

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES: COMUNICACIÓN SOCIAL
PETAENG



TRABAJO DIRIGIDO

**“REPOSICIONAMIENTO DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL DE LA
CONFEDERACIÓN DE TRABAJADORES DE EDUCACIÓN URBANA DE
BOLIVIA A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EXTERNA
DURANTE LA GESTIÓN 2021”**

Autor: David Yhony Álvarez Ramos

Tutor: Lic. Nelson Vila Santos

La Paz – Bolivia

2021

DEDICATORIA

El presente Trabajo Dirigido está dedicado esencialmente a Dios, por enseñarme este año a priorizar, valorar, cuidar y preservar de salud.

A la mujer que decidió acompañarme a vivir esta vida: Malvina Mamani Santalla.

A mis hijos, Deyvid Dylan Álvarez Mamani y Dian Sebastian Álvarez Mamani, quienes se constituyen en mi fortaleza y mi luz para seguir adelante.

A mi Madre Raimunda Ramos Mamani, por confiar en mí, por su apoyo incondicional en todo momento, por sus consejos, sus valores, su motivación permanente y por hacer de mí una persona de bien.

A mi padre Claudio Zenobio Álvarez Condori, por su apoyo y comprensión.

A mi hermano Natalio Álvarez Ramos, por su apoyo constante.

A Celestina, German, Luis, Eva y Dennis, que me enseñaron el sentido y la importancia de la familia en momentos difíciles.

A toda mi familia.

AGRADECIMIENTO

A la universidad Mayor de San Andrés, por brindarme la posibilidad de una vida académica y ser un profesional.

A los docentes de la Carrera Comunicación Social de la Universidad Mayor de San Andrés por compartir sus conocimientos.

Al Ejecutivo Nacional de la Confederación de Trabajadores de Educación Urbana de Bolivia, Vladimir Laura Chambi.

Al Secretario de Organización y Vinculación Sindical Erik Céspedes Alarcón.

Al tutor del presente Trabajo Dirigido Lic. Nelson Vila Santos.

Finalmente, el agradecimiento a todas las personas que cooperaron de manera directa e indirecta en el presente trabajo dirigido, para ellos, muchas gracias.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
Planteamiento del Problema	3
Formulación del Problema:	5
Justificación	5
Objetivos	6
<i>General:</i>	6
<i>Específicos:</i>	6
Delimitaciones	6
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	7
¿Qué es la comunicación organizacional?	8
Tipo de comunicación organizacional	10
Comunicación Interna	10
Comunicación externa	11
<i>Canales de comunicación externa:</i>	12
<i>Identidad e imagen institucional</i>	12
<i>Identidad visual</i>	13
Posicionamiento	14
<i>Tipos de posicionamiento:</i>	14
Planificación de la comunicación	15
CAPÍTULO III	17
MARCO METODOLÓGICO	17
Diseño de la Investigación	17
Tipo de investigación	17
Métodos:	18
Técnicas e instrumentos:	18
Procesamiento y recolección la información	19
Fuentes de información	19
Población y muestras:	19
CAPÍTULO IV	21

MARCO INSTITUCIONAL	21
CAPÍTULO V	26
DIAGNÓSTICO	26
Comunicación interna.....	26
Comunicación externa	27
Identidad e imagen	30
Análisis interno y externo de la CTEUB por medio de la DAFO	32
PROPUESTA.....	34
Justificación	34
Objetivos de la estrategia de Comunicación	34
<i>General.....</i>	<i>34</i>
<i>Específicos:</i>	<i>35</i>
Públicos	35
Mensajes.....	36
OBJETIVO 1: Desarrollar una nueva imagen institucional que facilite lograr a mediano plazo el posicionamiento deseado.....	36
OBJETIVO 2: Posicionar la nueva imagen institucional haciendo énfasis en los valores, principios y atributos de la CTEUB.	40
OBJETIVO 3: Instruir a los públicos objetivo sobre en qué consiste; su misión, visión y valores de la CTEUB.....	42
OBJETIVO 4: Mantener una comunicación sistemática y efectiva con sus diferentes públicos.....	45
Presupuesto	49
Cronograma de la propuesta.....	50
Evaluación.....	51
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
REFERENCIAS:	54
ANEXOS	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1	7
Figura No. 2	11
Figura No. 3	16
Figura No. 4	28
Figura No. 5	29
Figura No. 6	29
Figura No. 7	30
Figura No. 8	31
Figura No. 9	31
Figura No. 10	37
Figura No. 11	38
Figura No. 12	39
Figura No. 13	42
Figura No. 14	45
Figura No. 15	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	41
Tabla No. 2	49
Tabla No. 3	51

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1	57
Anexo No. 2	59
Anexo No. 3	60
Anexo No. 4	61
Anexo No. 5	62
Anexo No. 6	62
Anexo No. 7	63
Anexo No. 8	63
Anexo No. 9	64
Anexo No. 10	64
Anexo No. 11	65
Anexo No. 12	65
Anexo No. 13	66
Anexo No. 14	69

RESUMEN

La Confederación de Trabajadores de Educación Urbana de Bolivia (CTEUB) es la máxima y única organización sindical de los trabajadores de educación urbana de Bolivia, el cual se constituye en la entidad suprema para la defensa de los intereses profesionales y laborales de las maestras, maestros, plantel administrativo y de servicio del Sistema Educativo Plurinacional, esta organización representa a más de 120.000 maestros y trabajadores de la educación urbana en su 66 años de vida sindical, su principal función es la representación ante el Ministerio de Educación de la totalidad de maestros urbanos; durante los últimos años la organización viene presentado problemas comunicacionales debido fundamentalmente a la no existencia de una estrategia y/o planeación comunicacional en función de los objetivos de la CTEUB, pudiéndose constatar fallas en la comunicación interna y externa, aspectos que no han permitido lograr un posicionamiento adecuado dentro del Sistema Educativo.

El presente trabajo de investigación, modalidad dirigido, corresponde a la Facultad de Ciencias Sociales, Carrera de Comunicación Social de la Universidad Mayor de San Andrés, área comunicación organizacional, a partir de un diagnóstico comunicacional realizado en el que se utilizó técnicas como la observación, entrevista y el análisis DAFO en la obtención de la información, propone una estrategia comunicacional que inicia con un rediseño de la imagen institucional, la cual, junto a las diferentes acciones planteadas y aprovechando las diferentes herramientas técnicas digitales que posee la misma, permitirán en un corto, mediano y largo plazo lograr el reposicionamiento de la imagen institucional de la CTEUB.

INTRODUCCIÓN

La Confederación de Trabajadores de Educación Urbana de Bolivia (CTEUB) es una organización sindical que agrupa a los trabajadores de la educación urbana del país, se postula como máxima y única organización para estos fines encargada de la defensa de los intereses generales (profesionales, laborales, sociales, culturales, económicos, políticos y democráticos) de los educadores en el área urbana. Se desempeña bajo los principios de independencia, revolucionaria, democracia, unitaria, solidaridad, pluralidad y de la democracia, en la actualidad posee alrededor de 120.000 afiliados, con subsedes regionales.

Como organización busca la sostenibilidad que implica un posicionamiento dentro del sector educacional, y ello sólo se logra si el público objetivo posee una opinión positiva de la empresa jugando un papel fundamental dentro de este proceso la imagen corporativa donde la realidad e identidad institucional, la comunicación institucional e imagen institucional forman una parte fundamental no olvidemos que la imagen corporativa es producto de una comunicación efectiva de la identidad institucional.

Actualmente se ha podido percibir que existe problemas de comunicación tanto interna como externa en la CTEUB, su público objetivo no conoce la existencia y funcionabilidad de la CTEUB, su imagen proyectada no ha generado un posicionamiento efectivo dentro el gremio educacional, como representantes, planificador y defensores de los derechos de los trabajadores de la educación urbana, esto motiva la realización de un estudio que permita elaborar un plan de comunicación externa que permita reposicionar la Confederación según los objetivos deseados por la organización.

El presente trabajo estará estructurado de la siguiente forma: Introducción que estará reflejando los antecedentes y el planteamiento de la intervención, además de la justificación y la relevancia de la intervención. Un primer capítulo en el que se abordará la definición del problema, los objetivos, la delimitación espacial, temporal y del objeto de estudio, además de los antecedentes del problema incluyendo datos cuantitativos y cualitativos. Por su parte

el segundo y tercer capítulo estará conformado por el marco teórico conceptual y los aspectos metodológicos.

El capítulo 4, está conformado por el marco institucional, mientras que el quinto capítulo se desarrollará el diagnóstico del problema. En el último capítulo se desarrollará la propuesta la que incluirá el proyecto de intervención, sus objetivos y la metodología de la intervención; posteriormente se presentará las conclusiones y recomendaciones para finalizar con las fuentes consultadas o la bibliografía.

CAPÍTULO I

Planteamiento del Problema

La comunicación organizacional juega un papel importante en la imagen que proyecta una organización tanto para su público interno como para el externo, en la CTEUB se ha podido apreciar la existencia de problemas de comunicación dentro de la propia Confederación y hacia la base; donde no fluye la información en ninguno de los 2 sentidos, la Dirección de Comunicación no ejerce un papel rector en la planificación y desarrollo de la comunicación, y como consecuencia las diferentes sedes y sus afiliados desconocen la labor que realiza la institución rectora.

Por otra parte existe una percepción por parte de directivos de la Confederación que la proyección de la imagen institucional es muy baja, esto por la mala transmisión de los valores de la institución u organización sindical, influye en el posicionamiento no deseado que tiene hoy la organización, surgiendo la necesidad de replantear su imagen, de forma tal que los maestros de base de Bolivia conozcan, sienta y se sientan representados por su Confederación, permitiendo así que sus afiliados mejoren esa su percepción sobre la CTEUB.

En la siguiente figura se puede apreciar mejor mediante un árbol de problemas las principales causas y consecuencia que lleva el mantener la situación actual que posee la CTEUB.

Fuente: Elaboración propia

Formulación del Problema:

¿Cómo reposicionar la imagen institucional de la Confederación de Trabajadores de la Educación Urbana de Bolivia, a través de un plan de comunicación organizacional externo que permita lograr los objetivos deseados durante la gestión 2021?

- ¿Cuáles son las bases teóricas conceptuales de la comunicación organizacional con énfasis en la comunicación externa?
- ¿Cómo se desarrolla la comunicación organizacional interna y externa de la Confederación de Trabajadores de la Educación Urbana de Bolivia?
- ¿Qué estrategias comunicacionales se deben desarrollar para lograr el reposicionamiento de la Confederación de Trabajadores de la Educación Urbana de Bolivia?
- ¿Cuál es el posicionamiento deseado o cómo desea ser percibida la organización?

Justificación

La Confederación en sus años de vida organizacional no ha logrado un posicionamiento deseado, influyendo en esto los problemas en la comunicación interna que no han permitido que los maestros y maestras del Sistema Educativa Plurinacional perciban la organización según su razón y función para la cual fue concebida, llevando a un posicionamiento no deseado dentro de su público tanto interno como externo.

El desarrollo de esta investigación aporta nuevo conocimiento en el área de la comunicación empresarial así como de la organización objeto estudio, permitiendo identificar otras falencias en el desarrollo comunicacional que han motivado el deterioro de la imagen que posee la organización sindical, que afectan el buen desenvolvimiento de la misma, pretendiendo a través de un plan de comunicación construir una nueva imagen institucional que lleve a la organización al posicionamiento deseado, teniendo como principal beneficiario la Confederación, los trabajadores de la educación urbana y de forma indirecta los educandos en Bolivia.

Objetivos

General:

Reposicionar la imagen institucional de la Confederación de Trabajadores de Educación Urbana de Bolivia a través de un plan de comunicación organizacional externo para la gestión 2021.

Específicos:

1. Desarrollar las bases teóricas conceptuales de la comunicación organizacional con énfasis en la comunicación externa.
2. Realizar un diagnóstico de la comunicación organizacional interna y externa de la Confederación de Trabajadores de la Educación Urbana de Bolivia.
3. Diseñar estrategias comunicacionales para el reposicionamiento de la imagen institucional corporativa de la Confederación de Trabajadores de la Educación Urbana de Bolivia.
4. Proponer acciones de comunicación para lograr el reposicionamiento de la entidad objeto de estudio, a partir del posicionamiento deseado.

Delimitaciones

- Temporales: Se realizará en el periodo de tres meses (abril-junio 2021).
- Espacial: Confederación de Trabajadores de educación Urbana de Bolivia.
- Alcance: Departamento de La Paz.
- Delimitación del Contenido: Comunicación Organizacional

CAPÍTULO II

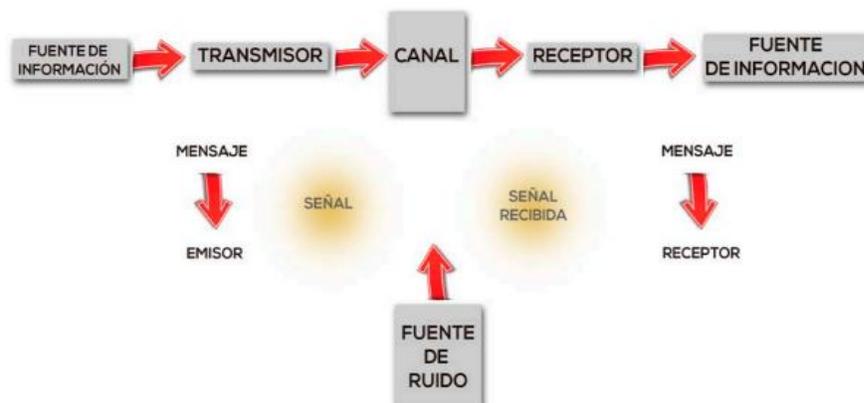
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Desde hace varios años la comunicación juega un papel importante dentro de la organización, hoy las empresas de éxitos dedican grandes esfuerzos no sólo al producto que comercializan sino al buen funcionamiento y estructura de sus redes de comunicación, jugando un papel fundamental el área de comunicación sobre la cual recae la planificación y ejecución de todas las acciones dentro y fuera de la organización.

Shannon y Weaver (1949), presentan el esquema clásico del proceso de comunicación en el que intervienen la persona que emite el mensaje, el código en que se puede traducir para el receptor, el mensaje, canal o medio y finalmente la respuesta que otorga el receptor para el emisor, en el nuevo contexto comunicativo este modelo tradicional se mantiene pero medios como el internet hacen que la función de emisor y recepción sean intercambiables, veamos un ejemplo, somos emisores cuando enviamos una nota de prensa a periodistas pero a la vez somos receptores, cuando ese mismo periodista nos pide más información a través del mismo medio y luego volvemos a ser emisor cuando le respondemos por la misma vía, el proceso de comunicación es bidireccional y los roles de emisor - receptores son intercambiable (fig.1) (Aced, 2013, p.19).

Figura No. 1

Modelo de comunicación



Fuente: www.urbe.edu

En este modelo de comunicación se puede observar el proceso de la información; todas las formas de comunicación se forman de una fuente de información, un mensaje y un receptor, el proceso de este intercambio de información el receptor no necesariamente tiene que estar presente para que el acto de la comunicación se realice. Berlo (2000).

¿Qué es la comunicación organizacional?

Diversos autores han definido la comunicación organizacional, para Carlos Fernández Collado es:

"Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".

Ávila (2004), indica que "La comunicación organizacional es la totalidad de los procesos, flujos estructurados de sentido que siempre se refieren al horizonte de entendimiento constituido tanto por los requisitos estructurales como por el mundo de la vida" (p. 216).

Según Ansede (2010), citado por Huayta Condo (2020), la comunicación organizacional es la transmisión de mensajes diádicos, dentro de una organización o empresa, para mejorar las relaciones internas y externas. Según Cedero (2007), la comunicación organizacional es, en esencia, un proceso en el cual dos partes de una organización se comunican o establecen un diálogo.

Según Abraham Nosnik (1996), para que la comunicación logre ser efectiva dentro y fuera de las organizaciones debe de ser: abierta, evolutiva, flexible, multidireccional, instrumentada. También tiene que ser dinámica, persuasiva, coordinadora y planificada.

La comunicación organizacional es llamada también comunicación corporativa cuando es que se trata de una empresa o comunicación institucional cuando se refiere a una

institución pública, en ambos casos se trata de un proceso de emisión y recepción de los mensajes dentro de una organización, que no solo es informativa (emisor-mensaje-receptor) sino que también es necesario de una retroalimentación o feedback.

Huayta (2020), en su trabajo Posicionamiento de imagen del Museo Nacional de Etnografía y Folklore a través de códigos QR, señala que la comunicación organizacional cuenta con elementos como:

- **Emisor:** es aquel que trasmite la información, una persona, un grupo o una máquina dentro de una organización.
- **Receptor:** es aquel individuo o grupo de personas que reciben la información, procedente del emisor.
- **Código:** es el conjunto de signos, que usa el emisor para “codificar” el mensaje.
- **Canal:** Bergues considera al canal como un elemento físico por donde el emisor transmite información hacia el receptor, y este lo percibe a través de algún sentido.
- **Mensaje:** es la información que el emisor trata de comunicar.
- **Contexto:** son las variantes temporales, espaciales y socio culturales que condicionan el acto comunicativo.

La comunicación corporativa se define como:

“un proceso sistemático a partir del cual se integran y complementan personas, procesos y estructura organizacional en el ánimo de desarrollar una impronta organizacional a partir de los componentes de identidad conceptual, visual y comportamental. Se establece una nomenclatura o código organizacional con base a su naturaleza y razón social que impulsa todas las acciones organizacionales,

generando un concepto corporativo adecuado para la proyección de una imagen global” (Rincón, 2014).

Tipo de comunicación organizacional

Las comunicaciones en las organizaciones se desarrollan en 2 dimensiones una hacia dentro de la organización (interna), y la otra hacia los distintos públicos fuera de la misma (externa), siendo la principal función dentro de la organización “garantizar la coherencia entre la comunicación interna y externa dándole un mayor valor al cumplimiento de los objetivos estratégicos” (Brot, 2018, p.24).

Comunicación Interna

Berceruelo, (2014), define la comunicación interna como:

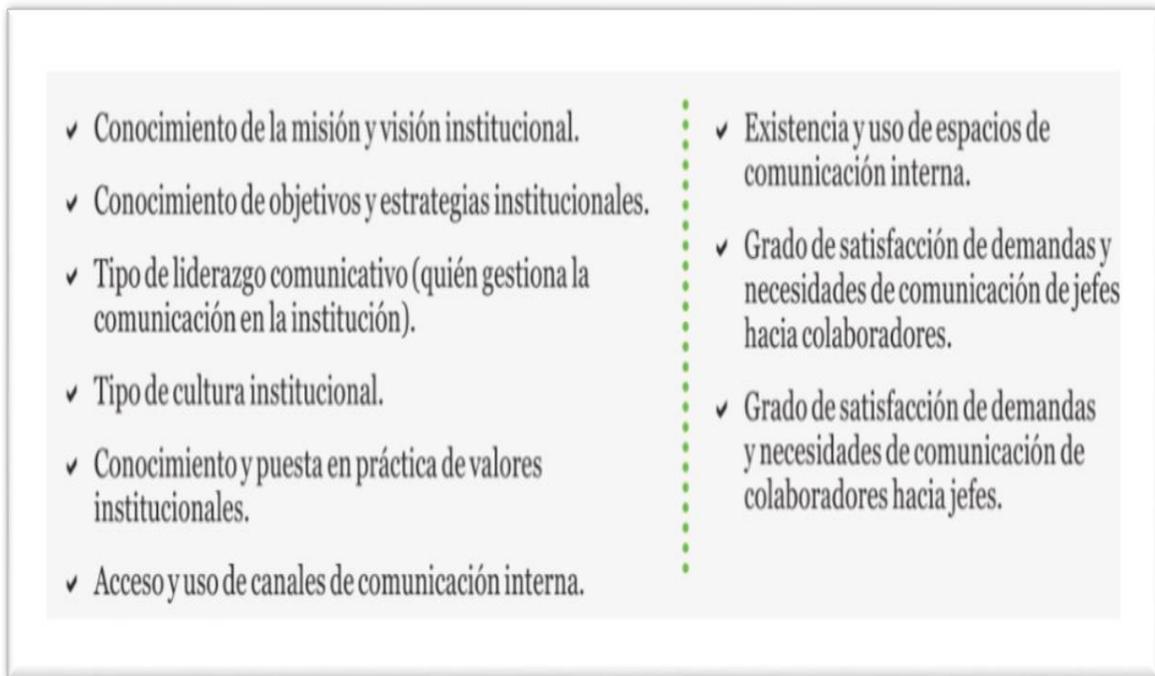
“El enmarañado flujo de mensajes que nacen, se reproducen y circulan –en todas direcciones– en el seno de las organizaciones, y corresponde con aquella función gerencial que desarrolla la tarea de organizar y promover ese flujo de información que circula por los canales internos de la compañía y que contribuye a la obtención de mejores resultados” (p.30).

Su principal función es la gestión de la información y de las relaciones hacia el interior de la organización contribuyendo al fortalecimiento de los valores, la cultura y el clima organizacional.

La comunicación interna es la actividad que se realiza dentro de una empresa para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la empresa.

Figura No. 2

Indicadores para evaluar la comunicación interna en la organización



Fuente: Brot, 2018, p.28

Comunicación externa

La comunicación externa se dirige hacia el público objetivo con el fin de proyectar, promover y reforzar la imagen que deseamos que tenga el target de la organización, ocupándose la mayoría de las veces en la construcción o influencia sobre la opinión pública. Es el conjunto de mensajes, emitidos por una empresa, hacia los diferentes públicos externos, para lograr la imagen deseada ante estos.

Este tipo de comunicación tiene 2 dimensiones fundamentales:

- Comunicación externa operativa: relacionada con la actividad diaria y la relación de la organización con sus determinados públicos.
- Comunicación externa estratégica: es la comunicación guiada y diseñada para lograr el posicionamiento deseado o una mejor posición competitiva,

Canales de comunicación externa:

Para Bartoli, (1992), hace referencia a diferentes vías o canales de comunicación externa las cuales están en constante modificación en función del desarrollo de la tecnología y las comunicaciones dentro de ella tenemos:

- Notas de prensa: es la vía de comunicación que refleja la información que la empresa envía a los medios de comunicación, esas notas permiten dar a conocer hechos novedosos, e interés periodístico.
- Web: a través de esta plataforma, la organización puede mostrar información general, como objetivos, misión, visión, políticas entre otras.
- Redes sociales: la creación de un perfil institucional permite ampliar el número de público o de alcance, siendo un medio muy utilizado actualmente.
- Boletín digital: los boletines informativos brindan información rápida y concisa, a su público.

Identidad e imagen institucional

Paul Capriotti (2013), define la identidad corporativa como el “conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización con lo que la propia organización se identifica (a nivel introspectivo) y se auto-diferencia (de las otras organizaciones de su entorno)”.

Villafañe (1999) define la identidad como la esencia de esa empresa descrita por aquellos atributos identificadores y diferenciadores que le confieren a la empresa un carácter único y en cierto modo permanente (p.16).

Según Capriotti (2013), está conformada por 2 elementos, la cultura corporativa y la identidad visual, definiendo la cultura corporativa como “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta compartidas y no escritas por la que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en su comportamiento”.

Por su parte la imagen la define como “una representación mental, concepto o ideas que tiene un público acerca de una empresa, marca, producto o servicio”, no olvidemos que la imagen no depende directamente de la institución debido a que es un proceso cognitivo que realizan los públicos sobre la misma (Capriotti, 2013).

Algunos aspectos que influyen en la imagen institucional (Brot, 2018, p.31).

1. Información o desinformación a la que tengan acceso los públicos sobre la organización.
2. La comunicación intencional que reciban los públicos sobre la organización.
3. Las experiencias directas o indirectas donde se interactúe con la organización.
4. Lo que vea y escuche en los medios de comunicación.
5. Las percepciones o creencias que se tenga del tipo de organización que es.

Identidad visual

La identidad visual es definida por Justo Villafañe (1999), como “la traducción simbólica de la identidad corporativa de una organización, concretada en un programa o manual de normas de uso que establece los procedimientos para aplicarla correctamente”

(p.67). Así mismo este autor define una serie de elementos que conforman la identidad visual como son:

1. Logotipo: Diseño tipográfico que constituye la denominación corporativa y en algunos casos la marca.
2. Símbolo: es una imagen visual que simboliza la identidad corporativa.
3. Logo símbolo: es la combinación normativa del logotipo y el símbolo, y refleja la identidad corporativa.
4. Tipografía corporativa: es la familia tipográfica que el programa prescribe como normativa. La tipografía se manipula consensuadas o expandiéndolas para individualizarlas y diferenciarlas de otras identidades visuales que puedan utilizar la misma familia tipográfica.
5. Los colores corporativos: son los colores que el programa permite utilizar en la identidad visual.

Posicionamiento

Es la manera en la que los consumidores definen un producto o servicio en su mente a partir de las características que tiene, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia. (Fernández Fuentes, 2008, Pág. 32)

Tipos de posicionamiento:

Basado en el atributo

Entra su estrategia en un atributo como puede ser la antigüedad de la marca o el tamaño. Las marcas que basan su estrategia de posicionamiento en un solo atributo, pueden fortalecer su imagen en la mente del consumidor con mayor facilidad que las que intentan basar su posicionamiento en varios atributos.

Basado en el beneficio

La empresa se posiciona como líder en lo que corresponde a cierto beneficio que los demás no dan. Con esta estrategia se pretende posicionar un producto en la mente de los consumidores resaltando los beneficios que entraña su uso o consumo. Además, de la obvia necesidad que el usuario desea cubrir con la adquisición del producto, si la empresa atribuye al producto beneficios complementarios será más fácil conseguir un óptimo posicionamiento en la mente del público objetivo.

Basado en la aplicación o uso

Se basa en el uso mismo del producto, que queda vinculado a un momento, lugar y ambientes determinados.

Basado en la calidad o precio

Esta es la táctica que siguen las marcas que quieren ser relaciones con la exclusividad y el lujo, fundamentando básicamente su posicionamiento en la calidad del producto o su precio. Esta es el recurso de posicionamiento más empleado por las grandes marcas de moda o joyería.

Basado en la competencia

Se puede hacer una comparativa de tu producto con otro u otros de la competencia, para resaltar la supremacía de tu producto frente al resto.

Planificación de la comunicación

La comunicación corporativa debe estar alineada con los objetivos de la institución y ser un reflejo de la estrategia empresarial, es ahí donde el departamento de comunicación juega un papel importante en el planeamiento estratégico de imagen de la empresa.

Para la elaboración de un plan de comunicación de una organización independientemente del tipo que sea se debe tener en cuenta aspectos como la definición de

la identidad corporativa que se va proyectar al mercado, como el mercado percibe hoy en día a la institución y la imagen que queremos proyectar a los diferentes públicos, para lo cual debe haberse identificado los diferentes *targets* a los que se van a dirigir las acciones de comunicación (Marketing XXI, s.f.).

El Plan sirve para planificar todas las acciones comunicativas de una empresa, tanto internas como externas, establece cuándo y cómo se van a poner en marcha las acciones estratégicamente establecidas con el fin de alcanzar los objetivos marcados por la empresa. Debemos tener presente que, para comunicar correctamente al exterior, será imprescindible una buena gestión interna.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es que el plan de comunicación debe incluir:

- Los objetivos de comunicación que van a permitir transformar la imagen actual en la imagen ideal de la organización para cada uno de sus diferentes públicos.
- La estrategia de medios y de mensajes más adecuados para lograr los objetivos de comunicación previamente definidos. Es importante decidir las herramientas que se emplearán para cada medio teniendo en cuenta la audiencia objetivo ya que cada una tiene sus propias características.
- Un calendario de actuación y presupuesto o costo de las acciones propuestas, además de un instrumento de evaluación y control del plan.

Figura No. 3

Pasos de un plan de comunicación



Fuente: Bebrand.com.es

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es no experimental en la cual no se manipula variables de estudio, seguirá la secuencia iniciando por un análisis de los aspectos comunicacionales de la organización generando una matriz DAFO para por medio de las entrevistas definir el posicionamiento deseado y la posterior elaboración de los objetivos comunicacionales para el diseño de la estrategia de reposicionamiento deseada.

Tipo de investigación

La investigación tiene un alcance descriptivo en la que se busca especificar las características y perfiles de personas, grupos, procesos o fenómeno que se someta a un análisis, lo que se pretende es medir o recoger información sobre conceptos o las variables a las que se refieren, (Hernández-Sampieri et al, 2014, p.90). Aplicada porque va permitir la resolución de problemas existente en la Confederación objeto de estudio.

Según el alcance temporal es una investigación transversal, en la cual se describe variables y se analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández Sampieri et al, 2014, p.154), con enfoque cualitativo donde se recoge datos sin medición numérica, se centra el cualificar hechos y fenómeno, se orienta a casos específicos y no generaliza.

(...) En la investigación cualitativa inspirada en el paradigma interpretativo, la relación entre teoría e investigación es abierta, interactiva. El investigador cualitativo suele rechazar deliberadamente la formulación de teorías antes de empezar a trabajar sobre el terreno, por considerar que podría inhibir su capacidad de comprender el punto de vista del sujeto estudiado, que podría cerrarle horizontes a priori. La elaboración de la teoría y la investigación empírica se producen, por tanto, de manera

simultánea. Como es lógico, el enfoque cualitativo concede menos importancia a la reflexión sobre la literatura existente (Corbetta, 2007, pág. 41).

Métodos:

Se aplica el método Inductivo, en el cual los investigadores parten de hechos particulares o concretos para llegar a conclusiones generales (Serrano, 2006). Se utiliza principalmente en las ciencias fácticas (naturales o sociales) y se fundamenta en la experiencia. Por otra parte, también se utilizó en el diagnóstico el método analítico el cual se utiliza fundamentalmente en las ciencias sociales y humanas, siendo un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos (Lopera *et al.*, 2010).

Técnicas e instrumentos:

Las técnicas empleadas fueron la observación la cual consiste en la medición y el registro de los hechos observables, permitiendo observar la dinámica de la comunicación dentro de la organización, así como elementos importantes de la comunicación organizacional tanto interna como externa. Esta actividad se realizó de forma objetiva, sin que las opiniones, los sentimientos y las emociones influyesen en la misma.

Según describen autores, observar es usar la visión para recabar datos útiles para un estudio, para que la observación sea segmento de investigación eficaz desde servir a los propósitos del estudio que se realiza, se quiere un plan y dejar registrado todo lo observado. La observación participante es involucrada, cuando el investigador es miembro del grupo de estudio (Castro & Rivarola, 1998, p.45).

El instrumento aplicado fue la Guía de Observación el cual incluyó los aspectos relacionados con la identidad visual, comunicación interna, señalética entre otros.

Otra técnica utilizada en la obtención de la información fue la Entrevistas, en este caso semiestructurada, las cuales fueron realizadas de manera presencial a directivos nacionales de la organización sindical y en el caso de los representantes de las diferentes

regiones por video llamada. Esta técnica es un diálogo intencionado entre el entrevistado y el entrevistador, con el objetivo de recopilar información sobre la investigación, bajo una estructura particular de preguntas y respuestas (Sampieri, Fernández & Batista, 2014).

La entrevista semiestructurada como guía de entrevista aplicada a miembros directivos de la CTEUB permitió trabajar de acuerdo a las respuestas que fueron surgiendo en el momento de la entrevista. Asimismo, la entrevista se constituyó una de las técnicas que permitió dialogar, conversar o charlar directamente con los miembros de la CTEUB.

También se utiliza el análisis FODA, el cual permitió obtener la situación real de la CTEUB en cuanto a la determinación de fortalezas y sus debilidades de la organización con énfasis en el área comunicacional. Se identificaron también las oportunidades en el mercado y las amenazas a las que se enfrenta la organización.

Las fortalezas y debilidades son componentes internos de la organización; las oportunidades y las amenazas son factores externos sobre los cuales la CTEUB no tiene ningún tipo de injerencia. Sin embargo, es necesario visualizarlos y tomar las medidas necesarias para aprovecharlas al máximo o minimizar su impacto respectivamente.

Procesamiento y recolección la información

Una vez aplicados los instrumentos para la obtención de los datos se procedió al análisis y síntesis de los mismos para elaborar conclusiones y la propuesta deseada.

Fuentes de información

Estuvieron constituidas por documentos primarios y secundarios suministrados por la CTEUB, entrevistas realizadas a directivos de la confederación, maestros y representantes regionales, además de libros y artículos publicados sobre comunicación, comunicación organizacional, marketing y posicionamiento entre otros.

Población y muestras:

La población y muestra estuvo constituidas por maestras y maestros líderes sindicales a nivel nacional, quiénes representan a las y los maestros del Sistema Educativo Plurinacional,

específicamente la máxima dirigencia sindical de maestros urbanos, representando a 120.000 afiliados aproximadamente, elegidos en un congreso orgánico por sus bases, directivos nacionales y regionales de la Confederación de Trabajadores de Educación Urbana de Bolivia, el muestreo aplicado fue no probabilística de tipo intencional o por conveniencia según criterios del autor tomando en cuenta las características de la organización y el enfoque de la investigación. Informantes claves: líderes de la organización, coordinadores entre otros.

Informantes CLAVES:

1. Vladimir Laura Chambi (secretario ejecutivo nacional por occidente).
2. Dora Zerrato Pérez. (Directora del Instituto de Investigación e Innovación Pedagógica).
3. Erik Céspedes Alarcón (Secretario de organización y vinculación sindical).

CAPÍTULO IV

MARCO INSTITUCIONAL

El marco institucional en lo que respecta a la historia de la CTEUB, ha sido elaborado a partir de la información obtenida en una conversación informal con el guardia de la oficina central quien en estos momentos ya no está en la organización.

La Confederación de Trabajadores de Educación Urbana de Bolivia, inicia su proceso de consolidación sindical conjuntamente con las luchas sindicales mineras frente al ejército boliviano, por el año 1942 y con la fundación de la Federación Sindical de Trabajadores Mineros de Bolivia el 11 de junio de 1944, generando un movimiento popular que desembocó en la Revolución Nacional del 9 abril 1952, llevando a Víctor Paz Estenssoro a la presidencia, generándose también la fundación de la Central Obrera Boliviana por Juan Lechin Oquendo. En este periodo histórico los maestros de Oruro, Sucre, Potosí y La Paz, se organizan en Asociaciones, la representación de los maestros del interior se realizaba con maestros que trabajaban en la sede de gobierno, porque aún no existían los aportes sindicales de representación,

Con la creación de la Corporación Minera de Bolivia el 2 de octubre de 1952, se generó gran concentración del capital humano y surge naturalmente la selección de los mejores maestros para los hijos e hijas de mineros del centro minero Siglo XX gestionadas y consolidadas por la COMIBOL, destacándose maestros meritorios como Guido Villagómez y otros, quienes accedieron a tratos especiales, sueldos adicionales, pulperías, entre otros beneficios, que posteriormente se constituirían en la plataforma de lucha y demandas de los maestros a nivel nacional.

Con el Código de la Educación Boliviana, el 20 de enero de 1955, surge la Federación de Maestros de Bolivia, impulsados por líderes sindicales como Guillermo Lora y otros, quienes paradójicamente no admitían a los maestros en la Central Obrera Bolivia por considerarlos de la clase media y no reconocerlos como trabajadores, sin embargo, el magisterio se organiza y consolida finalmente el rótulo de trabajadores de la educación a

través de las federaciones regionales y finalmente se consolida la Confederación de Trabajadores de Educación Urbana de Bolivia (CTEUB).

La CTEUB, después del período de dictadura en Bolivia, logra como principal reivindicación consolidar su propia sede sindical en la Ciudad de La Paz, ubicada en la avenida 16 de julio, (El Prado), 6to piso, adquirida por los denominados coordinadores de la Federación Maestros de Bolivia, a la cabeza del maestro Tito Maseda, Humberto Quesada Aratia; espacio de organización sindical que posteriormente se convirtió en insuficiente para aglutinar a representantes a nivel nacional, adquiriéndose otro inmueble, ubicado en la calle Heriberto Gutiérrez, N° 1529, el cual fue adquirido con los aportes de los maestros a nivel nacional por los ejecutivos de la Confederación; Federico Pinaya y Jorge Baldivieso entre otros líderes sindicales.

Actualmente, la Confederación de Trabajadores de Educación Urbana de Bolivia cuenta con 21 dirigentes sindicales a nivel nacional, entre ellos tres ejecutivos nacionales, representados por los maestros Vladimir Laura Chambi (occidente), Patricio Molina Polanco (los valles) y Ludbin Salazar Pedrazas (oriente) (anexo 1), quienes tienen como responsabilidad defender los intereses de las bases del magisterio y consolidación de reivindicaciones para el Magisterio Urbano Boliviano desde el escenario de la representación sindical. Se rige bajo principios educativos como: revolucionario (antimperialista anti neoliberal, anti oligárquico e integral), popular, democrático, científico, intercultural, soberano, reivindicacionista y ecológico.

La Dirección Ejecutiva Nacional está conformada por:

- Tres secretarios ejecutivos nacionales
- Un secretario de relaciones
- Un secretario de organización y vinculación sindical
- Un secretario de hacienda

- Un secretario de asuntos económicos y sociales
- Un secretario de prensa, información y actas
- Un secretario de conflictos
- Un secretario de asuntos pedagógicos
- Un delegado de COB
- Tres delegados laborales de la CNS, MUMANAL y VIVIENDA
- Un delegado del comité de vigilancia de la MUMANAL

En su estructura cuenta con federaciones departamentales (31), encabezada por los 9 departamentos y posteriormente tiene federaciones regionales que han sido fundados para atender las necesidades en las diferentes regiones geografía, ej., en Santa Cruz esta, Camiri, Valle grande, Chiquitania, Roboré, Guayaramerin, entre otras.

La mayor cantidad de afiliados se encuentran en La Paz (33000) y están conformado por más de 11900 afiliado siendo el sindicato más grande en Bolivia.

Según sus Estatutos, a Confederación de Trabajadores de Educación Urbana de Bolivia (CTEUB), es la máxima y única organización sindical de los trabajadores de educación urbana del País, que se constituye en la entidad suprema para la defensa de los intereses profesionales, laborales, sociales, culturales, económicos, políticos y democráticos de todos los trabajadores de educación urbana, y se constituye sobre los siguientes principios generales (CTEUB, s/Ed):

- **Es revolucionaria**, porque lucha por transformar el actual sistema social capitalista, basado en la expropiación y explotación, en otro, el socialista, basado en la propiedad social de los medios de producción.

- **Es independiente**, ideológica y organizativamente, porque rechaza toda injerencia de la clase dominante, del Estado y de las organizaciones internacionales y nacionales, que propugnan una política colaboracionista con el imperialismo y la clase dominante. Su accionar no se subordina a los designios de ningún partido o posición sectorial alguna; esto no excluye la necesidad de luchar por las reivindicaciones de carácter ideológico político sindical que respondan a los intereses de los trabajadores, así como no priva a sus afiliados del derecho de abrazar y pertenecer a un partido político.
- **Democrática**, porque la conducta que ejercita, postula la más amplia libertad de expresión de las corrientes internas de opinión y que se complementa con una férrea unidad de acción. Reconoce la igualdad de derechos y obligaciones de todos sus afiliados, acepta la discusión y aprobación de las resoluciones (sobre la base de la participación de todos sus afiliados, aplicando la decisión de las mayorías), cumpliendo disciplinadamente las minorías las resoluciones aprobadas por las mayorías.
- **Unitaria**, porque aglutina a todos los trabajadores de la educación urbana sin excepción; porque su accionar está cohesionado entre las direcciones y las bases en torno a intereses comunes, desterrando todo tipo de escisiones y paralelismo sindicales, reconociendo como legítimos órganos de dirección a los democráticamente elegidos, como la COB, la CTEUB a nivel nacional y, las Federaciones Departamentales y Regionales A nivel internacional nuestra actividad estará en relación a la política desarrollada por la FEDERACIÓN INTERNACIONAL SINDICAL DE LA ENSEÑANZA (FISE), a la cual está afiliada la CTEUB, al mismo tiempo se debe desarrollar una política unitaria con otras organizaciones sindicales de educación de América y el mundo, enmarcados en los principios que rigen nuestra organización.

- **Solidaria**, porque está comprometida con los intereses de la clase obrera, de todos los trabajadores, estudiantes, capas medias empobrecidas, naciones originarias y porque constituye parte integrante de todo el proceso de lucha que sostiene el País por su liberación nacional y social.
- **Pluralista**, porque permite y respeta la presencia de diversas corrientes de opinión política, ideológica y confesional al interior del magisterio urbano, admitiendo el derecho de disentir como un derecho inalienable, pero respetando las resoluciones colectivas

CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO

En este capítulo se describen la información recolectada por medio de las técnicas e instrumentos empleados los cuales nos permitieron llegar al diagnóstico sobre la situación actual y real de la CTEUB, en aspectos como la comunicación interna y externa, el cual sirvió de base para la elaboración de la propuesta deseada.

Mediante la técnica de observación directa se pudo lograr un mayor acercamiento a la comunicación organizacional en la que se pudo visualizar la vida organizacional, ambiente y prácticas comunicacionales en todos sus niveles, cuyos resultados se desarrollan en este capítulo al igual que el resultado de las entrevistas realizadas.

Comunicación interna.

En cuanto a la comunicación interna que no es más que una construcción diaria de las relaciones dentro de una empresa en las reuniones, en el intercambio diario, permanente, en los espacios de discusión y de reflexión, en la difusión de mensajes (notas, memorandos, teléfono), en los encuentros casuales, está fallando dentro de la CTEUB. Algunos de los aspectos que pueden estar influyendo son el estilo de dirección, la existencia de conflicto entre personas, el tipo de canal usado para la comunicación, la cantidad inadecuada de información, y la falta de formación para generar una comunicación efectiva entre otras causas.

Se pudo apreciar que la comunicación es verticalista y unidireccional, desde arriba hacia abajo (descendente), impidiendo el feed-back, además de que la información horizontal y/o vertical la mayoría de las veces no llega a las personas a las que puede interesar.

No existe la declaración de la Misión y la Visión de la organización, estando bien definidos los principios de la organización, pero son poco socializados entre los afiliados, si

son de dominio de la directiva, en cuanto a los valores de la organización no están definidos claramente y no refleja el sentir del gremio. En cuanto al análisis de las expectativas, experiencias y filosofía de una organización, así como de los valores que guían el comportamiento de los miembros de una organización, la gerencia no posee los instrumentos adecuados para recopilar información de las diversas manifestaciones culturales en la empresa, siendo un aspecto importante sobre el que debe trabajar la organización, Toca y Carrillo (2009) consideran que la caracterización y medición de la cultura organizacional determinan el impacto que esta tiene en los resultados de gestión.

Los canales de comunicación interna de la CTEUB están siendo subutilizados; la no existencia de una persona que se encargue de la planificación y comunicación dentro de la organización constituye también un obstáculo para no lograr el objetivo deseado.

Considerando que la comunicación interna constituye la columna vertebral de una empresa la cual permite que los equipos se mantengan alineados, nivelados y con una dirección clara, donde las fallas van a impactar negativamente en el clima organizacional se deben desarrollar acciones en función de lograr una comunicación interna efectiva, mediante la combinación de canales para mover a las personas a la acción en el logro de los objetivos de la organización.

Comunicación externa

El análisis de la comunicación externa se pudo realizar a partir de la observación y entrevista fundamentalmente al público externo y mercado objetivo que son los trabajadores de la educación urbana, se puede inferir que no existe un posicionamiento hay maestros que desconocen la existencia de esta organización sindical, sus funciones, y demás aspectos internos de la misma.

El desarrollo de la comunicación externa es muy pobre, el intercambio de información entre diferentes organizaciones o personas, entre la institución y su entorno no

se desarrolla de forma fluida, no se explotan las herramientas existentes para lograr estos fines.

La comunicación formal se desarrolla a través de la web y las redes sociales, que si bien poseen esta herramientas no se publican sistemáticamente, la página de Facebook, fue creada por la gestión 2016-2018, actualmente sin publicación alguna, sin embargo existe un grupo creado hace 2 años dentro de esta misma red, activo con bastantes publicaciones de corte informativo el cual posee una comunidad de 42.400 seguidores, grupo que puede ser aprovechado como canal dentro del gremio con una estrategia bien planificada para lograr los objetivos deseados. Por su parte la página web esta desactualizada completamente y los enlaces no funcionan.

Figura No. 4

Página de Facebook actual



Fuente: CTEUB

Figura No. 5

Grupo público de Facebook



Fuente: CTEUB

Figura No. 6

Sitio Web actual



Fuente: www.cteub.bo

Identidad e imagen

Sabemos que la comunicación externa de una compañía viene en un envoltorio: el diseño de las comunicaciones, donde el estilo, el diseño del soporte, el tipo de letra, colores, su logo, son importante, es decir, todo importa. En la CTEUB la identidad visual es poco atractiva y poco conocida, los soportes en su mayoría son poco atractivos, haciéndose necesario un rediseño de su identidad visual y un planeamiento para dar a conocer la misma, el presente trabajo sugiere que debe ser una prioridad estratégica dentro de la organización el contar con un equipo que sea capaz de diseñar y seguir una línea de comunicación eficaz, profesional y unánime.

Figura No. 7

Identidad visual actual



Fuente: CTEUB

Otro aspecto que se pudo apreciar es que no existe correspondencia entre la identidad proyectada y la imagen percibida por los afiliados. El estado de las señaléticas es artesanal existiendo locaciones que no poseen la misma tanto en el interior como en el exterior.

exterior de la empresa, no existe un identificador de fachada, situación que se puede observar en las siguientes imágenes.

Figura No. 8

Exterior puerta principal



Fuente: elaboración propia

Figura No. 9

Locaciones interiores



Fuente: elaboración propia

Análisis interno y externo de la CTEUB por medio de la DAFO

Fortalezas

1. Infraestructura adecuada para el desarrollo de la actividad.
2. Centros para el descanso y actividades de confraternización.
3. Grupo de Facebook con alto número de seguidores.
4. Gran cantidad de afiliados dentro de la organización sindical (119000, es el sindicato más grande).
5. Compromiso laboral y liderazgo ejecutivo.
6. Años de experiencia sindical con diferentes conquistas dentro del sector para los maestros.
7. Instituto de Investigación e Innovación pedagógica.
8. Salón para capacitación, actualización y reuniones para las y los maestros en el Prado, edificio Avenida.

Oportunidades

1. Desarrollo de la tecnología digital
2. Alta utilización los canales digitales, tanto online como offline.
3. Vinculación con el Ministerio de Educación.
4. Reuniones constantes con el MINEDU.
5. Tal como está concebida, no tiene competencia en Bolivia
6. Afiliación constante de maestros y maestras nuevos.

Debilidades

1. No hay una estrategia de comunicación.
2. Débil posicionamiento e imagen de la organización sindical ante sus públicos objetivos
3. Carencia de señalética tanto interna como identificador exterior.
4. Poca o casi nula la publicidad institucional.
5. Website no actualizado.
6. Poca utilización e ineficiente uso pertinente de las redes sociales, Facebook, Instagram, WhatsApp, etc.
7. Slogan poco atractivo
8. Falta de comunicación interna y hacia sus afiliados.
9. No desarrollo de eventos educacionales como congresos orgánicos y pedagógicos.
10. No cuenta con medios de retroalimentación por parte del público.

Amenazas

1. Situación económica desfavorable por la pandemia y la limitación de las clases en modalidad a distancias, semipresenciales y presenciales
2. Escaso presupuesto para examen de ascenso y pagos por concepto de ascenso de categoría.
3. Otorgamiento de pocos Ítems por parte del Ministerio de educación.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Propuesta de Estrategia de Comunicación Organizacional

Justificación

Luego de realizar el diagnóstico situacional y comunicacional en la CTEUB se ha podido apreciar que existen múltiples fallas en la comunión dentro de la organización sindical por lo que no ha logrado el posicionamiento deseado, por tal motivo es necesario realizar una propuesta de estrategias de comunicación externa que ayuden y fortalezcan la imagen que la organización sindical nacional que desea proyectar externamente y así lograr el posicionamiento deseado.

La marca es un nombre, término simbólico o diseño que sirve para identificar los productos/servicios que una empresa/institución ofrece, permitiendo al usuario identificar con mayor rapidez los servicios que brinda, jugando un papel fundamental para lograr una determinada posición en la mente de sus clientes/ usuarios (afiliados).

El logotipo es el elemento que puede ser reconocido a simple vista pero que no puede ser pronunciado o expresado que forma parte de la marca porque ayuda a que ésta sea fácilmente identificada y reconocida rápidamente.

Problema fundamental: Falta de posicionamiento dentro de su público objetivo.

Objetivos de la estrategia de Comunicación

General

Lograr el reposicionamiento de la CTEUB a partir del desarrollo de acciones que fortalezcan la comunicación externa en la CTEUB, para lograr el posicionamiento deseado potencializando los atributos de la Confederación a partir de una nueva imagen institucional.

Específicos:

1. Desarrollar una nueva imagen institucional que facilite lograr a mediano plazo el posicionamiento deseado.
2. Posicionar la nueva imagen institucional haciendo énfasis en los valores y atributos de la CTEUB.
3. Instruir a los públicos objetivo sobre la CTEUB: en qué consiste; sus objetivos; misión, visión, valores, resultados.
4. Mantener una comunicación, tanto interna como externa en forma sistemática y efectiva con sus diferentes públicos.
5. Establecer un plan de medios para dar a conocer la Confederación a su público objetivo a través de publicidad en radios, canales de televisión y a través de las redes sociales.

Públicos

El público objetivo se definirá en función de cada acción informativa y su target, pero podemos realizar un perfil general:

- Trabajadores y afiliados de la educación urbana.
- Hombre-Mujer (Maestros y Maestras).
- Edad: mayores 25 años.
- Bolivia.
- Idioma español.

Otros Públicos:

- Ministerio Educación.
- Central Obrera Bolivia (COB).

Mensajes

Ya identificado nuestro público objetivo se procederá a definir cuál va a ser el mensaje que se quiere hacer llegar a este público, debe de ser claro y conciso, Cuánto más sencillo sea lo que queremos comunicar, más efectivo será nuestro mensaje. El lenguaje deberá de estar adaptado a nuestro público objetivo. El éxito de nuestra estrategia estará en ser capaces de explicar brevemente a nuestro público objetivo cuál es nuestro mensaje.

OBJETIVO 1: Desarrollar una nueva imagen institucional que facilite lograr a mediano plazo el posicionamiento deseado.

Estrategia:

1. Diseñar una nueva imagen que puede transmitir al público el carácter, la esencia, atributos y valores fundamentales de la organización en función de lograr su posicionamiento en los diferentes públicos.

Tácticas:

- **Creación y aplicación de una nueva identidad visual con un slogan que potencie los atributos de la confederación.**

Se deberá desarrollar una nueva identidad visual y sus posibles aplicaciones para ser utilizada en todos los soportes. Debemos tener en cuenta que, si la identidad atrae la atención,

es fácil de comprender y expresa credibilidad y confianza, será más fácil de recordar y en consecuencia el posicionamiento será sólido y duradero.

Figura No. 10

Nuevo logo y eslogan



Fuente. Elaboración propia

- **Realizar carpeta y papelería institucional**

Se deberá realizar una carpeta institucional, así como toda la papelería establecida con la nueva imagen, tarjetas, hojas, sobre, sellos, entre otros.

Figura No. 11

Hoja membretada



Fuente. Elaboración propia

- **Elaborar las Señalética e identificador de fachada con la nueva imagen**

Realizar toda la señalética tanto interna de la sede de la Confederación:

Figura No. 12

Propuesta de señalética

Fuente: elaboración propia

OBJETIVO 2: Posicionar la nueva imagen institucional haciendo énfasis en los valores, principios y atributos de la CTEUB.

Estrategia 2.1: Generar visibilidad de la imagen de la empresa.

Tácticas:

- **Realizar campaña publicitaria en medios digitales**

Realizar una campaña electrónica de promoción con la nueva imagen de la empresa con mensajes de calidad e innovación para que generen interés en los diferentes públicos en medios como Facebook y Google con imágenes gráficas que evoquen un sentido.

Estrategia 2.2: Posicionamiento en nuevos canales de comunicación por internet

Táctica:

- **Investigar y analizar nuevas redes sociales que puedan adecuarse a los intereses de comunicación de la empresa.**

Realizar una tabla donde se identifiquen varios valores que busca la empresa y describa la red social, a continuación, se presenta un ejemplo para la creación de esta tabla.

Tabla No. 1

Nuevos canales

Red	Funcionalidad	¿Qué queremos lograr?	¿Cómo lo vamos a lograr?	Meta
Instagram	Se trata de una red social para compartir fotos y videos cortos.	Posiciona a la CTEUB como organización representativa de los maestros	Colocar fotos, 3 veces por semana inicialmente	Conseguir 500 seguidores al cierre del año

Fuente: Elaboración propia

- **Apertura cuentas en las redes sociales.**

Identificadas las redes sociales que pueden ser estratégicas para la comunicación externa de la empresa, es necesario asignar un administrador o un "community manager" que esté haciendo continuamente un monitoreo y dando retroalimentación para definir nuevas estrategias.

- **Construcción de contenidos y promoción de las redes sociales**

Es necesario crear un contenido variado y de calidad que se apegue a los objetivos que se tienen establecidos, para esto se recomienda elaborar varias categorías y realizar un esquema semanal de lo que se va a publicar.

- **Crear un perfil nuevo como organización en Facebook y aprovechar el grupo existente de 42.000 seguidores.**

El perfil de Facebook va permitir una conexión virtual entre profesionales y la Confederación, permitiendo crear una comunidad de seguidores dentro del gremio educativo e interactuar con sus públicos a través de herramientas de mayor provecho para la comunidad.

Figura No. 13

Imagen para el perfil de Facebook



Fuente: elaboración propia

OBJETIVO 3: Instruir a los públicos objetivo sobre en qué consiste; su misión, visión y valores de la CTEUB

Estrategia 3.1: Dar a conocer a los públicos el origen de la CTEUB, la filosofía de la organización, misión, visión, principios y los valores que la caracteriza.

Tácticas:

- **Elaborar mensajes clave sobre la CTEUB**

Se deberá de desarrollar 3 mensajes clave, para el posicionamiento de Confederación, los cuales deberán estar alineados a la filosofía de la Confederación, y difundir la idea de una manera clara, concisa y atractiva para todos los públicos.

- **Realizar un video institucional y difundirlo por medio de las redes**

A través del video institucional se buscará transmitir la historia y evolución, filosofía, principios y valores, sus puntos fuertes y los mensajes clave. El video deberá de ser dinámico, con un tono moderno y actual, que exprese el espíritu emprendedor e innovador de la Organización Sindical, en el tiempo justo, el cual se estima de aproximadamente 3 minutos. El video deberá ser colocado en el sitio web, y difundirse a través de las redes sociales.

- **Elaborar jingle institucional de la CTEUB**

Para una cobertura externa y difusión masiva de la función y rol de la Confederación de Trabajadores de Educación Urbana se produce un jingle institucional que describe de manera concreta la esencia la organización sindical, porque el jingle se constituye en un recurso de audio fácil de reproducir cada vez que sea necesario y por su composición, corta, dinámica, efectos, sonidos e impacto, logra captar de manera directa la atención de los receptores, porque “la función del jingle se asemeja a las de las cuñas Radiofónicas: publicita o anuncia, identifica, propagandista, institucionaliza, se adapta a un I.D. entre otros; tanto para una programación o un programa radiofónico” (Valdez, 2006, p.122), por tanto, a continuación describimos el texto del jingle institucional de la CTEUB:

“Por la defensa de los intereses laborales de las y los maestros del Estado Plurinacional de Bolivia. Confederación de Trabajadores de Educación Urbana de Bolivia. Por un sindicato revolucionario para educar y liberar”.

- **Cuñas institucionales de la CTEUB**

Para un reposicionamiento pertinente, fortalecemos el jingle con la producción de una cuña radiofónica que permitirá ampliar y profundizar la imagen institucional de la CTEUB de manera continua y permanente en todo evento académico, pedagógico, político, cultural y social, porque las cuñas cumplen “el fin de promover a la institución, anunciar la actividad o campaña que ejecutan...” (Valdez, 2006, p. 120), en tal sentido, describimos a continuación el texto de la cuña radial:

“La Confederación de Trabajadores de Educación Urbana de Bolivia, es la máxima expresión sindical de los trabajadores de educación del país, que se constituye en la entidad suprema para la defensa de los intereses profesionales, laborales, sociales, cultural, económicos, políticos de las y los maestros del Sistema Educativo Plurinacional”.

- **Elaborar un soporte divulgativo, institucional, impreso o digital**

El folleto deberá realizarse con la nueva identidad de la confederación y apoyándose de los mensajes clave establecidos, con la siguiente información: Misión, Visión, Objetivos, logros, como afiliarse y los datos de contacto.

Figura No. 14

Diseño de portada del boletín

Fuente: elaboración propia

- **Actualizar contenidos en la página web y redes sociales.**

La página web deberá contener en su página principal el video institucional, y un link para descargar el soporte institucional. La web debe tener información actualizada, en una misma línea con los mensajes clave de la organización.

OBJETIVO 4: Mantener una comunicación sistemática y efectiva con sus diferentes públicos.

Estrategia 4.1: Proporcionar información periódica sobre los avances, actividades y alianzas desarrolladas por la CTEUB, así como de sus principales logros.

Tácticas:

- **Realizar emails ocasionales según se necesite para comunicar decisiones corporativas**

Esta herramienta se utilizará únicamente cuando sea necesario informar alguna decisión corporativa, nueva alianza, cambios en junta directiva, resoluciones o directivas de la Confederación, para ser enviados a la junta directiva nacional, regional o local de la confederación. El mismo debe tener un diseño o formato institucional el cual se mantendrá para cada envío de información.

- **Realizar un boletín sobre las actividades desarrolladas por la confederación, el cual podrá ser enviado por email, puesto en el Website y difundido también en las redes sociales.**

Se realizará con una periodicidad semestral, con el propósito de brindar información relevante sobre novedades acontecidas, mantener un contacto con los públicos y aumentar la visibilidad de la organización. Se prevé enviar por email, se socializará a través de las redes sociales y se colocará en la página web buscando proporcionar información a los internautas.

Figura No. 15

Propuesta de Boletín INFOMAESTROS



Por un magisterio independiente, activo y profesional

Volumen 1, nº 1 La Paz-Bolivia

BOLETIN 1 JULIO 2021

David Y. Álvarez R.

INFOMAESTROS

REIVINDICACIONES Y SERVICIO DE LA CTEUB PARA LAS Y LOS MAESTROS Y MAESTRAS DEL SEP



REUNIÓN ENTRE EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y LA CTEUB





REIVINDICACIONES GESTIONADAS POR LA CTEUB

Conquistas gestionadas por la CTEUB para el magisterio urbano nacional

La Confederación de Trabajadores de Educación Urbana de Bolivia es la máxima y única organización sindical de los trabajadores de educación urbana del país, que se constituye en la entidad suprema para la defensa de los intereses profesionales, laborales, sociales, culturales, económicos, políticos y democráticos de las y los maestros del Sistema Educativo Plurinacional.

Defensa de la educación única, fiscal y gratuita durante el gobierno defacto.

“Durante la crisis sanitaria y política fue un desafío poder garantizar los sueldos de las y los maestros, más aún cuando se intento negar a niños, jóvenes y adolescentes del derecho a la educación, clausurándose la gestión escolar, sin embargo, la CTEUB logró gestionar el respeto y resguardo de bonos, salarios e inclusive el examen de acoenso de categoría”.

(Vladimir Laura Chambi)



Ayuda económica a maestr@s con COVID 19

“La CTEUB incorpora el principio de solidaridad, establecida en su estatuto orgánico, por ejemplo, el año pasado, en época de cuarentena, se dio una ayuda económica a las y los maestros afiliados, con hasta 5000 bs. a maestros y maestras que se encontraban en terapia intensiva, fue una gran ayuda que logró que muchos afiliados se recuperen” (Erik Céspedes Alarcon)



Contenido:

- Defensa de la educación fiscal, única y gratuita durante el gobierno defacto. Respeto y resguardo de conquistas del magisterio nacional, frente al gobierno de transición: salarios y el examen de acoenso de categoría. 1
- Textos de Aprendizaje para estudiantes 1
- Ayuda económica a maestr@s con COVID 19 1
- Casa de campo e Instituto de investigación e innovación pedagógica. 1
- Hotel del Magisterio 1
- Cursos de capacitación 1

CTEUB

SEVICIOS QUE OFRECE LA CTEUB

Se logró que el Estado se encargue de la distribución de materiales escolares, porque en el 6to encuentro pedagógico en diciembre del 2020, fue la CTEUB quien había planteado la distribución gratuita de *textos de aprendizaje* a todos los estudiantes para el nivel inicial, primario y secundario, y también en los subsistemas de educación alternativa y especial, como podemos ver en estos días, lo que ayuda a garantizar que los estudiantes puedan acceder a la educación como un derecho fundamental.

(Vladimir Laura Chambi)





Adicionalmente a la defensa de los derechos laborales de las y los maestros, la CTEUB ofrece a sus afiliados la posibilidad de visitar la **casa de campo**, ubicada en Carreras, al finalizar Guajchilla, donde funcionará el Instituto de Investigación e Innovación Pedagógica.

La CTEUB, también ofrecerá a sus afiliados la posibilidad de hospedaje a las y los maestros en su hotel, porque de acá a un mes se inaugurará y estará prestando servicios a las y los maestros que llegan del interior y de las provincias a la ciudad de La Paz.

El hotel del magisterio esta ubicado en pleno centro paceño, calle Capitán Ravelo, la cual cobrará costos módico, sólo para cubrir el mantenimiento, porque no tiene fines de lucro, sino, de servicio a sus afiliados. También se cuenta con un salón de reuniones en



pleno Prado paceño, edificio Avenida, 6to piso, donde se lleva adelante cursos de capacitación, actualización docente de manera permanente y continua.

Fuente: elaboración propia

- **Informar de las acciones que desarrolla la CTEUB a través de las redes sociales**

Es importante mantener una interactividad dentro de la comunidad de las redes sociales, ya que permite informar a los usuarios y obtener una retroalimentación sobre lo informado. Se recomienda realizar 3 publicaciones por semana sobre actividades realizadas o mediante la creación de contenidos de interés al gremio educativo.

Estrategia 4.2: Lograr cobertura noticiosa positiva acerca de las actividades que se llevan a cabo la confederación, y los resultados, en medios claves

Tácticas:

- **Seleccionar medios y periodistas clave para cobertura de las actividades**

Debemos haber desarrollado previamente un perfil de los principales medios y periodistas a fin de saber las características de cada uno y la factibilidad de utilización para la CTEUB.

- **Desarrollar mensajes clave y ficha técnica para medios de comunicación**

La ficha técnica que será proporcionada a los medios debe contener los datos más importantes y generales de la organización, logros, razón de ser, afiliados, estructura directiva, años de fundación, entre otros.

- **Seleccionar y capacitar a 2 voceros de la confederación, para estos fines**

Se deberá capacitar a los voceros, serán las personas encargadas de dar a conocer a la organización en los diferentes medios.

Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto estimado teniendo en cuenta los objetivos, estrategias y tácticas propuestas

Tabla No. 2

Presupuesto de acciones de comunicación

Descripción	Descripción	Costo	Total
Diseño identidad visual con slogan	Logo con eslogan	90 bs	180 bs
Papelería institucional	Hoja y sobres, plantilla para correo electrónico	350 bs	350 bs
Señalética	Interna y externa	350 bs	350 bs
Campaña en medios digitales	creación contenidos, banner (6), post (6)	1500 bs	1500 bs
Video institucional	1 de corte general	800 bs.	800 bs.
Anuncio digital en imagen y audio (jingle)	Anuncio (4) Jingles (6)	450 bs	450 bs.
Rediseño y actualización de la WEB	1 rediseño y actualización bimensual.	550 bs	550 bs
Boletín digital	2 boletines	280 bs	280 bs
Manejo de redes (community manager)	Por un año	300 bs	600 bs
Total			4950 bs.

Fuente: elaboración propia

Cronograma de la propuesta

Actividades	1er Trimestre Mar-May 2021	2do Trimestre Jun-Ago 2021	3er Trimestre Sept- Nov	4to trimestre Dic-Feb 2022
Nueva identidad visual con un slogan				
carpeta y papelería institucional				
Crear un perfil Facebook				
Señalética e identificador de fachada				
Diseño anuncio para medios digitales				
Rediseño de la Web				
Campaña publicitaria en medios digitales				
Actualización de la Web				
Investigar y analizar nuevas redes sociales				
Elaborar jingle institucional				
Boletín digital				
Realizar un video institucional				
Actualizar contenidos en la página web y redes sociales				

Fuente: elaboración propia

Evaluación

A continuación se describe el diseño del sistemas de evaluacion para las acciones de comunicacion teniendo en cuenta los obejtivos y la estrategia propuestas

Tabla No. 3

Evaluación y control

Aspectos	Forma de evaluación
Reposicionamiento de la CTEUB a partir de la nueva imagen.	Encuesta a miembros de la CTEUB para ver que trasmita la imagen de la empresa.
Campañas en medios digitales	Cantidad de seguidores y Like en redes y pagina Web.
Video institucional, banner, post y anuncios	Impacto de la publicación en los medios digitales.
Actualizar contenidos en la página web y redes sociales	Evaluación trimestral de los contenidos publicados en redes y analítica de tráfico hacia la Web.
Información periódica sobre los avances, actividades de la CTEUB	Entrevistas a miembros de la CTEUB sobre el boletín digital.

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como conclusiones se puede señalar que dada la existencia de fallas en la comunicación organizacional tanto interna como externa, ha llevado a que no exista una actualización en cuanto a las labores que desempeña la organización sindical nacional (CTEUB), la no existencia de una estrategia comunicacional y personal especializado que diseñe, control y de seguimiento a las acciones de comunicación llevaron a que la Confederación de Trabajadores de Educación Urbana de Bolivia no logre el posicionamiento deseado dentro de sus públicos.

Se realizó una propuesta de reposicionamiento de la CTEUB, que inicia con el rediseño de la imagen institucional y un plan de comunicación organizacional externo con la utilización de herramientas que faciliten la comunicación en todos los sentidos y una retroalimentación efectiva de forma tal que permita lograr los objetivos deseados durante la gestión 2021.

Se sustentó y fundamento el presente trabajo de investigación con el desarrollo de las bases teóricas conceptuales de la comunicación organizacional con énfasis en la comunicación externa.

Se realizó un diagnóstico de la comunicación organizacional interna y externa de la Confederación de Trabajadores de Educación Urbana de Bolivia.

Se diseñó estrategias comunicacionales para el reposicionamiento de la imagen institucional corporativa de la CTEUB.

Se establecieron canales de comunicación como boletines informativos, correo electrónico, redes sociales, jingles, cuñas de radio, jingles, videos institucionales, entre otros que permitirán transmitir los logros, fortalezas y acciones que desarrolla la CTEUB en beneficios de sus afiliados.

RECOMENDACIONES

Se sugiere la incorporación de la comunicación organizacional en diferentes empresas, organizaciones sociales, políticas, sindicales, negocios y otros para la administración eficaz de flujo de los mensajes corporativos para posicionar exitosamente en sus públicos internos y externos.

Se recomienda a la Confederación de Trabajadores de Educación Urbana de Bolivia mantener de manera periódica el reposicionamiento de la imagen institucional mediante un plan y diseño de comunicación organizacional interna y externa para que las y los maestros de educación urbana del país se sientan representados por su máxima expresión sindical, implementando la estrategia.

Las estrategias comunicacionales internas y externas deben considerar las necesidades informativas de los afiliados a la Confederación de Trabajadores de Educación Urbana de Bolivia.

También se recomienda la creación de un departamento de comunicación estratégica al interior de la CTEUB, donde los maestros encargados del diseño y aplicación de la fluidez de los mensajes internos y externos tengan formación pertinente para esta cartera.

Finalmente, se recomienda el diseño constante de estrategias comunicacionales para el reposicionamiento continuo y sostenido en el tiempo de la imagen institucional corporativa de la Confederación de Trabajadores de la Educación Urbana de Bolivia a partir del posicionamiento deseado.

REFERENCIAS:

- Aced, Cruistina (2013) El perfil del DIRECOM 2.0. EVOCA, Comunicación e Imagen. Recuperado de <chromeextension://ohfgljldgelakfkefopgkclcohadegdpjf/http://evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos9.pdf>
- Bartoli, A. (1992). Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada. Barcelona. Paidós Ibérica.
- Bercluero, B. (2014). Comunicación interna en la empresa claves y desafíos. España: Wolters Kluwer. Disponible en: <http://www.comunicacioninterna.pe/pdf/pdf1.pdf>
- Brot fur die Welt. (2028). Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones, una contribución de la Oficina Regional Andina. Recuperado de <http://www.comuniteca.org/uploads/libros/cd982edb9808c6a94cbe2686971ff15d0c0d5934.pdf>
- Capriotti, Paul. (2013) Planificación estratégica de la Imagen Corporativa. Instituto de Investigaciones en Relaciones Públicas. 4ta edición. Málaga, España. Recuperado de http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf
- CEF—Marketing XXI. (s.f.). La comunicación corporativa: imagen, relaciones públicas y responsabilidad social corporativa. Recuperado de <https://www.marketingxxi.com/la-comunicacion-corporativa%3A-imagen%2C-relaciones-publicas-yresponsabilidad-social-corporativa-89.htm>
- Corbetta, P. (2007). Metodología y Técnicas de la Investigación Social. Edición Revisada. Madrid. Recuperado 18 diciembre 2020, de https://issuu.com/mareizecedeno/docs/corbetta_metodologia_y_tecnica_de_l
- Díaz Facio L., Victoria E. (2010). El método analítico Juan Diego Lopera, Carlos Arturo Ramírez, Marda Ucaris Zuluaga y Jennifer Ortiz (2010). Medellín. Centro de Investigaciones Sociales y Humanas (CISH) Universidad de Antioquia. *Revista de Psicología Universidad de Antioquia*, 2(2), 77-85. Recuperado 22 de diciembre de 2020, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S214548922010002000008&lng=pt&tlng=es.

- Fernández Fuentes F. (2008) Marketing en la farmacia “Herramientas para ganar”. Markes SRL.Bolivia.
- García Ferrando, M. (1993). La Encuesta. En M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (Comp.), El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación (pp. 123-152). Madrid, España: Alianza Universidad.
- Hernández-Sampieri R. (2014) Metodología de la Investigación. 6^a ed. McGrawInteramericana Editores S.A. de C.V.
- Huayta Condo, Félix Rodrigo. (2020). Posicionamiento de imagen del Museo Nacional de Etnografía y Folklore a través de códigos QR. Tesis. Universidad Mayor San Andres. Bolivia.
- Nosnik, Abraham. (1996). Comunicación y gestión organizacional. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga
- Rincón Quintero, Yany. (2014). Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la Dinámica Organizacional. *Encuentros*, 12(1), 47-58. Retrieved January 02, 2021, recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S169258582014000100004&lng=en&tlng=es.
- Steinar, K. (2008). La Entrevista en la Investigación Cualitativa. Ediciones Morata, S.L. Madrid. Recuperado 20 de diciembre de 2020, de <http://pdfhumanidades.com/sites/default/files/apuntes/Steinar%20Kvale%2C%20Las%20estrategias%20en%20investigacion%20cualitativa.pdf>
- Taylor S., Bogdan R. (2000). Introducción a los métodos cualitativos. Edición Paidós. Recuperado 20 de diciembre de 2020, de <https://asodea.files.wordpress.com/2009/09/taylor-s-j-bogdan-r-metodologiacualitativa.pdf>
- Toca, C. E. y Carrillo, R. J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 9(17), 117-136
- Torrijos, B. (2009). *La Comunicación Organizacional. Insofol*. Recuperado de: https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/La-Comunicacion-Organizacional.html#.XMB-EehKjIW

Valdez López, Orlando E. (2006). La Radio: Fundamentos Básicos. Primera edición, Cochabamba, Bolivia.

Vargas Coloma, María de las Nieves (s.f.). Manual de Comunicación Estratégica. Comunicaciones Aliadas. Recuperado de <chromeextension://ohfgljdgelakfkefopgklcohadegdpjf/http://www.lapress.org/manuales/manual-de-comunicacion-estrategica.pdf>

Villafañe, Justo. (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Ed. Pirámides. Madrid, España. Recuperado de <https://utncomunicacionprofesional.files.wordpress.com/2012/04/identidadimagen-y-cultura-organizacional.pdf>

ANEXOS

Anexo No. 1

Ejecutivos



PROF. VLADIMIR LAURA CHAMBI
EJECUTIVO NACIONAL



PROF. LUBBIN SALAZAR PEDRAZAS
EJECUTIVO NACIONAL



PROF. R. PATRICIO MOLINA POLANCO
EJECUTIVO NACIONAL



PROF. HERMÉS PÉREZ PARADA
STRIO. DE RELACIONES



PROF. ERICK CÉSPEDES ALARCON
STRIO. DE ORG. VIN. SINDICAL



PROF. MARÍA TERESA ENRIQUEZ VELASQUEZ
SECRETARIA DE HACIENDA



PROF. FEBE HURTADO TIRINA
STRIA. ASUNTOS ECONOMICOS Y SOCIALES



PROF. CAROLINA FRÍAS CABRERA
STRIA. PRENSA INF. Y ACTAS



PROF. FERMIN VALENCIA VARGAS
STRIO. DE CONFLICTOS



PROF. ESTEBAN BEJARANO CHOQUETO
DELEGADO A LA C.O.B.



PROF. J. CARLOS RAMOS QUISPE
DELEGADO A LA C.O.B.



PROF. JAQUELINE ALVARADO MURILLO
DELEGADA A LA C.O.B.



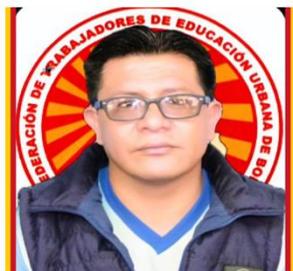
PROF. CIDER QUINTEROS PERALES
DIRECTOR DE LA ESCUELA SINDICAL



PROF. ROLANDO ALEJO REYNOSO
DIRECTOR DE COMUNICACIÓN



PROF. DORIA SERRATO PEREZ
DIRECTORA INST. INV. INNOV. PEDAGÓGICA



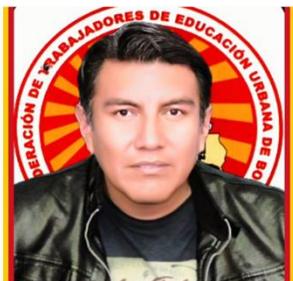
PROF. ISRAEL ANTELO ESPINOZA
DELEGADO COMITE DE VIG. MUMANAL



PROF. WILSON R. SEGARRA ANACHURI
DELEGADO A VIVIENDA



PROF. M. PATRICIA CLAROS URQUHART
DELEGADA LA MUMANAL



PROF. AHDEMAR SANCHEZ HEREDIA
DELEGADO A LA MUMANAL



PROF. DENNY BARBERY CÉSPEDES
DELEGADA A LA C.N.S.



PROF. IGNACIO RADA QUETEGUARI
DELEGADO A LA C.O.B.

<https://cteub.bo/sitio/nosotros/>

Anexo No. 2

GUIA DE OBSERVACIÓN:

El propósito de la presente Guía de Observación es obtener información para generar el diagnóstico de la CTEUB.

Fecha de la visita:

Información

Dirección:

Teléfono

Público que atiende:

2. Características del entorno

Cómo es el lugar donde se encuentra (infraestructura, ubicación geográfica, ambiente, etcétera).

3. Vías de acceso y comunicación

4. Identificadores de locales y de fachada.

5. Qué actividades desarrollan los trabajadores en los distintos espacios

(Oficinas, salones, pasillos, dirección, entre otros).

6. Cuáles son las principales funciones de los directivos.

7. Como es la comunicación interna y externa

8. Utilización de uniforme

Anexo No. 3

Banco de preguntas para las entrevistas de los EJECUTIVOS

1. ¿Cuál es la Misión y Visión de la CTEUB?
1. ¿Cómo es su estructura directiva y organizacional?
2. ¿Cuál es la Infraestructura con que cuenta la CTEUB?
3. ¿Cuáles son sus principales fortalezas y debilidades?
4. ¿Cómo fluyen los mensajes desde la directiva hacia las sucursales?
5. ¿Cuál es la imagen que proyecta actualmente la CTEUB?
6. ¿Cuántos forman parte de la CTEUB y a cuántos maestros representa la CTEUB?
7. ¿Cómo quieren ser percibidos por maestros a quienes representan?
8. ¿Cuáles han sido las principales reivindicaciones logradas por la CTEUB?

GUIA DE LA ENTREVISTA PARA AFILIADOS

1. ¿Conoce Ud. que hace la CTEUB?
2. ¿Cuáles son sus principales fortalezas y debilidades?
3. ¿Cómo sabe el público externo (maestros de Bolivia) de las actividades realizadas por la CTEUB?
4. Se siente representado por la CTEUB. ¿SI o NO, Por qué?
5. ¿Cómo se percibe a la organización desde el punto de vista como afiliados?,

Anexo No. 4

Hotel del magisterio de 11 pisos, en pleno centro paceño.

Fuente: elaboración propia

Anexo No. 5

Imagen exterior de la CTEUB



Fuente: elaboración propia

Anexo No. 6

Construcción de la sede sindical de Federación de Villazón

Fuente: elaboración propia

Anexo No. 7

Inauguración de la Casa Pedagógica, Federación de Uyuni

Fuente: elaboración propia

Anexo No. 8

Entrega de Cheque para la construcción de Federación Regional de Trabajadores de Educación Urbana de Tupiza.

Fuente: elaboración propia
Fuente: elaboración propia

Anexo No. 9

Entrega de la tercera ayuda económica para la construcción y refacción de sede social

Fuente: elaboración propia

Anexo No. 10

MUMANAL entrega del " Incentivo a la confianza en nuestra Mutualidad

Fuente: elaboración propia

Anexo No. 11

1 de junio 2021, entrega de textos de aprendizaje.

Fuente: elaboración propia

Anexo No. 12

24 de mayo 2021, inició de la campaña de vacunación contra el Covid-19 a todos los trabajadores de educación urbana de Bolivia.

Fuente: elaboración propia

Anexo No. 13

Entrevista a Vladimir Laura Chambi, Secretario Ejecutivo Nacional por occidente

¿Cuáles son los servicios que ofrece la CTEUB?

La Confederación tiene dos direcciones, tiene una dirección que es el Instituto de Investigación e Innovación Pedagógica, la otra Dirección es la Escuela de Formación Política Sindical. La Casa de Campo se ubica en Carreras, al finalizar Guajchilla, esa casa está destinada para que funcione ahí el Instituto de Investigación e Innovación Pedagógica. La Directora Dora Serrato Pérez realiza ahí todas sus funciones, sin embargo, en este último tiempo por las restricciones de la pandemia no se realizó actividades.

Tenemos un hotel que estuvo paralizado la entrega del hotel, porque supuestamente afirmaba los troskistas de Unidad Revolucionaria del Magisterio (URMA) decían que el hotel estaba mal construido, el hotel no fue construido en nuestra gestión, sin embargo, nosotros por responsabilidad, hicimos una auditoria forense, en el cual los profesionales entendidos en el área, hicieron los estudios de los machones y de la construcción y como resultado final, el hotel está bien construido y ahora está en la última etapa de la refacción de algunas rajaduras que con el tiempo siempre salen, ya se inaugurará de acá a un mes y estará prestando servicios a las y los maestros que llegan del interior y de las provincia a la ciudad de La Paz, porque cuando llegan no les ofrecen el servicios que debe tener un maestro o maestra, es decir, contar con una ducha caliente, camas cómodas y también su servicio de internet para que trabaje, a veces llegan con sus familias para hacer algunos trámites, les cuesta un monto económico alto al quedarse en un hotel, acá el hotel de la Confederación vamos cobrar un costo módico, sólo para cubrir el mantenimiento de la misma, sin fines de lucro.

También tenemos un salón de reuniones, en el Prado, edificio Avenida, es donde se lleva adelante los cursos de formación como los cursos para el examen de ascenso de categoría, actualización o alguna otra reunión, el cual está a disposición del Magisterio Nacional.

¿Cómo quieren ser percibidos por las y los maestros a quiénes representan?

Todos los maestros deben sentir que tienen un ente sindical que les representa, esta representación permitió garantizar la continuidad de los salarios en momentos de crisis.

¿Cuáles son los logros gestionados por la CTEUB?

En el 2019, antes del golpe policial militar se firmó un acta con el Ministro de Educación Roberto Aguilar, tras una reunión con el presidente Evo Morales Ayma, donde se reivindicó las siguientes conquistas:

Un bono post gradual, es decir, los maestros que tenían el título académico de maestría, ellos tenían un bono incentivo a la calidad educativa.

También se había avanzado en una categoría más para el sector administrativo y de servicio, porteros, regentes, secretarías y auxiliares de aula, sólo ascienden a la categoría cero, ellos tenían la opción de ascender de manera automática a una categoría.

Asueto laboral por el 6 de junio, día del maestro.

Con el gobierno democrático:

Se logró que el Estado se encargue de la distribución de materiales escolares, porque en el sexto encuentro pedagógico en diciembre del 2020, fue la CTEUB quien había planteado la distribución gratuita de textos de aprendizaje a todos los estudiantes para el nivel inicial, primario y secundario, y también en los subsistemas de educación alternativa y especial, como podemos ver en estos días lo que ayuda a garantizar que los estudiantes puedan acceder a una educación fiscal, única y gratuita.

El anterior gobierno defacto, trato de cercenar las conquistas que nosotros teníamos como sector del magisterio, por ejemplo en la gestión 2020, no quisieron llevar a delante el examen de ascenso de categoría, porque supuestamente no estábamos pasando clases y se había clausurado la gestión escolar, entonces como sindicato y como Confederación lo primero que hacemos es resguardar y hacer respetar nuestras conquistas, porque esta conquistas no ha sido ningún regalo de ningún gobierno, ha sido producto de las luchas de nuestros colegas, muchos de ellos que en paz descansan, hubo grandes luchas para

consolidar y conseguir los bonos, para conseguir el incremento salarial, para conseguir el ascenso de categoría, ha sido producto de grandes batallas, donde maestros fueron heridos, asesinados, arrestados, algunos que perdieron la vista o alguno otro órgano del cuerpo, por tanto, se logró hacer respetar y resguardar todas las conquistas que tuvimos como magisterio nacional.

Anexo No. 14

Entrevista A Erick Céspedes Alarcón, Secretario de Organización y Vinculación Sindical

Ubicación geográfica de la CTEUB.

La Confederación de Trabajadores de Educación Urbana de Bolivia, está ubicada en el departamento de La Paz, en la zona de Sopocachi, ubicado en la calle Heriberto Gutiérrez, entre Velizardo Salinas y Pedro Salazar, ahí se ubica la oficina central, donde la totalidad del directorio cumple sus funciones de manera administrativa para todo el país.

Función que cumple la CTEUB.

Cumplen funciones de representación ante las autoridades educativas esencialmente, es decir, ante el Ministerio de Educación representan a la totalidad de maestros urbanos, sean estos en temas de hacer respetar el tema de los derechos de los afiliados, también poder establecer algunas gestiones con las autoridades en el tema de institucionalización, políticas educativas, algunas políticas también de gobierno que van a afectar a la educación, entonces participan dando el punto de vista, participan incluso en el nombramiento de autoridades en los procesos de calificación, ven también el presupuesto anual que se va ejecutar a nivel del gobierno, por tanto, son varias las funciones que tiene la CTEUB con carácter representativo y también cumplen funciones de coordinación con las federaciones, velando su vida orgánica que tienen ellos en base al Estatuto Nacional, como por ejemplo, sus elecciones, congresos y también como Dirección Nacional recogen esas inquietudes y sus propuestas, estableciendo propuestas que se convierte en la voz de la CTEUB, las cuales están enmarcadas en un estatuto orgánico que rige el trabajo específico de la Confederación.

Misión y visión de la CTEUB

La CTEUB, no cuenta con una visión y misión institucional, sin embargo, en el Estatuto Orgánico, establece una declaración de principios, donde se establece el actuar de la Confederación en el tema de la independencia, revolucionario, solidario, unitario,

democrático, todas esas cualidades que todo sindicato debe tener, incluido lo que es el pluralismo y también se cuenta con la declaración de los principios en el tema pedagógico.

Estructura de la Directiva y organización de la CTEUB

La organización está basado por principios estatutarios, son 21 dirigentes a nivel nacional que componen la Dirección Ejecutiva Nacional, está compuesta por 3 ejecutivos, uno del oriente, occidente y los valles, en este caso encabeza el profesor Vladimir Laura Chambi, ejecutivo del occidente, Ludbin Salazar ejecutivo del Oriente y Patricio Molina Polanco, Ejecutivo de los valles y ahí se suman los diferentes dirigentes con diferentes funciones como la dirección ejecutiva de organización y vinculación sindical, secretario de deportes, secretaria de relación. Hacienda, vivienda, delegados a la MUMANAL y así van cumpliendo las 21 carteras que van cumpliendo funciones específicas.

Organigrama de la CTEUB

Existe una diferenciación de funciones más que un organigrama, porque al momento de la toma de decisiones dentro de la CTEUB, se habla de una toma de decisiones colectiva, es decir, que la voz y la palabra de los 21 dirigentes tienen igualdad de jerarquía, sin embargo, en el tema de representación directa por regiones esta jerarquizado a la cabeza de los 3 ejecutivos, por regiones geográficas, los valles, el oriente y el occidente.

Sub sedes o sub sedes a nivel nacional

No tienes sucursales, sí Federaciones Departamentales y Regionales, las federaciones departamentales están encabezadas por los 9 departamentos, comenzando por el departamento de La Paz, Chuquisaca, Cochabamba, Santa Cruz, Tarija, Beni, Pando, Potosí y Oruro. Se tiene también federaciones regionales que han sido fundadas para atender las necesidades de las diferentes regiones geográficas, por ejemplo, en Cochabamba cuenta con la federación regional de Aiquile, que está a 4 horas de la ciudad de Cochabamba. En occidente tenemos la federación regional de Uyuni, Atocha, Villazon, lo propio en Santa Cruz, el cual tiene más federaciones regionales. Por ejemplo, Camiri, Valle Grande, Chiquitanía, Puerto Suarez, Guayaramerin, Robore, etc. Y el departamento

de La Paz con un caso atípico, que no tiene regionales y tiene simplemente una departamental, siendo que es el mayor número de afiliados que se tiene como departamento, en total suman 31 federaciones regionales reconocidas en el estatuto orgánico.

Cantidad de afiliados

Aproximadamente el año pasado se representaba a 119.000 maestras y maestros urbanos en su totalidad, este 2021 se habla de un crecimiento de este número, porque este número va variando cada mes. El magisterio urbano, la CTEUB en número de afiliados es el sindicato más grande a nivel nacional, no existe otro rubro, ni en el transporte, ni en los gremiales, ni siquiera el sector minero, que es un sindicato fuerte, no tiene el número de afiliados como lo tienen el magisterio urbano de Bolivia, el magisterio rural es mucho menos, pero también representan una gran fuerza.

¿Cómo fluyen los mensajes internos y externos entre los miembros de la CTEUB?

Dentro de la CTEUB, gracias a las redes sociales, el WhatsApp llega a ser un tanto fluida. Donde tenemos inconveniente llega a ser en la comunicación con nuestras bases de manera externa porque si bien se puede crear un grupo de ejecutivos nacionales con nuestras federaciones, muchos de ellos o no se conectan a los datos no les llegan los mensajes, o tenemos algunos inconvenientes de conectividad, por ejemplo, con la región de la Chiquitania, que afirman que el internet llega cuando quiere llegar no cuando necesitamos, por consiguiente, por la cantidad de afiliados que se tienen, cerca de 120.000 afiliados, es muy complicado poder tener una fluidez de comunicación con ellos, es imposible tener un grupo de WhatsApp con la cantidad de afiliados, se tiene en el grupo de WhatsApp alrededor de 37.000 personas mezclados ente urbano y rurales e incluso maestros y maestras que no están en servicio activo, es decir, que no son afiliados. Ni siquiera con un medio tan masivo como es el Facebook llegamos a aglutinar al 50 por ciento de nuestros afiliados, en ese sentido tenemos gran deficiencia.

¿Cómo se informa los miembros de la CTEUB sobre sus actividades institucionales? ¿Qué recursos utilizan para comunicarse?

Nuestros recursos comunicacionales están limitados a nuestras reuniones ordinarias que se realizan cada miércoles, es una reunión donde nosotros analizamos todos los puntos que tenemos en agenda, las notas que han llegado, las invitaciones y todos los problemas emergentes que puedan surgir, eso nos hace establecer una agenda y esa agenda se la distribuye en base a las funciones, si son problemas orgánicos se hace cargo el secretario de organización, si son temas deportivos, el secretario de deportes y así sucesivamente, y si se requiere la presencia de un dirigente se establece una agenda para que puedan asistir a las distintas regionales o departamentales, los dirigentes y cumplir con su función, esto se suscribe en un acta y se suscribe un comunicado por los grupos de WhatsApp, entonces estamos limitados a ello, quizás no es una buena forma, porque no es una técnica de apropiada de comunicarnos, pero está limitado a ello, al grupo de WhatsApp en realidad.

Hablando de los objetivos institucionales, ¿todos los miembros de la CTEUB conocen los objetivos?

A grandes rasgos sí, a gran detalle falta, porque los objetivos están en nuestro estatuto orgánico, nuestra declaración de principios está ahí, nuestra declaración programática también, sin embargo, es muy poco estudiado, pero en líneas generales lo conocen los compañeros y cuando tenemos alguna divergencia en el tema de la actitud de la CTEUB de algún accionar político a nivel nacional, por ejemplo, nosotros agarramos el estatuto y ponemos en claro de lo que debe hacer la CTEUB en ciertos casos. No todos están metidos profundamente en el tema estatutario y de los objetivos.

¿Cómo se informa de las actividades realizadas de la CTEUB al público externo, es decir, a maestros y maestras?

Esa es una gran falencia, nosotros tenemos el grupo de Facebook a nivel nacional, que aproximadamente hay 36.000 personas, pero no sabemos quiénes son urbanos o rurales, al parecer hay más rurales en nuestro grupo y tenemos tres grupos de información oficial de la CTEUB en WhatsApp, y entendemos que por normativa de WhatsApp que sólo 254 por cada grupo nada más y se nota por ejemplo cuando tenemos algunas consignas que logramos conseguir para el magisterio y un maestro de base nos dice que no sabía nada al

respecto; el año pasado estábamos metidos en una huelga de hambre donde conseguimos el examen de ascenso de categoría, de la misma manera, había un cerco mediático sobre todo lo que iba en contra del gobierno, era un gobierno de transición, que pone un cerco mediático a las movilizaciones, eso impidió que se visibilice nuestra movilización y todo lo hacíamos por redes sociales, aun así, habían maestros que decían no hemos visto nada y desconocían la lucha, entonces hay una deficiencia tremenda en la comunicación directa con nuestras bases, no tenemos un mecanismo de esa amplitud de poder llegar a todos nuestros colegas.

¿Cómo se percibe la CTEUB desde las y los maestros de base?

La falta de llegada de información concreta ante nuestro compañeros de base existe ciertas falencias en este sentido, nuestros dirigentes de las federaciones al tener una comunicación más fluida con nosotros entienden el trabajo que estamos realizando, e inclusive perciben los sacrificios, lo avances y limitaciones que podamos tener como Dirección Ejecutiva Nacional, peor cuando ya vas al maestro de a pie, el maestro que no está metido en el tema del sindicato, que no asiste a las asambleas y todo ello, nos topamos con posiciones de ver inútil la existencia de una confederación nacional y a veces en esto repercute algunas corrientes políticas que les conviene siempre que no exista representación sindical gremial en todo rubro, les conviene que se destruya la representación. Es importante que tengamos una comunicación fluida con los maestros, porque los maestros dirigentes se dan cuenta, por ejemplo, el año pasado en una huelga de 10 días se logró el examen de ascenso de categoría que estaba perdido para muchos es bien valorado pues representa un ingreso económico, pero para otros ha sido indiferente.

¿Cómo quieren ser percibidos por los maestros y maestras de base?

Toda representación está basada en un principio de servicio, nosotros somos elegidos para poder representar y poder brindar un servicio a los colegas, ese servicio se quiere que sea valorado, los dirigentes no buscamos ser aplaudidos, ni venerados, pero si buscamos que sea valorado nuestro trabajo, más allá de ser saboteado o concretamente criticado, no se puede contentar a todos, eso es complicado, pero lo ideal sería que se tenga

una mirada objetiva del trabajo de una institución como la Confederación, es decir, que se tiene que valorar el trabajo de un dirigente.

Logros:

Se logró reuniones con el Ministro Aguilar, se logró agendar por ejemplo el tema de las horas de física y química, estableciéndose en la resolución 01/2019, consolidándose un ingreso extra para las y los maestros, examen de ascenso de categoría después del gobierno de transición fue un hecho, e inclusive con el actual ministro Adrián Quelca, presupuesto para la educación 10 por ciento por el gobierno de Luis Arce Catacora, ítems de nueva creación, en una primera instancia 1500 ítems, en total 1700 ítems de nueva creación, consolidación del incremento salarial por concepto del ascenso de categoría dividido en dos cuotas,

Bono a la formación pos gradual.

Asenso para administrativos hasta la categoría al mérito.

Esta semana, horas del nivel inicial para el sector urbano, el tema de la malla curricular de las normales, el tema de las horas de educación alternativa.

Se proyecta un cuarto apoyo a las federaciones para el tema del Covid 19 en beneficio de maestros y maestras.