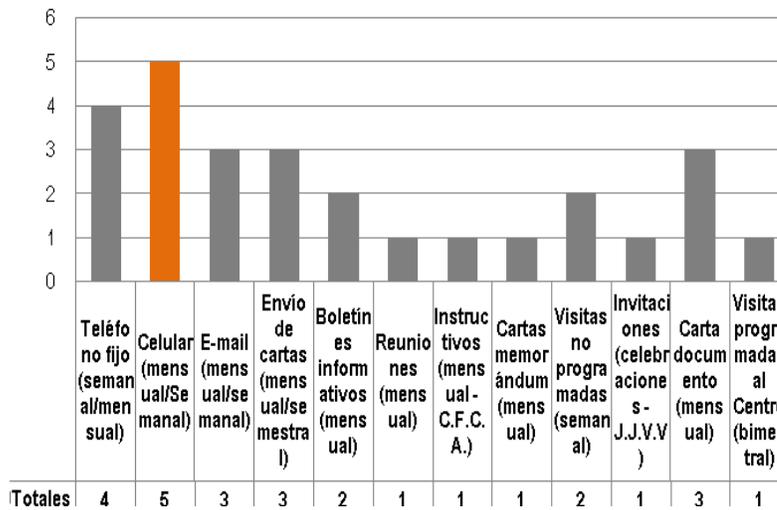
empleo es perdurable, sólo hay que acudir a ellos el momento en que se requiere.

COMUNICACIÓN EXTERNA (Público Externo)

- Instituciones Extranjeras: (Patrocinadoras)
- Instituciones Nacionales: Prefectura, Alcaldía, J.J.V.V., Centros externos.

Cuadro 1 – Medios y frecuencia empleados.

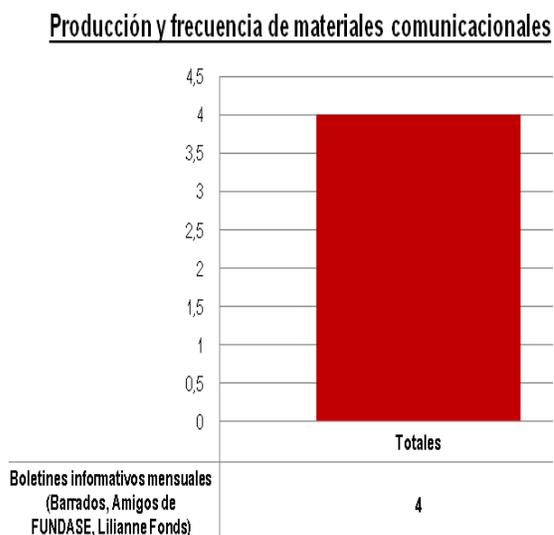
Medios y frecuencia de comunicación



El celular con un 19% (semanal y mensual) es el medio de comunicación principal con el público externo, excepto con la JJ.V.V., Barrados y Amics Fundase. Teléfono fijo con un 15% (semanal y mensual), empleado con la C.F.C.A.,

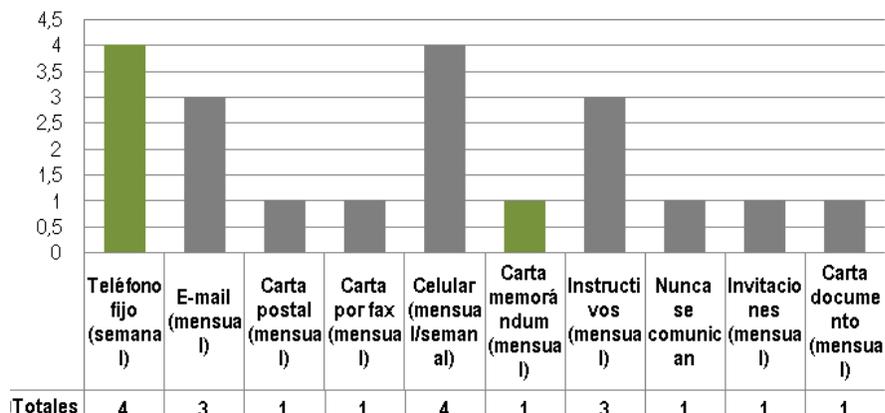
Lilianne Fonds, Alcaldía y centros externos. La carta documento con un 11% (mensual) utilizada con la Alcaldía. Envío de cartas con un 11% (mensual y semestral) usado con la C.F.C.A., SEDUCA y Lilianne Fonds. E-mail con un 11% (semanal y mensual) empleado con Barrados, Amics FUNDASE, Lilianne Fonds. Estos medios son los empleados con frecuencia, pero existen otras formas de comunicación, como la elaboración de boletines dirigidos a Barrados y Amics FUNDASE que se produce mensualmente, tomando en cuenta que el público externo es numeroso, es una buena iniciativa pero insuficiente. Mientras que la falta de relación con la Junta de vecinos determina que sólo se comuniquen con el centro mediante invitaciones a celebraciones patrias con un 4%.

Cuadro 2 – Producción y frecuencia de material comunicacional y medios y frecuencia de comunicación de público externo con el Centro



El 20% de producción, boletines informativos, se elabora para Barrados, Amics FUNDASE y Lilianne Fonds, con una periodicidad mensual. El resto del público no recibe información de las actividades del Centro en ningún formato que sea perdurable en el tiempo.

Medios y frecuencia de comunicación del público externo con el centro



Los medios que el público externo escogió para mantener comunicación con el centro son: teléfono fijo y celular cada uno con un 20%, sumando un 40% del total. E-mail usado mensualmente por Barrados cuando se trabaja en un proyecto, Amics FUNDASE y Lilianne Fonds con un 15%. Instructivos mensuales de parte del SEDUCA y Alcaldía con un 15%. La impresión es que la comunicación es informal, pero si a este 30% de uso de e-mail e instructivos se suma el 20% de comunicación a través de cartas documento, memorándum, por fax, postales empleadas de manera mensual por los centros externos, Alcaldía y la C.F.C.A. se obtiene una cifra de 50% del total, lo que significa que el público externo mantiene una comunicación formal con el Centro y que emplea los medios que sean más convenientes, existe una gran diversidad en las formas de comunicación.

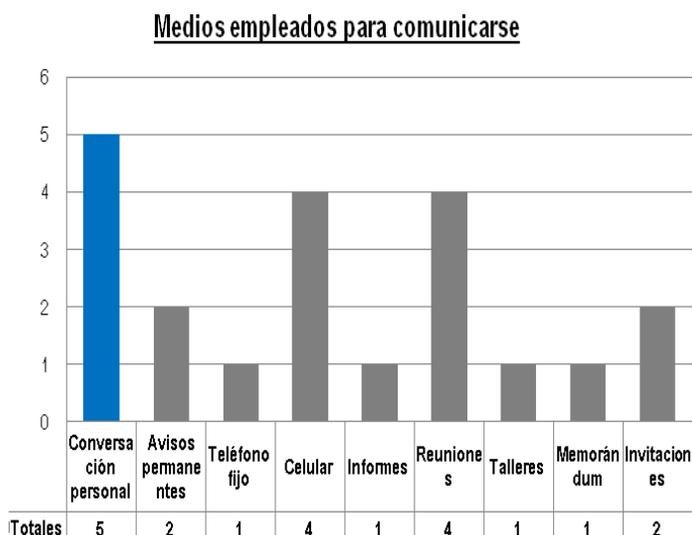
Resumiendo, el público externo emplea el teléfono fijo y celular, con mayor preferencia, con una periodicidad que se encuentra entre lo semanal y mensual.

1.3. CENTROS EDUCATIVOS INFANTILES SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS, MADRE PIEDAD DE LA CRUZ Y VIRGEN DE LA FUENSANTA

COMUNICACIÓN INTERNA (Público Interno)

- Trabajadores
- Alumnos
- Padres de familia
- Centros de la FUNDASE
- Dirección General de la FUNDASE

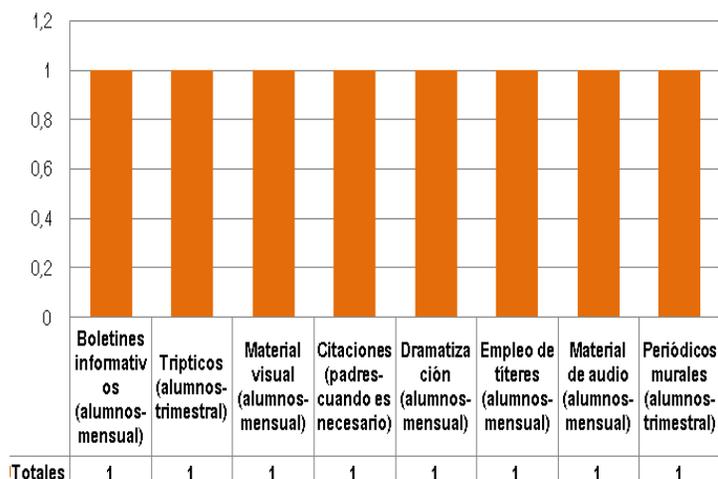
Cuadro 1- Empleo de medios, producción y frecuencia de materiales comunicacionales



La conversación personal con 24% es el principal medio de comunicación empleado con trabajadores, padres, alumnos, Centros de la Fundase y Dirección General. El celular y las reuniones obtuvieron un 19% cada uno y son utilizados con trabajadores, padres, centros de la Fundase, pero las

reuniones sólo se las realiza con la Dirección General. Las invitaciones van orientadas a los Centros de la Fundase y los avisos permanentes a los trabajadores y padres, ambas con un 10%. Se concluye que la comunicación que el Centro lleva adelante es formal, si se suman las reuniones, invitaciones, avisos, memorándums, talleres e informes con 54% del total.

Producción y frecuencia de materiales comunicacionales



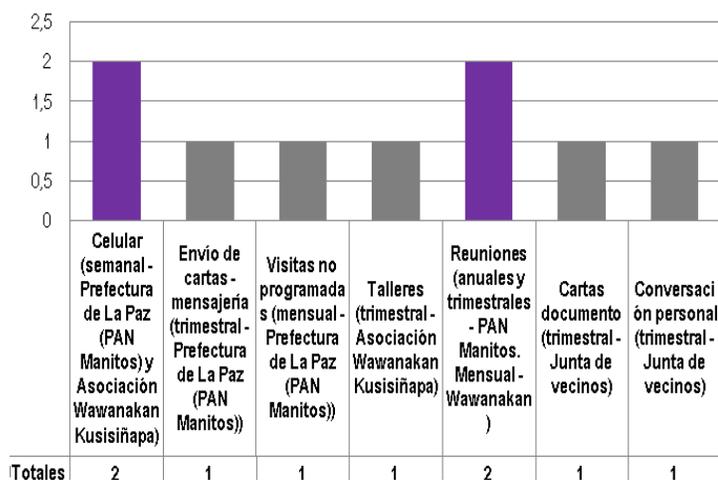
Existe material orientado a alumnos con un 60% (mensual y trimestral). Sin embargo, este material no informa las actividades del centro. Existe producción pero no la necesaria, se debe tomar en cuenta con la misma importancia, a los otros elementos del público interno.

COMUNICACIÓN EXTERNA (Público Externo)

- Instituciones Nacionales: Prefectura.
- Junta de Vecinos, Centros externos con la que comparten la misma actividad.

Cuadro 1 – Medios y frecuencia empleados.

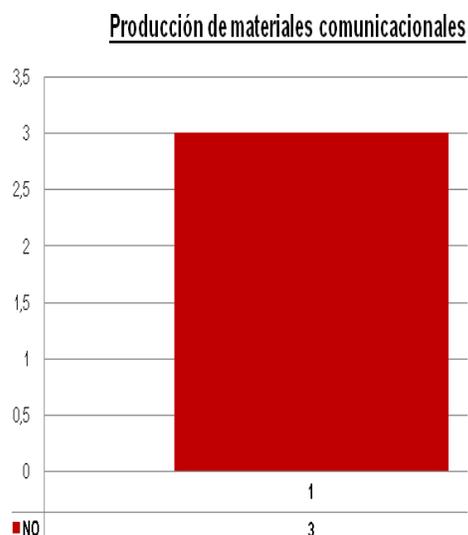
Medios y frecuencia de comunicación



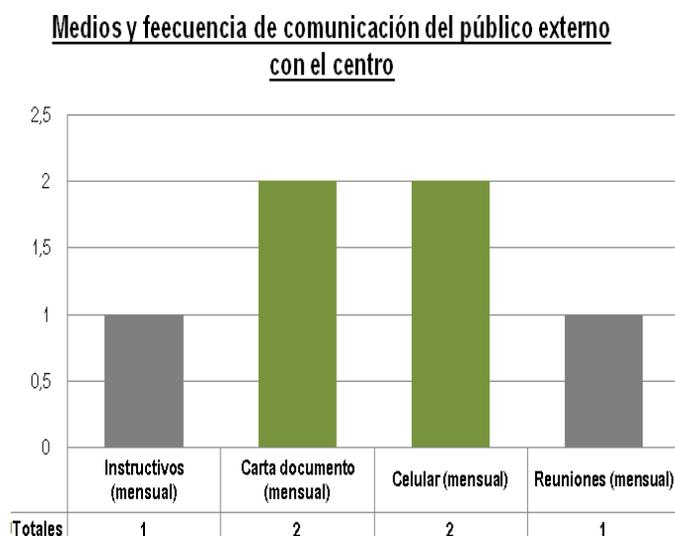
Principal medio es: celular con un 23% (semanal) empleado con la Prefectura y centros externos. Reuniones con 22% (anual/trimestral) utilizadas con Prefectura y centro externo. Las cartas y conversación personal ambas usadas con la J.J.V.V. Envío de cartas por mensajería (trimestral) y las visitas no

programadas (mensual) empleadas con la Prefectura ambas con un 11%. Talleres con un 11% (trimestral), con centros externos. La comunicación con el público externo tiene características formales y la periodicidad se encuentra entre lo semanal y anual.

Cuadro 2 – Producción y frecuencia de material comunicacional y medios y frecuencia de comunicación de público externo con el Centro



La producción de material comunicacional dirigida al público externo, es inexistente y aunque la relación con la Junta de vecinos y centros externos fue calificada como transparente y oportuna, elaborar este tipo de material podría ser positivo para fortalecer la relación con estos elementos, cuanto mayor sea el conocimiento de las actividades de los Centros, mayor será el nivel de empatía al trabajo que realiza.



Los medios son: carta documento con 33% (mensual) empleado por Prefectura y una vez por la J.J.V.V. Celular con 33% (mensual) usado por la Prefectura. Reuniones con 17% (mensual) empleada por centros externos. Instructivos con un 17% (mensual) utilizados por Prefectura. La comunicación que

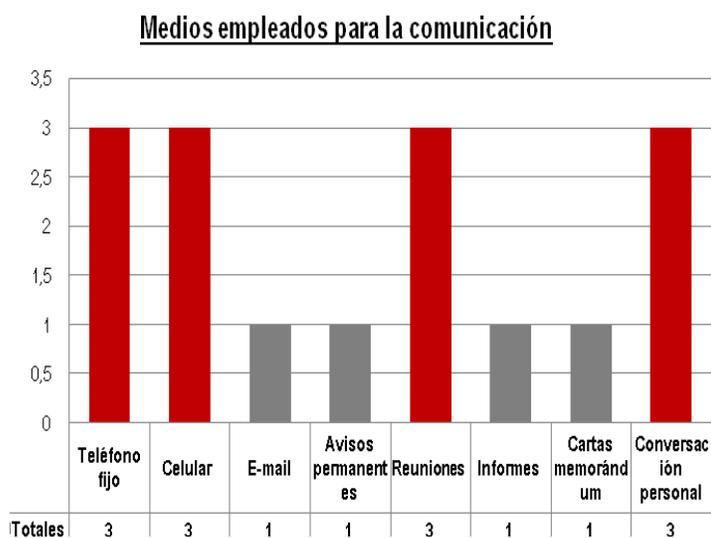
mantiene este público con los Centros es formal con un 75%. La periodicidad es mensual, contribuye a la permanencia de los mensajes de entrada.

1.4. CENTRO DE SALUD JESÚS OBRERO

COMUNICACIÓN INTERNA (Público Interno)

- Trabajadores
- Pacientes
- Centros de la FUNDASE
- Dirección General de la FUNDASE

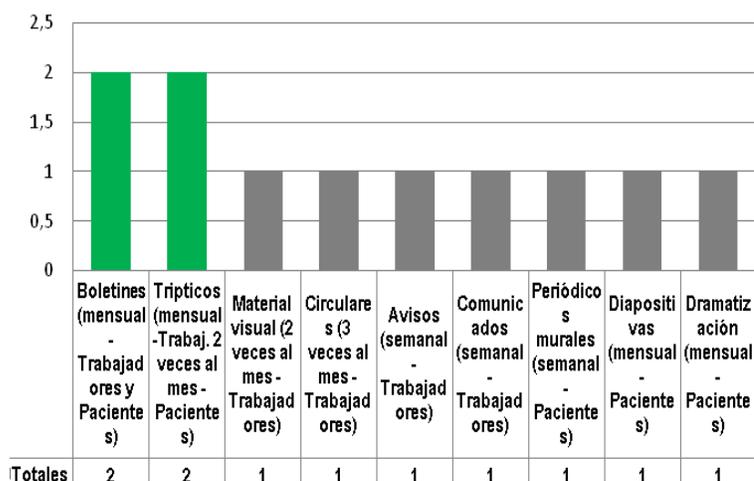
Cuadro 1- Empleo de medios, producción y frecuencia de materiales comunicacionales



Los medios son: la conversación personal con un 19% empleado con todo el público. Teléfono fijo con un 19% con todo el público. Celular con un 19% con trabajadores. Reuniones con un 19% con trabajadores. Cartas memorándum con un 6% con trabajadores. Avisos

Permanentes con un 6% con trabajadores. Informes con un 6% con trabajadores. Sumando la conversación personal, teléfono fijo y celular se obtiene una cifra de 57% del total, lo que significa que la comunicación tiene la característica de la informalidad.

Producción y frecuencia de materiales comunicacionales



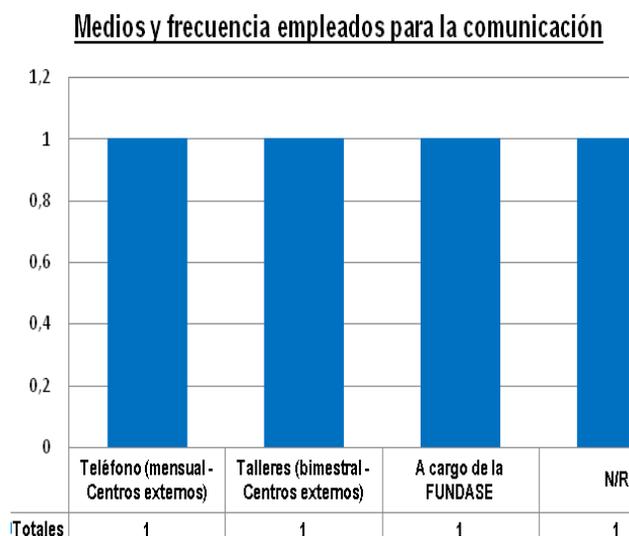
Los materiales son: Boletines informativos con un 19% para los trabajadores y pacientes (mensual), Trípticos con un 18% para trabajadores (mensual) y 2 veces al mes para los pacientes. Dramatización y diapositivas con un 9% para pacientes (mensual)

Periódicos murales con un 9% para pacientes (semanal). Comunicados y avisos con un 9% para trabajadores (semanal). Circulares con un 9% para trabajadores (3 veces al mes). Material visual con un 9% para trabajadores (2 veces al mes). En resumen se produce material comunicacional mayormente para los trabajadores con una periodicidad que varía entre lo semanal y mensual.

COMUNICACIÓN EXTERNA (Público Externo)

- Instituciones Nacionales: SERES (Servicio Regional de Salud, SEDES (Servicio Departamental de Salud), J.J.V.V, Centros externos.

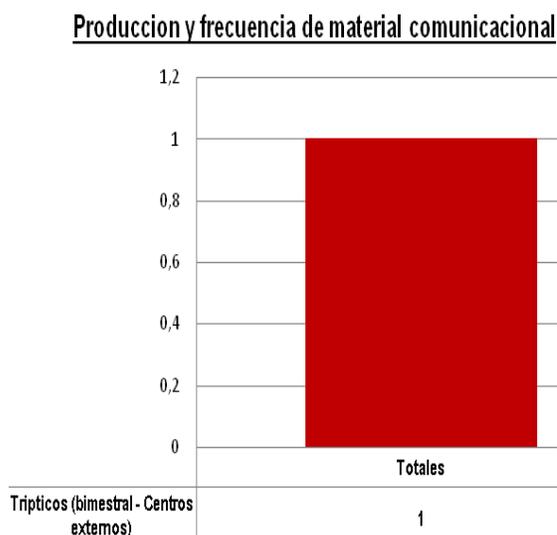
Cuadro 1 – Medios y frecuencia empleados.



Los medios son: Teléfono fijo con un 25% empleado con los centros externos (mensual). Talleres con un 25% para los centros externos (bimestra). Con J.J.V.V. la comunicación está a cargo de la Iglesia Católica (Parroquia Jesús Obrero), En el caso de las instituciones gubernamentales, SEDES y

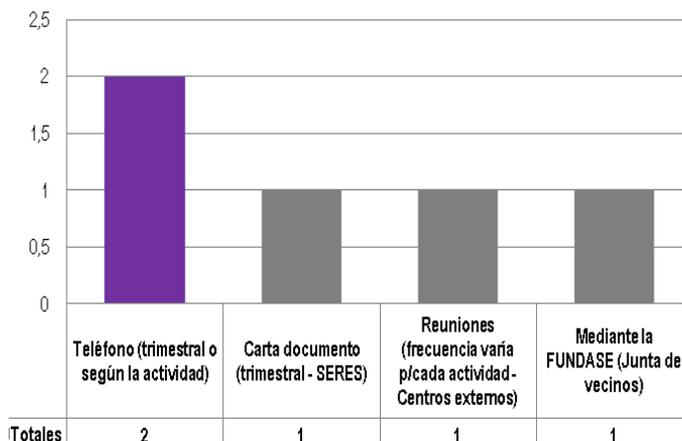
SERES, tampoco se proporcionaron datos sobre la frecuencia o medios con los que vinculan.

Cuadro 2 – Producción y frecuencia de material comunicacional y medios y frecuencia de comunicación de público externo con el Centro



La producción está dirigida, exclusivamente, a los centros externos con una periodicidad bimestral. A los otros elementos de este público no se les facilita material, por lo tanto, sería positivo empezar a elaborarlos. Concretamente, para la J.J.V.V. prioritariamente o al menos tomar en cuenta otros instrumentos, como talleres, charlas, cursos de formación, capacitación, etc.

Medios y frecuencia de comunicación del público externo con el centro



Los medios son: Teléfono fijo con un 40% empleado por Servicio Regional de Salud (trimestral). Reuniones con un 20% empleadas por los centros externos cuando se presentan actividades o reuniones, la periodicidad es variable. Carta documento con un 20% empleada por Servicio Regional de Salud

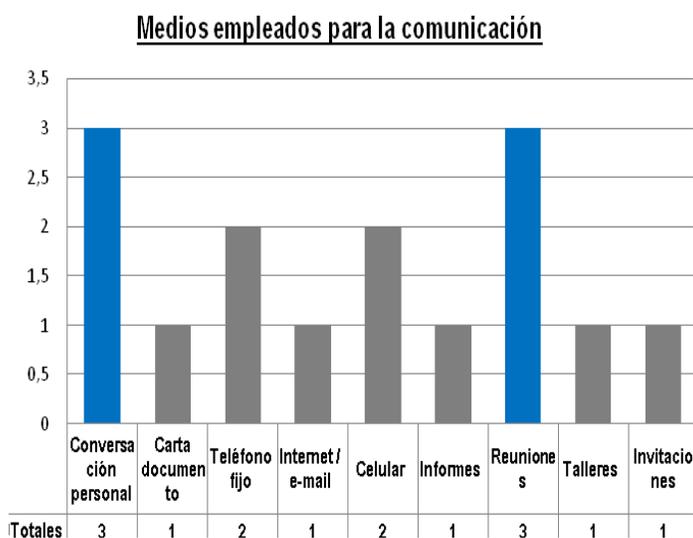
(trimestral). Y la comunicación con la Junta de Vecinos se la realiza a través de la Administración de la FUNDASE, concretamente con el Presidente de la Fundación, Padre José Fuentes, que también representa a la Iglesia Católica por ser Párroco de la Iglesia Jesús Obrero. La relación es interinstitucional: Iglesia Católica – Junta de Vecinos. Según el Director de la FUNDASE, Rolando Lazarte, se firman convenios interinstitucionales, esta forma de relacionamiento resulta ser aconsejable por la posición que mantiene la Junta en relación al centro de Salud.

1.5. CENTRO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA (FOCAPACI)

COMUNICACIÓN INTERNA (Público Interno)

- Trabajadores
- Centros de la FUNDASE
- Dirección General de la FUNDASE

Cuadro 1- Empleo de medios, producción y frecuencia de materiales comunicacionales

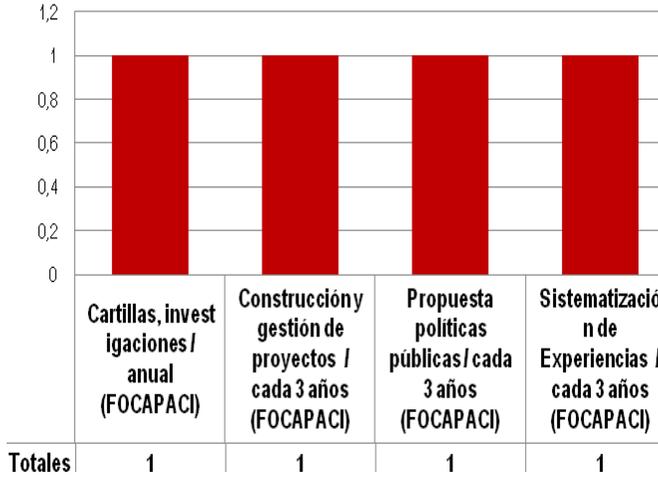


El principal medio es: la conversación personal con un 20%, empleado con trabajadores, Centros-Fundase y Dirección General. Reuniones con un 20%, con trabajadores, Centros-Fundase. Celular con un 13%, con trabajadores, Centros-Fundase. Teléfono fijo con un

13%, con trabajadores, Centros-Fundase. Sumados da una cifra de 46% de informalidad.

Los medios que cuentan con una fuente de verificación, vale decir, la carta documento, talleres e invitaciones dirigidas a las Organizaciones sociales, (con un 7% cada uno). Y el e-mail e informes empleados con los trabajadores (ambos con un 7%), hacen un total de 54%, por lo que se puede deducir que la comunicación con el público interno es formal, a pesar que la utilización de estos medios no es recurrente o no se da con mucha frecuencia.

Producción y frecuencia de materiales comunicacionales



Material para organizaciones sociales, con una frecuencia de producción de 3 años: Sistematización Experiencias, Propuesta Políticas Públicas y Construcción y Gestión de Proyectos. Cartillas con temas de investigación anuales. Sin embargo, este aspecto no ha afectado de manera negativa el

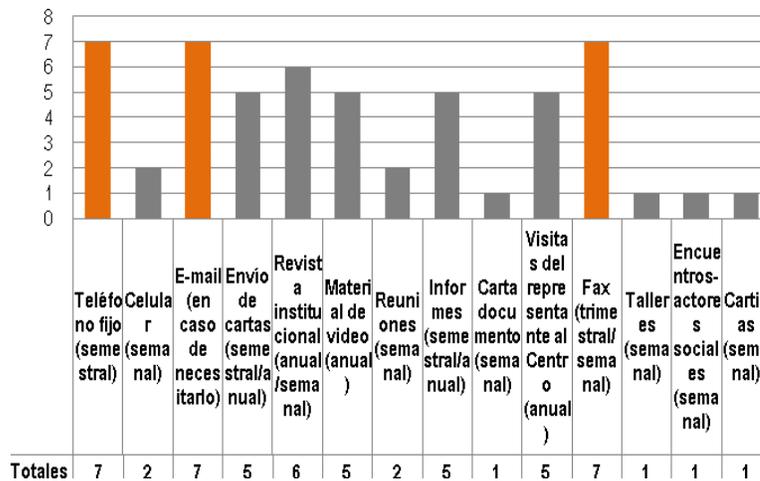
desarrollo de las actividades, puesto que se construyó una relación comunicativa sólida con la mayor parte de su público interno.

COMUNICACIÓN EXTERNA (Público Externo)

- Instituciones Extranjeras: Patrocinadoras.
- Instituciones Nacionales: Prefectura, J.J.V.V., centros externos.

Cuadro 1 – Medios y frecuencia empleados.

Medios y frecuencia empleados para la comunicación



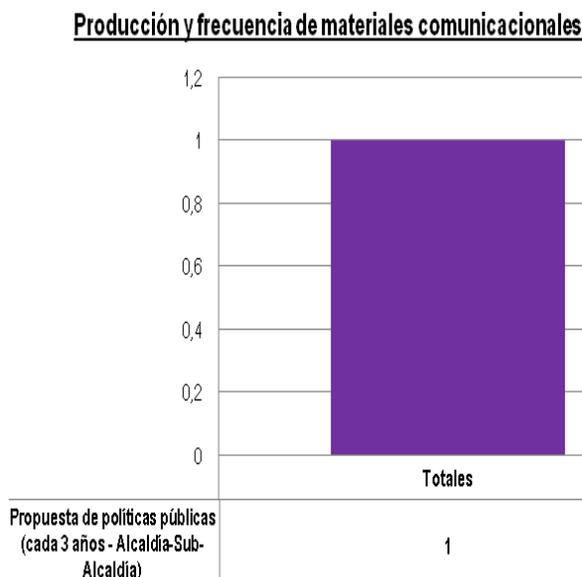
Los medios son: Fax con un 13%, empleado con Miserior, Eirene, Puente por Bolivia, Embajada de Alemania, Misión Belén (trimestral) y con Centros externos, Alcaldía, Sub-Alcaldía (semanal). El e-mail

El e-mail con un 13%, en caso de ser necesario con Miserior, Eirene, Puente por Bolivia, Embajada de Alemania, Misión Belén, y con centros externos, Alcaldía y Sub-Alcaldía es semanal. Teléfono fijo con un 13%, con Miserior, Eirene, Puente por Bolivia, Embajada de Alemania, Misión Belén (semestral), con centros externos y Alcaldía-Sub-Alcaldía es semanal. Revistas institucionales con un 11%, con Miserior, Eirene, Puente por Bolivia, Embajada de Alemania, Misión Belén (anual) y con Centros externos, semanal.

Con un 9% cada uno: Envío de cartas postales con Miserior, Eirene, Puente por Bolivia, Embajada de Alemania, Misión Belén (semestral o anual). Material de video con Miserior, Eirene, Puente por Bolivia, Embajada de Alemania, Misión Belén (anual). Informes para Miserior, Eirene, Puente por Bolivia, Embajada de Alemania, Misión Belén (semestral o anual). Visitas del representante al Centro Miserior, Eirene, Puente por Bolivia, Embajada de Alemania, Misión Belén (anual).

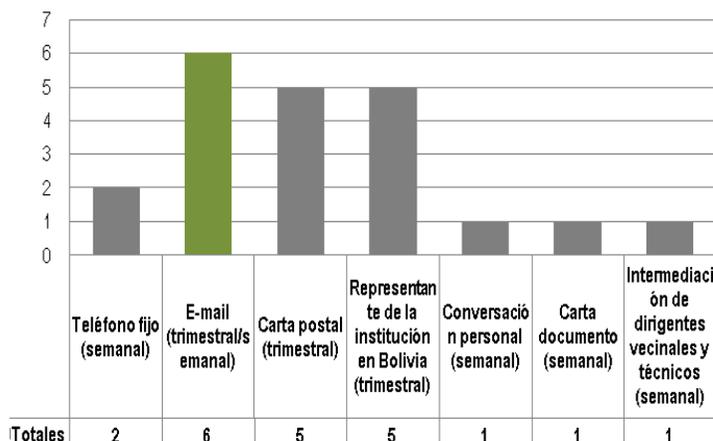
La comunicación presenta una periodicidad entre semanal y anual. Los medios empleados son formales con un 76% del total.

Cuadro 2 – Producción y frecuencia de material comunicacional y medios y frecuencia de comunicación de público externo con el Centro



La producción comunicacional son: Propuestas de políticas públicas dirigidas a la Alcaldía y Sub-alcaldías, que son trabajadas en formato de cartillas. Y se las elabora cada 3 años tiempo en que se concluye un proyecto. Éste se constituye en material informativo. Los informes para las patrocinadoras son trabajados excepcionalmente y no presentan periodicidad no formato de presentación estable.

Medios y frecuencia de comunicación del público externo con el centro



Los medios son: E-mail con un 28%, con las instituciones extranjeras (trimestral) y nacionales (semanal). Cartas postales con un 24% (trimestral). Visita del representante en Bolivia con un 24% (trimestral). Empleados por las patrocinadoras o financiadoras extranjeras.

Teléfono fijo con un 9%, por la Alcaldía, Sub-Alcaldía y Centros externos (semanal). La intermediación de dirigentes vecinales-técnicos con un 5% (semanal). Cartas documento con un 5%, por la Alcaldía y Sub-Alcaldía (semanal). La conversación personal con un 5%, empleada por la Alcaldía y Sub-Alcaldías (semanal).

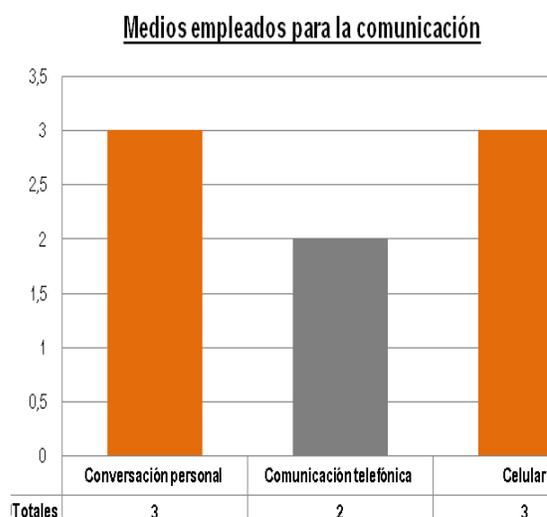
La frecuencia de comunicación oscila entre semanal y trimestral. Por las características de estos medios y por la periodicidad en la comunicación, se podría concluir que la comunicación con el público externo es formal y a la vez es eficiente. Y en cierta medida la falta de producción de material no afecta al relacionamiento comunicacional entre el Centro y su público.

1.6. PROYECTO DE AUTOFINANCIACIÓN GESTIONADO POR LA FUNDASE CASA DE ENCUENTROS Y RETIROS EMAÚS

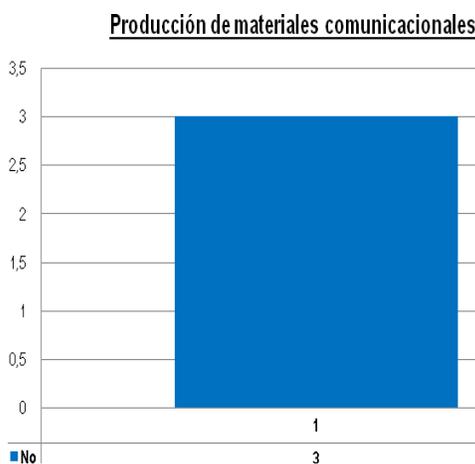
COMUNICACIÓN INTERNA (Público Interno)

- Trabajadores
- Centros de la FUNDASE
- Dirección General de la FUNDASE

Cuadro 1- Empleo de medios, producción y frecuencia de materiales comunicacionales



Los medios de comunicación son: celular y conversación personal empleados con trabajadores, centros de la Fundase y Dirección General ambos con un 38%. Teléfono utilizado con trabajadores y Dirección General con un 25%. El 100% de la comunicación al interior del Centro es informal.

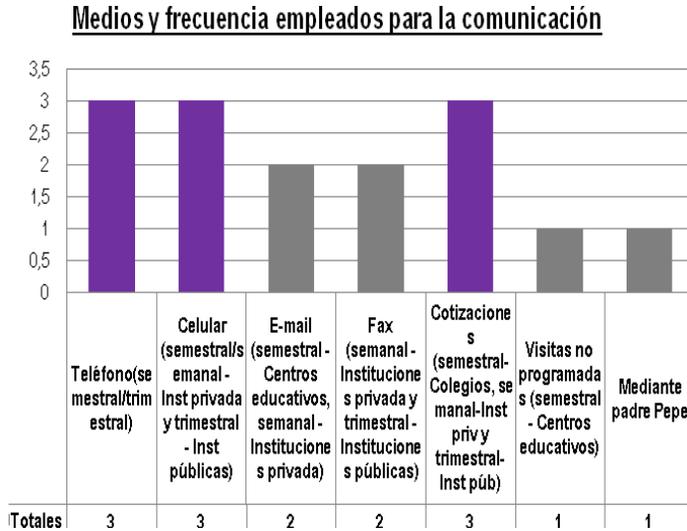


La producción de materiales comunicacionales orientados al público interno es inexistente, esto de alguna manera ocasiona que las actividades de Emaús sean desconocidas o ajenas al resto de los Centros.

COMUNICACIÓN EXTERNA (Público Externo)

- Turistas extranjeros.
- Instituciones Nacionales: Centros Educativos, (ONG's y Fundaciones).

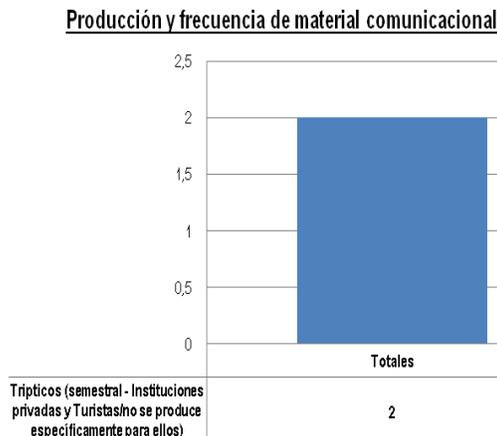
Cuadro 1 – Medios y frecuencia empleados.



Los medios son: Teléfono fijo, celular y cotizaciones con un 20% cada uno, semestral con colegios, semanal con inst. privadas y trimestral con las públicas. E-mail con 13%, semestral con colegios y semanal con inst. privadas. Fax con un 13%, semanal con las inst. privadas, trimestral con

las públicas. Visitas no programadas de colegios, semestralmente y contacto con turistas extranjeros mediante José Fuentes, ambos con un 7%. Es decir, La periodicidad se encuentra entre semanal y semestral, los medios empleados son informales con un 54%.

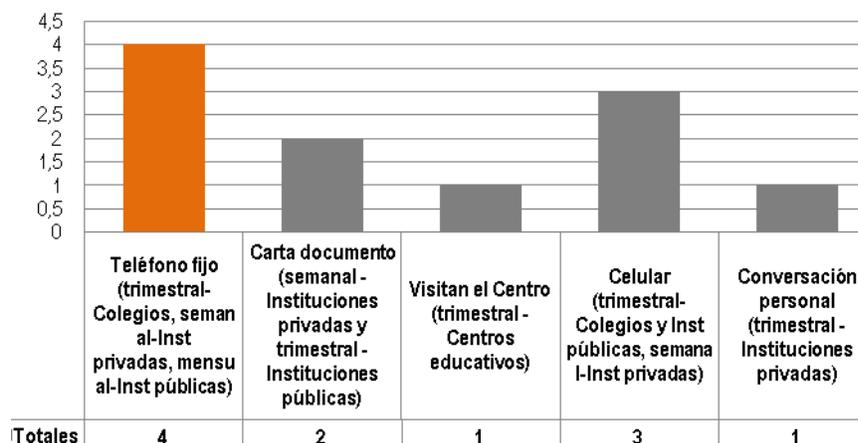
Cuadro 2 – Producción y frecuencia de material comunicacional y medios y frecuencia de comunicación de público externo con el Centro



Se elabora material comunicacional en un 50% dirigido a instituciones privadas, tripticos de forma semestral. Ocasionalmente, alguno de éstos se destina a un grupo de turistas que visita el Centro, pero no se realizan específicamente para ellos, ni para los otros componentes del público externo.

Esto podría resultar negativo, ya que, lo que el Centro ofrece son servicios de consumo, hace falta promover una campaña publicitaria, para que las empresas, instituciones, etc., conozcan la calidad y el servicio que se ofrece e ingrese en el competitivo mercado en este rubro específico.

Medios y frecuencia de comunicación del público externo con el centro

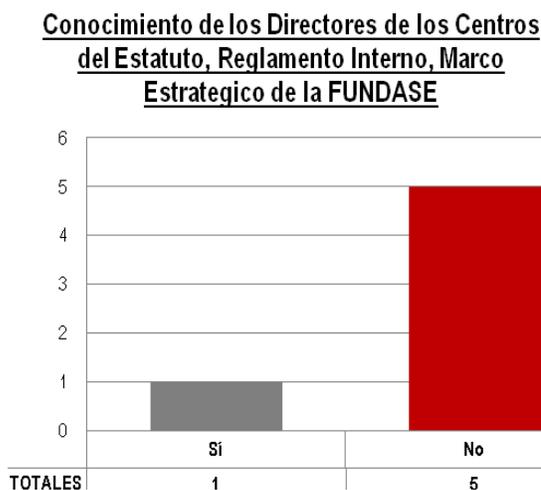


Los medios y la frecuencia de su uso por parte del público externo con el Centro son: el teléfono fijo de manera trimestral por los centros educativos, semanal por las instituciones privadas, mensual por las instituciones públicas y trimestral por parte de los turistas con un 37%. En segundo lugar se encuentra el celular su uso es trimestral por parte de los centros educativos e instituciones públicas y semanal por las instituciones privadas con un 27%. En tercer lugar tenemos a las cartas documento empleadas de forma semanal por las instituciones privadas y trimestral por las instituciones públicas con un 18%. La comunicación que mantiene el público externo con Emaús es altamente informal con un 83%. Debido, como se señaló anteriormente, a las características del trabajo que realiza el Centro.

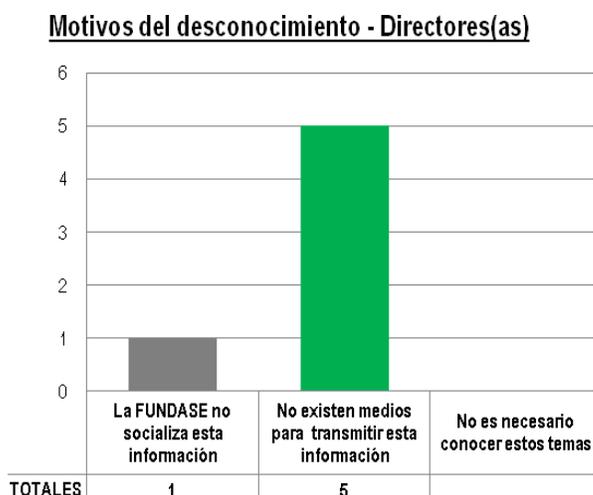
La periodicidad de comunicación oscila entre lo semanal y trimestral y el medio más utilizado es el teléfono fijo.

1.7. ASPECTOS GENERALES A LAS ACTIVIDADES COMUNICACIONALES DE LOS CENTROS

Cuadro 1 – Conocimiento del Estatuto, Reglamento Marco Estratégico de la FUNDASE por parte de Directores y Trabajadores. Motivo del desconocimiento.



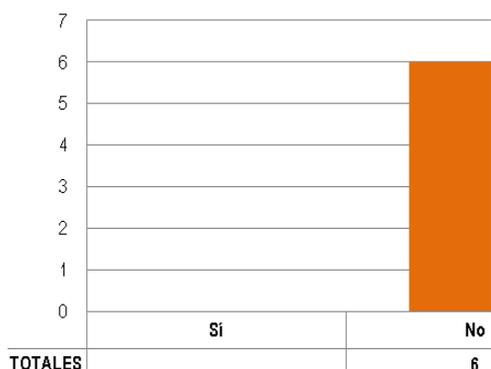
El 83% de los Directores de los Centros dicen no conocer el Estatuto, Reglamento Interno y Marco Estratégico de la Fundación.



Este hecho se debe a que no existen medios para que este tipo de información se transmita oportuna y eficazmente. Algunos directores argumentaron que cuando se elaboraba el POA a principios de año, el anterior Director Ejecutivo socializaba estos temas de manera superficial, pero nunca se encargó de proporcionarles esta información por escrito u organizar

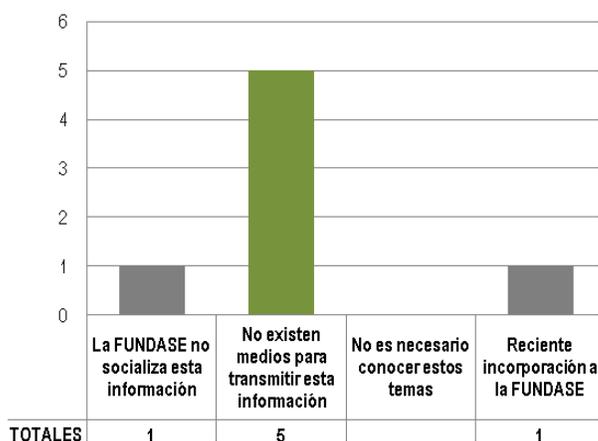
charlas o reuniones donde se trate este tema. Si los Directores desconocen el Estatuto, Reglamento Interno y Objetivos de la institución donde trabajan no pueden comprometerse plenamente con las actividades que realizan porque no saben cuáles son las metas que se quieren alcanzar y tampoco conocen sus funciones específicas como trabajadores. Este es un aspecto negativo para la institución y se debe trabajar para cambiar esta situación.

Conocimiento de los trabajadores del Estatuto, Reglamento Interno y Marco Estratégico de la FUNDASE



Por otra parte, los trabajadores de los centros desconocen en un 100% el Estatuto, Reglamento Interno y Marco Estratégico de la institución.

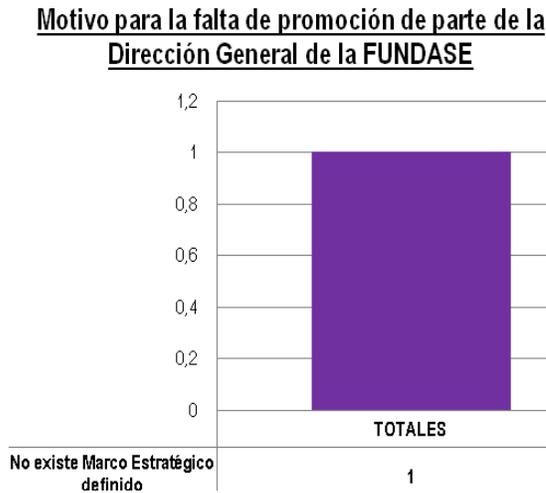
Motivo del desconocimiento - Trabajadores(as)



La razón se debe, con un 83%, a que no existen medios para que la información se transmita oportuna y eficazmente. Constituyéndose los trabajadores en los brazos operativos de la Fundación, la responsabilidad del trabajo, el éxito o el fracaso del proyecto depende de ellos y si no se han identificado con los objetivos, ni se sienten parte activa e importante de la institución o no

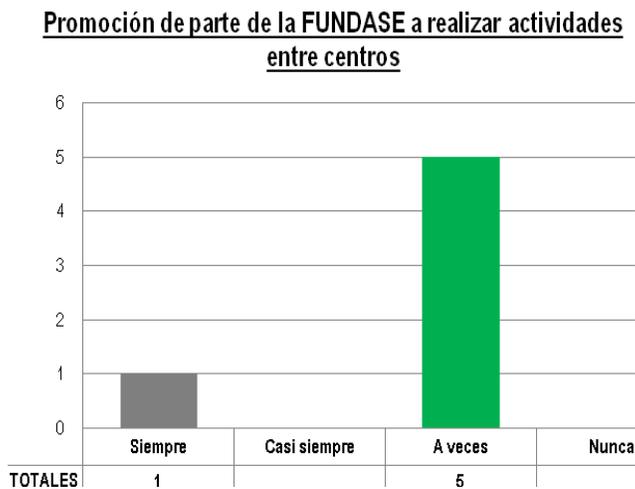
comprenden que las metas son de orden social, muy poco pueden aportar a la realización de proyectos y actividades comprendidos en estos parámetros, porque no se ha generado cierto grado de compromiso con el trabajo de la Fundación y la sociedad.

Cuadro 2 – Motivo para la falta de promoción de estos temas por parte de la FUNDASE.



El principal motivo para que no se haya realizado la socialización del Marco Estratégico de la institución es la inexistencia del mismo. Es necesario, trabajar en este tema y contar con parámetros institucionales claros para que el trabajo que se realiza delimite objetivos claros a concretarse.

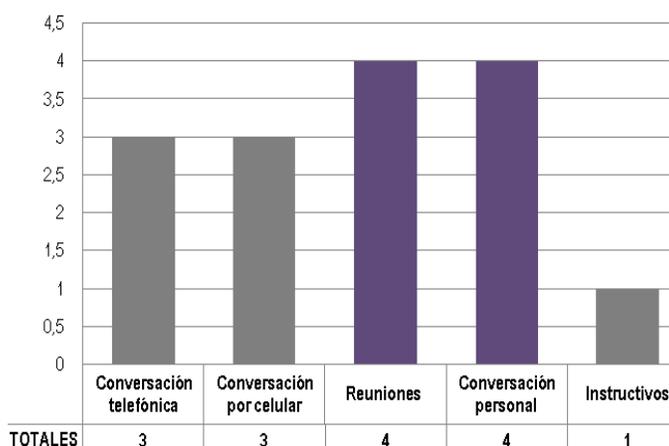
Cuadro 3 – Promoción por parte de la Dirección de la FUNDASE para la realización de actividades entre Centros. Medio empleado para la coordinación de actividades. Actividades y motivos de su realización.



Los Directores determinaron que la realización de actividades conjuntas entre los Centros se produce a veces, con un 83%, considerando que este término significa que estas actividades no se planifican. Sin embargo, la Dirección General expresó

que siempre se realizan actividades conjuntas entre Centros

Medio empleado para coordinar actividades

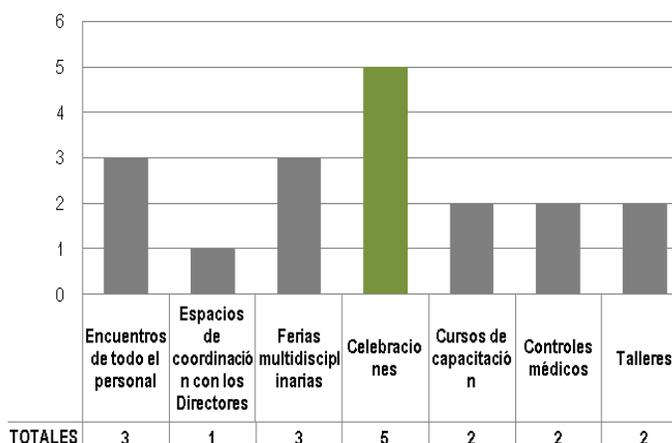


Los medios que emplean para coordinar estas actividades son: La conversación personal y reuniones que se encuentran en primer lugar con un 27% cada uno. En segundo lugar, encontramos a la utilización del teléfono fijo y celular ambos con un 20%. Y por último el

uso de instructivos con un 6%.

La comunicación para la coordinación de actividades es informal en un 94%, ya que las reuniones no cuentan con fuente de verificación. Se podría establecer que son, para efectos prácticos, conversaciones personales informales, con lo que tendríamos, solamente en este punto, un 54% de intercambio de información basado en la diálogo persona a persona.

Actividades realizadas

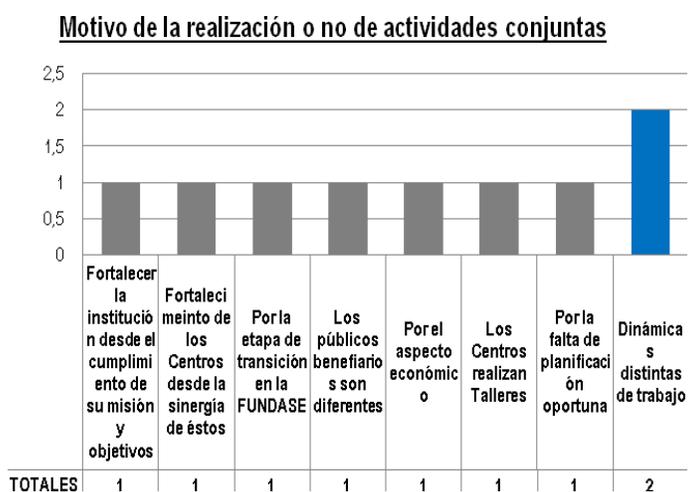


Las principales actividades realizadas en conjunto son: Las celebraciones con un 28%. Los encuentros de todo el personal que logró la cifra de 17%. En este punto se debe hacer un paréntesis, puesto que los encuentros del personal también son eventos festivos o de

celebración como los aniversarios, cumpleaños, etc. Entonces se hablaría de un 45% del total en el que los Centros se reúnen para realizar actividades colectivas festivas.

Las ferias multidisciplinarias alcanzó un 17%, en estas ferias participan todos los Centros y muestran el trabajo específico que realizan con la ayuda de paneles y algunos otros materiales comunicacionales, a los vecinos de la zona 1ª de mayo de la ciudad de El Alto. Se realizó en una sola ocasión.

Los talleres, controles médicos y cursos de capacitación obtuvieron un 11% cada uno y fueron promovidos concretamente por el Centro de Salud Jesús Obrero en coordinación con los Centros Educativos (Kürmi y Mururata), obviamente se abordaron temas relacionados a la salud, controles médicos gratuitos, atención gratuita en caso que alguna niña o niño sufra algún accidente en las instalaciones de los Centros, talleres de salud dirigidos a los padres de familia. Estas actividades se realizaron en una sola ocasión.



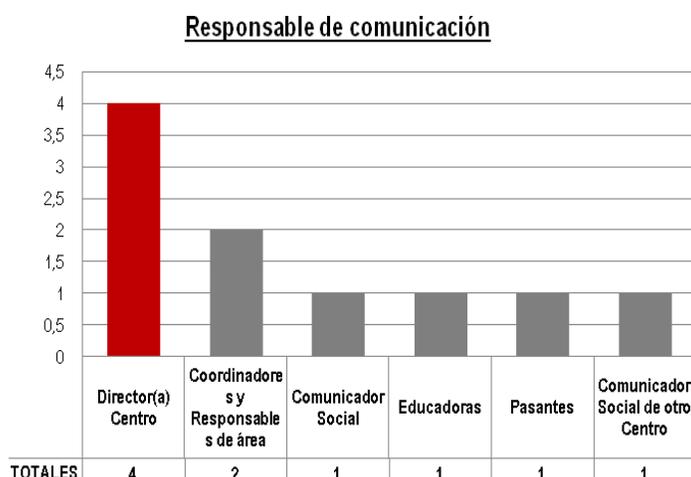
La razón por la que se considera que no se realizan actividades conjuntas de manera periódica es que las dinámicas de trabajo son distintas en un 23%. Si bien las áreas de trabajo son diferentes el aporte en proyectos conjuntos resultaría beneficioso para el público beneficiario y

personal, ya que generaría conocimiento e implementación de técnicas e instrumentos que hasta ahora no han sido considerados en el trabajo regular de los Centros. Otros puntos importantes obtenidos en la encuesta son, con un 11% cada uno: La falta de planificación oportuna, el aspecto económico, la etapa de transición por la que atraviesa la FUNDASE y que los públicos beneficiarios son diferentes. Estos temas serán analizados en el marco de la propuesta de estrategia comunicacional.

Entre las razones positivas de la realización de actividades conjuntas se encuentran: El fortalecimiento de la institución desde el cumplimiento de su misión y objetivos,

fortalecimiento de los Centros desde la sinergia de éstos y que los Centros realizan algunas veces talleres, las tres con un 11%, por supuesto estos datos son productos de la idea que se va formando sobre la importancia de que los Centros trabajen coordinadamente y fueron expresados por la Dirección de la Fundación.

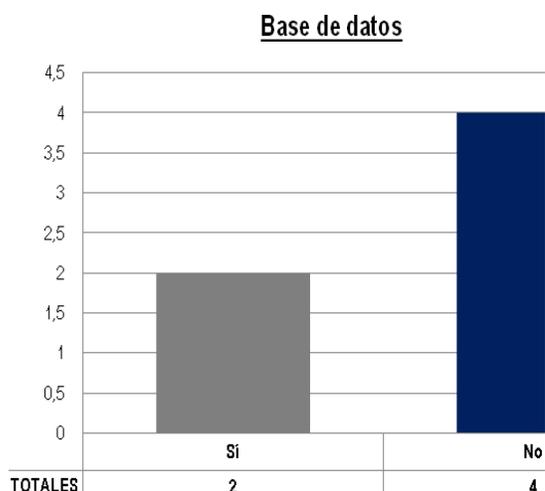
Cuadro 4 – Responsable del área de comunicación en los Centros. Existencia de una Base de datos.



Los encargados de elaborar y planificar el trabajo de comunicación en los Centros son los y las Directoras en un 37%. Seguidos de los coordinadores y responsables de área con un 18%. Y con un 9% cada uno: Comunicador Social del centro FOCAPACI, que a la vez colabora con el resto de los

Centros en la producción de materiales comunicacionales. Las educadoras, las pasantes. La respuesta dada por la Dirección General es que no existe un responsable directo.

Se definió que la institución no cuenta con un departamento de comunicación social o un encargado de ésta área, el trabajo comunicativo se lleva adelante con la colaboración de un Licenciado en Comunicación Social que desempeña funciones en el Centro FOCAPACI y es el artífice principal de la elaboración de material impreso para la Fundación.



Los centros en su mayoría no cuenta con una base de datos (producción de material, tipo de información requerida por el público interno y externo, población beneficiaria, historia y actividades del Centro), con un 57%, sólo tres Centros respondieron que sí.

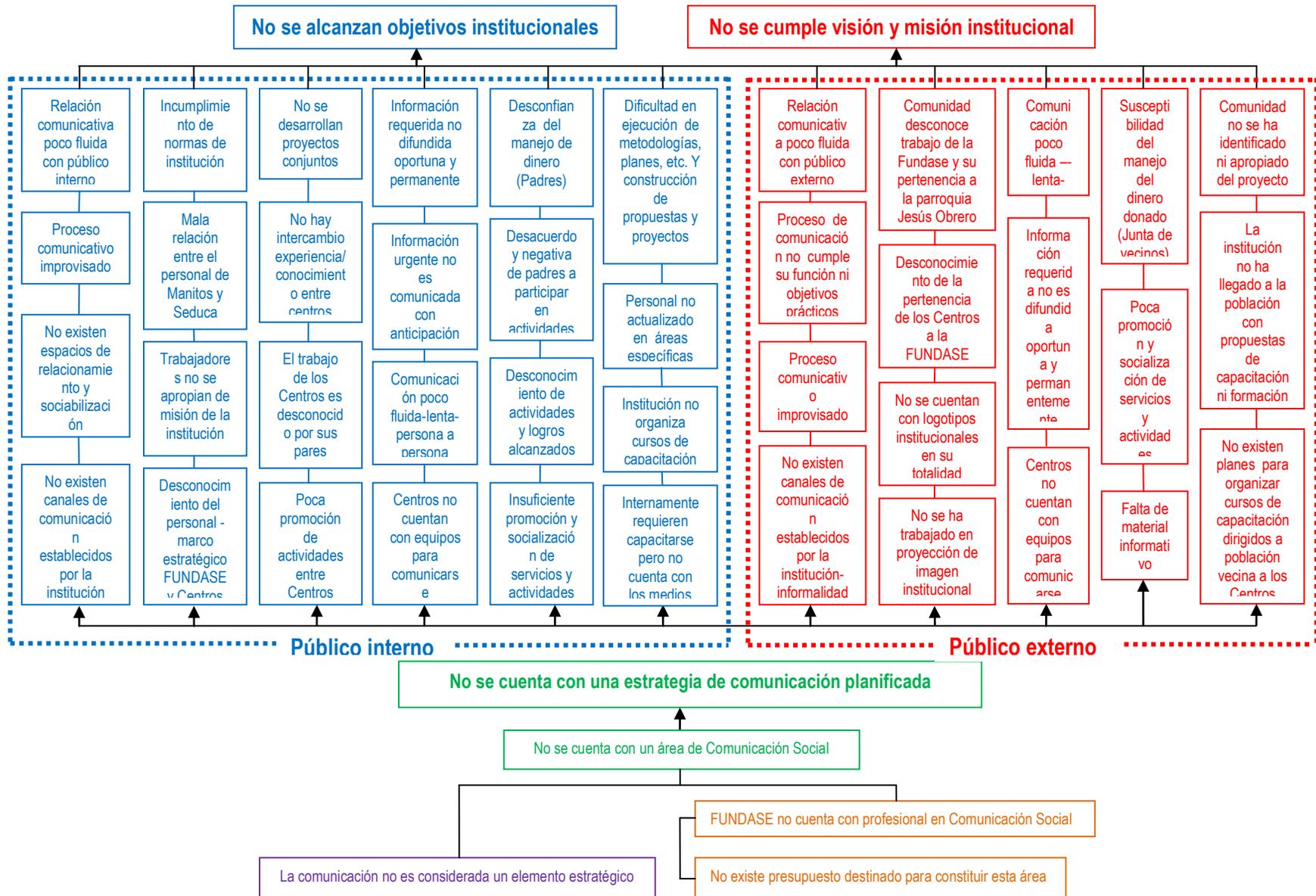
La actualización o construcción de una base de datos serviría para organizar al Centro administrativa y comunicacionalmente, además se contaría con información precisa y obtenerla no sería una labor morosa, se facilitaría el acceso a ella y serviría de base para la presentación de referencias institucionales cuando se quiera obtener patrocinio de proyectos, tanto nacional como extranjero y sistematización de experiencias.

Cuadro 5 – Aceptación de los Directores a participar en acciones y procesos tendentes a la planificación del proceso comunicacional en la FUNDASE.

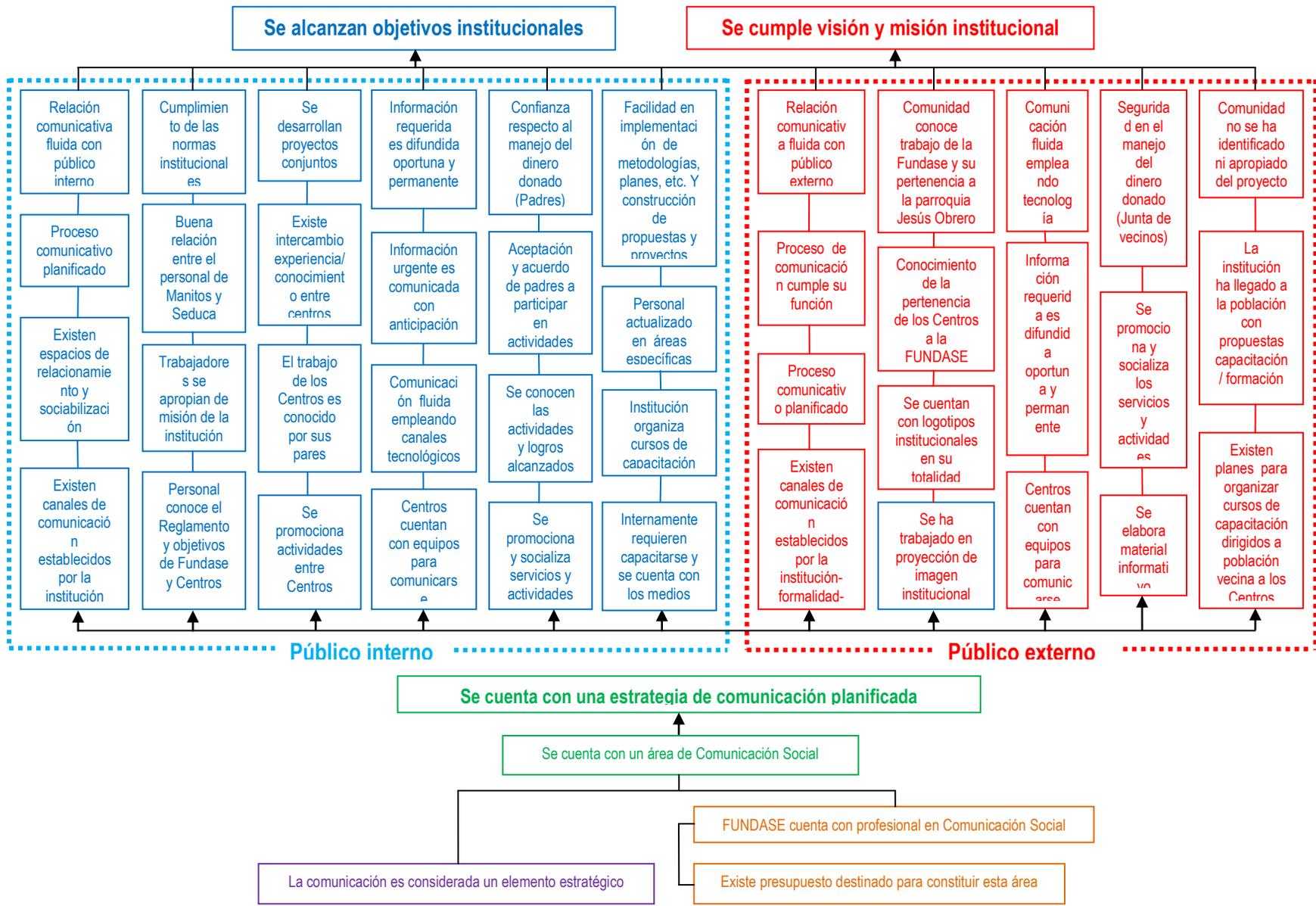


Todos los Directores estuvieron de acuerdo en participar en acciones que contribuyan al mejoramiento de la comunicación al interior como al exterior de la FUNDASE.

2. ÁRBOL DE PROBLEMAS INTERNOS Y EXTERNOS



3. ÁRBOL DE OBJETIVOS INTERNOS Y EXTERNOS



4. CONSTRUCCIÓN FODA

Objetivo: Mejorar la comunicación interna y externa de la FUNDASE.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Existe motivación en FUNDASE • Se cuenta con algunos instrumentos de comunicación • Se cuenta con un técnico en comunicación • Actividades que son base para la producción de material comunicacional • La misión de la fundase es atractiva • Existe grados de confianza • Existe capacidad de elaboración de proyectos • Se cuenta con algunos canales de comunicación • Grado de compromiso de los trabajadores • Tiene aceptación en fuentes financieras y cooperación • Se cuenta con credibilidad institucional • Vinculación con la Parroquia Jesús obrero • Diversificación de temáticas abordadas • Contacto con la población beneficiaria • Voluntariados • Se cuenta con población de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de canales, instrumentos de comunicación • Falta de formación en temática de comunicación • Presupuesto para área de comunicación • Excesiva carga de trabajo • No existe un personal asignado a comunicación • Falta de organización de información (base de datos) • Falta de medios (cámara fotográfica, computadora, etc.) • Débil promoción de servicios • Imagen corporativa • Sentido y sentimiento de Pertenencia a la institución por parte de los trabajadores • Diversificación en las formas de comunicación desde la relación interinstitucional • No se cuenta con espacios formales de capacitación • Cambio del personal nacional y voluntarios • Dependencia del apoyo de entidades gubernamentales • Comunicación informal • Desconocimiento del personal del Reglamento y objetivos de FUNDASE y Centros. • Escasa producción de material informativo. • Poca promoción de actividades conjuntas entre Centros, trabajo en proyectos

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Existe apoyo financiero para proyectos de comunicación institucional• Se puede contar con voluntarios• Credibilidad institucional y población beneficiaria• Mayor acceso a programas del gobierno• Accesibilidad con coordinadores de otras instituciones• Existen otras instancias de apoyo a FUNDASE• Existe tecnología comunicacional disponible en el mercado• Pertenencia a la Iglesia Católica genera credibilidad en instituciones públicas, privadas y organizaciones sociales• Relacionamiento con JJVV. Desde Focapaci	<ul style="list-style-type: none">• Menor apoyo por parte del gobierno• Cambio de autoridades públicas• Consignas del gobierno contra la Iglesia Católica• Crisis económica mundial puede recortar la ayuda financiera• Políticas de gobierno• Infraestructura en áreas municipales

5. ANÁLISIS FODA – CRUCE DE DATOS

<p>Mejorar la comunicación interna y externa de la FUNDASE</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe predisposición de apoyo financiero y cooperación para proyectos de comunicación institucional (tecnología comunicacional disponible en el mercado). 2. Credibilidad en instituciones públicas, privadas, organizaciones sociales y población beneficiaria. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis económica mundial puede recortar la ayuda financiera. 2. Políticas y consignas del gobierno contra la Iglesia Católica 3. Cambio permanente de autoridades públicas. 4. Infraestructura de centros de Fundase en áreas municipales. 5. Demandas diversas de formatos de información desde entidades de apoyo público y privado. 6. Cambio permanente del personal de instituciones de apoyo y de voluntariado nacional y extranjero así como sus perfiles de participación.
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con algunos instrumentos de comunicación, material para producción y difusión de información. 2. Alto nivel de compromiso en trabajadores. 3. Permanente apoyo de voluntariados nacional y extranjero. 	<p>Potencialidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un proyecto que involucre un sistema interno y externo de comunicación que incorpore tecnología disponible en el mercado. 2. Fortalecer la imagen corporativa de Fundase para todos sus públicos. 	<p>Desafío</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar la diversificación financiera desde una base de datos. 2. Crear base social nacional y extranjera para la sostenibilidad financiera de las obras de Fundase. 3. Fortalecer el

<p>4. Credibilidad institucional, vinculación con la Parroquia Jesús Obrero y temáticas abordadas tiene aceptación en apoyos financieros y de cooperación.</p> <p>5. Capacidad de elaboración de proyectos.</p> <p>6. Base social y contacto con la población beneficiaria.</p>	<p>3. Construir un programa de capacitación-formación apoyado desde el financiamiento y cooperación nacional y extranjera.</p>	<p>relacionamiento con la base social y población de trabajo desde una base de datos de gente que se identifica con la institución.</p> <p>4. Gestión de proyectos para la adquisición de infraestructura propia.</p> <p>5. Construir herramientas de información para el relacionamiento con entidades externas.</p> <p>6. Definir políticas y perfiles de cooperación con voluntariados nacional y extranjero.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>1. Débil imagen institucional por flujos informales de comunicación y poca diversificación comunicacional en las formas de relación interinstitucional.</p> <p>2. No se cuenta con espacios formales de formación técnica y práctica/costumbre (capacitación/formación) en temáticas diversas.</p> <p>3. Escaso presupuesto para el acceso a recursos humanos y adecuada tecnología en comunicación.</p> <p>4. Falta de organización de información (base de datos).</p>	<p>Riesgo</p> <p>1. Política y manual de procedimiento de relacionamiento interno y externo.</p> <p>2. Promover la aplicación de políticas, manuales de procedimiento y conocimiento adquirido en comunicación desde la cooperación nacional y extranjera.</p> <p>3. Construir una base de datos de información institucional que fortalezca la comunicación desde tecnología adecuada y un responsable de comunicación.</p>	<p>Limitación</p> <p>1. Fortalecer manejo presupuestario desde el control de gastos.</p> <p>2. Generar conciencia en todo Fundase del manejo presupuestario.</p> <p>3. Buen uso de los recursos humanos y activos.</p> <p>4. Flujos de información sobre carencia y necesidades de la institución.</p>



CAPÍTULO VII

Propuesta comunicacional



ESTRATEGIA INSTITUCIONAL DE COMUNICACIÓN FUNDACIÓN SEMBRANDO ESPERANZA

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación es un elemento transversal a todas las disciplinas humanas, no existe actividad ajena al proceso comunicacional y viceversa. Una de las subclasificaciones de la comunicación social, en la práctica, es la comunicación organizacional que se deriva de la pública, entonces toda institución sin importar su naturaleza estatal o privada contiene un componente público de acuerdo con las relaciones primarias: empleador-empleado, gobierno-institución, institución-público externo, explica López Jiménez (2007).

El aspecto público interviene inevitablemente en la actividad de las instituciones dado que su trabajo es notablemente de carácter público, es decir, interactúa con su entorno físico, de esta manera, se desarrollan actividades comunicacionales internas y externas en una institución que no son contrarias la una de la otra, porque "...existe un elemento integrador que las une y las hace ser interdependientes. Este elemento es la estrategia comunicativa global de la organización." (Andrade, 1991:34).

Entre los instrumentos de planificación la estrategia es altamente operativa, de largo alcance temporal y contempla acciones precisas a ser ejecutadas, "la estrategia es una propuesta de solución que busca dinamizar la gestión de una organización en unos tiempos y plazos determinados." (Aguilera, 2007:62).

La estrategia conlleva el empleo de tácticas e instrumentos que son tomados en cuenta en concordancia con las necesidades o problemas específicos que se presentan al interior de la institución. Dentro de este marco, se elaboró un diseño de estrategia sistémica comunicacional que se constituye en una posible solución a los problemas detectados a nivel comunicativo en la Fundación Sembrando Esperanza, mismos que son detallados a continuación.

2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE LA ACTIVIDAD COMUNICACIONAL EN LA FUNDACIÓN SEMBRANDO ESPERANZA

2.1. ANTECEDENTES DEL DIAGNOSTICO

Durante los meses de agosto de 2009 y junio de 2010 a iniciativa de la Dirección General de la FUNDASE y de la persona encargada de realizar este trabajo es que se ve la importancia de llevar adelante un diagnóstico comunicacional con los siguientes objetivos:

- ✓ Precisar los medios de comunicación y frecuencia en que son empleados interna y externamente.
- ✓ Especificar los materiales comunicacionales y frecuencia que son elaborados, tanto para el público interno como externo.
- ✓ Conocer cómo califica el personal la actividad comunicacional que se desarrolla en la FUNDASE interna y externamente y si ésta cumple con las necesidades y expectativas para el desarrollo de las actividades laborales.
- ✓ Constatar si los Centros cuentan con una base de datos actualizada.
- ✓ Verificar si el personal conoce los Estatutos, Reglamento Interno y Marco Estratégico de la Fundación y objetivos del Centro en el que trabaja.
- ✓ Conocer las necesidades en equipamiento para mejorar la actividad comunicacional en la FUNDASE.

La realización del diagnóstico alcanzó los objetivos planteados, empleándose técnicas de recolección de datos acorde al público participante de la misma. Y en cierta medida excediendo las expectativas que se habían generado en cuanto a la cantidad y calidad de información recopilada.

2.2. INTERNO

Prácticas y uso de medios de comunicación

Entendiendo como público interno a los trabajadores, clientes, pacientes y padres de familia, las conclusiones a las que se llegó en base al diagnóstico, por parte de las y los Directores sobre un total de 6% que representa a los 6 Centros (ya que los tres centros educativos fueron analizados en conjunto, por tener la misma actividad), son los siguientes:

2.2.1. Práctica y Relación comunicacional Direcciones de los Centros con los Trabajadores

Los insumos fueron levantados mediante la técnica del cuestionario, esta fue la segunda etapa de investigación y se tomó en cuenta, como muestra, exclusivamente a los Directores de los Centros. Estos los resultados generales obtenidos:

- Trabajadores emplean como medio de comunicación: la conversación personal y celular.
- La comunicación entre la Dirección de los Centros y los trabajadores es calificada como fluida, permanente, oportuna e insuficiente.
- Directores emplean como medio de comunicación: conversación personal y reuniones.
- Problemas detectados: incumplimiento en la entrega de trabajos en el plazo señalado y comunicar al Director cuando el trabajador recibió un mensaje.
- Trabajadores se comunican con la Dirección mediante la conversación personal.
- Centros no producen material informativo dirigido a los trabajadores.
- Sólo el Centro de Salud produce material informativo: Boletines y trípticos mensuales. Avisos y comunicados semanalmente. Circulares tres veces al mes. Material visual dos veces al mes.

2.2.2. Percepciones de los Trabajadores respecto a su relación con Directores y entre el personal (información, comunicación y capacitación)

En la segunda etapa de recolección de datos se trabajo con la técnica de grupos focales, en los que participaron los trabajadores de los Centros. Las temáticas se dividieron en información, comunicación y capacitación. Estos son los resultados generales obtenidos:

INFORMACIÓN:

- A trabajadores les interesa recibir información de: Estructura Orgánica, Misión, visión, objetivos, Plan estratégico, Manual de Funciones, Información económica y financiamiento de la Fundase y de los Centros por separado, que ayude a la reducción de incertidumbre en relación a la estabilidad laboral. Actividades de los Centros, pertenencia con la Fundación y líneas de acción para trabajar en conjunto. Información de la Parroquia Jesús Obrero y Cursos de actualización
- La difusión de información se da a través de la Dirección de forma verbal (reuniones). Mediante forma escrita (circulares, cartas o invitaciones). Pero en ocasiones no se comunica oportuna o anticipadamente al personal sobre actividades de la Fundase.
- Trabajadores prefieren los circulares como medio de difusión de información.
- Centros no cuentan con equipo necesario para difundir información (interna y externa).

COMUNICACIÓN:

- La relación con las Dirección es buena, pero los Directores carecen de tiempo para hacer seguimiento de planes y actividades laborales. Esto afecta flujo de información.
- La relación entre personal es buena, pero existen ciertas dificultades, por la existencia de personal de distantes instituciones (SEDUCA; PAN Manitos y FUNDASE).
- La Comunicación con la Dirección General de Fundase es distante, informal, ya que no existen canales de comunicación institucionales establecidos o espacios de relacionamiento con el personal.
- La comunicación con padres es regular, no se involucran en el proceso de aprendizaje de sus hijos y los sobreprotegen eso dificulta trabajo de educadoras. Con clientes la relación es buena, pero se deben encontrar instrumentos que mejoren la recepción de mensajes por parte de ellos o el entendimiento respecto a temas específicos. En cuanto a pacientes la relación se puede complicar cuando las personas no son lo bastante amplias y comprensivas.
- Para llevar adelante una buena práctica comunicacional se requiere: Computadoras, impresoras, escáners, fotocopadoras, equipos de sonido, líneas telefónicas fijas, celulares, acceso a Internet, televisores, cámaras filmadoras, cámaras fotográficas.

CAPACITACIÓN:

- Trabajadores recibieron capacitación promovida por la Fundación con el anterior Director (Tony Masague), trimestralmente. Actualmente no reciben capacitación de la Fundase, se autocapacitan o reciben capacitación en instituciones externas. No todos tienen acceso a los cursos de capacitación.
- Los principales obstáculos para capacitarse son el económico y tiempo. Si la Fundase promueve cursos asistirían en horarios de trabajo o sábados.
- No existe intercambio de conocimientos entre Centro, debido a la dinámica laboral o porque el personal no mantiene una relación amistosa o cordial. Personal dispuesto a capacitar en temas específicos. Pero prefieren que personas expertas y externas los capaciten.
- Centros requieren los siguientes equipos: Tv, cámaras filadoras, fotográficas, material de escritorio, data show, internet.

2.2.3. Práctica y Relación comunicacional Direcciones de los Centros con los Padres de Familia, Beneficiarios, Clientes y Pacientes

Los insumos fueron recogidos mediante la técnica del cuestionario, esta fue la primera etapa de investigación y se tomó en cuenta, como muestra, exclusivamente a los Directores de los Centros.

- Centros se comunican con público interno mediante la conversación personal y las reuniones.
- La relación comunicacional con padres, beneficiarios, clientes y pacientes fue calificada como oportuna.
- El principal medio empleado para solucionar problemas con los padres, clientes, beneficiarios y pacientes es la conversación personal.
- Problemas detectados: faltas a las normas institucionales, padres no apoyan el trabajo que se realiza en el Centro con sus hijos, irresponsabilidad.
- Padres, clientes, beneficiarios y pacientes se comunican con el Centro mediante la conversación personal.
- Los Centros elaboran material de informativo dirigido Padres, clientes, beneficiarios y pacientes (circulares y avisos).

2.2.4. Práctica Comunicacional de los Padres de Familia, Clientes y Pacientes con las Direcciones de los Centros

En este punto los insumos fueron levantados mediante la técnica del cuestionario, en la segunda etapa de investigación y se tomó en cuenta, como muestra, exclusivamente a los presidentes de la junta de padres de familia, clientes y pacientes. Estos los resultados generales:

- Padres y Pacientes requieren información relacionada al área administrativa, información contable y proyectos elaborados en cada Centro.
- Padres prefieren recibir información de las actividades del centro de Salud específicamente.
- La información requerida del Centro de Salud es acerca de la atención en especialidades, documentación que se debe presentar para acceder a descuentos si es que los hubiera, costo de atención, tratamientos y cirugías, etc.
- El medio por el cual prefieren recibir información es el boletín institucional.
- Padres y pacientes piden se les proporcionen esta información bimestralmente.
- La relación comunicativa de Padres y Pacientes con la Dirección del Centro fue calificada como oportuna, en gran medida por la preocupación e interés de éstos para informarse de actividades y situación administrativa de los Centros.
- Padres y Pacientes emplean como medio de comunicación la conversación personal.
- Problemas detectados: falta de información contable (explicaciones del empleo del dinero).

2.2.5. Relación al interior de la Fundase (Entre Centros)

Los datos obtenidos fueron recogidos mediante la técnica de la encuesta y se enmarca dentro de la segunda etapa de la investigación. La muestra seleccionada son los directores de los Centros. A continuación los datos generales obtenidos:

- Responsable de comunicación al interior de cada Centro: Director(a).
- Centros no cuentan con una base de datos (actividades, información institucional)
- Se organizan reuniones mensuales con la Dirección de la FUNDASE.
- Director no conocen el Estatuto, Reglamento Interno y Marco Estratégico de la Fundase.

- Desconocimiento se debe a la falta de medios para que la información se transmita oportuna y eficazmente.
- Directores conocen los objetivos de su Centro.
- Trabajadores no conocen el Estatuto, Reglamento Interno y Marco Estratégico de la Fundase.
- Desconocimiento se debe a la falta de medios para que la información se transmita oportuna y eficazmente.
- FUNDASE promueve a veces la realización de actividades entre Centros.
- La falta de actividades conjuntas se debe a la dinámica de trabajo diferenciada entre Centros.
- Medios empleados para la coordinación de actividades: reuniones y conversación personal.
- Las actividades realizadas son las celebraciones.
- Directores consideraban necesario planificar la actividad comunicacional.

2.3. EXTERNO

Prácticas y uso de medios de comunicación

Comprendiendo al público externo como las instituciones nacionales: Prefectura, Alcaldía, Junta de Vecinos y a las instituciones extranjeras: Patrocinadoras. El levantamiento de datos se efectuó empleando la técnica del cuestionario y fue parte de la primera etapa de la investigación. Los datos obtenidos son los siguientes:

2.3.1. Relación y práctica comunicacional con la Prefectura y Alcaldía

- Medio de comunicación empleado es: celular con una periodicidad entre semanal y mensual.
- Relación comunicacional con Prefectura y Alcaldía calificada como improvisada y difícil.
- Tres Centros mantienen relación de dependencia económica con Prefectura y Alcaldía.
- Cinco Centros Educativos envían informes mensuales a la Prefectura y Alcaldía.
- Ningún Centro produce material comunicacional dirigido a la Prefectura o Alcaldía.
- Problemas detectados: Formato de presentación de informes, improvisación actividades, cambio de facilitadores, pago retrasado de los educadores, retraso en el envío de alimentos y la falta de programas educativos para niños especiales.

- Medios empleados para la resolución de problemas: carta enviada por fax, circulares enviados por la Prefectura o Alcaldía. Llamadas por celular hechas por las direcciones de los Centros.
- Los medios que Prefectura y Alcaldía emplean para comunicarse con los centros son: instructivos mensuales y celular mensualmente.

2.3.2. Práctica y relación comunicacional Direcciones de los Centros con la Junta de Vecinos

- Dos Centros se comunican mediante cartas (Sagrados y Kürmi). Otros Centros se comunican con ellos ocasionalmente o cuando así lo requieran las circunstancias. Y por último dos centros no mantienen ningún tipo de relación con la J.J.V.V.
- Relación comunicacional calificada como: difícil.
- La relación institucional J.J.V.V con los Centros es prácticamente inexistente.
- Centros no envían informes a la Junta de Vecinos de ninguna naturaleza.
- Centros no producen material comunicacional dirigido a la Junta de Vecinos.
- Dos Centros tuvieron problemas con la Junta de Vecinos: Kürmi (J.J.V.V. quiere emplear los predios del Centro como lugar de reuniones) y Centro de Salud (J.J.V.V. trató de hacer la toma del centro, argumentan que no cumplen con su objetivo de ayuda social).
- Kürmi y Centro de Salud resolvieron el problema mediante reuniones con la Junta.
- Medios empleados por la J.J.V.V. para comunicarse con el Centro: carta documento, conversación personal, invitaciones a los desfiles cívicos. La comunicación no es constante y se produce de manera esporádica.

3. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

3.1. OBJETIVO GENERAL DE LA ESTRATEGIA

Mejorar la comunicación de la Fundación Sembrando Esperanza a partir del desarrollo sistémico de acciones a nivel interno y externo.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a.** Desarrollar acciones de fortalecimiento y consolidación de la comunicación formal en la FUNDASE a partir de un Sistema de Comunicación formal, Manual de Relacionamento Interno y Externo y Manual de Funciones Comunicacionales que efectivice la práctica comunicacional.
- b.** Consolidar la generación de información del trabajo y actividades de los Centros para su consecuente sistematización y difusión interna y externa, a partir de la incorporación de equipo tecnológico.
- c.** Desarrollar procesos de capacitación en el manejo de las nuevas tecnologías para la maximización y optimización de los mismos.

3.3. RESULTADOS ESPERADOS

- a.** Se ha elaborado un Sistema de Comunicación formal, Manual de Relacionamento Interno y Externo y Manual de Funciones Comunicacionales concensuado con los Directores de los Centros que formalizó la comunicación interna y externa creando canales oficiales de flujo de información, con el empleo de medios alternativos y tecnológicos.
- b.** Se desarrollaron prácticas e instrumentos orientados a generar, clasificar y sistematizar la información en los Centros, coadyuvando a la realización de la historia de los centros y material informativo, mediante la incorporación de equipo tecnológico.
- c.** Se crearon espacios para la capacitación del personal en temas inherentes al uso de la tecnología incorporada, con la participación y colaboración de trabajadores de los Centros.

3.4. INDICADORES

a. Comunicación (Anual)

- a.1.** 1 Manual de Relacionamiento Interno y Externo y Manual de Funciones Comunicacionales que impulsa la formalización de la práctica comunicacional interna y externa de la FUNDASE en el primer semestre.
- a.2.** Actualización y creación de logotipos para los ocho centros componentes de la FUNDASE para potenciar la imagen institucional de la FUNDASE en el primer semestre.
- a.3.** 1 Sesión de presentación del marco estratégico institucional con el personal nuevo y antiguo de los centros al principio de gestión.
- a.4.** Base de datos que incluyen: **a.** Información de instituciones nacionales y extranjeras cercanas al trabajo de los centros. **b.** Fotografías e imágenes generadas a partir de actividades. **c.** Perfil de profesionales requeridos por centro, al segundo semestre.

b. Información (Anual)

- b.1.** 1 Revista Institucional informativa anual socializa el trabajo que realizan los centros que conforman la FUNDASE interna y externamente, en el primer semestre.
- b.2.** 4 boletines informativos trimestrales virtuales e impresos que socializan el trabajo de los centros interna y externamente, anual.
- b.3.** 1 Video corto informativo permite la difusión de las actividades de los centros interna y externamente, anualmente.

b.4. 1 Memoria Institucional que resume el trabajo de los centros y además contribuye a la socialización de las actividades externamente, anual.

b.5. 1 Proyecto de Financiamiento que permita la incorporación de tecnología adecuada para la elaboración del material impreso y audiovisual.

c. Capacitación (Anual)

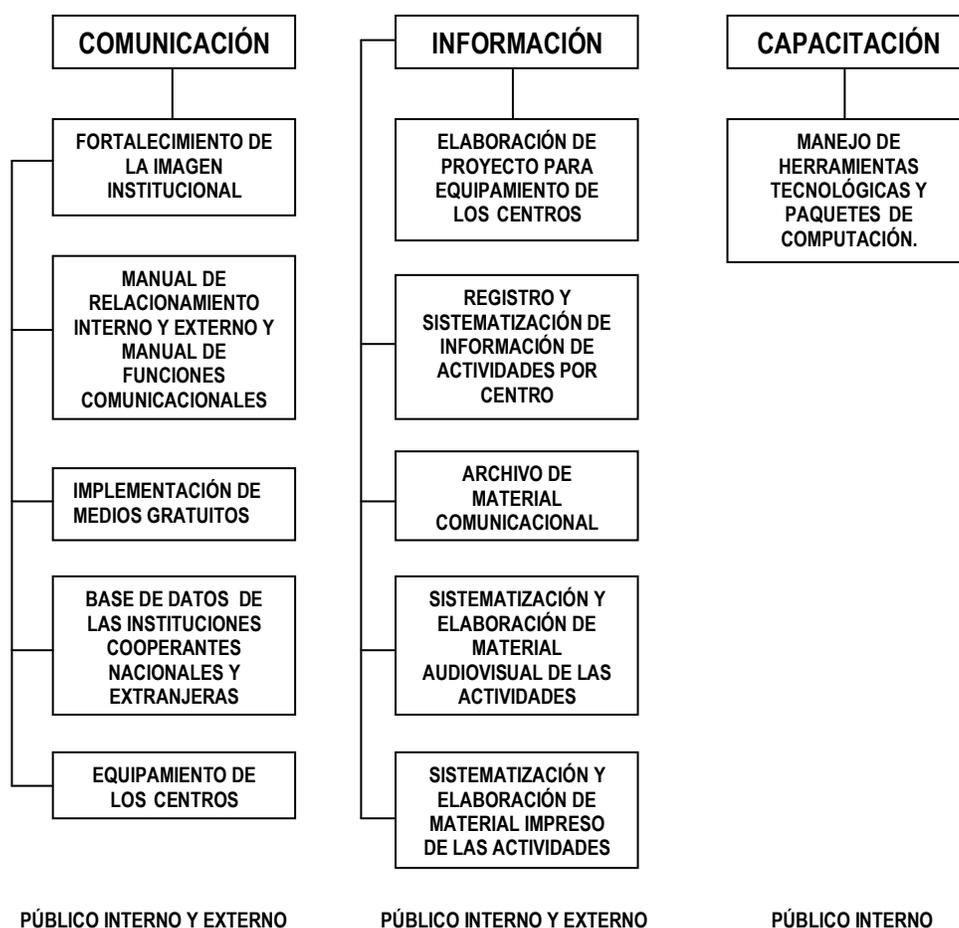
c.1. 5 Cursos de capacitación implementados desde la interacción institucional al segundo semestre.

3.5. METAS Y LÍNEAS DE TRABAJO

El trabajo de comunicación institucional que se desarrolla en la Fundación Sembrando Esperanza pertenece a un área creada exclusivamente para mejorar la operatividad y eficiencia de los Centros, ésta es el **ÁREA DE DESARROLLO, COORDINACIÓN Y RELACIONAMIENTO DE LOS CENTROS**.

Cuyo objetivo es el de: Impulsar el desarrollo sinérgico de los centros a partir de procesos formativos, la gestión de proyectos y acciones de comunicación que mejoren los servicios y productos institucionales.

En consecuencia, desde esta área se trabajará la comunicación institucional desde los siguientes componentes:



3.6. POLÍTICA COMUNICACIONAL

La Fundación Sembrando Esperanza tiene como objetivo general la promoción y desarrollo en la prestación de servicios con calidad y calidez a la población en desventaja social, a través de procesos de sensibilización, formación y asistencia co-responsable entre la institución y la comunidad.

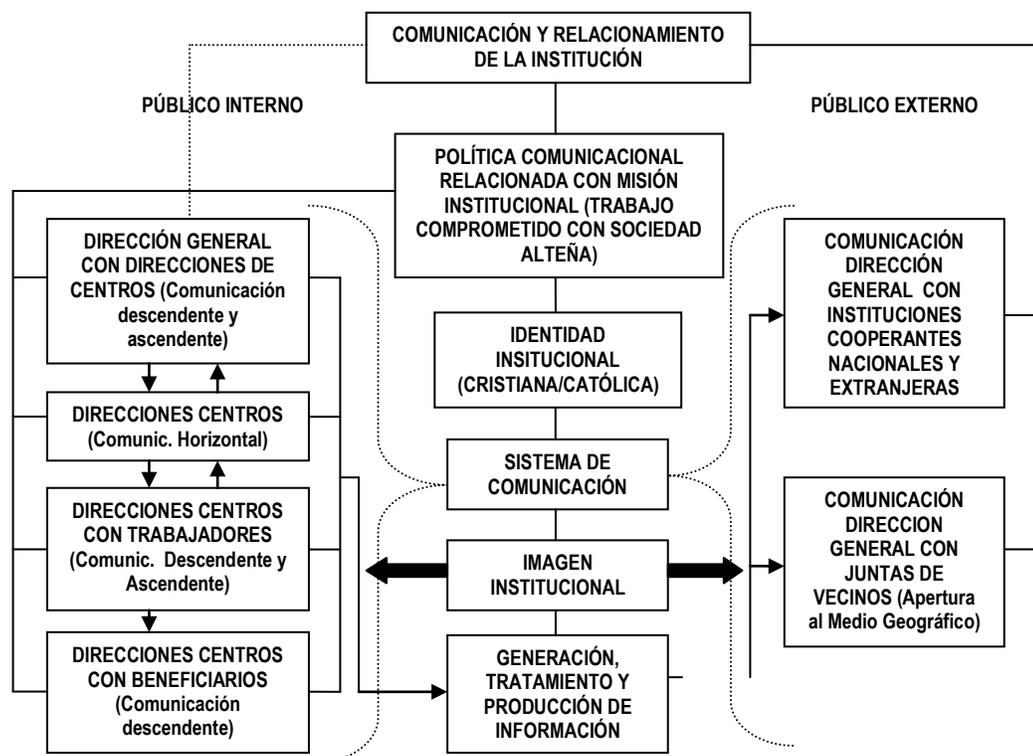
En este marco, cada una de las personas que forma parte de la Fundación debe conocer y entender los objetivos (de los centros y administración central) y la visión y misión institucionales, para que el proceso comunicacional, planteado a través de la estrategia, consiga y evalúe resultados. Los trabajadores deben sentirse parte de la FUNDASE, deben

apropiarse del proyecto, su labor y compromiso social son fundamentales para el correcto desarrollo del mismo.

Para la implementación satisfactoria de dicha estrategia las direcciones deben comprometerse a respetarla y respaldarla en todo momento, así como potenciarla entre sus trabajadores, por ese motivo es primordial la elaboración de un Manual de Procedimientos y Relacionamiento interno y externo y Manual de Funciones para el área de comunicación, que debe cumplirse efectivamente y que establezca claramente la responsabilidad que deben asumir las direcciones o responsables por centro para la generación veraz y clara de información destinada a la producción de material comunicacional y de la persona encargada del trabajo comunicacional desde el Área de Desarrollo, Coordinación y Relacionamiento de los Centros (Dirección General).

Esta área debe trabajar en la programación y planificación de las actividades comunicativas y hacer un seguimiento para su cumplimiento. En concordancia con el objetivo para el cual fue creado (objetivo mencionado anteriormente).

La mejora de los servicios y productos institucionales a partir de la comunicación practicada eficiente y eficazmente, se establece en el elemento transversal a las actividades destinadas a generar información de los acontecimientos de la institución, que después de un proceso de selección y armado debe difundirse, a partir de una comunicación vertical (ascendente y descendente), como horizontal, facilitando el intercambio de información entre los centros, trabajadores y beneficiarios (público interno) y las instituciones cooperantes nacionales y extranjeras y Junta de Vecinos (público externo) promoviendo la mejora en las relaciones y la apertura de la institución al medio geográfico.



3.7. PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN

La práctica de la comunicación mejorará la relación de la institución, con sus públicos interno y externo, ésta debe trabajarse a partir de la:

- **Política comunicacional** que necesariamente debe estar en concordancia con la misión y objetivos institucionales, que en resumen es el trabajo comprometido con la sociedad alteña, plasmados en los servicios sanitarios, formativo-educativos y de fortalecimiento del ejercicio ciudadano por un compromiso social que surge de:
- **La identidad institucional** basada en la práctica y valores cristiano católicos, los cuales son el horizonte conductor para la implementación y desarrollo de un:
- **Sistema de Comunicación** que organice, planifique y formalice la práctica comunicacional interna y externamente, promoviendo de esta manera el fortalecimiento de la:

- **Imagen institucional** al interior como al exterior de la FUNDASE mediante la:
- **Generación, tratamiento y producción de información** de las actividades de los centros, orientada a públicos internos y externos.

3.7.1. COMUNICACIÓN Y RELACIONAMIENTO INTERNO

Es importante la elaboración de un Manual de Procedimientos y Relacionamiento interno y un Manual de Funciones Comunicacionales para establecer claramente la relación Y dependencia administrativas del sistema (Fundación Sembrando Esperanza) con sus subsistemas (Centros que la conforman), que permita:

- A la Dirección General mantener una comunicación descendente y ascendente con las Direcciones de los Centros.
- Una comunicación horizontal entre las Direcciones de los Centros.
- Una comunicación descendente y ascendente entre las Direcciones de los Centros con los trabajadores.
- Una comunicación descendente entre las Direcciones de los Centros con los beneficiarios y encontrar mecanismos para que estos últimos puedan retroalimentar el trabajo que se realice para su posterior evaluación.

3.7.2. COMUNICACIÓN Y RELACIONAMIENTO EXTERNO

En este punto, también, es importante la elaboración de un Manual de Procedimientos y Relacionamiento externo, obviamente la relación institucional que mantiene la FUNDASE con las financiadoras es de dependencia económica, sin embargo, se debe establecer el relacionamiento comunicacional basado en:

- El tipo, formato y periodicidad de información a ser enviada a estas instituciones, es decir, la que requieran.

En cuanto a la relación con el contexto geográfico, la FUNDASE no mantiene relaciones de ninguna naturaleza con el medio, ésta es inexistente. Las relaciones se las encara desde la Parroquia Jesús Obrero, relación interinstitucional entre la Junta de Vecinos y la Iglesia Católica. No obstante, se debe trabajar para establecer una relación que beneficie tanto a los proyectos de la FUNDASE como a los vecinos que los circundan y de esta manera se propicie la apertura de la institución al medio geográfico. Una primera aproximación se puede realizar mediante la:

- Elaboración de material comunicacional informativo dirigido a los vecinos.

3.8. OBJETIVOS GENERALES DE COMUNICACIÓN INTERNOS Y EXTERNOS

Es necesario definir ambos objetivos para su óptimo desarrollo:

3.8.1. OBJETIVO DE COMUNICACIÓN INTERNA

- **Implementar un sistema estratégico de comunicación formal institucional:** que permita la asunción y consecución de los objetivos generales marcados por la FUNDASE, la coordinación, planificación y organización de actividades comunicacionales interna y/o externas, que mejore el relacionamiento y trabajo entre centros.

3.8.2. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

- **Generar conocimiento en el público objetivo sobre la FUNDASE:** qué es FUNDASE, cuáles son sus objetivos, para qué se creó, por quién está formado, etc. Comunicar su existencia y la importancia de su trabajo actual y en un futuro próximo.
- **Comunicar eficaz, veraz y transparentemente:** entendible para la sociedad y beneficiarios.

- **Fortalecer la imagen institucional:** para lograr una posición y conocimiento de la FUNDASE frente a otras instituciones similares que coadyuve a alcanzar los objetivos de la institución.
- **Ampliar el financiamiento:** mediante el conocimiento generado de la institución, nacional e internacionalmente.

3.9. EMPLEO DE MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN (INTERNET)

Según el diagnóstico comunicacional realizado, se puede demostrar que el trabajo de los centros es conocido por los vecinos que los circundan y gozan de prestigio gracias a los comentarios favorables de los actuales y antiguos beneficiarios, por lo que el empleo de medios como la televisión, radio o prensa se constituye en un recurso redundante, puesto que la afluencia de personas rebasa la capacidad de éstos y la prestación de servicios no abastecería a un número mayor de beneficiarios, por las limitaciones respecto al personal y la infraestructura.

Por esta razón, el único medio masivo que contempla esta estrategia para su empleo en la actividad comunicacional en la institución es la internet, ya que la difusión informativa del trabajo de los centros es necesario dirigirla, prioritariamente, al público externo, es decir, las financiadoras y agrupaciones sociales que contribuyen económicamente a la institución para que sea posible la realización de actividades, esto en el caso de los centros Kürmi, Mururata y Focapaci.

Los centros de Salud, Infantiles y Casa de Encuentros Emaús se autofinancian vendiendo sus servicios, por lo que la colaboración extranjera se concentra en torno a la presentación de proyectos a instituciones extranjeras para la ampliación de infraestructura o adquisición de equipos tecnológicos que contribuyan al trabajo que presta cada uno de éstos.

Mediante el manejo de la internet los centros mantendrán informados tanto al público externo como interno, mediante la página web de la institución, que lógicamente debe ser

actualizada diariamente o en su defecto semanalmente. El correo electrónico para el envío de documentos, informes e imágenes de las actividades que se realizan y como medios de comunicación, su empleo es sencillo y la recepción de información es inmediata. El empleo de las redes sociales como el Facebook es otro canal para la difusión de información de fácil uso y acceso. Y por último el recurso Skype que permite la comunicación gratuita y fácilmente puede substituir a la línea de telefonía fija.

El costo de la instalación y cobro del servicio de una línea telefónica fija es inferior al de internet, no obstante su empleo es más amplio porque sirve para la comunicación a larga distancia, intercambio de información mediante el envío de documentos e imágenes y difusión de información a numerosos contactos institucionales y particulares, estas características sumadas a la inmediatez del servicio superan el uso del teléfono, por lo tanto, su empleo es eficiente y eficaz.

HERRAMIENTA	TIPO DE INFORMACIÓN	MEDIO MASIVO-ALTERNATIVO	AUDIENCIA	PERIODICIDAD
Página web	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación e información de la institución • Información de actividades de los centros actualizada • Información y contacto con los centros 	MASIVO	Interno y externo	Permanente
Correo electrónico	<ul style="list-style-type: none"> • Envío y recepción de documentos, informes, imágenes • Comunicación con instituciones patrocinantes, particulares y trabajadores de la FUNDASE 	MASIVO	Interno y externo	Permanente
Facebook	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de la FUNDASE en las redes sociales virtuales, permite que más personas conozcan el trabajo de la institución (difusión y socialización) • Oportunidad de conseguir apoyo de personas particulares o instituciones nacionales o extranjeras 	MASIVO	Interno y externo	Permanente
Skype	<ul style="list-style-type: none"> • Substituye la falta de una línea telefónica facilitando la comunicación local, nacional e internacional • Contribuye a abaratar los costos de comunicación 	MASIVO	Interno y externo	Permanente

3.10. EMPLEO DE MEDIOS ALTERNATIVOS

Los medios alternativos empleados en los centros según el diagnóstico son: La vitrina y el panel de comunicados, periódicos murales, boletines, circulares, reuniones y charlas, buzón de sugerencias, pizarras y videos (estos tres últimos empleados por el Centro de Salud Jesús Obrero). Los cuales no cumplen efectivamente su función debido a la falta de planificación en su uso.

Existen además otras actividades comunicacionales empleadas por los centros de manera escasa (sólo una vez) como la feria multidisciplinaria en la que participaron los centros Infantiles y de Salud.

En esta perspectiva y debido a los escasos recursos destinados a la actividad comunicacional es necesaria la implementación de los siguientes medios alternativos:

HERRAMIENTA	TIPO DE INFORMACIÓN	MEDIO ALTERNATIVO	AUDIENCIA	PERIODICIDAD
Paneles o vitrinas	<ul style="list-style-type: none"> • Información para trabajadores: Circulares institucionales, Invitación a actividades y Convocatoria a reuniones. Anticipada y oportuna para asegurar su presencia • Información para beneficiarios: Actividades de los centros. Anticipada y oportuna • Socialización de: Organigramas, Reglamentos Internos y Manual de Funciones • Socialización de: Misión, Visión y Objetivos Institucionales 	Alternativo	Interna	Permanente
Boletines institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Información y socialización de: Actividades de los centros, material impreso • Material virtual, en la página web y facebook 	Alternativo y Masivo	Interna y externa	Trimestral
Ferias multidisciplinarias	<ul style="list-style-type: none"> • Socializan el trabajo de los centros: Permite la apertura institucional en su contexto geográfico • Informan sobre: Trabajo específico de cada centro 	Alternativo	Interna y externa	Anual
Jornada de puertas abiertas	<ul style="list-style-type: none"> • Organizada en cada centro para: Dar a conocer su trabajo y ambiente laboral, orientado a los trabajadores y beneficiarios • Promueve la: Relación cordial, Identificación y pertenencia a la institución 	Alternativo	Interna	Anual
Actividades recreativas	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios de socialización y fraternización: Mejora la relación laboral al interior de los centros: Retiro espiritual, campeonatos de futbol de salón y volleyball, organización de misas 	Alternativo	Interna	Anual
Reuniones	<ul style="list-style-type: none"> • Socialización del marco estratégico institucional • Socialización de los objetivos de cada centro 	Alternativo	Interna	Anual

A continuación se detalla las acciones a realizarse en torno a los componentes de trabajo, subcomponentes o actividades y tareas:

3.11. COMPONENTES, SUBCOMPONENTES O ACTIVIDADES, TAREAS, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

META 1: COMUNICACIÓN	
➤ EL 2011 SE CUENTA CON UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNO Y EXTERNO IMPLEMENTADO	
1. COMPONENTE DE TRABAJO: SISTEMA DE COMUNICACIÓN (POR CENTROS)	
ACTIVIDAD	RESULTADO/PRODUCTO
CONSTRUCCION MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y RELACIONAMIENTO INTERNO Y EXTERNO Y MANUAL DE FUNCIONES COMUNICACIONALES	1 Manual de Relacionamiento Interno y Externo 1 Manual de Funciones Comunicacionales
PRESENTACIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	1 Presentación al antiguo y nuevo personal
IMPLEMENTACIÓN DE MEDIOS GRATUITOS • Skype • Facebook • E-mail	5 Conexiones de recurso virtual 1 Dirección en la red social Facebook cuenta con información actualizada 8 Cuentas de correo electrónico institucionales
BASE DE DATOS INSTITUCIONES COOPERANTES NACIONALES Y EXTRANJERAS Y VOLUNTARIADO • Base de datos de instituciones patrocinadoras, nacionales y extranjeras • Base de datos de perfiles de profesionales extranjeros (voluntarios)	1 Base de datos institucional: "Instituciones Cooperantes" 1 Base de datos institucional: "Perfil Profesionales Requeridos"
FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL • Logotipos por centros • Administración y alimentación de pagina web	8 Logotipos 1 Página web actualizada

<p>EQUIPAMIENTO DE LOS CENTROS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de equipos para cada centro 	<p>5 Equipo de computación 5 Impresora monocromo 2 Proyector Data Show 2 Computadora portátil 3 Internet</p>
<p>META 2: INFORMACIÓN</p> <p>➤ INSTITUCIONES COOPERANTES, CENTROS Y BENEFACTORES RELACIONADOS DESDE LA INFORMACIÓN GENERADA</p>	
<p>2. COMPONENTE DE TRABAJO: INFORMACIÓN</p>	
<p>ELABORACIÓN DE PROYECTO PARA EQUIPAMIENTO DE LOS CENTROS</p>	<p>1 Proyecto de financiamiento para el equipamiento de los centros</p>
<p>REGISTRO Y SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN DE ACTIVIDADES POR CENTRO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Archivo de material comunicacional por centro • Sistematización y elaboración de material audiovisual de las actividades de los centros 	<p>8 Archivos de imágenes estáticas y fijas. Producción elaborada 1 Video corto institucional (20 minutos de duración)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Sistematización y elaboración de material impreso de las actividades de los centros <ul style="list-style-type: none"> - Boletines - Memoria Institucional - Revista Institucional 	<p>4 Boletines, 1 Memoria Institucional 1 Revista Institucional.</p>
<p>META 3: CAPACITACIÓN</p> <p>➤ PERSONAL CAPACITADO Y MOTIVADO EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES</p>	
<p>3. COMPONENTE DE TRABAJO: CAPACITACIÓN</p>	
<p>MANEJO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS Y PAQUETES DE COMPUTACIÓN.</p>	<p>5 Cursos de capacitación</p>

COMPONENTE 1: SISTEMA DE COMUNICACIÓN (POR CENTRO Y FUNDASE)	CRONOGRAMA ANUAL ACTIVIDADES MENSUALES DESDE MARZO A DICIEMBRE DEL 2011											OBJETIVOS
	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
SUBCOMPONENTES / ACTIVIDADES Y TAREAS												
CONSTRUCCION MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y RELACIONAMIENTO INTERNO Y EXTERNO Y MANUAL DE FUNCIONES COMUNICACIONALES												
• Revisión de diagnóstico comunicacional	X											Formalizar la actividad comunicacional, para una mayor y mejor coordinación de las actividades institucionales y relacionamiento interno y externo
• Construcción de un sistema de comunicación (interno y externo)	X											
• Identificación de procedimientos administrativos y de relacionamiento (interno y externo)	X	X										
• Presentación del borrador y validación por parte de los Directores de los Centros		X										
• Presentación final del Manual de Relacionamiento interno y externo y Manual de Funciones comunicacionales			X									
PRESENTACIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL												
• Presentación al personal nuevo el marco estratégico institucional de la FUNDASE, al inicio de la gestión	X											Fortalecer la institución despertando en los trabajadores un sentimiento de pertenencia y compromiso.
IMPLEMENTACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN GRATUITOS												
• E-mail institucional	X											Abaratar los costos en comunicación con el empleo de recursos de última tecnología, potenciando la comunicación interna y externa.
– Definición de periodicidad de empleo, cronograma	X											
– Tipo de información transmitida por este medio	X											
• Skype	X											
– Adquisición de accesorios, cámaras de video y audífonos (Centro Kúrmi, Mururata, de Salud, Focapaci)	X											
– Periodicidad de empleo e inclusión dentro del sistema comunicacional interno	X											
• Facebook	X											
– Inscripción a Facebook	X											

- Invitación al personal para sumarse como amistades.	X																			
- Definir cronograma de actualización y material de información.	X																			
BASE DE DATOS INSTITUCIONAL																				
• Instituciones cooperantes nacionales y extranjeras		X																		
- Levantamiento de información																				
- Elaboración de la carpeta de Base de Datos		X	X																	
- Presentación de la carpeta, diseño final			X																	
• Perfiles de profesionales cooperantes extranjeros, según necesidades de Centros			X																	
- Diagnóstico de necesidades			X																	
- Elaboración de la carpeta de perfiles de profesionales			X																	
- Presentación de la carpeta , diseño final			X																	
FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL																				
• Revisión y construcción de logotipos por centros	X																			
• Administración y alimentación de pagina web	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
- Construcción de material para la página web.																				
- Definición de información difundida por la Página Web, dirigida a instituciones patrocinadoras	X																			
- Actualización de la Página Web	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
EQUIPAMIENTO DE LOS CENTROS																				
• Cotización de equipos	X																			
• Elaboración Proyecto de Financiamiento	X																			
• Adquisición de los equipos							X													
																			Promover la comunicación	

COMPONENTE 2: INFORMACIÓN	CRONOGRAMA ANUAL ACTIVIDADES MENSUALES DESDE MARZO A DICIEMBRE DEL 2011											OBJETIVOS
SUBCOMPONENTES /ACTIVIDADES Y TAREAS	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
ELABORACIÓN DE PROYECTO DE FINANCIAMIENTO												
<ul style="list-style-type: none"> Proyecto para la incorporación de tecnología en los centros 	X											Mejorar el relacionamiento interno y externo, a partir de la sistematización de experiencias, difusión de información y canales formales de comunicación para el fortalecimiento institucional.
SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN DE ACTIVIDADES												
ARCHIVO DE MATERIAL COMUNICACIONAL (POR CENTRO)												
<ul style="list-style-type: none"> Creación de archivo para el registro de insumos y producción de material de información comunicacional 		X										Contar con material impreso que sistematice las experiencias generadas en los centros.
<ul style="list-style-type: none"> Definición de criterios de clasificación y ordenamiento. 		X										
<ul style="list-style-type: none"> Compra de material (Cd's, carpetas, memorias USB, separadores, portadora de discos compactos, disco duro externo) 			X									
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración e implementación de base de datos 			X									
SISTEMATIZACIÓN DE ACTIVIDADES (PRODUCCIÓN DE MATERIAL COMUNICACIONAL)												
<ul style="list-style-type: none"> IMPRESOS BOLETINES TRIMESTRALES 												Informar y transparentar las actividades de los centros al público interno (material impreso) y externo (mediante la página web) mejorando las relaciones comunicacionales, mejorando las relaciones comunicacionales.
<ul style="list-style-type: none"> Diseño de boletín informativo 	X											
<ul style="list-style-type: none"> Recolección de insumos 	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
<ul style="list-style-type: none"> Revisión del borrador 	X			X			X				X	
<ul style="list-style-type: none"> Presentación del boletín - final (800 copias) 	X			X			X				X	
REVISTA INSTITUCIONAL (Anual)												

- Diseño de revista	X																					
- Recolección de insumos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
- Revisión del borrador	X																					
- Presentación de la revista – final (300 impresiones)		X																				
MEMORIA INSTITUCIONAL (Anual)																						
- Diseño de la memoria																						
- Recolección de insumos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
- Revisión del borrador																						X
- Presentación de la memoria – final (300 impresiones)																						X
• AUDIOVISUALES (Sistematización de actividades por Centro en imágenes)																						
VIDEO CORTO (20 minutos de duración)																						
- Adquisición de equipo pertinente								X														
- Revisión de material audiovisual e imágenes estáticas existentes	X	X																				
- Calendario de visitas a Centros y coordinación con cronogramas de actividades de cada Centro																						
- Recolección de insumos, a partir de la realización de actividades por Centro	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
- Elaboración de guión para armar la historia por centros en imágenes (en movimiento y estáticas)					X																	
- Presentación del video																						X

Contar con material impreso que resuma y presente las actividades institucionales.

Socializar externamente el trabajo que lleva adelante la FUNDASE, mediante el empleo de material audiovisual difundido a través de medios masivos de comunicación (internet).

COMPONENTE 2: INFORMACIÓN	CRONOGRAMA ANUAL ACTIVIDADES MENSUALES DESDE MARZO A DICIEMBRE DEL 2011										PRESUPUESTO (expresado en bolivianos)			
	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Ca nt.	Precio Unitario	Precio Total	
Elaboración de proyecto de financiamiento • Proyecto para la incorporación de tecnología en los centros	X										1	0	0	
Sistematización de información de actividades Archivo de material comunicacional		X												
• Discos compactos			X								100	1	100	
• Dispositivos de memoria USB			X								5	75	375	
• Reporteras digitales			X								5	180	900	
• Cámara fotográfica			X								3	980	2940	
• Carpetas			X								25	25	625	
• Separadores			X								100	0.8	80	
• Portadora de discos compactos			X								12	35	420	
• Memoria externa			X								3	700	2100	
Sistematización de actividades por centro														
Impresos														
• Boletines trimestrales	X			X			X			X	500	0.30	150	
• Revista institucional (Anual)		X									300	17	5100	
• Memoria institucional (Anual)										X	300	25	7500	
Audiovisuales (corto)									X					
• Cámara filmadora					X						1	6500	6500	
• Trípode					X						1	1100	1100	
• Micrófono					X						1	200	200	
TOTAL														28090

COMPONENTE 3: CAPACITACIÓN	CRONOGRAMA ANUAL ACTIVIDADES MENSUALES DESDE MARZO A DICIEMBRE DEL 2011											OBJETIVOS
	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
CURSO EN MANEJO DE PAQUETES DE COMPUTACIÓN												
• Aplicación Word 2007												Capacitar al personal logrando maximizar el empleo de paquetes computacionales para la elaboración de documentación y material comunicacional informativo.
– Organización del curso						X						
– Elaboración de la malla curricular						X						
– Selección e invitación al facilitador(a) del curso						X						
– Aplicación del curso (Certificados)						X						
CURSO EN MANEJO DEL RECURSO SKYPE												
• Recurso virtual Skype							X					Capacitar al personal logrando maximizar el empleo de equipo tecnológico para potenciar la comunicación interna.
– Organización del curso							X					
– Elaboración de temáticas							X					
– Invitación a la facilitador(a) del curso							X					
– Aplicación del curso (Certificados)							X					
CURSO EN MANEJO DE CÁMARA FOTOGRÁFICA DIGITAL Y PROYECTORA												
– Organización del curso									X			Capacitar al personal logrando maximizar el empleo de equipo tecnológico, que contribuya a la elaboración y presentación de material informativo.
– Elaboración de temáticas									X			
– Selección e invitación al facilitador(a) del curso									X			
– Aplicación del curso (Certificados)									X			
CURSO EN MANEJO DE CÁMARA FILMADORA												
– Organización del curso										X		Capacitar al personal logrando maximizar el empleo de equipo tecnológico, que contribuya a la elaboración de audiovisuales informativos.
– Elaboración de temáticas										X		
– Selección e invitación al facilitador(a) del curso										X		
– Aplicación del curso (Certificados)										X		

3.12. FINANCIAMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para la consecuente implementación de esta propuesta estratégica comunicacional se requerirá la suma de 100.464,00 Bs., recursos que deben ser captados mediante la presentación de un proyecto de financiamiento ante las Instituciones Patrocinadoras Extranjeras con las cuales la FUNDASE mantiene una relación de dependencia económica.

El proyecto debe ser construido tomando en cuenta los parámetros o lineamientos que componen la estrategia, para que éste resulte atractivo y de interés ante las financiadoras, es decir, comunicación, información y capacitación. En el presente se propone ante la Fundación Sembrando Esperanza la realización de un proyecto que presente el siguiente título: “Fortalecer la comunicación institucional desde la incorporación de nuevas tecnologías, actualización de conocimientos y producción de material informativo para un mejor relacionamiento interno y externo”.

Si bien la cifra requerida para la realización de la estrategia es considerable, la captación de la misma es posible mediante la presentación del proyecto y la inversión que la institución debe asumir como contrapartida. La Dirección General de la FUNDASE (Administración) canaliza fondos de ayuda, de ONG y agrupaciones civiles dispuestas a colaborar con el trabajo de la institución, es deber de la administración destinar presupuesto de esos recursos para fortalecer la actividad comunicacional institucional.

Otra alternativa es la realización de un proyecto paralelo que contenga aspectos incluidos en la estrategia y que fortalezcan las acciones comunicativas internas y externas y que mediante ellas se mejore la relación con las instituciones, principalmente, extranjeras.

3.13. EVALUACIÓN

“La evaluación es un espacio de reflexión y monitoreo continuos sobre la planificación y ejecución de estrategias y sus actividades concentrándose en los resultados” (FOCAPACI, 2008:34). Por lo tanto, para la evaluación de la Estrategia Sistémica Institucional de Comunicación se deberá contemplar los siguientes parámetros:

3.13.1 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La evaluación de una estrategia debe realizarse en diferentes momentos, de esta manera se realizan los ajustes pertinentes en caso de no cumplirse el cronograma o los objetivos planteados para las actividades, para este Diseño de Estrategia se propone la trimestral. La manera conveniente de realizarla es a través de una cuadro de Evaluación y Seguimiento del Plan de Actividades, a continuación se detalla el siguiente cuadro, como ejemplo:

COLUMNA 1	COLUMNA 2	COLUMNA 3	COLUMNA 4	COLUMNA 5	COLUMNA 6	COLUMNA 7
ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO	RESULTADO OBTENIDO	PLAZO	FACTORES QUE CONTRIBUYERON	NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LAS DIRECCIONES	AJUSTES
1. Construcción de Manual de procedimientos y relacionamiento interno y externo y Manual de funciones comunicacionales	Construcción de Manual de procedimientos y relacionamiento interno y externo y Manual de funciones comunicacionales	Construcción de Manual de procedimientos y relacionamiento interno y externo y Manual de funciones comunicacionales	Se presentó en el plazo señalado	Apoyo de la persona encargada del área de comunicación y participación de las direcciones	MEDIANAMENTE	-
2. Presentación del marco estratégico institucional	Presentación del marco estratégico institucional	Se realizó la presentación del marco estratégico institucional	No se realizó en el plazo señalado	Carencia de tiempo para reunir al personal	POCO	Planificar con mayor anticipación esta actividad
n.						

Fuente: Construcción propia

La evaluación se la realizará de la siguiente manera:

- En la columna número 1 se redacta la actividad a realizarse, como el ejemplo lo muestra.
- En la columna número 2 se escribirá el resultado obtenido, es decir, el que la estrategia espera lograr.
- En la columna número 3 se señala el resultado obtenido realmente.

- En la columna número 4 se indicará si el producto fue entregado en el plazo señalado en el cronograma de actividades.
- En la columna número 5 se expondrán los factores o motivos que contribuyeron o no a la realización de la actividad.
- En la columna número 6 se calificará el nivel de participación de las direcciones de los centros en la realización de la actividad, puesto que éstas deben contar con su apoyo, respaldo y participación, como parte de la Política Comunicacional señalada anteriormente. El criterio de valoración es el siguiente: Poco, moderadamente, mucho. Para lograr mejores resultados en la participación de las direcciones se aconseja asignarle un calificación numérica a cada adjetivo, donde POCO equivaldría a 1. MEDIANAMENTE=5. Y MUCHO=10 (esto en el caso que el máximo fuera 10, de la misma forma se la puede aplicar del 1 al 7).
- En la columna número 7 se realizarán los ajustes en caso de que la actividad no fue ejecutada según se esperaba. En caso de lograr su ejecución la casilla no se llenará.

4. CONCLUSIONES

El propósito del trabajo realizado consistió en Mejorar la Comunicación Interna y Externa de la Fundación Sembrando Esperanza, a partir de la propuesta de un Diseño de Estrategia Sistémica Comunicacional. Dicha propuesta se la realizó mediante un diagnóstico institucional previo, el cual sirvió para plantear lineamientos y acciones, que posteriormente fueron aprobados por la institución.

Para efectos prácticos del estudio se definieron variables dependientes que se midieron mediante el empleo de instrumentos de recolección de datos y que posteriormente fueron analizados, estos son: Información, Comunicación y Capacitación.

En este sentido dividiremos las conclusiones en torno a éstas:

Comunicación: La práctica comunicacional interna y externamente fue calificada mayormente como oportuna e insuficiente y que los medios utilizados para ésta son la

conversación personal, las reuniones y el celular, éstos son informales, puesto que no cuentan con un medio de verificación, sin embargo, son parcialmente efectivos en la práctica porque logran alcanzar el objetivo planteado al momento de su empleo en la mayor parte de los casos.

Sin embargo, se detectan los siguientes problemas:

- Falta de tiempo por parte de los directores, que dificulta el seguimiento de planes y actividades, esto afecta el flujo de información interna y externamente.
- Falta de espacios de relacionamiento Dirección General de la FUNDASE con el personal de los centros, escasa o nula comunicación.
- Falta de canales de retroalimentación para conocer la opinión y sugerencias de los beneficiarios y personal.
- Falta de equipos tecnológicos que faciliten la comunicación con los centros de la FUNDASE, instituciones cooperantes y beneficiarios.
- Falta de socialización del marco estratégico institucional, estructura orgánica, manual de funciones y objetivos de los centros, que deriva en el incumplimiento del personal en la entrega de trabajos en el plazo señalado, faltas a las normas institucionales, apropiación de la misión institucional y sentido de pertinencia.
- Falta de un profesional o una persona capacitada que sea responsable del área comunicacional.
- Falta de espacios para generar la sinergia entre centros.
- Falta de relacionamiento con el entorno geográfico (Junta de Vecinos)

Información: En cuanto a la difusión de información concerniente a la naturaleza y trabajo de la FUNDASE vemos que existe cierto grado de conocimiento por parte del público interno y externo, es decir, se conoce que es una obra social de la iglesia católica y que su fundador es el párroco de la iglesia Jesús Obrero, José Fuentes Cano.

No obstante, se requiere generar y difundir información formal en aspectos específicos.
Información de:

- Marco estratégico institucional, Estructura Orgánica, Manual de Funciones. Objetivos de los centros, a nivel interno.
- Actividades de los centros dirigidas a beneficiarios, Junta de Vecinos e instituciones cooperantes.
- Actividades de la Parroquia Jesús Obrero, puesto que la Parroquia puede constituirse en un canal de difusión de información de la Fundación, por los contactos con los que ésta cuenta y porque las actividades que se desarrollan en la iglesia beneficiarían a los centros y a su personal.
- Actividades a desarrollarse en los centros, información anticipada, mediante circulares institucionales.
- Información financiera, para reducir la incertidumbre en el personal en relación a la estabilidad laboral.
- Información acerca de la elaboración de proyectos, destinada al público beneficiario.
- Información contable sobre los aportes que realizan los padres de familia en los centros Educativos Infantiles.
- Información sobre campañas, atención de cirugías, descuentos, etc. que realiza el Centro de Salud Jesús Obrero.
- Informes de actividades e informes contables anuales de los centros.
- Elaboración de material informativo impreso y audiovisual.

Capacitación: Aunque la capacitación es considerado un elemento importante a nivel trabajadores, la institución no ha tomado en cuenta este aspecto en su real dimensión, por lo que no capacita a su personal.

La falta de capacitación afecta el normal desenvolvimiento de los trabajadores en sus funciones laborales, se evidenció lo siguiente:

- Desconocimiento del uso de equipo y paquetes computacionales, las actividades laborales se frenan ante esta situación.
- Desconocimiento del uso de cámaras fotográficas y filandoras digitales que imposibilita la producción de material informativo y la construcción de una base de datos de imágenes estáticas y en movimiento.

- Escaso conocimiento del uso de la internet, recurso que facilitaría el flujo de información entre centros.
- Falta de equipo tecnológico para capacitar al personal de los centros.
- Falta de recursos económicos y tiempo para que el personal se capacite por cuenta propia, fuera de la institución.

5. RECOMENDACIONES

Es importante que la institución cuente con un(a) profesional en comunicación social, que planifique la actividad comunicativa, archive y organice los insumos generados, elabore material informativo impreso y audiovisual y actualice esta información de manera constante. Por lo menos en una primera etapa y para este propósito es menester pensar en la creación un ítem y la consecuente incorporación del o la profesional a la fundación.

Posteriormente, se debería capacitar al personal de los centros, las y los directores, para que sean capaces de elaborar material destinado al público interno y externo, son ellas y ellos quienes por la cercanía y la pericia en su trabajo se constituyen en elementos claves para la construcción constante de información, empleando recursos tecnológicos que facilita este proceso.

Se debe tomar en cuenta la organización de cursos de capacitación en redacción de textos y/o documentos, independientemente de la capacitación propuesta en este diseño de estrategia.

La institución debe establecer una relación con las Juntas de Vecinos, en concordancia con las políticas gubernamentales del control social, una relación transparente y flujo de información permanente. Buscar acuerdos interinstitucionales de colaboración e inclusión de los centros en los POA's de las Juntas, ya que el trabajo de los centros beneficia directamente a los vecinos de las zonas en las que se encuentran ubicados los centros.

La Dirección General de la FUNDASE debe fomentar la sinergia entre centros, el trabajo coordinado y de apoyo entre profesionales posibilitará el crecimiento personal y laboral de

los trabajadores. La realización de actividades debe contemplar las reuniones de trabajo en las que la pericia y destreza de los integrantes de los distintos centros aporten con su conocimiento a sus pares, por ejemplo, la elaboración de proyectos que favorezcan a aquellos centros en los que no se trabaja este tema. Este trabajo propone en el Componente 3 de Capacitación, la colaboración de profesionales idóneos para realizar esta actividad, por ejemplo, en el tema de capacitación de paquetes y recursos computacionales y manejo de equipo tecnológico (cámaras filmadoras, fotográficas, etc.).

De la misma manera se debe pensar en la construcción de proyectos destinados al fortalecimiento de la comunicación en la institución desde la adquisición de equipos tecnológicos, en la medida de las posibilidades económicas, cada Centro debería contar con equipo propio para que el levantamiento de insumos sea oportuno y posible cuando se desarrollan las actividades para la elaboración de material informativo.

La planificación de las acciones comunicacionales debe ser consensuada con los y las directoras de los centros, para que ésta sea efectiva e implementada según calendario, ya que, uno de los problemas detectados es la falta de tiempo debido a los múltiples compromisos que supone el cargo. Se debe tomar en cuenta la posibilidad de delegar funciones a otro miembro del personal que pueda realizar este trabajo, sin descuidar el suyo.

La práctica organizada y planificada de la comunicación al interior de la institución posibilitará una mejor relación con las instituciones cooperantes nacionales y extranjeras, un fortalecimiento de la imagen institucional y una mejor coordinación del trabajo entre centros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- * ALVEAR, C. (1982). *Breve Historia del Periodismo*. (3^a ed.). México D.F.: Editorial Jus S.A. de C.V.
- * BENITO, A. (1982) *Fundamentos de la Teoría General de la Información*. (2^da ed.). Madrid: Editorial Pirámide S.A.
- * BENEYTO, J. (1970). *Información y Sociedad*. (2^da ed.). Madrid: Editorial Prisma.
- * CONFERENCIA EPISCOPAL BOLIVIANA (2009). (En español). Encontrado en Octubre 13, 2009. En la World Wide Web: <http://www.iglesia.org.bo/>.
- * DE PIERO, S. (2005). *Organizaciones de la Sociedad Civil*. (1^a ed.). Buenos Aires: Editorial Paidós.
- * FERNÁNDEZ COLLADO, C. (1991). *La Comunicación en las Organizaciones*. (1^a ed.). México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- * FUNDASE, (2004). Acta de Constitución, Estatuto y Reglamento Interno. El Alto, Bolivia.
- * FOCAPACI, (2008). *Capacitación, Herramientas para la Incidencia Política*. (Cuaderno nro. 6). El Alto, Bolivia: Grupo MultiGraph Bo.
- * HERNÁNDEZ SAMPIERE, R. FERNÁNDEZ COLLADO, C. BAPTISTA LUCIO, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4^t a ed.). México: Editorial Infagon Web, S.A. de C.V.
- * LOERA TREJO, A. (2005). *Teoría de Sistemas*. Encontrado en Octubre 11, 2009. En la World Wide Web: <http://www.monografias.com/trabajos28/teoria-sistemas/teoria-sistemas.shtml>
- * LÓPEZ VENERONNI, F. (1997). *La Ciencia de la Comunicación, Método y Objeto de Estudio*. (2^da ed.). México D.F.: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- * LOZANO RENDÓN, J.C. (1996). *Teoría e Investigación de la Comunicación de Masas*. (1^a ed.). México: Logman Editores, S.A. de C.V.

- * MURIEL, M.L y ROTA, G. (1980) *Comunicación Institucional Enfoque Social de Relaciones Humanas*. (1^a ed.). Quito: Editorial Andina.
- * Parroquia Jesús Obrero. (2009). *Historia Parroquia Jesús Obrero*. Encontrado en Octubre 13, 2009. En la World Wide Web: <http://www.parroquijesusobrero.es.tl/>
- * PUENTE, W. (2000) *Tipos de Investigación*. Encontrado en Junio 16, 2008. En la World Wide Web: wilson2000@andinanet.net
- * RAMOS, P. C. (1999) *La comunicación un Punto de Vista Organizacional*. (2^da ed.). México D.F.: Editorial Trillas.
- * RODRÍGUEZ, F. BARRIOS, I. FUENTES, M. (1984) *Introducción a la Metodología de las Investigaciones Sociales*. La Habana: Editora Política.
- * ROJAS SORIANO, R. (1991) *Guía Para Realizar Investigaciones Sociales*. México, D.F.: Editorial Plaza y Valdés S.A. de C.V.
- * ROSELLE, D. (1973) *Historia de la Humanidad – Libro 1, Libro 2 y Libro 3*. (4^ra ed.). Cali: Editorial Norma.
- * SECCO, E. Ó. (1965) *La Antigüedad y la Edad Media*. (2^da ed.) Buenos Aires: Editorial Kapelusz S.A.
- * SILVA LIRA, I. (2003) *Metodología para la Elaboración de Estrategias de Desarrollo Local*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- * TAMAYO, M. (1995) *El Proceso de la Investigación Científica*. (3^ra ed.). México D.F.: Editorial Limusa S.A de C.V.
- * TORRICO V. E. (1993) *Periodismo*. (2^da ed.) La Paz, Bolivia: Impreso por el centro Vocacional de Aldeas Infantiles S.O.S.
- * UNIVERSIDAD de LA SABANA. (2007) *Comunicación Empresarial*. (1^ra ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Litoperla Impresores Ltda.
- * VÁZQUEZ, M. M. (1985) *Historia y Comunicación Social*. Madrid: Editorial Alianza S.A

