UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

CARRERA: COMUNICACIÓN SOCIAL

Tesis Previa a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

TEMA: ñCÓMO GESTIONAR LA IMAGEN CORPORATIVA DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA: *Estudio de Caso Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación*ò

AUTOR: JOHANNA PATRICIA ESPINOSA BASARÁN

DIRECTOR: LUIS RODRIGO TORRES SARMIENTO

Quito, julio del 2012

Dedicatoria y agradecimientos

Antes que a todos quiero agradecer a Dios por permitirme llegar hasta este momento tan importante y lograr una meta más en mi vida. Agradecer a mi familia, que de una u otra forma han aportado en el logro de este objetivo, a mi padre que desde la distancia ha sabido impulsar, éste es un logro que quiero compartir contigo, gracias por creer en mí.

Al esfuerzo y compromiso que tuvieron mis abuelos y mis tías para saber apoyarme en el proceso de la universidad, gracias por su apoyo y acogida.

A mi tutor, Luis Rodrigo Torres Sarmiento, quien me ha orientado en todo momento en la realización de esta tesis, quien más que un docente fue un amigo durante el tiempo que duró esta tesis.

A Elenita, quién fue la persona que me impulsó a empezar y terminar con mi tesis, quién estuvo pendiente de cada avance que tenía el proceso.
A Darío, simplemente por ser como es. Con todas su manías y defectos, con todas sus virtudes y bellezas. Gracias por inspirar mi vida, caminar a mi lado durante todo este tiempo y mostrarme con una sonrisa, que el amor no es otra cosa que el deseo inevitable de ayudar al otro para que sea quien es.

A todas y todos quienes de una u otra forma han colocado un granito de arena para el logro de este Trabajo de Grado.

ÍNDICE

Introducción 1

Objetivos 3

I. Marco Teórico- Conceptual 4

1.1 Marco Teórico Conceptual 4
1.2 Análisis Teórico de la Comunicación 5
1.3 Líneas Teóricas de la Comunicación Corporativa 8
1.4 Imagen Corporativa 12
1.5 El Plan estratégico de la Imagen Corporativo 19
1.6 Identidad Corporativa 24
1.7 Comunicación Corporativa 28
1.8 Gestión Estratégica de Comunicación en la DIGERCIC 30
1.9 Plan Estratégico 38

II. Antecedentes 47

2.1 Antecedentes 47
2.2 El Problema 47
2.3 Planteamiento del Problema 51
2.4 Formulación del Problema 52
2.5 Delimitación del Problema 53
2.6 Análisis FODA 56
2.7 Justificación 64

III. Marco Metodológico 67
3.1 Marco Metodológico 67
3.2 Método 67
3.3 Tipos de Investigación 68
3.4 Técnicas y Recolección de Datos 68
3.5 Población y Muestra 69

IV. Plan de Comunicación Interna y Externa 74

4.1 Plan de Comunicación 74
4.2 Comunicación Interna 75
4.3 Plan de Comunicación Interna 79
4.4 Política de Comunicación de la DIGERCIC 84

4.5 Estrategia de Comunicación Interna 87
4.6 Política de Recursos Humanos DIGERCIC 96
4.7 Comunicación Externa 101
4.8 Plan de Comunicación Externa 102
4.9 Públicos 120

V. Conclusiones 126
VI. Bibliografía 127
VI. Anexos 128

ÍNDICE DE GRÁFICOS

I. Elementos que configuran la Identidad Corporativa 25
II. Marco Teórico para la elaboración de la estratégica 32
III. Líneas Estratégicas 33
IV. Herramientas de planificación 38
V. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. 41
VI. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas 44
VII. Antiguos archivos físicos 48
VIII. Incomodidad de usuarios 49
IX. Demora en los procesos 49
X. Nuevo modelo de atención 63
XI. Nuevo modelo de atención 64
XII. Estadísticas de la DIGERCIC 110
XII. Portal Web 110
XII. Formulario para contacto 111
XV. Los resultados obtenidos de la encuesta son 111
XVI. Inicio de página web 114
XVII. Programa Nacional de Registro y Cedulación 118
XVIII. Brigadas 119

ÍNDICE DE CUADROS

I. Plan Nacional del Buen Vivir 36
II. FODA.- DIGERCIC 59
III.Población y Muestra 69
IV.Flujograma de la Comunicación Interna DIGERCIC 90
V. Encuestas 112
VI. Estrategia de comunicaciones 124

RESUMEN

El manejo de la imagen corporativa es, hoy en día, un factor esencial para el éxito de una institución. El proceso de globalización económica mundial obliga a ser conscientes y racionales en la planeación, control y cambio de la percepción que los diferentes públicos tienen sobre las instituciones. El no considerar la importancia de este aspecto puede llevarlas no sólo a la pérdida de su reputación, sino a su desaparición misma.

El manejo profesional de la imagen integral de una institución pública, tiene una relevancia especial en estos días, debido a la nueva era que se vive: la era de la información. Tal es el caso de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, DIGERCIC, que al pensar en una estrategia institucional determinada se evidenció que debe estar directamente relacionado con lo que la institución desea alcanzar en su misión y estimular en la percepción. La Imagen Corporativa es parte básica de la Comunicación Organizacional, disciplina de estudio que aborda a la institución como un ser que necesita comunicarse tanto hacia el exterior como al interior de la misma para lograr no sólo su sobrevivencia, sino su mejor desarrollo y gestión.

El área profesional de la Imagen Corporativa dentro de la DIGERCIC implica el manejo, consciente y racional, de diversos elementos que estimulan la percepción del usuario para crear cierto significado, concepto o idea de la organización.

Sin que llegue a verbalizar, de cualquier modo, la institución esta mandando mensajes continuamente; esto se da, simplemente, por la razón misma de existir. Para lograr la efectividad de estos mensajes en la DIGERCIC, se deben establecer, esclarecer y perfeccionar ciertos códigos, los cuales contendrán los elementos básicos de la creación de la Imagen Corporativa. Estos elementos básicos tienen su fundamento en la identidad de la institución, es decir, la Imagen Corporativa tiene como precepto básico la identidad de la DIGERCIC. Todo elemento de imagen deberá estar sustentado y justificado en la personalidad de la institución, en lo que constituye su ser, su esencia, su cultura y su razón de existir.

La guía de toda identidad la constituye la misión: el estado ideal a donde pretende llegar la DIGERCIC. De ahí parte la referencia para determinar lo que es o no adecuado tanto para construir la cultura organizacional, como para definir la imagen misma.

Al trabajar en el diseño de la imagen para la DIGERIC, se considera la creación de diversos signos identificadores: el nombre, su versión gráfica, el ícono o símbolo principal asociado al logotipo, el slogan, los colores, la tipografía institucional y los soportes gráficos. Estos signos identificadores tendrán diversas aplicaciones generales en los variados aspectos visuales de la institución, tales como los artículos promocionales, los medios organizacionales de comunicación, los servicios, los uniformes, los vehículos institucionales, el sistema de señalización y la arquitectura misma.

Todos los signos identificadores enumerados anteriormente han sido creados por los directivos, funcionarios o por otras personas en la DIGERCIC de manera aislada, sin considerar un plan integral, unívoco, que abarque todos los aspectos comunicativos del ser institucional. Este plan debe ser el de Imagen Corporativa, el que logre una coherencia comunicativa general, considerando que el éxito de la DIGERCIC dependerá de su acertado manejo de la imagen corporativa.

INTRODUCCIÓN:

Con el presente trabajo se pretende aportar información sobre el conocimiento y la práctica que existe en las instituciones públicas, en relación a la comunicación estratégica, y generar temas de debate que puedan ser retomados por estudios posteriores que contribuyan para que el desarrollo de las comunicaciones en nuestro entorno organizacional.

La comunicación es para las organizaciones lo que la sangre es para el cuerpo. Si la calidad de la sangre no es buena, el cuerpo presenta deficiencias. Lo mismo sucede con la comunicación institucional, si no se cuenta con una buena gestión de la comunicación, tanto al interior como al exterior de las organizaciones, éstas tendrán problemas para enfrentar adecuadamente los retos con los que tienen que lidiar cada día.

El siglo XXI trae nuevos retos a las instituciones a nivel general. Vivimos en una época donde el común denominador es la incertidumbre. Los cambios son tan veloces que muchas veces trascienden nuestra capacidad de acoplarnos a ellos. Estamos en pleno asentamiento de un proceso muy avanzado de globalización y para las instituciones es muy importante revisar todo su entorno competitivo, pero más importante aún es hacer un análisis introspectivo que le permita conocer mejor sus fortalezas para poder estar preparadas y competir de una manera más segura en los mercados tan cambiantes e influenciados por factores externos que son difíciles de controlar.

Las instituciones se deben reinventar a sí mismas para poder funcionar de una manera aceptable y dar los resultados que se esperan de ella. Obtener utilidades es un requisito para las organizaciones, de otro modo dejan de existir, pero para hacer llegar las utilidades las empresas deben cumplir su verdadero objetivo que es tener a ñsus clientes satisfechosò. Una empresa que no logra tener una cantidad suficientemente grande de clientes satisfechos seguramente tendrá problemas para seguir existiendo.

Esto no se logra con el viejo paradigma basado en el capital, la producción, la organización y la administración tradicional. El capital se cambia por los valores de

la empresa, la organización se vuelve un sistema donde los consumidores ya no son ñtargetò sino son personas reales.

Las instituciones deben actuar de modo global sin perder de vista sus fortalezas locales y además enfrentar las macro tendencias sociales que afectarán directamente la realidad de las mismas, trabajando directamente en pro de su imagen corporativa que será la carta de presentación y la primera impresión que tienen las personas de la organización.

La imagen de las instituciones públicas en el Ecuador en la actualidad están en una suerte de resurgimiento, donde se establecen estrategias que posibiliten mejorar la percepción que el público tiene de ellas, sin embargo no es una tarea fácil, sobre todo si se entiende que la imagen corporativa no se remite solamente al diseño de ciertos lineamientos gráficos. Más bien, la imagen corporativa es la percepción que el público tiene sobre las actitudes, formas de gobierno, de procedimiento, entre otros. Por ejemplo, en el caso de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, (DIGERCIC), no basta con implementar soportes gráficos que mejoren la estructura de los edificios o se implemente nuevas tecnologías en la emisión de cédulas de identidad, todo esto no servirá si existe mala atención a los usuarios o existen personas que reciben coimas para realizar un trámite u otro. Todo lo mencionado anteriormente desembocará en que la percepción de la institución en el público sea mala, o dicho en otros términos la imagen institucional que tiene el público será mala, lo que hará que exista desconfianza en ella. La imagen corporativa bien concebida constituye un patrimonio de la institución y una ventaja competitiva de identidad y diferenciación, no obstante, para la mayoría de las organizaciones este patrimonio institucional no representa un factor de éxito. Varias son las razones, en lo fundamental, debido a que no se tiene un concepto claro de los beneficios que reporta a la institución, por ser una definición que tiene varias interpretaciones, que van desde concepciones visuales hasta móviles psicológicos que crean y/o modifican actitudes y comportamientos en los públicos.

El panorama de recesión invita a reflexionar y plantearse qué se hace en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación para transmitir una buena imagen corporativa, que no debe confundirse con el error común de quedarse en la imagen como el diseño de logotipo y demás señas de identificación. Hay que partir

de la base de definir cuál es la imagen que se quiere transmitir y cuál va a ser la estrategia que se va a seguir para lograrlo, para lo cuál se irá trasladando y adaptando las diferentes acciones. Por lo tanto se considera importante determinar el modelo de gestión de la imagen de esta institución, teniendo como objetivo mejorar la imagen que el público en general tiene sobre ella. En el estudio para determinar este tema se evidenció que entre las debilidades de la institución se encuentran:

- La imagen de la institución ha sido deteriorada por los muchos años de descuido en los que estuvo sumergida.
- La comunicación externa y el relacionamiento interinstitucional no son óptimos[1]

Por estas razones se considera importante determinar el modelo adecuado para gestionar la imagen corporativa y de esta forma contribuir a eliminar esta debilidad institucional.

OBJETIVO:

El problema que se investigará en el presente estudio es el tratamiento que la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación (DIGERCIC) le da a la gestión de la imagen corporativa. Se tiende a pensar que la comunicación y la imagen se gestionan con bastante énfasis en el sector de gobierno y en otras instituciones, pero esta apreciación no siempre ha sido una teoría inmutable, ya que la gestión de la imagen corporativa se ha visto reducida en ocasiones simplemente al área de recursos humanos y a la función de mercadeo, tal motivo incita a profundizar en este tema.

Por lo tanto, el objetivo al que se enfoca este trabajo es:

- Investigar, analizar y proponer un modelo para la gestión estratégica de la imagen corporativa de La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

[1] DIRECCION GENERAL DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACION Y CEDULACION. Plan Estratégico 2010 ï 2013. Junio 2010. P 68

CAPÍTULO I

1.1 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

El presente capítulo expone los diferentes conceptos relacionados a la imagen, identidad y comunicación corporativa, definiciones importantes que sirven para la elaboración de este trabajo, el cual pretende percibir cómo la comunicación influye en la imagen y en la identidad de una institución, y como estos términos se interrelacionan complementándose en una sola. El texto hace énfasis en lo que se enfoca el trabajo de tesis, referente a la Imagen Corporativa. Al hablar de imagen corporativa se refiere a cómo se percibe una sociedad. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una institución "significa" ya que es creada sobre todo por los expertos de marketing en conjunto con los de comunicación que utilizan las relaciones públicas, campañas comunicacionales y otras formas de promoción para sugerir un cuadro mental al público. Típicamente, una imagen corporativa se diseña para ser atractiva al público, de modo que la compañía pueda provocar un interés en ellos.

Después de ver lo que es imagen corporativa y la importancia de la misma dentro de una entidad, se quiere dar a conocer cuál es la responsabilidad de la DIGERCIC con la sociedad ya que va más allá del servicio y comercialización de servicios, sino que también implica el asumir compromisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad.

1.2 Análisis Teórico de la Comunicación

La teoría y las explicaciones evolutivas juegan un papel muy importante en el quehacer teórico y profesional en comunicación, para poder comprender la naturaleza de los sistemas humanos que con modelos, teorías, enfoques, explicaciones, herramientas de comunicación productiva se quiere exponer.

Se debe a Shannon y Weaver (1948) la expresión del primer nivel de pensamiento en comunicación lineal. El pensamiento lineal, o las explicaciones y modelos lineales en comunicación, se caracterizan por: enfatizar el papel de los emisores en el proceso; la presencia de una tecnología para poder transformar el lenguaje humano en señales o pulsaciones del tipo que requiera dicha tecnología para transmitir el mensaje, y la fidelidad de la información, calidad o integridad física del mensaje al llegar a su

destino, que generalmente se llama receptor. Es decir, la linealidad en la comunicación consiste en: emisores, tecnología y calidad de (transmisión y recepción de) mensajes.

Curiosamente, uno de los esquemas de análisis que mejor tipifica el esfuerzo por entender los efectos de comunicación en los receptores es la llamada "pregunta de Harold Lasswell" (Quién dice Qué a Quién a través de Qué canal con Qué efecto) que se publicó el mismo año (1948). Dato interesante: en la disciplina la concepción lineal y dinámica surgen casi simultáneamente y conviven una al lado de la otra por largo tiempo.

Existen algunos estudiosos de la comunicación que consideren a Lasswell en parte lineal también. Después de todo dicha "pregunta" se centra en el interés del emisor de evaluar desde su punto de vista, el efecto en el receptor. Si bien es correcto, el argumento anterior es insuficiente para considerar a Lasswell (1948) lineal. Aunque quizá por un interés muy específico de buscar su propio beneficio como fuente, en Lasswell s ve una concepción más sofisticada del proceso de comunicación. No enfatiza tanto la tecnología (el medio o canal es uno de los varios aspectos de la pregunta) y el receptor aparece ya como una persona (¿a Quien? se dirige el emisor) y no simplemente un destino como en Shannon y Weaver.

Lo que definitivamente es un hecho es que en esta segunda etapa de la comunicación, la concepción "dinámica" va desde una mención del receptor como persona (Lasswell) hasta concepciones más avanzadas donde los receptores no solo procesan información y conversan entre sí sino "usan" la información de muchas y muy diferentes maneras implicando una distancia crítica hacia su fuente, no presente en explicaciones si bien dinámicas no tan sofisticadas e incluso contestatarias de la capacidad y los derechos de información del receptor.

Sea cual fuere la poca o mucha sofisticación de los diferentes modelos o posiciones conceptuales del nivel de pensamiento "dinámico" de la comunicación, el hecho es que el receptor recibe una especial atención, e incluso se percibe en la literatura de esta etapa una necesidad, quizá inconsciente y velada, de compensar por la asimetría que los receptores padecen con respecto al poder de los emisores en controlar el flujo de información entre ambos.

Para lograr la coherencia en la gestión de cualquier sistema es importante identificar principios que normen la comunicación que actúa en dicho sistema. Se cita a (Nosnik, 1990:46) "los tres requerimientos básicos de comunicación para cualquier sistema".

a) Principio de comunicación íntegra: el sistema no puede permitir flujos de información que no sean veraces, y que estén incompletos. Por veracidad se entiende que la información tenga un contenido fáctico que, de ser necesario, pueda comprobarse su concordancia con la realidad. La información íntegra también debe ser completa, es decir, debe procurar satisfacer las necesidades o requerimientos que los receptores tienen de esta (información) y que el sistema pueda proveer.

b) El principio de comunicación integral: el sistema debe tener un Plan General de Comunicación que: identifique a todos los públicos que debe servir con comunicación; estudie las necesidades de información de dichos públicos y las satisfaga con los criterios que impone el principio de comunicación íntegra.

c) Principio de comunicación integrada a la gestión exitosa del sistema: el sistema debe crear condiciones materiales (infraestructura) y de clima laboral (liderazgo) para que emisores (autoridades responsables) y receptores (todos los públicos) puedan colaborar para cumplir con el corazón ideológico del propio sistema.

Finalmente, se entiende por "consistencia" del sistema la conducta ejemplar (actitudes y comportamiento institucional) que deben exhibir tanto emisores como sistema. Es decir, consistencia es el grado en que cada miembro del sistema, sea emisor o receptor, muestra la voluntad de cumplir con el corazón ideológico en el ámbito del sistema que le ha tocado actuar.

Para Manuel Martín Serrano, en la comunicación como sistema, el modelo teórico de Serrano (1981) desarrollado epistemológicamente por José Piñuel (1989) y José Gaitán (1995) comprende las relaciones entre las dimensiones sociales y comunicativas presentes en las organizaciones y en la sociedad, catalogándolas en sistemas:

- *Sistema Social*.- Su estructura se regula por derechos y obligaciones que afectan a individuos e instituciones respecto a la producción, distribución y consumo de bienes y servicios; objeto de la interacción social.

- *Sistema Comunicativo,* en cuyo entramado se articulan pautas y patrones de expresión a los diversos códigos (icónicos, gráficos y audiovisuales) que facilitan la producción e interpretación de signos y mensajes; objeto de la interacción comunicativa.
- *Sistema de Conocimientos y Representaciones Culturales/ Sistema Ecológico,* que polariza las relaciones entre sujetos y entorno, cuyo contenido articulado hace posible que a las cosas, los aconteceres, a las personas, cualquier sujeto le atribuya valores, símbolos, expectativas, capaces de proporcionarles gratificaciones o sufrimientos; objeto de la interacción ecológica o adaptativa.

Componentes del Sistema Comunicativo:

a) A nivel del propio sistema, aquellos componentes que por su naturaleza están implicados en el sistema comunicativo, aunque formen parte de sistemas diferentes: actores de la comunicación, expresiones comunicativas, representaciones, instrumentos de la comunicación.

Actores: personas físicas que en nombre propio o como portavoces o representantes de otras personas, grupos, instituciones u organismos, entran en comunicación con otros actores; o personas físicas por cuya mediación técnica unos actores pueden comunicarse con otros, siempre que su intervención técnica en el proceso excluya, incluya o modifique los datos de referencia proporcionados por los otros actores. La condición de actor se adquiere al estar directamente implicado en la producción, consumo o distribución de información.

Instrumentos: todos los instrumentos tecnológicos que puedan acoplarse con otros para obtener la producción, el intercambio y la recepción de señales.

Expresiones: la materia expresiva incluye sustancias orgánicas e inorgánicas. Hay sustancias expresivas procedentes de elementos existentes en la naturaleza, a los que el hombre les asigna funciones expresivas; las que son objetos, producto del trabajo del hombre sobre las cosas naturales; y las corporales.

b) A nivel de otros sistemas a los que está abierto el sistema de comunicación:

- el sistema de objetivos de referencia de la comunicación (incluye todo aquello a propósito de lo cual cabe comunicar mediante el manejo de datos de referencia)

- las intervenciones y mediaciones originadas en el sistema social, que controlan cada uno de los componentes del sistema comunicativo y al sistema en su conjunto.

Representaciones: actúan organizando un conjunto de datos de referencia proporcionados por el producto comunicativo, en un modelo que posee algún sentido para el usuario o los usuarios de la representación.

1.3 Líneas Teóricas de la Comunicación Corporativa

Aunque puede encontrarse varias corrientes y escuelas dentro del estudio comportamental de las organizaciones, es posible resumir cuatro fundamentales: la clásica o de dirección científica, la humanista, la de sistemas y la contingencial; comprender cada una de ellas, aportaría una visión más completa de cómo se ha concebido el funcionamiento de las organizaciones y el papel conferido a la comunicación.

Escuela clásica

Evolucionó desde los años anteriores a la primera Guerra Mundial con el movimiento de la administración científica, que describía al hombre como un ser racional y económico que podía ser motivado en su trabajo con las técnicas del premio y el castigo. Sus principales exponentes fueron: Max Weber (burocracia), Frederick Taylor (administración científica) y Henri Fayol (principios de Management), quienes propusieron una forma sistemática de estudio para las organizaciones y establecieron pautas en el campo administrativo, procurando una forma de organización que tributara mejor a las crecientes y nuevas necesidades de la sociedad industrial.

La teoría clásica favorece las estructuras piramidales, poca interacción entre los miembros de la organización, procesos de comunicación vertical-descendente, centralización en la toma de decisiones, exceso de reglas y reglamentos; una comunicación formal, jerárquica y planificada, con el propósito de asegurar el cumplimiento de las tareas y el incremento de la eficiencia y productividad. Existía una concepción de ñhombre económicoò, es decir, el obrero como extensión de las máquinas.

Estos estudios marcaron el comienzo del movimiento de las relaciones humanas en la industria.

Escuela de relaciones humanas

Se desarrolló hacia fines de los años veinte. Abarcó por vez primera variables como actitudes de los obreros, moral, grupos de trabajo informales y relaciones sociales, partiendo de una visión más completa de la naturaleza humana y su impacto en el desempeño empresarial. Entre los estudios de esta corriente deben resaltarse los llevados a cabo por Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert y Douglas McGregor. El interés primario de esta escuela fue el individuo. La lógica básica del método de las relaciones humanas consistió en incrementar el interés por los obreros para mejorar la moral y satisfacción de estos. Se crearon estructuras más flexibles, con posibilidades para un estilo de dirección más participativo. Apareció un flujo de comunicación ascendente bajo la forma de sugerencias de los subordinados a la dirección.

Teoría de sistemas

La escuela de sistemas otorga relevancia a las relaciones existentes entre las partes de la organización (subsistemas constitutivos del todo) con el entorno y a la naturaleza interdependiente de estas. Sostiene que la organización, debido a la naturaleza de sus interacciones con el medio ambiente es un sistema social abierto y determinante en sí mismo. Los más destacados sintetizadores de las ideas de esta corriente fueron E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn, al concluir que la meta organizacional sería lograr la máxima eficiencia del todo, mediante el papel armónico de la comunicación.

Teoría contingente

Joan Woodward, Tom Burns, G.M Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch, principales exponentes de esta escuela, afirman que toda organización, al ser un sistema abierto, debe tener muy en cuenta el medio y la situación en la que se encuentra, pues el éxito de la misma dependerá de su grado de adaptación a variables situacionales. Indican

que no hay forma única para lograr los objetivos en la organización, considerando el carácter dinámico de la entidad.[2]

Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella.

Por estas razones, toda institución que se respete, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno. Las comunicaciones internas son una construcción diaria como dice Daniel Prieto Castillo: en las reuniones, en el intercambio diario, permanente, en los espacios de discusión y de reflexión (seminarios, reuniones, clases), en la difusión de mensajes (notas, memorandos, teléfono, carteleras, afiches), en los encuentros casuales, en el reconocimiento y respeto por las expresiones del otro.

---

[2] RODRIGUEZ Ingrid. Comunicación organizacional: teorías y puntos de vista. Consultado de: http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm

El diagnóstico comunicacional, pretende mostrar las fallas que se están presentando en los flujos de información, que puede tener la causa en la carencia de medios, en el mal manejo de los mismos o en la falta de respuesta de las personas que forman parte de la identidad.

Se puede pensar que el hecho de manejar el mismo código garantiza una comunicación exitosa; esto no es suficiente, ya que hay muchos ingredientes que de una u otra manera contribuyen a acercar las personas y a estrechar vínculos: vivir experiencias comunes, compartir significados, participar de la vida institucional, ser uno pero a la vez equipo.

El problema se presenta debido a la ausencia de un ambiente comunicativo que propicia un clima laboral agradable, que permita generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias del mundo actual y futuro.

Gestionar los procesos comunicativos, implica considerar los ámbitos y niveles de procesos que se dan dentro del sistema organizacional. Si los integrantes del grupo tienen definidas responsabilidades y roles, esto les permite establecer un esquema de trabajo flexible, en donde se dan espacios de encuentro para que haya un eficiente flujo de comunicación que jalone y retroalimente los diferentes programas académicos y se proyecten y dinamicen proyectos y personas. No se puede perder de vista que la organización como tal, tiene una misión y unos objetivos profesionales prefijados que responden a la visión, misión que en últimas, es la brújula que orienta, canaliza y promueve todas las acciones.

La creación de un ambiente comunicativo que dinamice y anime las acciones individuales y colectivas, que integre esfuerzos, que comprometa voluntades para que se fortalezca la institución, tiene que ser compromiso y responsabilidad de todos los integrantes.

Toda persona comprometida con la organización, interactúa cooperativamente, desea ser aceptada y espera que sus opiniones se tengan en cuenta aunque sea por algunas personas de la institución; pero cuando ésta es una institución educativa, se necesita del consenso total para lograr los objetivos propuestos.

Del estado en que se encuentren los objetivos de la organización, los personales y las motivaciones, depende la supervivencia del grupo.

De ahí la importancia de un proceso comunicativo que sea el eje motivador que facilite la interacción y mejore las condiciones y conductas del grupo.

Se trata de valorar, cómo se articulan la información y la comunicación, cómo fluyen en los diferentes ámbitos y niveles; si a través de ellas se dinamizan y proyectan políticas pertinentes a la dirección, a la estructura y a la cultura organizacional; si la información y la comunicación informales se procesan y se canalizan institucionalmente, para que trasciendan el nivel del rumor, de la opinión, del comentario inadvertido y se vuelvan comunicación estratégica que interprete, canalice, capitalice e incorpore el valor significativo de la información generada en la cotidianidad y se tome de ella lo realmente importante para la acción productiva de la organización. Si se ofrecen elementos de juicio para la toma de decisiones por la prontitud de la gestión, si se optimizan recursos para la planeación y contribuyen a la organización interna y disminuye la dispersión, de esfuerzos, de recursos humanos, de técnicas y tecnologías.

1.4 Imagen Corporativa

El concepto de imagen corporativa lo podemos definir como el conjunto de significados que una persona asocia a una organización, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización. Se define la imagen corporativa como la impresión total (creencias y sentimientos) que una organización genera en la mente de los públicos. En realidad, no podemos hablar estrictamente de imagen corporativa, sino más bien de imágenes corporativas, ya que están conformadas por las percepciones, impresiones y experiencias de un conjunto muy variado de personas. No resulta difícil entender, por tanto, que el manejo y análisis de la imagen corporativa pueda convertirse en algo enormemente complicado, pues además de estos componentes afectivos o emocionales tan intangibles, hemos de tener presente en muchas ocasiones una heterogeneidad constituida por elementos casi irreconciliables.

La imagen corporativa, entendida como el retrato que se articula en la mente de los receptores a partir de señales enviadas por el objeto, tiene que ser una prioridad para la DIGERCIC, identificar que si sus públicos objetivo la cualifica favorablemente, sus esfuerzos se traducirán en el incremento de sus ñserviciosò, es lo que distingue a

una institución de otra y comunica al público receptor acerca de los servicios que ofrece la misma. Está determinada por las percepciones íntimas, individuales, determinadas por nuestro saber de la entidad y de la competencia, de las expectativas creadas por su comunicación y las de sus rivales, y perfilada por nuestra propia personalidad y experiencia. Requiere una inversión, un saber hacer diferencial, significativo, creíble, relevante, dinámico, sostenible a lo largo del tiempo.[3]

La imagen corporativa la crean los públicos a partir de todas las impresiones recibidas de la institución. Dichas señales deben estar convenientemente dirigidas desde el interior y apoyarse en una base sólida, derivada de la personalidad o identidad corporativa, la cual se materializa en un conjunto de pistas visuales, de comunicación y de comportamiento corporativo. Estas manifestaciones llegan finalmente a los públicos, quienes conforman la imagen a partir de las mismas. El modelo se completa añadiendo otros condicionantes, no directamente controlables por la empresa, que también influyen en la generación de la imagen, tales como las noticias emitidas por los medios de comunicación, la comunicación boca-oreja o la imagen del país.

Es imposible tener una percepción total y global de la DIGERCIC, por lo que la imagen debe basarse necesariamente en fragmentos. Buena muestra de esta fragmentación es la posibilidad de que sobre una organización se proyecten distintos tipos de imágenes: la imagen de empresa, la imagen de marca y la imagen del servicio. La primera se refiere a la imagen institucional de esta institución; la segunda, al conjunto de signos visuales y verbales que tiene para identificarse, signos que representan a la institución en la mente de los públicos; y la tercera se refiere al lugar que ocupan los servicios que ofrece la DIGERCIC frente a otros servicios públicos que puedan existir en el mercado. Si estas imágenes no son consistentes y coherentes entre sí, se puede producir un grave daño a la reputación de la institución.

Imaginemos una organización con una buena imagen de empresa que lanza al mercado un producto que por alguna razón no consigue una buena imagen. En este caso la imagen de producto desmiente y contradice a la imagen de la empresa, destruyendo así parte de su valor y poniendo en peligro su credibilidad. El efecto

[3]GARCIA Mariola, *Las claves de la publicidad*. 5ta. Edición. Editorial ESIC, Madrid, 2001, p.86

sería el mismo si la imagen de la empresa que tienen los distintos públicos no coincide. Si los inversores tienen una buena imagen, pero los empleados tienen una mala imagen de la organización, esta falta de coherencia planteará antes o después serios problemas a la imagen global de la empresa.

Importancia de la Imagen Corporativa

La DIGERCIC, no sólo debe encaminar sus estrategias hacia el fin último de su producción de servicios, sino a emitir un mensaje corporativo claro y la definición de las políticas de acercamiento social.

La formación de la imagen corporativa es un proceso generalmente largo y siempre complejo, como todo proceso de creación de imagen, la corporativa también es el resultado de una abstracción y, por lo tanto, en su formación cada individuo ejecuta una operación de simplificación en la que la organización queda reducida en su mente a un conjunto de atributos más o menos representativos. Esos atributos no están aislados, sino que forman una totalidad. Por otro lado, ninguno de estos atributos es necesariamente invariable, pues todos ellos están sujetos a cambios, por lo que la imagen corporativa puede evolucionar a lo largo del tiempo. De hecho, cada nuevo input sobre la organización que entre en la mente del sujeto es contrastado con los datos almacenados en su memoria y este proceso puede dar lugar a modificaciones en alguno o varios de los atributos. De esta manera la imagen corporativa se confirma o, si alguno de sus rasgos se vuelve a interpretar, se reestructura para adecuarla a esa nueva información que se considera veraz.

ñSe pueden distinguir tres fuentes de información que intervienen decisivamente en la construcción de la imagen: los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y la experiencia personalò[4] Las dos primeras fuentes son indirectas y la tercera es directa.

a) Los medios de comunicación masivos: dentro de este apartado debemos distinguir entre los mensajes comerciales directamente controlados por la organización y las noticias, es decir, aquellas informaciones que los públicos consideran propias del medio. En este último caso el control que las

[4] CAPRIOTTI, Paúl, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Editorial Ariel, Barcelona, 1999, p. 213

organizaciones ejercen sobre la información es variable. En este contexto los medios se han convertido en una institución privilegiada para elaborar y difundir información que sin duda determina la imagen de las organizaciones.

b) Las relaciones interpersonales: muchas veces se ha dicho que tienen más influencia en la formación de imágenes que los medios de comunicación, que simplemente refuerzan actitudes preexistentes. En el ámbito de las relaciones personales como fuente de información hay que destacar la influencia de los grupos de referencia y la de los líderes de opinión. El grupo de referencia determina la conducta del individuo, bien porque éste acepta sus informaciones como evidencia de la realidad o bien porque utiliza los valores del grupo como pautas normativas para su propio comportamiento.

c) La experiencia personal: probablemente sea ésta la fuente de información más decisiva en la formación de la imagen de una organización. Esta fuente proporciona una información de primera mano, aunque es cierto que su influencia y su uso pueden estar mediatizados por cualquiera de las dos fuentes anteriormente descritas. La experiencia personal puede ser directa, como cuando hay un contacto no mediado con personas que pertenecen a la organización o con la empresa como institución (por ejemplo a través del servicio de atención al cliente o participando en un acto organizado por la empresa), o indirecta cuando esa experiencia está relacionada con el consumo o uso de servicios.

Para la institución, la imagen corporativa es un elemento estratégico y un principio de gestión muy importante. Desde el punto de vista de la organización la imagen corporativa está relacionada con las operaciones cuyo fin es crear determinadas impresiones en los públicos, siendo por tanto la imagen un reflejo de la identidad cuyo destino final es determinar la actitud de los públicos en un sentido que sea positivo para la empresa. Independientemente de la cercanía o lejanía de la imagen corporativa respecto a la identidad corporativa, las organizaciones saben que dicha imagen está integrada por unos valores que para los públicos son tan reales como la realidad misma.

La imagen corporativa está constituida por retazos de lo que la institución ES, lo que la institución HACE y lo que la institución DICE. Por tanto, esa imagen también está constituida por cómo se manifieste su esencia, por cómo desempeñe su labor y por cómo exprese sus mensajes. En esta situación cada vez más generalizada la imagen corporativa se convierte en un valor añadido y en un factor de competitividad institucional.

Hay un último elemento de gran importancia conectado con la imagen corporativa: nos referimos al concepto de reputación. La reputación de una organización surge de la comparación en la mente del individuo de la imagen de una organización, es decir, de las características que atribuye a esta basándose en su experiencia y conocimiento, con lo que él considera que deben ser los valores y comportamientos ideales para ese tipo de empresa. La reputación no es, pues, la imagen de una organización, sino un juicio o valoración que se efectúa sobre dicha imagen.

La reputación, por tanto, es un capital enormemente valioso para la organización y, como tal, hay que gestionarlo con rigor, igual que se gestionan otros activos de la institución. La reputación no es fruto de una campaña que se ejecuta en un momento dado, sino que es un valor que se construye mediante una planificación y una gestión eficaz a lo largo del tiempo.

Podemos decir que la reputación corporativa se desglosa en cinco componentes: reputación comercial, reputación económico-financiera, reputación interna, reputación sectorial y reputación social.

1. La reputación comercial, es la estimación que los clientes tienen de la organización a partir de su experiencia con los productos o servicios comercializados. Si la reputación comercial es buena, eso permitirá a la organización poner precios más altos a sus productos o servicios.

   La reputación comercial se verá afectada por los siguientes aspectos:
   - grado de satisfacción del cliente

   - juicio sobre la calidad de los servicios adquiridos

2. La reputación económico-financiera está determinada por el juicio que la organización merezca a grandes inversores, pequeños accionistas, intermediarios financieros, entidades financieras, analistas financieros y prensa económica. Dicha reputación depende en última instancia de los siguientes factores:

- grado de credibilidad que inspira la compañía
- sensación de seguridad y estabilidad
- valoración de la rentabilidad
- estimación de la calidad en la dirección de la empresa

3. La reputación interna dependerá del juicio que los empleados de la organización hagan sobre sus atributos de imagen y por ello existe una estrecha relación entre la comunicación interna y la imagen corporativa. La reputación interna está determinada por los siguientes factores:

- valoración de las condiciones de trabajo
- valoración del diálogo y la participación dentro de la empresa
- apreciación de valores internos
- apreciación de la información interna
- sentimiento de orgullo, confianza y seguridad en la organización
- evaluación de expectativas

4. La reputación social de una organización está conformada por los atributos de imagen que los distintos grupos sociales proyectan sobre ella y por la valoración que dichos grupos hacen de estos atributos de imagen. Dentro de este complejo entorno social podemos distinguir los siguientes subgrupos: las comunidades locales, los medios de comunicación, los líderes de opinión, los expertos, las asociaciones de consumidores y el público en general. Los aspectos que conforman la reputación social son los siguientes:

- estimación del grado de responsabilidad social

- estimación del grado de preocupación por la comunidad local

- estimación del grado de contribución al desarrollo social

Como conclusión, podemos afirmar que los conceptos de identidad e imagen corporativa son interdependientes; no hay imagen sin identidad, pues lo que se comunica no puede ser puro diseño, sino que ha de estar anclado necesariamente en la realidad; y al mismo tiempo, no hay representación posible de la identidad si no es a través de la imagen, que constituye su mejor expresión. La imagen corporativa no atañe exclusivamente al departamento de comunicación, sino que es una tarea que afecta a la alta dirección y su gestión exige el compromiso de las distintas áreas funcionales de la institución y, en última instancia, de todos y cada uno de los funcionarios. Una imagen y una reputación positivas, no son sólo el resultado de una buena comunicación. La comunicación es importante, pero hay otros rasgos de identidad fundamentales en la consecución de una buena reputación. La imagen debe gestionarse en todos los niveles de la organización y en todas las áreas de su actividad, pues el comportamiento de la empresa, cada acto de cada uno de sus empleados, tiene un efecto en su imagen global.

La Imagen como valor estratégico

La imagen corporativa es el factor diferenciador que agrega valores, permanencia en el tiempo y en la memoria del público objetivo, por tanto se hace necesario realizar una actuación planificada y coordinada para lograr que los públicos de la institución tengan una imagen corporativa que sea acorde a los intereses y deseos de la entidad y que facilite y posibilite el logro de sus objetivos.

Se pretende en este trabajo presentar las consideraciones finales sobre la proyección de un programa de imagen corporativa. Se exponen en este sentido, tanto las concepciones básicas para la puesta en marcha del programa de imagen, como los indicadores de seguimiento y control a implementar para garantizar la retroalimentación del proceso y su evaluación, de manera que se garantice la legitimidad y efectividad en el contexto señalado.

Imagen corporativa como principio de gestión institucional

Consideremos a la organización como un sistema global, formado a su vez por dos subsistemas:

1º Sistema Fuerte: formado por una organización básica es gestionado de acuerdo a políticas funcionales. Comprende los servicios, su estructura organizativa y de decisión, su saber hacer técnico y comercial.

2º Sistema Débil: formado por los activos intangibles de la institución, se gestiona a través de las políticas formales. A valores intangibles pertenecen: la identidad visual corporativa, la cultura corporativa y la comunicación corporativa.

Una estrategia de imagen es el conjunto de acciones que una organización acomete para lograr una imagen intencional que favorezca la satisfacción de sus metas corporativas. La imagen intencional coincide generalmente con el posicionamiento estratégico que es la imagen deseada por la organización.

Para lograr una imagen intencional debemos conocer de qué puntos partimos, cuál es la imagen actual; existen dos métodos para analizar la imagen corporativa.

- La auditoría de la imagen: es una revisión orientada de la totalidad de la institución, con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles de su imagen corporativa.

- El observatorio permanente de imagen corporativa: instrumento de evaluación de la imagen que combina una base de datos sobre la imagen, y sobre la de la competencia.

Ante lo anteriormente expuesto, para gestionar correctamente la imagen de una institución se debe realizar un plan estratégico de imagen corporativa que cuente con el análisis del perfil corporativo, la definición del perfil corporativo y la comunicación del perfil corporativo.

1.5 El plan estratégico de la imagen corporativa

El plan estratégico de imagen corporativa (PEIC) tiene que concretar los objetivos de imagen y la estrategia comunicativa de la institución. Para una buena planificación es

necesario realizar diferentes análisis y conocer las realidades de la organización, de sus audiencias y de la competencia.

La estrategia de imagen es el conjunto de acciones que la institución debe realizar para alcanzar la imagen intencional. Sin embargo, antes de definir la estrategia, es obligatorio conocer cuál es la imagen actual de la entidad y analizarla. Para ello, se emplean dos herramientas: la auditoria de imagen y el observatorio permanente de imagen corporativa. Sólo cuando conozcamos la situación, podremos definir la estrategia.

En este punto se concretan los objetivos de imagen a mediano y largo plazo) al igual que la estrategia comunicativa que habrá que utilizar para alcanzar dichos objetivos. La elaboración de un PEIC exige:

1. La formulación de la visión estratégica
2. El conocimiento del perfil de imagen actual de la organización
3. Definir el posicionamiento estratégico más adecuado para el proyecto institucional (lo que exige la concreción de la imagen intencional)
4. Traducir los objetivos institucionales a objetivos de imagen coherentes con el posicionamiento
5. Establecer la estrategia de comunicación: las líneas de actuación estratégica y las acciones de comunicación destinadas a cada tipo de público

El objetivo básico del PEIC es influir en la imagen corporativa que tienen las diferentes audiencias. Este plan estratégico parte de la relación que se establece entre tres elementos básicos:

-La institución.- realiza y planifica una determinada imagen en función de su identidad como empresa.

-Las audiencias de la institución.- Son a quienes van dirigidos todos los esfuerzos de acción y comunicación.

-La competencia. Resultará útil como referencia comparativa para la organización y las audiencias.

Por su parte, la estrategia de imagen corporativa perseguirá los siguientes objetivos:

-Identificación.- La institución ha de transmitir sus características, sus productos y su modo de trabajo. (Quién es, qué hace y cómo lo hace).
-Diferenciación.- Conseguir que la audiencia distinga nuestra empresa de la competencia.
-Referencia.- La entidad trata de constituirse como referente de imagen, es decir, ser considerada como la empresa que mejor representa un sector.
-Preferencia.- Nuestra empresa es conocida y además es la preferida.

El plan estratégico de imagen corporativa ha de ser coordinado correctamente, para lograr que sea efectivo y que la imagen responda a la personalidad y a los intereses de la empresa. El PEIC consta de tres grandes etapas:

1º Análisis del perfil corporativo. Contará con una evaluación interna y otra externa.
2º Definición del perfil corporativo. Se concretará la decisión estratégica.
3º Comunicación del perfil corporativo. Se establecerán las posibilidades comunicativas de la empresa y trasladaremos a los diferentes públicos de la organización el perfil de identificación establecido en la fase anterior.

En resumen, toda institución, al iniciar la planificación de la imagen corporativa, debe tener claro qué es, qué hace y cómo lo hace. Por lo tanto, deberá realizar un análisis interno de la organización que le lleve a reconocer los elementos que contribuyen a definir su identidad corporativa de la organización y a cómo comunicar esa identidad a los diferentes públicos. Una vez hecho esto, se definen las audiencias claves. De este modo, empleamos todos nuestros recursos de la forma más eficiente, incidiendo sobre aquellos grupos que pueden tener una influencia decisiva en la imagen corporativa de la organización.

Manual de Imagen Corporativa

Es un documento en el que se diseñan las líneas maestras de la imagen de una compañía, servicio, producto o institución. En él, se definen las normas que se deben seguir para imprimir la marca y el logotipo en los diferentes soportes internos y externos de la compañía, con especial hincapié en aquéllos que se mostrarán al público.

El manual describe los signos gráficos escogidos por la compañía para mostrar su imagen así como todas sus posibles variaciones: forma, color, tamaño, etc. En el mismo, se explica su forma, oportunidad y lugar de utilización mediante la inclusión de ejemplos gráficos. Se muestran también las normas prohibitivas de sus aplicaciones.

Los contenidos del manual se agrupan básicamente en dos grandes capítulos:

- Normas básicas de construcción y desarrollo de la identidad corporativa.
- Aplicación del logotipo en las distintas plataformas de comunicación: carteles indicadores, uniformes del personal y otros dependiendo de los requerimientos de la institución.

Orígenes históricos

La marca ha tenido desde siempre una doble función: como señal de autor u origen y como sello de garantía en caso de defecto del objeto. Ya en la edad moderna con el desarrollo de la imprenta y la posibilidad de obtener papel a precios económicos, expande la marca más allá de la propia materialidad del producto para llegar a la comunicación comercial escrita: publicidad de empresa, anuncios de prensa, etc.

La concepción de objetos para la industria en base a principios funcionales y constructivos creció a principios del Siglo XX en constante polémica con la ornamentación, surgiendo un movimiento racional que consideraba la forma vinculada a la utilidad práctica.

La Bauhaus, escuela de diseño y arte creada en 1919 por Walter Gropius, uno de los más importantes maestros del racionalismo, nació con el objeto de sintetizar arte e

industria, formando nuevos especialistas que dominasen, al mismo tiempo, técnica y forma. Son los orígenes de lo que más tarde se llamarían diseñadores industriales. Se pasa a la búsqueda de lo elemental o, mejor dicho, de lo funcional.

El ejemplo más significativo de una empresa que desarrollase lo que podría denominarse como el primer proyecto de imagen corporativa fue AEG cuando, en 1907, encargó a Peter Behrens (arquitecto) que le crease una identidad coherente y reconocible en edificios, productos y publicidad.

Aunque el logotipo de AEG ha sido retocado varias veces a lo largo de los años, aún sigue siendo válido. Ejemplos similares de perdurabilidad: la marca de fábrica de Phillips -inalterada desde los primeros tiempos de la fábrica- o el logotipo de Coca-Cola -desde 1887 con sólo ligeras modificaciones- o la mascota de Michelín, diseñada en 1910.

Es a partir de la Segunda Guerra Mundial cuando surge el movimiento de diseño que una las dos tendencias de lo constructivo y lo decorativo. Su principal exponente, Raymond Loewy, influyó decisivamente en la nueva teoría del "Styling", concibiendo el diseño como una estética del producto y propugnando que entre productos de idéntica función, precio y calidad equivalente, aquéllos que tengan una apariencia más bella se venderán mejor. El diseño podía influenciar, pues, a la masa consumidora en la elección del producto. Se sientan las primeras bases de la indisolubilidad entre diseño y comunicación, entre marketing y producción.

Se formará la primera generación de estructuralistas, de grafistas y diseñadores gráficos, que renuncian en principio al lenguaje de las imágenes retóricas en favor de una investigación icónica basada en las formas puras, aunque no privadas de significado.

Proceso de comunicación

Cuando hablamos de comunicación debemos de considerar tres polos fundamentales:

-Empresa, diseñador gráfico, público

-Emisor, mensaje, receptor

Proceso de diseño

-Información documental

-Incubación

-Idea creativa

-Verificación y desarrollo

-Formalización

-Difusión del mensaje

1.6 Identidad Corporativa

Definición del concepto

El estudio de la identidad corporativa ocupa un lugar cada vez más importante en la política estratégica de las organizaciones debido a los cambios que se producen de forma creciente: aparecen nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos negocios que provocan en la vida de las organizaciones procesos de reestructuración, diversificación y ampliación de líneas de productos o servicios aportados.

Para afrontar estos cambios con éxito, las organizaciones deben modificar la forma en que son percibidas por los clientes, deben expresar de forma clara, coherente y eficaz una imagen que refleje su finalidad, objetivos y estrategias, imagen que le permita diferenciarse y ser reconocida, conducirse ante un mercado competitivo, exigente y dinámico. En otras palabras, lo importante no es encontrar ventajas competitivas en el servicio o el producto, sino en las características que distinguen a la organización ante el público.

La identidad de una organización o identidad corporativa es el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no, por tanto, tiene que ver con su ser, su forma de ser, su esencia. [5]

[5] MUT Magdalena. De la Identidad Corporativa a la Identidad Visual Corporativa, un camino necesario. Disponible en: http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi9/publ/5.pdf

Existen dos aspectos de la Identidad Corporativa que a su vez son complementarios:

a) El conjunto de aspectos profundos que definen la institución.

Se trata de definir las bases distintivas de su personalidad, sus puntos fuertes; también se trata de saber explotar esas fuerzas que están en estado virtual y que hacen a cada institución diferente, única y difícilmente repetible. De esta forma no sólo se descubren sus originalidades sino que también esta definición que de ella misma hace se convierte en sólidos cimientos que abren el futuro y salvaguardan de crisis y situaciones de riesgo.

b) El conjunto de elementos visuales que identifican la organización.

La identidad visual corporativa es la traducción simbólica de la identidad corporativa de una institución, concretada en un programa que marca unas normas de uso para su aplicación correcta.

Sirve para identificar y para diferenciarse de otras entidades con unas normas de diseño visual rígidas en su aplicación pero no en su reelaboración continua.

A continuación se describen los elementos que constituyen la identidad corporativa de una institución:

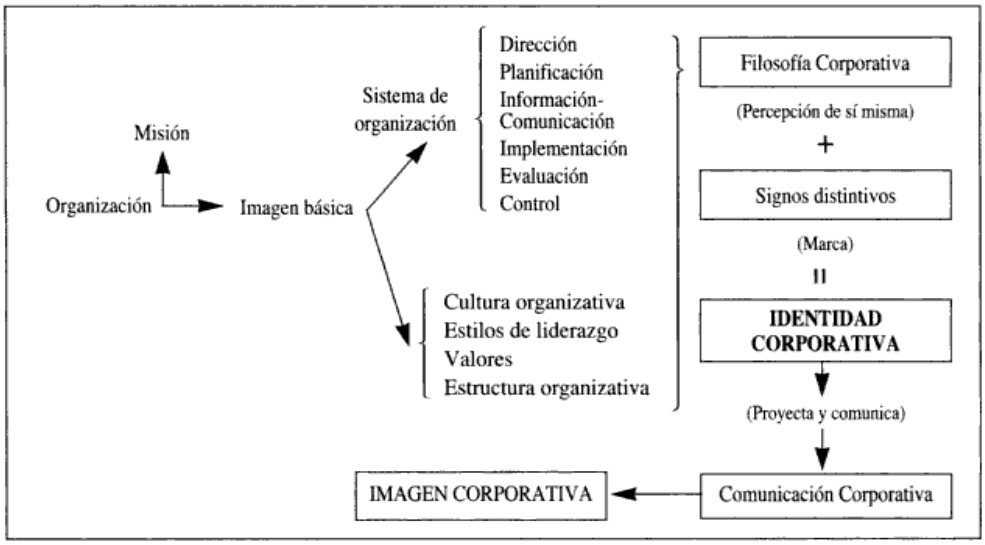


Gráfico No. 1 Elementos que configuran la Identidad Corporativa

Fuente: GARCIA Mariola. Las Claves de la publicidad. Pag. 120

La identidad corporativa de una organización es su esencia, lo que es y no lo que parece; en este sentido no debemos confundirla con la imagen (que es lo que parece más que lo que es). Es decir, la identidad corporativa crea pertenencia y representación de todas las características internas y externas que componen a la organización.[6]

La identidad corporativa es la personalidad de la institución, y abarca todas las formas de expresión de la organización, ya sean palabras, símbolos o comportamientos.

Así, la identidad corporativa se plasma a través de:

- Mensajes de palabra o escritos, que implican el envío de información verbal o visual.
- Símbolos, que indican lo que la organización quiere representar y lo que pretende.
- Comportamiento, que es el canal fundamental para la creación de una identidad corporativa.[7]

La identidad corporativa puede ser:

a) Identidad monolítica: La empresa utiliza un único estilo visual. El mismo símbolo se repite por todas las partes en las que la empresa esté presente. Es reiterativa, pero a partir de ese refuerzo, la facilidad para que el público la recuerde y nos asocie con ella es mucho mayor.

Suele tratarse de empresas líderes en el sector y en el estado de opinión Con gran capacidad de prescripción, que poseen un gran crecimiento orgánico (la empresa crece y se expande) y que están orientadas hacia la calidad de sus productos; por ejemplo BMW, IBM, Philips.

[6] Portal de relaciones públicas, la identidad corporativa, http://www.nppnet.com.ar/imagen-htm
[7] DIEZ Sara. Técnicas De Comunicación. La comunicación en la empresa. Ideas Propias Editorial. España 2006 Pág. 109

b) Identidad respaldada: tiene lugar cuando la organización está compuesta por un grupo de compañías identificadas cada una con su propia marca.

La organización consta de un grupo de empresas a las que respalda con el nombre y la identidad del grupo. Aunque cada empresa tiene su estilo propio, se reconoce perfectamente a la empresa matriz: General Motors, L óreal.

Suelen estar muy diversificadas en distintos sectores y actividades comerciales, y basan su crecimiento en la absorción o fusión de otras empresas. Trasladan la cultura corporativa del grupo al seno de compañías reputadas.

c) Identidad de marca: las subsidiarias tiene su propio estilo, y la empresa matriz no es reconocida por los iniciados. Son compañías que comercializan productos de consumo masivo, y que basan toda su estrategia en la competitividad de sus productos aisladamente.

La separación de la marca de identidad de la empresa matriz limita el riesgo de fracaso del producto, pero también implica que la marca no puede beneficiarse de la reputación favorable que pueda tener la empresa matriz: Procter & Gamble, Unilever.

Importancia de la identidad corporativa

De esta manera, la identidad corporativa se convierte en un elemento fundamental que le permitirá a las organizaciones conducirse en el mercado, saber hacia dónde dirigirse a partir del conocimiento de sus características, lo que propiciará el logro de una planificación con éxito a largo plazo.

A partir de estos elementos se evidencia el valor de la investigación desde la cultura organizacional para el estudio de la identidad corporativa de las organizaciones, ya que se pueden comprender los rasgos o atributos que la identifican, tanto para su público interno como externo, los cuales deben surgir de la esencia de dicha organización, de sus raíces, logrando que en el diseño se muestre la verdadera "razón de ser" de la misma. Desde esta perspectiva, el estudio de la identidad corporativa se convierte en un problema complejo, en que intervienen múltiples factores, tales como: la cultura de la organización, el sentido de pertenencia, los roles, las relaciones interpersonales, el

comportamiento organizacional y la comunicación, otorgándole carácter heterogéneo y dinámico a su estructura.

La identidad de la organización está representada por los rasgos o atributos que la caracterizan ante sus miembros, su público y el mercado, es decir, las características que la misma asume de modo consciente o inconsciente y que le sirven de elemento diferenciador para que se reconozca a sí misma y pueda expresarse con libertad hacia todo lo que la rodea.

Se evidencia, así, que la identidad corporativa alcanza cada vez más una gran importancia para las organizaciones, ya que el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, el sistema competitivo de la comunicación de mercado, de superproducción industrial y el desarrollo de las sociedades de consumo, han transformado la función de las organizaciones. La institución es ahora más que productora de bienes, emisora de comunicación, es decir, su carácter ha cambiado y la definición y proyección de la nueva identidad constituye una función necesaria en la formación de dicha empresa. Hoy es vital conocer a la empresa y definir su dirección, su razón de ser, a quién se dirige, ya que esto le posibilitará asumir y atender sus responsabilidades en términos de calidad, eficiencia, utilidad, servicio e investigación. La autodefinición de la institución, el establecimiento de políticas y metas son factores muy importantes para su crecimiento.

Una organización debe tener una identidad que refleje fielmente su filosofía y forma de trabajar, debe proyectar su personalidad y elegir la manera de presentarse ante su público, abarcando todos los puntos de contacto entre ella y su público. De esta manera, la identidad puede dar a los clientes una idea clara de lo que pueden esperar en términos de producto, servicio y precio, y lograr así que permanezcan fieles a una organización que respeta sus necesidades y con la cual están familiarizados. Esto es posible cuando la organización ha crecido de forma orgánica, cuando está "orgullosa" de lo que ha conseguido, cuando se ha ganado un prestigio por la calidad de sus servicios.

1.7 Comunicación corporativa

La comunicación corporativa es el conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, ONG, etc.) proyecta a un público determinado a fin de dar a conocer su Filosofía (misión, visión, valores, etc), y lograr establecer una empatía entre ambos. Entre las cualidades que debe poseer la comunicación corporativa se destacan que debe ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante. Se la entiende por lo tanto como la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. La comunicación corporativa puede ser:

a) Comunicación Corporativa Formal

La establece la propia empresa, es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. Es controlada y sujeta a reglas. Entre los medios de comunicación más conocidos a nivel de las empresas está el memorándum -correspondencia escrita- entre departamentos; las reuniones con agenda escrita y entregada previamente, el correo electrónico a través de computadoras en redes, entre otras. La considerada comunicación formal en las organizaciones tiene direccionalidad, lo cual indica la relevancia o intencionalidad de la misma y se han clasificado en:

- Comunicación descendente (de la dirección o gerencia hacia el personal).
- Comunicación ascendente (del personal hacia la dirección, gerencia presidencia de la empresa)
- Comunicación horizontal entre el personal de igual jerarquía).
- Comunicación diagonal (entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan), no necesariamente cubriendo la línea de forma estricta, por ejemplo, contraloría solicita -urgente- a la gerencia de recursos humanos la nómina de la institución, el encargado de la nómina se la hace llegar, de forma directa.

b) Comunicación organizacional informal

Este estilo de relaciones está basado en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistad entre las personas. La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a la empresa, según como se emplee. De forma positiva, ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado. De forma negativa, el rumor o chisme, es un distorsionador de la productividad y no ayuda, solo demora y perjudica a las personas y a la organización.[8]

c) Comunicación interna

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución. La comunicación interna es un recurso gerenciable a alcanzar los objetivos corporativos, culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamientos de la institución. La comunicación no es un fin, sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que se supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones: la flexibilidad, a polivalencia, la apertura a los cambios, el espíritu de participación, el talento innovador, el trabajo en equipo, etc. [9]

1.8 Gestión Estratégica de Comunicación en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación

Nociones indispensables: Política, Estrategia y Plan

La puesta en funcionamiento de una concepción estratégica de Comunicación Institucional para la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación demanda la aplicación de varias nociones indispensables que, presentadas de modo operacional, facilitarán no sólo el mejor entendimiento de la propuesta aquí presentada sino sobre todo su ejecución. En ese sentido, se desglosa a continuación

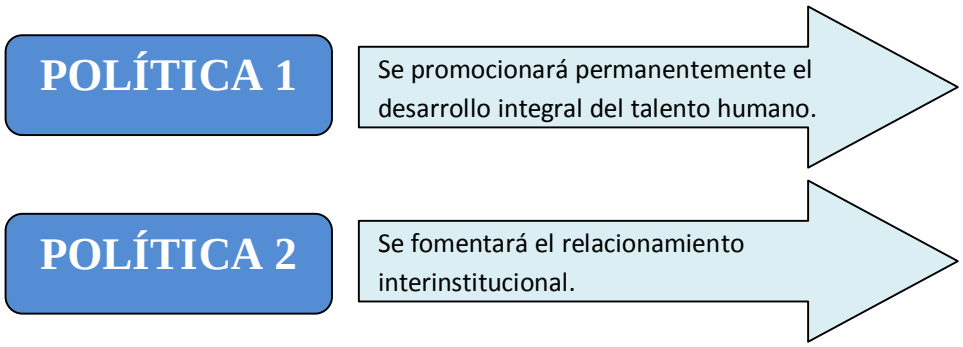
[8] GONZALES Isabel. Comunicación Interpersonal y Comunicación Organizacional: La comunicación, las relaciones humanas y el tiempo organizacional.
[9] GARCIA Jiménez Jesús. La comunicación interna. Ediciones Díaz Santos. Madrid 1998.

tres conceptos necesarios, desarrollados desde la perspectiva comunicacional especializada.

Política.-

Es el sistema de valores, principios y normas que organizan y guían tanto la planificación como la gestión de los procesos de comunicación de la institución. Está vinculado a la naturaleza, finalidad y funciones que definen a esta última a su visión, misión y propósitos estratégicos y condiciona en forma, contenido y dirección toda la interacción comunicacional. La política se relaciona a las pautas de conducta más generales.

La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación estará continuamente enmarcada en un proceso integral de modernización, para lo cual:



Estrategias.-

Son las decisiones adoptadas por la institución para alcanzar determinados objetivos comunicacionales en el mediano o largo plazo y frente a distintos escenarios probables, así como respecto de los procedimientos preferenciales que tiendan a asegurar su logro.

A continuación se presenta la parte sustancial del presente documento, que detalla la estrategia misma de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación. El esquema general del Marco Teórico utilizado para la definición de la estrategia es el siguiente:

Marco Teórico para la elaboración de la estrategia

Gráfico No. 2 Fuente: Holística Consultores

Las bases en las que se sustenta la estrategia están determinadas por el Modo de Ser de los funcionarios y las Políticas que enmarcan el accionar al interior de la institución. Con estas bases sólidamente afianzadas es posible ejecutar las estrategias planteadas, las cuales permitirán el cumplimiento de los objetivos específicos.

De esta forma se asegura el logro del objetivo general, el mismo que al estar debidamente alineado con la misión, permitirá cumplir con la visión, que es el objetivo máximo que se pretende alcanzar.

Las estrategias se generaron con base en el análisis de los factores externos e internos que afectan a la organización y que forman las principales ramas de los Árboles de Proyección Futura presentados anteriormente.

Al final de dicho análisis se genera las siguientes estrategias:

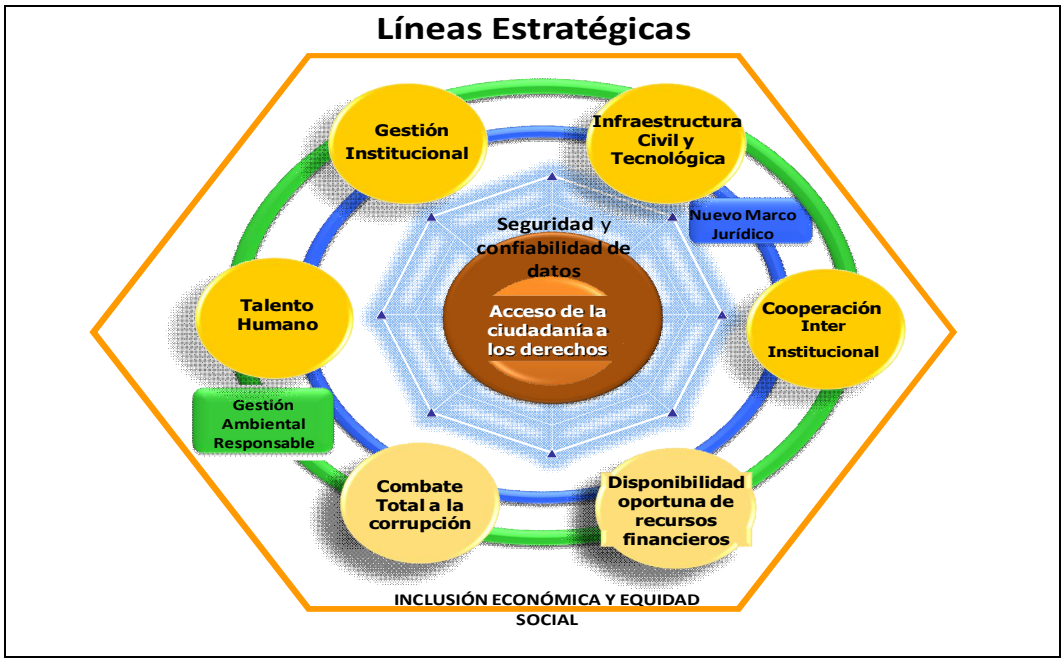


Gráfico No. 3 Fuente: DIGERCIC

Es importante aclarar que los temas en amarillo representan las 3 estrategias principales de la institución, mientras que el resto de elementos son ejes transversales que permiten el cumplimiento de la Visión, que es la que se encuentra al interior del gráfico.

A continuación se presenta cada una de las 3 grandes estrategias, con el conjunto principal de actividades a cumplir.

<u>ESTRATEGIAS</u>

Primera Estrategia: *Gestión integral del Talento Humano y Fortalecimiento de la Gestión Institucional.*

Acciones específicas:

Las acciones específicas están levantadas con información de los funcionarios de la institución.

1. Plan de capacitación e inducción a nivel nacional.
2. Plan de difusión y comunicación para mostrar los resultados del proceso de modernización y mejorar la imagen institucional interna y externamente.
3. Implementación de un sistema de información gerencial para evaluación y control.
4. Plan de comunicación.

Segunda Estrategia: *Dotación de Infraestructura Civil y Tecnológica*
Acciones específicas:

1. Masificación del Plan Piloto de Modernización a Nivel Nacional
2. Servicios electrónicos
3. Gobierno electrónico
4. Implementación de políticas de confidencialidad
5. Herramientas de comunicación electrónica y conectividad a nivel nacional

Tercera Estrategia: *Impulsar las Relaciones interinstitucionales*
Acciones específicas:

1. Petroecuador ï Convenio para el proceso de reestructuración de recursos humanos
2. SENPLADES ï Metodologías para modelos de gestión pública
3. INEC ï Intercambio de información, capacitación y comunicación permanente y óptima
4. Policía Nacional ï Convenio para cruce de información, inteligencia y conectividad,
5. Ministerio de Relaciones Exteriores ï Implementación de servicios de cedulación y registro civil en los consulados de Madrid, Milán y New York.
6. Ministerio de Finanzas ï Gestión adecuada de recursos
7. Ministerio de Relaciones Laborales ï Coordinación para supresión de partidas
8. Corporación Aduanera ï Trámites de información directos
9. SRI ï Convenio para compartición de datos

10. Ministerio de Telecomunicaciones ï Gobierno electrónico

11. Correos del Ecuador ï Socio estratégico para entrega de nueva cédula

12. Ministerio de la Producción ï Simplificación de trámites con la intervención del documento de identificación

13. Consejo de Cámaras de la Producción ï Servicios de validación de datos para comercio exterior

14. MIES ï INFA ï UNICEF ï Ministerio de Salud.

a. Convenio de cooperación técnica ñAl Ecuador ponle tu nombreò
b. Atención de niños en puntos fijos de Registro Civil, para inscripciones tardías, cedulación primera vez y renovaciones
c. Programa de erradicación del subregistro en Pedro Vicente Maldonado
d. Instalación de agencias de Registro Civil en establecimientos de Salud (ARCES)

15. Vicepresidencia ï MIES: Cedulación de personas con capacidades especiales en la Misión Solidaria Manuela Espejo

16. Plan Ecuador ï Participación conjunta en cedulación en la frontera norte

17. Archivo Nacional ï Para diagnosticar avances en el proceso de digitalización

Modelo para la Gestión Estratégica de Comunicación de la DIGERCIC

La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación (DIGERCIC), trabaja en el desarrollo continuo de su Proyecto ñModernización del Sistema Nacional de Registro Civil, Identificación y Cedulación-fase masificaciónò, articulado al Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013. El que indica en su parte pertinente al Objetivo 1: Auspiciar la igualdad, la cohesión, la integración social y territorial en la diversidad; Objetivo 8: Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad; Objetivo 10: Garantizar el acceso a la participación pública y política; Objetivo 12: Construir un estado democrático para el Buen Vivir, logrando así diferentes objetivos enmarcados al fortalecimiento institucional en pro del derecho a la identidad que tienen los ciudadanos.

PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR.-

Cuadro No. 1

OBJETIVOS	POLITICAS	ESTRATEGIAS
Objetivo 1: Auspiciar la igualdad, la cohesión y la integración social y territorial en la diversidad.	Política 1.1. Garantizar los derechos del buen vivir para la superación de las desigualdades, en especial salud, educación, alimentación y vivienda.	
Objetivo 8: Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.	Política 8.3.- Impulsar el conocimiento, la valoración y afirmación de las diversas identidades socioculturales de los distintos pueblos y nacionalidades que conforman el Ecuador, así como la de las y los ecuatorianos que se encuentran residiendo fuera del país, en atención al fortalecimiento de la identidad ecuatoriana.	
Objetivo 10: Garantizar el acceso a la participación pública y política.	Política 10.3. Promover la participación política y electoral con equidad en los cargos de elección popular, de designación y en las	

	instituciones públicas	
Objetivo 12: Construir un estado democrático para el Buen Vivir.	Política 12.1. Construir el Estado plurinacional e intercultural para el buen vivir.	12.1.1. Establecer unidades en las distintas entidades estatales a fin de que el enfoque plurinacional e intercultural sea parte constitutiva de la gestión pública
Objetivo 12: Construir un estado democrático para el Buen Vivir.	Política 12.3. Consolidar el modelo de gestión estatal articulado que profundice los procesos de descentralización y desconcentración y que promueva el desarrollo territorial equilibrado.	12.3.1. Implementar los nuevos modelos de gestión desconcentrados y descentralizados de los ministerios sectoriales, que permitan garantizar la articulación intersectorial y eviten la superposición de funciones entre las carteras de Estado y entre niveles de gobierno.
	Política 12.5. Promover la gestión de servicios públicos de calidad, oportunos, continuos y de amplia cobertura y fortalecer los mecanismos de regulación.	

	Política 12.6. Mejorar la gestión de las empresas públicas y fortalecer los mecanismos de regulación	

Fuente: Plan Nacional del Buen Vivir

La DIGERCIC, está amparada bajo este paraguas gubernamental donde en primera instancia se encuentra el Gobierno, el segundo nivel lo ocupan los ministerios ejecutores y coordinadores y en tercer nivel el Registro Civil, como entidad operativa.

Gráfico No. 4

Plan.-

Es un conjunto razonablemente integrado de acciones comunicacionales que se rige por un determinado objetivo principal y otros sectoriales secundarios. Está siempre vinculado a una programación general de recursos, tiempos y responsabilidades, se extiende en el mediano o corto plazo y prevé mecanismos de seguimiento y evaluación.

1.9 Plan Estratégico

Un plan estratégico es definido como un documento que sintetiza a nivel económico- financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. [10] Para hablar de plan estratégico es necesario recordar que este proceso ya se empleaba en la época en que Aníbal Barca, unos de los generales de Cartago más activos de la Segunda Guerra Púnica, llevó a cabo una de las hazañas militares más audaces de la antigüedad, trataba de definir la misión del reino, establecer estrategias, analizar los factores del medio ambiente de tal manera que logra determinar tácticas y así lograr su objetivo. El historiador militar Theodore Ayrault Dodge le llamó «padre de la estrategia», es así que posteriormente estos conceptos son de vital importancia en asuntos militares, como podemos ver esto es la base que actualmente se usa para desarrollar planes estratégicos en toda empresa o institución.[11]

George Steiner en 1983 habla de que los inicios del concepto de planeación estratégica fueron a partir de 1950, en que ya varias empresas importantes establecen sistemas de planeación a mediano y largo plazo, se centraba en áreas específicas y buscaba resolver ciertos problemas y a niveles más altos de la organización se establecen estrategias.

Hay varios autores que definen claramente el plan estratégico, buscamos algunos conceptos claves que deseamos exponer en el presente trabajo.

ñLa planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estratégicas básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en prácticas las políticas y estrategias y así alcanzar los objetivos y propósitos básicos de la compañía.ò [12]

Fred David lo define como: ñadministración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la

---

[10] MARTINEZ Daniel, MILLA Artemio. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Diaz de Santos. España 2005 P 8

[11] Theodore Ayrault Dodge, Hannibal. A history of the art of war among the Carthaginians and Romans down to the battle of Pydna. Da Capo Press, Nueva York, 1995.

[12] Steiner George, Planeación Estratégica. Ediciones Continental, México 1983 P 7,12, 21

organización alcanzar sus objetivosò [13] Otra definiciones pueden ser las mencionadas a continuación, ñla planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr metas y lograr planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscadosò

ñEs un proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzar a partir del análisis a partir de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se conviertan en un estilo de gestión que haga de la organización un entre proactivo y participativoò.

La planificación estratégica sirve para una gran variedad de propósitos en las organizaciones, tales como:

- Definir claramente el propósito de la organización y establecer metas realistas y objetivos consistentes con esa misión, en un marco de tiempo definido, dentro de la capacidad de la organización para la aplicación.
- Proveer una estructura y un centro para los esfuerzos ce mejoramiento.
- Optimizar el sistema organizacional.
- Asegurar que se hace el más efectivo uso de los recursos de la organización, enfocándolos en las prioridades claves.
- Proporcionar una base desde la cual pueda medirse el progreso y establecer un mecanismo para informar los logros.
- Suministrar una guía para las decisiones del día a día.
- Tender un puente entre todo el personal y compartir la información que genera pertenencia.
- Estimular la formación de equipos de trabajo en tomo a las visiones y las tareas de la organización.[14]
-

[13] FRED David, Conceptos de Administración estratégica, 2006 P 4.

[14] ARRIAGADA Ricardo. Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión. Publicación de las Naciones Unidas. Chile 2002. P 43

Fases para la elaboración de un Plan Estratégico

Para poder realizar una adecuado Plan Estratégico se siguen las siguientes fases:

- Análisis
- Diagnóstico
- Elección de estrategias

Estos pasos llevan dentro de sí un conjunto de actividades que se detallan en el siguiente gráfico.

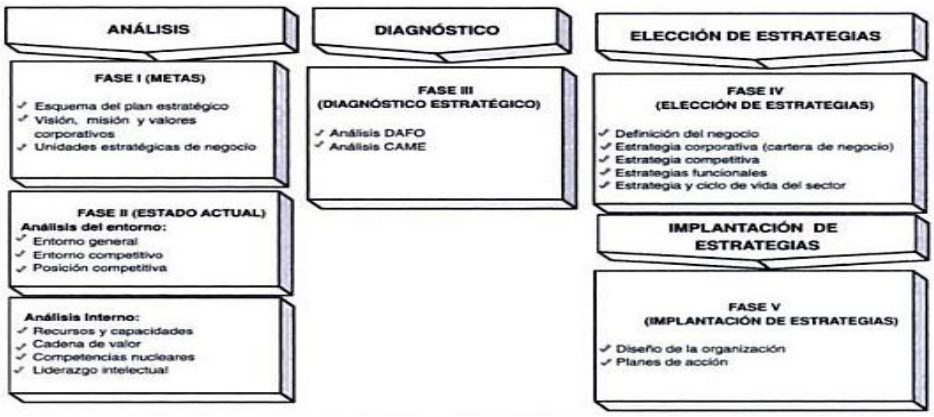


Gráfico No. 5 Fuente: Martínez Daniel, Milla Artemio. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral.

Los conceptos antes mencionados nos permite tener claro los aspectos que implica una planificación estratégica, es importante considerar el análisis del entorno, su relación con otras organizaciones y su influencia en las acciones a tomar, a partir de este análisis se debe establecer la misión, visión, metas y objetivos que se espera alcanzar, establecer estrategias y desarrollar el plan de acción a ejecutarse, estableciendo fechas, responsables y forma de evaluación, adaptándose a posibles cambios en el futuro. Es así que toda empresa o institución debe establecer y desarrollar un plan estratégico que le permita proyectarse a largo plazo, usar este método como una herramienta de cambio, conocer su entorno para contrarrestar los aspectos negativos, beneficiarse de los positivos y luchar por alcanzar la visión, misión y objetivos .

Todo plan estratégico debe contener los siguientes propósitos:

- Propósitos y objetivos
- Dirección y prioridades
- Marco de acción para desarrollo de políticas y toma de decisiones
- Asignación y uso de recursos
- Aspectos críticos y riesgos, como fortalezas y oportunidades

Formulación del plan estratégico

Hay varios criterios que establecen un proceso para elaborar un plan estratégico, mencionaremos el siguiente que indica Fred R. David en ñConceptos de Administración Estratégicaò.

- Definición de la visión
- Establecimiento de la misión y valores
- Análisis externo
- Análisis interno
- Establecimiento de objetivos
- Diseñó, evaluación y selección de estrategias[15]

Todo plan estratégico abarca generalmente los siguientes pasos:

1. Análisis o diagnostico situacional
2. Análisis de la organización
3. Establecimiento o redefinición de la visión y misión
4. Planteamiento de objetivos
5. Formulación de estrategias
6. Desarrollo del plan de acción.

Suele usarse la matriz FODA para facilitar el planteamiento de estrategias, igualmente se puede usar las matrices de factor interno y externo.

Diagnóstico situacional.-

Al investigar sobre este tema primeramente queremos resaltar que es el diagnóstico situacional, así que podemos mencionar lo siguiente:

[15] FRED David. Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición. Pearson Educación. México 2003

Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa. [16]

En una primera fase, el diagnostico identifica las variables que conforman o afectan la organización. La mirada tanto al sistema como a su entorno ha de ser una mirada espacial y temporal simultáneamente, en el reconocimiento que la situación actual ha sido provocada por hechos y variables de efectos anteriores, y que el desempeño futuro dependerá de las circunstancias que las tendencias y el devenir ofrezcan.

En este artículo se menciona adicionalmente que se debe tomar en cuenta las variables que van a depender de la naturaleza del objeto de estudio, este proceso inicia con la definición e identificación de los objetivos de la organización, los subsistemas más relevantes, las funciones de los elementos, las interacciones, las entradas y salidas; considerando el criterio de que el todo es más y menos que la suma de las partes, y esta a su vez van en relación al objetivo y a la misión. El diagnóstico situacional es un esquema que puede resultar práctico en los diferentes casos de planeación estratégica para el desarrollo de procesos, es un análisis que involucra factores como: humano, económico, administrativo, territorial, tecnológico, puede tener una clasificación inicial de variables internas y externas, las que a su vez implican resolver interrogantes, pudiendo usar el esquema conformado por el árbol de problemas.

Determinación de objetivos estratégico

La determinación de los objetivos estratégicos, como toda decisión, exige la existencia de información que permita orientarla y justificarla ya que es de una gran trascendencia para la organización, su entorno y sus integrantes. En el proceso de planificación, estos antecedentes se obtienen, como se ha señalado en el diagnóstico, a través de los análisis internos y externos.

[16] Planificación Estratégica Territorial. Consultado el 05-092011 de: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_2.htm

Sin embargo, para que esta información sea de utilidad, es necesaria su sistematización con el fin de facilitar su análisis y, con ello, la extracción de ideas que sirvan como base para la adopción de las decisiones que se deben tomar.

Esta sistematización es posible lograrla a través de la Matriz de Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) cuya esquematización entrega una referencia sobre la orientación que deben seguir la decisión a tomar, a saber:

Análisis de Entorno / Análisis Interno	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	**Potencialidades**	**Riesgos**
DEBILIDADES	**Desafíos**	**Limitaciones**

Gráfico No. 6

En la formulación de objetivos estratégicos, pueden manifestarse diversos problemas derivados de las diferencias existentes entre las iniciativas que se desean emprender y los recursos existentes para ella. Por esta razón, es necesario establecer objetivos acorde con la realidad organizacional más que con los grandes ideales que pueden producir grandes beneficios para la organización, pero que están muy lejos de ser logrados ya que los recursos de la misma no lo permiten.

Formulación de estrategias

Las estrategias son el resultado final del proceso formal de planeación estratégica. Un plan estratégico representa el establecimiento de una estrategia para la empresa y opera en torno a ella. Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de las metas, los Programas y planes de acción y la base para las prioridades en la asignación de recursos.[17]

[17] ARMIJO Marianela. Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. 2009 P 50

Desarrollo del plan de acción.

Un plan de acción es una orientación que dirige alguna área funcional de la organización y del cual se derivan las decisiones, acciones y procedimientos de la dirección superior. En un sentido más alto, los planes de acción forman la base de las decisiones de toda la empresa. La finalidad de los planes de acción es hacer posible el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Éstos son la expresión concreta del objetivo que persigue una empresa, es decir, lo que se propone hacer y lo que se piensa obtener con esta acción. Una vez que se ha formulado la estrategia de empresa, es necesario incorporarla en las operaciones cotidianas de la empresa, ya sea que se registre en un plan de acción formal y detallado o no, la estrategia tiene que traducirse en planes tácticos adecuados, programas y presupuestos. Los planes de acción se evalúan para conocer la instrumentación de los proyectos específicos llevados por los equipos de trabajo. Los evaluadores son los gerentes de área y los responsables de llevarlos a cabo. Éstos se reúnen cada tres meses para conocer el grado de avance. Es necesario que las reuniones sean cortas y se basen en los informes de tipo ejecutivo.[18]

Plan de acción

Al llegar a este punto en el proceso de Planificación Estratégica, se ha llegado a conocer mejor a la organización y a valorar las cosas que impulsan su labor, es así que en este punto se describirá las acciones concretas que la empresa o institución emprenderá para hacer una realidad cada meta futura. En su forma final, el plan operativo para cada meta estará redactado en un formato que indique las actividades que se emprenderán, el calendario para realizarlas y la persona o personas responsables de ellas, así como los recursos y presupuesto requerido para cada acción.

Los planes de acción se realizan una vez que se tiene claro cuáles serán las estrategias que permitirán ñcerrar las brechasò entre lo que se desea alcanzar y las dificultades que enfrena la organización actual y el entorno.

[18] RODRÍGUEZ Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Quinta Edición. Thompson Ediciones. México 2005 P 277

Estos planes son carácter operativo y se desarrollan a nivel de cada una de las unidades o áreas de negocios, centros de responsabilidad que tienen a cargo la generación de un producto final, y establecen los respectivos requerimientos de recursos humanos y financieros que permiten posteriormente la formulación del presupuesto.

Para poder realizar este Plan de Acción se puede realizar un formato donde se pueda visibilizar cada uno de los objetivos, estrategias, herramientas, recursos y responsables en la consecución y materialización del Plan Estratégico.

CAPÍTULO II

2.1 ANTECEDENTES

Los problemas (Debilidades o amenazas), son síntomas específicos que minan la capacidad de gestión institucional, si fuesen carencias de algo, la solución única estaría abocada a llenar dicha carencia, y esto en la teoría de análisis y solución de problemas no es cierto, puesto que un problema puede y debe tener varias alternativas de solución.

Existen algunas fallas de origen al determinarse que muchos problemas son concebidos como carencias o necesidades no satisfechas. Por principio, los problemas no deben iniciar afirmando por ejemplo: ñfalta deé ò, ñinexistencia deé ò, o ñcarencia deé ò.

De esta forma, se concluye que existe un amplio reconocimiento de la necesidad de fortalecer la articulación interinstitucional entre los organismos del Estado (nacional, provincial y local) y de recuperar el servicio público del Registro Civil mediante una reforma legal y la adecuación de sus recursos tecnológicos, humanos y de sus procedimientos al enfoque de la identidad como derecho básico universal.

Finalmente, es necesario promover la reforma y modernización de los registros civiles con base en la transparencia, confiabilidad de la información e incorporando dispositivos de resguardo de confiabilidad e inviolabilidad de la información. Esta es una de las tareas más importantes hacia el futuro.

2.2 El Problema

Desde la década de 1990, los gobiernos de turno anuncian la modernización del Registro Civil, pero del ofrecimiento no se dieron acciones concretas.

Hasta que en la época del ex presidente Sixto Durán Ballén (1992-1996) este tema fue motivo de un paro nacional de los empleados que se oponían a este proceso, con el argumento de que se venía la privatización del Registro.

Posteriormente, desde el Tribunal Supremo Electoral (TSE) se trató de convencer a los gobiernos que era necesaria una reforma integral. La idea pasaba por la

integración de los sistemas informáticos de ambas entidades por los problemas surgidos en la elaboración del padrón.

Desde que empezaron los anuncios de cambio habían pasado tres lustros y en ese tiempo el Registro se había convertido en una mala imagen de las instituciones públicas, no solo por la mala atención y la corrupción, sino por el deterioro de las instalaciones de las principales oficinas.

Archivos físicos en riesgo de desaparecer por incendios y deterioro

Gráfico No. 7 Fuente: DIGERCIC

En la imagen se puede apreciar el corazón del Registro Civil, el archivo central, ubicado en Turubamba, al sur de Quito, donde varios millones de fichas dactilares y de tarjetas índice reposaban en dos salones, cuyos cielos rasos lucían deteriorados, apiladas en estantes metálicos o en cartones improvisados.

Los riesgos a los que empleados y documentos estaban expuestos en estas condiciones eran innumerables y como ejemplo se menciona que en caso de producirse un incendio, podrían haber desaparecido los datos de ciudadanía de todos los ecuatorianos.

El director nacional del Registro Civil de ese entonces, reconocía que varias instalaciones eran deficientes. Entre ellas se mencionaba los tres locales de atención al público de Quito, la Jefatura de Manabí y la de Guayas.

La corrupción se podía observar en dependencias donde los tramitadores cotizaban sus ñserviciosò a los usuarios para evitarles hacer interminables colas. De igual manera se generaban actos de corrupción internos donde se han producido

alteraciones de todo tipo. Comentarios de los usuarios daban cuenta, de que el trámite para la obtención de un documento en el Registro Civil en Quito requería de aproximadamente cuatro horas y media.

Según la DIGERCIC se reportaba asimismo, la queja de los usuarios del sistema de las pésimas condiciones de atención a la que se veían sometidos. Tampoco ha sido extrañas las denuncias de la existencia de mafias que realizan lucrativos negocios en torno al organismo. Estas actividades irregulares iban desde la venta de turnos hasta la entrega de papeles de identidad falsos.

Incomodidad para los usuarios

Gráfico No. 8

Esto parecía reflejar que los recursos de la institución no se utilizaban adecuadamente, y que adicionalmente los problemas no se debían únicamente a la falta de presupuesto.

Todo lo anterior se veía aún más expuesto, ante la apertura de la Corporación Registro Civil de Guayaquil, donde los trámites eran más rápidos, los documentos más seguros y se prestaba un mejor servicio a los usuarios.

Demora de los procesos

Gráfico No. 9 Fuente: DIGERCIC

Dado lo anterior, se requirió de una intervención decidida de parte de las autoridades para aplicar una auténtica reingeniería en la institución, que evite que, a diario, los que deberían ser simples trámites se conviertan en auténticas sesiones de molestia e inseguridad para los ciudadanos.

Análisis de la Institución.-

Análisis del entorno

Hablar de análisis del entorno necesariamente implica conocer el medio interno y externo. Los factores internos analizan la misión, la visión, los objetivos y las estrategias de la Organización, al igual que los recursos humanos, materiales, tecnológicos, económicos, productos, servicios, cultura organizacional etc., menciona que es aconsejable iniciar con una reseña histórica, sus recursos, servicios, para llegar a definir las necesidades futuras.

Es fundamental que se tenga claro o se conozca como es el medio interno de la institución u organización, pues de ello dependerá la misión y se evitará esfuerzos innecesarios o errar en las estrategias.

Los factores externos son aquellos que indirectamente condicionan el comportamiento de la Organización y a su vez influyen en el desarrollo de las acciones a seguir, está íntimamente relacionado al entorno, identificando los aspectos positivos como oportunidades y aspectos negativos como son las amenazas.

Conocer lo que sucede con el ambiente externo es de vital importancia, pues así la empresa o Institución podrá abordar las situaciones a las que se enfrentará, anticipándose a posibles dificultades y evitando un impacto negativo.

Estado de opinión e imagen actual.

Según encuestas realizadas por el Departamento de Comunicación, la opinión pública que tienen los usuarios sobre la Dirección General de Registro Civil Identificación y Cedulación no es totalmente favorable, por más nuevos edificios,

nueva tecnología e implementación de nuevas agencias en todo el país, en la memoria de los usuarios aún persiste la mala imagen de los funcionarios públicos, la corrupción y los tramitadores que rodeaban los alrededores de la institución.

Esto hace que la imagen actual de la DIGERCIC no sea favorable en un cien por ciento para los usuarios.

2.3 Planteamiento de Problema

La imagen institucional hoy en día, es un término que en multitud de ocasiones se emplea erróneamente. La falta de cooperación a lo interno de las diferentes dependencias frenan constantemente el desarrollo de la institución, los mismos que siendo muchas veces percibidos no fueron radicalmente solucionados por las autoridades o gremios de trabajadores notándose tremendo desinterés en su diseño lo que a su vez provoca que el usuario se incline mas a la mala imagen que tiene la institución.

Una institución que logra expresar, transmitir de alguna manera aquello que le caracteriza es aquella empresa que tiene las mayores posibilidades de llegar al éxito, la esencia y el estilo para la creación de una imagen personal, de igual manera se debe hacerlo para la creación de una imagen institucional, de modo que la definición de la esencia estará determinada por los principios y valores con los que rigen su actuación profesional, su visión y misión. Por esta razón existe en la DIGERCIC situaciones que mejorar en este caso es la presentación de la Imagen ya que es importante para que dé realce a dicha fundación ante la sociedad y a su vez motive al personal a trabajar con más eficiencia para dar más credibilidad a la misma.
Su campo de actuación tiene relación con la industria, el comercio y todas las actividades culturales, su perfil y educación puede tener orientación técnica en la ingeniería de procesos en relación a los campos de actuación de la comunicación audiovisual, las artes graficas, la publicidad, el mercadeo etc.

En general, los registros civiles son instituciones transversales dado que deben cumplir con varios roles funcionales dentro del estado, desde la función jurídica otorgando una identidad legal, hasta funciones estadísticas (base para las estadísticas

vitales), cívicas (base para el registro electoral) y en algunos países, sociales (base para la incorporación en programas sociales).

Desde hace ya varias décadas, los actores del gobierno, la sociedad civil y los organismos internacionales han realizado importantes esfuerzos para desarrollar medidas que permitan alcanzar una mejora en los niveles de cobertura del registro civil en los países que integran la región de América Latina y el Caribe, con especial énfasis en la problemática del sub registro de nacimientos. [19]

Asimismo surge con fuerza la necesidad de contar con sistemas de información que proporcionen datos precisos sobre eventos relacionados con la dinámica poblacional a partir de los cuales generar diagnósticos de situación e introducir criterios transversales de eficacia y eficiencia en el diseño e implementación de políticas y programas sociales.

El derecho a la identidad implica el reconocimiento del derecho a un nombre, derecho a la nacionalidad y el derecho a la personalidad jurídica que le permiten al individuo ejercer su ciudadanía. La falta del registro de nacimiento provoca que los niños, niñas y adolescentes no cuenten con una prueba que certifique su edad e identidad, con lo cual se está violando un derecho esencial de todo ser humano.

El registro civil es la fuente de las estadísticas vitales con las que los gobiernos pueden monitorear, fundamentalmente, el estado de salud de una población y diseñar políticas adecuadas para atender aquellos problemas más urgentes o prioritarios, si aquellas poblaciones más vulnerables son las más susceptibles de ser excluidas de los registros de nacimientos o de defunción, los indicadores agregados o construidos con fines estadísticos resultarán sesgados.

2.4 Formulación del Problema

Los desafíos más importantes en el terreno técnico pasan por concretar la ampliación, desconcentración y modernización del sistema de registro civil. El camino más adecuado para lograr los cambios deseados es mediante un salto cualitativo en la

[19] Ponencia presentada en el IV Encuentro de Directores de Registro Civil Identidad y Estadísticas Vitales de Latinoamérica: " Año 2007.

incorporación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), cuyas bondades deben ser aprovechadas al máximo de las posibilidades. El vertiginoso desarrollo tecnológico y el abaratamiento de esas herramientas en la actualidad brindan excelentes oportunidades para el desarrollo de un sistema de registro civil moderno y transparente.

Si no existe un compromiso tácito de los gobiernos y la sociedad en su conjunto para integrar a las poblaciones más desprotegidas y hacerlas partícipes de las oportunidades del desarrollo, la consolidación del derecho a la identidad probablemente tendrá poco impacto en términos de ampliación democrática, fortalecimiento de la gobernabilidad y efectivización de los derechos ciudadanos.

Por lo tanto, toda mejora introducida en el sistema de Registro Civil debe estar necesariamente acompañada por una ampliación de la presencia del Estado y de la oferta de servicios sociales, en particular en aquellas áreas del territorio donde se encuentren las familias más pobres y excluidas.

Debe existir decisión política de continuar y avanzar en la implementación de la metodología basada en las Brigadas Móviles: esquema desconcentrado a nivel local, abordaje integral (Comité Interinstitucional), trabajo asociado estado y sociedad civil en el plano local. Las brigadas móviles han logrado resultados satisfactorios en términos de identificación y localización de la población con problemas de su registro e indocumentación. Después de estudiar los puntos anteriores, se formulo la siguiente pregunta. ¿Cómo influye la comunicación en la Imagen Corporativa en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación?

2.5 Delimitación del Problema

Unidades de Observación.- Como unidades de observación se tomaron en cuenta a las autoridades de la DIGERCIC, los funcionarios y el objetivo principal los usuarios.

La siguiente investigación se realizo en las Instalaciones de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

Delimitación Temporal.- El tiempo estimado para la investigación se realizó a partir del mes de Diciembre hasta el mes de Abril del 2012.

La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, DIGERCIC, al igual que otras instituciones ya constituidas, es un sistema interconectado en el que todos los elementos se relacionan e interactúan de manera causal, es decir algunos elementos son causas y otros efectos. Por tal motivo se tomó la decisión de relacionar en causa y efecto la problemática detectada.

Cabe anotar que si se hubiese tomado la decisión de adoptar la metodología tradicional, es decir, calificar y ponderar en rangos las principales debilidades y amenazas (matrices de aprovechabilidad y vulnerabilidad), el análisis se hubiese sesgado o subjetivizado.

Esto responde a dos razones fundamentales, a saber:

a) Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, son interdependientes y sistémicas, la calificación ponderada sirve para medir la frecuencia de eventos independientes y no dependientes.

b) La calificación se basa en percepciones y está influenciada por los últimos días o semanas anteriores al levantamiento de la muestra calificada, por lo que se tiende a calificar con mayor puntaje lo urgente y no necesariamente lo importante, es decir se califica los efectos con mayor grado de recurrencia y no las causas fundamentales.

Una de las causas fundamentales se origina en que ñLa planificación no es conocida por todosò. Una realidad que se produce por los procesos anteriores de planificación que han sido realizados de manera no participativa, en donde solo un grupo de personas realizan la planificación y no la socializan de manera adecuada al resto de la organización. Lo anterior genera lo siguiente: ñNo se conoce las metas; y el no conocer las metas y objetivos de la institución, produce que ñNo existan procesos definidos o no son socializadosò. Lo anterior refleja que no existen procesos, o que si existen no son plenamente conocidos al interior de la institución.

Todo lo expresado, junto con ñNo hay sistema de información gerencial y administrativoò, genera que se pierda el control de la ejecución y no se determine de manera global un sistema de indicadores y metas que permita evaluar los avances y

resultados de la gestión. Todo lo anterior genera ñFalta de fortalecimiento organizacionalò, lo que finalmente afecta el desempeño interno de la organización y produce procesos burocráticos que llegan a afectar al cliente y crean ñInsatisfacción del usuarioò.

Otro motivo que coadyuva a que ñLa planificación no sea conocida por todosò, tiene que ver con otra de las causas raíces fundamentales detectadas durante el diagnóstico institucional, la misma que se refiere a la ñFalta de comunicación internaò. Durante la investigación existió una gran cantidad de funcionarios que expresaron opiniones sobre el tema de comunicación, por lo que se convierte en uno de los temas importantes a considerar. Uno de los efectos que se percibe por esta falta de comunicación es la ñInestabilidad: el personal ve amenazado su puesto ante nuevos cambiosò; esto se debe a que al no comunicar adecuadamente el proceso de cambio, muchos funcionarios manifiestan temor de perder sus puestos de trabajo, lo que crea un ambiente de inestabilidad y resistencia.

Al no existir una estructura adecuada se genera que ñno haya desconcentraciónò; un problema que afecta mucho a las provincias, quienes tienen que depender siempre de las oficinas centrales en los diversos temas administrativos y financieros. La desconcentración es parte del mandato presidencial y toda la institución está consciente de su necesidad, por lo que se ha podido verificar en la Matriz de Competencias que se ha comenzado a dar los primeros pasos para ir hacia un proceso adecuado de desconcentración a nivel provincial.

Todo lo anterior se genera a partir de 4 grandes ramales relacionados con diversos temas, los mismos que son:

- Ramal 1: Procesos y sistemas de gestión y control, que confluyen en fortalecimiento organizacional
- Ramal 2: Recursos Humanos y comunicación
- Ramal 3: Estructura, desconcentración y corrupción, que llegan a fortalecimiento organizacional
- Ramal 4: Relaciones interinstitucionales

2.6 Análisis FODA

Muchos autores coinciden que esta herramienta facilita la futura implementación de estrategias, si se logra establecer claramente este paso, mayor será la posibilidad de alcanzar el objetivo planteado.

El análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental. Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la institución.

El análisis FODA permite, igualmente, hacer un análisis de los factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades de la institución.[20]

La palabra FODA, corresponde a las siglas de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, consiste en reunir la mayor información posible tanto del entorno interno como externo de la empresa, siendo su objetivo primordial relacionar cada tendencia del entorno con el potencial propio de la institución, para definir las estrategias, estas consisten en:

a) Análisis Externo: Se analizan las Oportunidades y Amenazas

- Oportunidades: implican las circunstancias o situaciones del entorno, surgen fuera de la organización sin embargo afectan las decisiones, acciones internas, las actividades y su desarrollo, son potencialmente favorables y pueden ser una necesidad aun no cubierta o una tendencia que permita mejorar la posición de la organización.
- Amenazas: es una situación del entorno que se puede definir como aquellas circunstancias o situaciones desfavorables para la empresa que pueden impactar negativamente su marcha en caso de no tomar medidas oportunas. Si se subestima una amenaza o no se toma una

[20]ZAMBRANO Adalberto. Planificación Estratégica: Presupuesto y Control de la Gestión Pública. Publicaciones UCAB. Venezuela 2006 P 84

acción estratégica ante esta tendencia desfavorable, la organización se estacará o incluso desaparecerá. [21]

b) Análisis Interno: En este paso se analizan las Fortalezas y Debilidades.

- Fortalezas: son un recurso interno de la institución, implica las condiciones positivas o superiores con que se cuenta frente a su competencia, de tal manera que tiene ventajas sobre los demás, son los aspectos en los que es fuerte y debe mantener o mejorar, por lo tanto es un factor importante en su accionar para lograr sus objetivos y mejorar su posición competitiva en el mercado.
- Debilidades: son un recurso interno en el cual se considera las limitaciones, defectos o inconsistencias que implican un obstáculo para la consecución de los objetivos, afectando directamente la calidad de la gestión, esto hace vulnerable a la Institución en su accionar, razón por lo que se debe mejorar para lograr los objetivos.[22]

Toda organización debe establecer un FODA para llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y eviten el impacto de las amenazas externas.

Análisis de problemas

Se define a los problemas como aquellos aspectos que dificultan el logro de los objetivos, por lo tanto afectan y entorpecen el desenvolvimiento de la institución, se manifiestan cuando no se logra compaginar el "debe ser" y el "es", es decir entre el ideal y la situación actual.

Hay muchas razones o causas de los problemas, pudiendo ser por factores humanos, materiales u organizacionales, es necesario conocerlos y priorizarlos para poder

[21] BORELLO Antonio. El Plan de negocios. Ediciones Díaz de Santos. Madrid 1994 P 158, 159
[22] BORELLO Antonio. Ibíd. P 159

resolverlos progresivamente, de tal manera que se enfoque el esfuerzo en aquellos problemas que sean más importantes y vulnerables.

Se identifican los problemas en base a criterios como:

- Técnicas documentales
- Observación directa.
- Encuestas
- Búsqueda de consenso
- Lluvia de ideas

Para desarrollar el análisis del problema se suele seguir los siguientes pasos:

Descripción del problema.- Se debe considera indicadores como: número de veces que ocurre, cuando se presenta, en donde y a quien afecta

a) Análisis del Problema: se debe determinar las causas fundamentales, para lo cual se puede usar la técnica de lluvia de ideas, hasta llegar a aquellas sobre las que no se tiene control (presupuesto, normas nacionales, sueldos bajos, etc.). Posteriormente se agrupa las causas por afinidad como en la técnica de la Espina de Pescado y se procede a priorizar y seleccionar las causas vitales y vulnerables que se desea intervenir para así concentrar los esfuerzos en búsqueda de solución y plantear estrategias de acción.

   Para enunciar los problemas se debe considerar los siguientes aspectos:

   - Enunciarlos en forma precisa, evitar generalidades como la marginalidad.
   - Expresar los problemas en la forma más inequívoca posible.
   - No describirlos como ausencia o falta de soluciones, pues está describiendo lo que quiere hacerse y no el problema existente.
   - Evitar problemas madre cuya resolución determina la solución de numerosos efectos.

Es un método conocido y fácil de aplicar el desarrollo de un árbol de problemas, en el cual se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificar los problemas que nos parecen más importantes.
- Formular el problema central.
- Anotar las causas del problema central.
- Anotar los efectos provocados por el problema central.
- Elaborar un esquema que muestre las relaciones causa-efecto.
- Revisar el esquema completo y verificar su validez.

Análisis FODA DIGERCIC

Las principales conclusiones obtenidas a partir del análisis interno y externo de la institución, se resumen a continuación:

Cuadro No. 2 FODA.- DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN

FORTALEZAS	Imagen fortalecida de la institución
	Mejor tecnología, equipos, sistema e infraestructura como parte del proceso de Modernización
	Apoyo y gestión eficiente de la autoridad de turno
	Implementación del nuevo sistema Magna, que mejora sustancialmente la seguridad, integridad y confiabilidad de la información e identidad de los ciudadanos.
	Adquisición e implementación de nuevos equipos tecnológicos
	Contratación de nuevo personal calificado mediante un adecuado proceso de selección.
	Existe un buen número de funcionarios que se adecua con los recursos que cuenta la Institución.
	Apertura al cambio detectada en un número importante de funcionarios
	Implementación de la herramienta ZIMBRA como un nuevo canal de

	comunicación.
	La institución cuenta con una de las más importantes bases de datos de la nación.
	Entrega de servicios ágiles y mejor atención en las provincias donde se ha masificado el modelo del Plan Piloto.
	El personal cuenta con uniformes y tarjetas de identificación
	Se está implementando la atención con brigadas móviles a puntos de difícil acceso
	Nuevo documento que cuenta con un mayor número de seguridades Reducción de los actos de corrupción
OPORTUNIDADES	Apoyo político del actual Gobierno al proceso de modernización
	Aportación económica importante por parte del Estado
	Aprovechar el hecho de ser la fuente básica de información para instituciones
	Desarrollar alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional
	Intercambios de experiencias con otros países
DEBILIDADES	No se realiza una adecuada gestión del conocimiento para compartir y utilizar buenas prácticas y errores al interior de la institución
	Los procesos de planificación anteriores no han sido elaborados y socializados a todo nivel
	Muchos funcionarios desconocen las metas y objetivos de la institución
	No se cuenta con un sistema de información gerencial y administrativo.
	No se ha implementado el uso de indicadores de desempeño para evaluar y ajustar la gestión institucional

	La imagen de la institución ha sido deteriorada por los muchos años de descuido en los que estuvo inmersa
	La comunicación interna no es óptima
	Ante la falta de comunicación de los procesos de cambio, muchos funcionarios tienen un sentimiento de inestabilidad y se resisten al cambio
	Personal sin el suficiente compromiso y colaboración hacia la institución
	Existe personal con baja motivación
	Hay funcionarios que sienten que no están debidamente capacitados y que no se ha realizado una adecuada distribución de funciones y cargos
	Escasa seguridad industrial en ciertas unidades de la institución como imprenta, bodega y archivos
	La comunicación externa y el relacionamiento interinstitucional no es óptimo
	Los costos de los servicios no están actualizados y no se genera suficiente sostenibilidad financiera interna
	Problemas en la atención y calidad de los servicios en los lugares donde no se ha implementado el nuevo modelo del Plan de Modernización
	Marco legal caduco y sin reglamento
	No se ha desconcentrado la institución
	No se cuenta con las suficientes seguridades y controles para manejo de información
	Existen unidades donde no se cuenta con infraestructura y mobiliario adecuados
	Archivos colapsados y desactualizados

	Los archivos no se encuentran unificados
	La gente debe viajar de una provincia a otra para obtener su documento
	No se cuenta con suficiente equipo informático adecuado y de última generación
	Información que no está digitalizada
	Celo profesional y egoísmo por parte de algunos funcionarios
	La conectividad de las provincias es deficiente y no se cuenta con herramientas y redes de comunicación adecuadas
AMENAZAS	Transferencia de competencias a gobiernos seccionales como el caso de Guayaquil
	Imposibilidad de continuar con el proceso de modernización por falta de sostenibilidad financiera interna
	Inestabilidad política del Gobierno que impida la continuidad de procesos de transformación institucional.
	Cambios internos de autoridades
	Pérdida o deterioro de los archivos físicos de la institución

El resultado a todo esto arroja un índice mostrando que se ha generado una ñMala imagen institucionalò por la pérdida de credibilidad. Factores que se han venido superando durante el proceso de modernización, pero que todavía continúan en la realidad de muchos funcionarios.

CAMINO A LA MODERNIZACION

Con lo mencionado anteriormente se decide por parte de las autoridades de turno, en el 2007, declarar el estado de emergencia del Registro Civil y solicitar los recursos para ejecutar la tan esperada modernización con un presupuesto de $91.123.615,

asignado al Proyecto de Modernización y Sustentabilidad del Sistema Nacional de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

Posteriormente y con la misma urgencia, la administración de turno procede a la reformulación del antes mencionado proyecto, cuyo presupuesto ascendería a $103.730.690 y del cual se ejecutó en su primera fase, el primer componente relacionado al Modelo de Atención al Usuario (Plan Piloto Guayaquil).

Con ello se prioriza la formulación de la Modernización, en la que se ratifica la rectoría de la Institución y la presente administración asume el reto de convertir a la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación en una Entidad eficiente y transparente, que brinde servicios de calidad a clientes internos y externos, introduciendo cambios progresivos en su desarrollo organizacional, tecnológico y administrativo.

Plan Piloto Guayaquil

Gráfico No. 10

ó a cinco millones de dólares invertidos en la compra del edificio; cuatro millones, para la remodelación; dos millones, para la

Fase II del Proyecto de Modernización (Masificación)

Gráfico No. 11 Fuente: DIGERCIC

Como se aprecia, la institución se ha embarcado en un proceso agresivo de modernización, el mismo que viene ejecutándose de gran manera, sin embargo, existen todavía muchos retos y objetivos por cumplir.

2.7 Justificación

Como parte del diagnóstico, y como una manera de verificar la problemática institucional desde una perspectiva cualitativa, se realizó un análisis de institucionalidad, elaborado considerando los principales aspectos que determinan la institucionalidad de una organización.

Antes de comenzar a analizar los resultados obtenidos es necesario comprender el significado de la institucionalización, el mismo que implica un proceso continuo con el fin de lograr que un determinado tema llegue a formar parte de la cultura de una

organización. La institucionalización es el proceso por el cual adquieren valor y estabilidad las organizaciones y procedimientos.[23]

El hablar que la institucionalidad forma parte de la cultura de las instituciones, implica la generación de hábitos y conductas que solo pueden ser logradas en el mediano y largo plazo. El tema de la institucionalización es un proceso y no se puede pensar en institucionalizar una institución de la noche a la mañana. Al ser cultural, el cambio que se pretende lograr será del tipo adaptativo, por lo que la institucionalización dependerá exclusivamente de los funcionarios responsables de su implementación y del apoyo de las autoridades de turno.

El nivel de institucionalización se puede definir por su adaptabilidad, complejidad, autonomía y coherencia, factores que se explican a continuación:

a) Adaptabilidad ï Rigidez: El nivel de institucionalidad de una organización aumenta cuando su nivel de adaptabilidad es mayor. Si su adaptabilidad es baja, su institucionalización será más difícil. De igual manera, el nivel de adaptabilidad es mayor en cuanto mayor sea su antigüedad y mayores hayan sido los desafíos superados en su medio. Lo anterior se refleja en los siguientes puntos:

- Cuanto más prolongada ha sido la existencia de la organización, mayor será su nivel de institucionalización.
- Mientras una organización tiene todavía su primer grupo de dirigentes o funcionarios, su adaptabilidad será más dudosa.
- Su visión debe ser adaptable, de lo contrario una vez que se la haya cumplido, la organización podría desaparecer.

b) Complejidad ï Simplicidad: Cuanto más compleja sea la organización, más elevado será el potencial de institucionalización, ya que la complejidad genera estabilidad. Lo anterior se refleja en los siguientes puntos:

- Mientras más personas tengan la responsabilidad sobre los resultados de la organización, más se la podrá institucionalizar.

[23] Samuel P. Huntington.

c) Autonomía ï Subordinación: La institucionalización puede ser evaluada en la medida en que la organización exista o no con independencia de las fuerzas sociales y políticas. Lo anterior se refleja en los siguientes puntos:

- Una organización que sea instrumento de un grupo social, carece de autonomía e institucionalización.
- Contar con procesos claros ayuda a mantener la autonomía.

d) Coherencia - Desunión: Una organización estará más o menos institucionalizada en relación directa con su grado de unificación y coherencia. Lo anterior se refleja en los siguientes puntos:

- Priorizar los intereses comunes a los particulares genera coherencia.
- Tener bien claras las reglas del juego para crear coordinación y disciplina ayuda a crear coherencia.
- Estar alineado y actuar en función de objetivos superiores implica coherencia.

Una vez revisado lo anterior, se procede a analizar los resultados obtenidos en la encuesta de institucionalidad:

El índice generado a nivel nacional, el mismo que refleja un nivel de institucionalidad bajo. Los puntos más fuertes corresponden a los temas de Cohesión y Planificación e Intereses Institucionales, y el más bajo a Gestión del Conocimiento; un tema que debe ser tomado muy en cuenta para mejorar el desempeño de la institución.

CAPÍTULO III

3.1 MARCO METODOLÓGICO

Las metodologías de investigación que se utiliza en este trabajo se basaron en los métodos Inductivo y Analítico.

En el siguiente apartado se resume los mismos y se explica la forma en la que éstos se usaron para lograr los objetivos del presente estudio. Posteriormente, se especifica el proceso de recolección de información que se utilizó para el análisis de caso de la Imagen Corporativa de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

Se parte de reconocer que debe existir un método, como el camino necesariamente a recorrer para alcanzar el objetivo de investigación.

En principio, el conocimiento se plantea como un modo de dar respuesta a un problema. Se plantea que una interrogante o pregunta acerca de la realidad es el inicio del proceso de la investigación. En este sentido, se asume que tal problema debe ser planteado, especificado, y que, previamente, se debió indagar y revisar el conocimiento acumulado, revisión bibliográfica, elaboración de marco teórico etc., pasando por los diseños metodológicos descriptivos, hasta la explicación a través del establecimiento de relaciones de causalidad entre variables cuando esto fuese posible.

3.2 Métodos

Método Inductivo, con la finalidad de entender la percepción de los usuarios y público de la institución y llegar a una conclusión general sobre el tema. Se trata del método científico más usual, que se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos: el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y la contrastación. Esto supone que, tras una primera etapa de observación, análisis y clasificación de los hechos, se derivó una hipótesis que soluciona el problema planteado.

Método analítico-sintético, se explicará detenidamente el tema y se sintetiza a través de una propuesta concreta. Es decir, se analizó en primera instancia el problema en la institución, sus variantes, causas para de esta forma sintetizarlas y plasmarlas en la búsqueda de las estrategias a seguir para gestionar la imagen corporativa.

3.3 Tipo de Investigación

Este trabajo de investigación es descriptiva se orienta al análisis del tema y a la búsqueda de soluciones al problema; por ello se ha propuesto mejorar el Manejo de la Imagen Corporativa de la DIGERCIC, por lo que consideró un proyecto factible ya que únicamente servirá para mejorar la imagen de la institución.

Este proyecto es de mucha importancia y es necesario basarse en la investigación de campo.

Técnicas

Para poder recopilar información y establecer las estrategias del modelo de gestión de imagen corporativa se realizó las siguientes técnicas e instrumentos:

Las técnicas fueron:

- Observación de Campo: Se determinó información de estado de los procesos y la infraestructura que permita determinar cómo y dónde se deberá utilizar los soportes de gestión de la imagen corporativa. Este tipo de investigación fue necesaria para conocer los impactos que produce la innovación de la Imagen Corporativa de la DIGERCIC en el personal Administrativo y funcionarios.
- Encuestas: Guiadas a los usuarios y funcionarios de la institución para indagar sobre la imagen o percepción que estos tienen sobre la institución.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se realizó es la encuesta misma que se diseñó con una serie de preguntas con la finalidad de obtener información, las mismas fueron tabuladas y analizadas. El instrumento empleado, está orientado con preguntas cerradas.

El instrumento aplicado a los miembros de los equipos se denominó Encuesta Institucional para funcionarios de la DIGERCIC, y Encuesta de Satisfacción del

Usuario DIGERCIC, para usuarios de los servicios brindados por la DIGERCIC, ambos instrumentos fueron sometidos a criterios de validez y confiabilidad que precisaron la pertinencia, exactitud y suficiencia del mismo.

3.5 Población y Muestra

Cuadro No. 3

PROMEDIO DIARIO	A LA FECHA	RENOVACION	PRIMERA VEZ
QUITO MATRIZ	1194	789	405
QUITO SUR	823	578	245
QUITO SAN BLAS	511	363	148
GYE NORTE	856	701	155
GYE SUR	678	489	189
GYE CENTRO	579	456	123
CUENCA	523	356	167
MACHALA	573	444	129
IBARRA	179	124	55
MORONA	145	116	29
LATACUNGA	186	157	29
ZAMORA	154	123	31
TENA	117	97	20
LOJA	134	109	25
TULCAN	98	78	20
PASTAZA	112	95	17

GUARANDA	89	73	16
STA. ELENA	169	133	36
TOTAL	7120	5281	1839

En promedio se establece que existe un promedio de 7120 usuarios a nivel nacional, es decir contaremos con esta población universo para poder determinar la muestra.

Sin embargo para el presente estudio se trabajará con los usuarios de Quito-Matriz que comprenden en promedio 1194.

Tamaño de la muestra

Para seleccionar el tamaño de la muestra se toma como referencia la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * PQ}{(N-1)\left(\frac{E}{K}\right)^2 + PQ}$$

Siendo:

N= Habitantes

PQ= Constante 0,25

E= Margen de error 5%

K= Constante 2

n= tamaño muestral ¿x?

Cálculo de n:

$$n = \frac{N * PQ}{(N-1)\left(\frac{E}{K}\right)^2 + PQ}$$

$$n = \frac{1194 * 0.25}{(1194) - 1\left(\frac{0.05}{2}\right)^2 + 0.25}$$

$$n = \frac{298.5}{(1193)(0.000625) + 0.25}$$

$$n = \frac{298.5}{0.745625 + 0.25}$$

$$n = \frac{298.5}{0.995625}$$

$$n = 299.8$$

Como la cifra sobrepasa las 100 unidades se procederá a encuestar a 100 personas por lo tanto:

$$n = 100$$

Se realiza dos tipos de encuesta Institucional (100) y de Satisfacción de Atención a la ciudadanía (100):

Respecto a la encuesta institucional, los resultados obtenidos son:

1. En nuestra institución, ¿todas las unidades y miembros estarían dispuestos a apoyar un nuevo Plan Estratégico?

Totalmente 27 Mayoritariamente 50 Minoritariamente 23 No apoyarían 0=100

2. ¿Todas y cada una de las unidades y funcionarios de la institución entienden como su esfuerzo individual contribuye a la gestión y objetivos del Registro Civil?

Totalmente 16 Mayoritariamente 63 Vagamente 21 No entienden 0=100

3. En el Registro Civil, ¿el interés institucional está por encima de intereses de unidades o de personas?

Siempre 19 Casi siempre 55 Casi nunca 26 Nunca 0=100

4. ¿El Registro Civil tiene autonomía de toma de decisiones para enrumbar su gestión?

Totalmente 10 Mayoritariamente 66 Minoritariamente 22 Nula 2=100

5. ¿La comunicación con el entorno o ciudadanía es clara para recibir y dar información que mejore continuamente la gestión del Registro Civil?

Siempre 17 Casi siempre 62 Casi nunca 21 Nunca 0 =100

Referentes a la encuesta realizada a los usuarios de la DIGERCIC, se obtuvo:

1.- ¿Está satisfecho usted con el servicio que brinda la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación?

Totalmente 29 Mayoritariamente 55 Vagamente 16 No entienden 0=100

2.- El Registro Civil cumple con el servicio ofrecido y el tiempo indicado en la prestación de sus servicios?

Siempre 24 Casi siempre 61 Casi nunca 15 Nunca 0=100

3.- ¿El Registro Civil maneja conjuntamente la modernización de su imagen con la prestación de sus servicios?

Totalmente 18 Mayoritariamente 71 Minoritariamente 10 Nula0=100

4.- ¿El Registro Civil recoge fielmente las necesidades de la ciudadanía y adapta su gestión a ellas?

Rápidamente 19 Lentamente 70 No adapta 11=100

5.- ¿La comunicación del Registro Civil con la ciudadanía es clara para recibir y dar información que mejore continuamente su atención como usuario?

Siempre 29 Casi siempre 58 Casi nunca12 Nunca1=100

CAPÍTULO IV

4.1 Plan de Comunicación Interna y Externa

El 90% de las personas que trabajan lo hacen dentro del marco de una institución, hombres y mujeres, somos seres de organizaciones, debido a que pasamos allí la mayor parte del tiempo en organizaciones. Es evidente que los problemas son problemas de organizaciones. Y el fin de minimizar los conflictos externos e internos así como los problemas de motivación que están asociados con la dirección de las complejas instituciones es lo que se propone por medio de este trabajo a través de planes de comunicación interna como externa, considerando la gran importancia que tienen los lineamientos en el manejo de la Imagen de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación (DIGERCIC).

La propuesta fue realizada tomando en cuenta que la comunicación la constituyen las diversas formas de interacción y relación que establecen las personas de una o varias comunidades humanas. A través de ella se concreta la vida social. Dicho de otro modo, la comunicación es el proceso por el cual, una comunidad humana dada, produce y reproduce todo el sistema de vida que la caracteriza e identifica y que genéricamente llamamos cultura. La comunicación le sirve a la comunidad en cuestión para cohesionarse y regular sus relaciones, contribuye al desarrollo socio económico y político cultural del país al incorporar una concepción coherente, integrada y planificada de la comunicación, que favorece los niveles de motivación y participación de los miembros de cada lugar en la búsqueda de eficiencia y calidad.

> Cuando se habla de comunicación, generalmente se piensa en los medios masivos, pero la comunicación tiene otra cara: la de los procesos que se dan en los espacios más concentrados de la sociedad como es el trabajo, el barrio, la comunidad, el territorio, es en estos espacios locales, donde se desarrolla la cotidianidad, desde donde comienza la construcción del sueño de lograr una sociedad cada vez mejor. El trabajo que en ellos se realiza tiene un peso importante en el triunfo o en el fracaso de los proyectos sociales y políticos que se quieren impulsar.

Para lograr el éxito en esta labor es importante el conocimiento real del hombre y la participación efectiva en la planeación, ejecución y evaluación de estos proyectos, aquí la comunicación es un factor fundamental, pues, el desarrollo, en general, como proceso multidimensional de transformaciones, abarca desde las estructuras productivas para generar el crecimiento económico, hasta las más diversas esferas de la vida espiritual.

Una gestión eficiente de la comunicación asegurará condiciones que le permitan un mejor desempeño para el desarrollo organizacional. Garantizará la actuación integrada y coherente de sus diferentes áreas, posibilitando que estas pasen a convertirse en elementos integradores de un enfoque sinérgico de comunicación que de coherencia al discurso. La comprensión del papel y lugar de la comunicación en el desarrollo organizacional y su enfoque estratégico, son dos elementos a tener en cuenta al abordar su tratamiento dentro de los procesos de gestión organizacional. Cuando se habla de comunicación, se está en presencia de una herramienta insustituible en los procesos de coordinación, integración y participación, imprescindible en la toma de decisiones por la riqueza y variedad de la información que proporciona a los líderes organizacionales.

La comunicación organizacional se desarrolla y es aplicable en los distintos ministerios y organismos de este país, por lo que es de suma importancia para el desarrollo y factor fundamental en la política cultural ecuatoriana.

4.2 Comunicación interna

Es la comunicación interna impulsada desde el Departamento de Comunicación Institucional de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación que deberá mantener una estrecha coordinación con el área de Recursos Humanos cuyo público es el del interior de la institución; es decir, es aquella comunicación destinada a mejorar los flujos de mensajes entre las distintas áreas administrativas de la institución.

La comunicación interna cumple la función de integrar y alinear a las personas con los objetivos de la DIGERCIC. Es una herramienta de gestión que, combinada con otras, ayuda a conseguir resultados y el éxito del proyecto institucional.

Tiene como uno de sus objetivos crear un clima cordial y de confianza donde el funcionario se sienta a gusto y vea que sus objetivos y los de la institución están muy relacionados. El clima organizacional dentro del Registro Civil se puede definir como la calidad duradera del entorno interno que tienen sus miembros; lo cual influye en su comportamiento.

Este entorno deberá ser medido en términos de valores, basado en el conjunto de características o atributos que se plantean, y puede ser orientado con la utilización planificada de mensajes.

Las comunicaciones internas:

- Å No deben entenderse como un proceso en una sola dirección.
- Å Debe verse como un camino de ñida y vuelta (FEED BACK) a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos de ambas partes.
- Å Funcionará como una llamada de atención ante posibles conflictos, lo que permitirá que estos se solucionen a tiempo.

Credibilidad de la comunicación interna:

- Å Deberá existir mutua ñcredibilidadò y con lenguaje en común, de forma que sea entendible por todas las partes que la componen (tanto por el emisor y el receptor)
- Å Y es muy importante evitar los ñruidosò en el proceso de comunicación.
- Å Se consigue por medio de un plan coherente, entendible, y estratégico de comunicaciones internas.

La comunicación interna llegará por tres canales:

1. Contacto personal: es un canal que no puede controlarse, pero a la vez es altamente influenciable. Es importante que los niveles jerárquicos estén

capacitados para que el mensaje no se distorsione y para mejorar las relaciones interpersonales.

2. Canales de comunicación controlados: son responsabilidad del o los departamentos que manejen las comunicaciones internas, como por ejemplo: (Recursos Humanos, Relaciones Públicas, Personal, etc.)

3. Canales de comunicación masivos: son responsabilidad del departamento que maneja la imagen institucional de la DIGERCIC

Dirección y sentido.-

1. COMUNICACIONES DESCENDENTES: destinada hacia los sectores subordinados a los que el jefe señala lo que se espera de ellos (Ejemplo: órdenes, castigos, límites, premios, etc.)

2. COMUNICACIONES ASCENDENTES: destinada hacia los sectores gerenciales. Los subordinados tienen la posibilidad de expresar como ven el desarrollo de las tareas de sus superiores y, aunque esto crea un clima de tensión y algunas dificultades, sirve para mejorar las acciones.

3. COMUNICACIONES HORIZONTALES: Es la comunicación entre pares y les permite comparar cómo se sienten, qué piensan, puntos de vista, etc.

4. COMUNICACIONES OBLICUAS O TRANSVERSALES: Se da no sólo entre los niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la organización, las cuales comparten funciones. Son muy comunes en las organizaciones que tienen estrategias globales y de alta participación de los diferentes sectores.

Tipos de comunicación interna:

Formal: Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (Oficios, Memorando, etc.) La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.

Informal: Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos

laborales, utiliza canales no oficiales. (Encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.

Vertical: Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la institución y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.

Horizontal: Se desarrolla entre los funcionarios de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza las canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.

Rumores: Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz.

La acertividad en la comunicación interna está basada en la (proactividad vs. reactividad). Al hablar de acertividad nos estamos refiriendo no sólo a la eficiencia, sino que la comunicación sea motivacional; es decir, que la respuesta del perceptor esté orientada hacia la sinergia.

Alcance de la Comunicación Interna:

La comunicación interna no está relacionada solamente con los funcionarios. Aquí hay que incluir desde los Directores, Coordinadores y funcionarios operativos.

Las acciones previstas son:

En coordinación con el Departamento de Recursos Humanos:

Å Mejora de la atención al público en todos los niveles, capacitando a los funcionarios regularmente respecto a los servicios que brinda la DIGERCIC, para que así puedan brindar información efectiva a los usuarios, además trabajar a través de charlas dinámicas con el personal para reforzar la atención con calidez que se ofrece al público.

ÅDifusión por intranet y medios impresos de la información de interés interno (foto/video noticias, oportunidades de capacitación, reuniones informativas y otras). Esto, con la finalidad de que todos los funcionarios sin distinción estén informados del accionar de la institución, aporten sus ideas, sean focos de opinión y vean en este

medio de información la oportunidad de mejorar sus conocimientos en pro de un mejor desempeño laboral.

4.3 Plan de Comunicación Interna

Los directivos de las instituciones parecen estar más preocupados en comunicarse con sus públicos externos que en hacerlo con su público interno, los funcionarios que trabajan de la DIGERCIC. Por eso la comunicación interna es uno de los aspectos de la comunicación menos desarrollados en Ecuador, aunque en los últimos años las organizaciones se están preocupando cada vez más por este tema.

La comunicación en general ha dejado de ser un elemento secundario en las empresas, para convertirse en una herramienta estratégica de primer orden, un recurso importante para el funcionamiento de las organizaciones complejas. La comunicación interna cumple la función de integrar y alinear a las personas con los objetivos de su institución. Es una herramienta de gestión que, combinada con otras, ayuda a conseguir resultados y el éxito del proyecto empresarial.

Principios e intenciones

El primer principio de comunicación del plan es que sea conocido en la máxima profundidad. La puesta en marcha de cualquier plan de mejora determina tal volumen de información, que dejar a la improvisación la comunicación del mismo, podría llevar al fracaso del plan su totalidad.

Conscientes de esta necesidad, es indispensable que dicho plan funcione desde los inicios del mismo, proporcionando los mecanismos necesarios para alcanzar los objetivos que el plan pretende, por ello el plan de comunicación interna se considera una herramienta que garantiza el mantenimiento de los principios de publicidad y transparencia, básicos del propio plan, y se convierta en un instrumento estratégico imprescindible para la obtención de la mejora continua en la DIGERCIC.

Objetivos

El Plan de Comunicación Interna (PCI) demanda de un instrumento que responda a los siguientes objetivos:

- ð Conseguir que el máximo número de personas de la DIGERCIC conozcan tanto de la existencia como el desarrollo del plan de comunicación interna.
- ð Conseguir la implicación y la colaboración en el plan de la totalidad de la nomina de funcionarios.
- ð Conseguir un canal de retroalimentación al propio PCI.
- ð Mantener el apoyo institucional al Plan a lo largo del mismo.
- ð Alcanzar el reconocimiento externo del esfuerzo realizado y los resultados obtenidos.

¿Por qué implementar un plan de comunicación interna en la DIGERCIC?

- Porque una buena opinión del público interno es muy importante para la institución, ya que ayuda a alcanzar los objetivos y optimizar las posibilidades de la institución.

- Una buena opinión de la opinión pública interna traerá de la mano un mejor clima laboral, menos conflictos, menos ausentismo del personal; en una palabra, que todos y cada uno de los que forman parte de la institución trabajen más a gusto y pongan lo mejor de sí en todas las tareas que realicen.

- Lo que se busca por medio de la comunicación interna es que todos los niveles de la DIGERCIC se sientan protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la organización, se sentirán que forman parte de ella, o sea, lo que comúnmente se dice: "ponerse la camiseta de la institución".

- Todos los escalones de una organización estarán interesados en lo que sucede puertas adentro ya que ellos dependen en gran medida de lo que le suceda a la DIGERCIC.

La justificación de la implementación de un plan de comunicación interna en la DIGERCIC, se verá reflejada en los siguientes puntos:

- o Acercar a la gente la información que desea y sepa dónde buscarla.

- o Ayudar a que desaparezca la indecisión.

- Concentrar la atención en los puntos que la institución considere más importantes.
- A fin de formar una opinión o de actuar se necesita la información, y la comunicación interna la hace llegar.
- Al momento que "todos" entiendan y acepten las políticas y objetivos de la DIGERCIC, será más fácil actuar.
- La comunicación interna genera un clima de pertenencia y así se trabajará mucho mejor y más a gusto.
- La información es un instrumento muy importante en el proceso de toma de decisiones, y la comunicación es la encargada de difundirla.
- La comunicación proporcionará señales de alerta ante conflicto potenciales de manera que se podrán solucionar más fácil y rápidamente.

Metodología.-

La metodología empleada para la elaboración de este Plan ha sido la siguiente:

1.- Análisis del entorno comunicativo

1.1. Factores de análisis[24]

Los factores tenidos en cuentan son los siguientes:

a) Estructura organizativa de la Institución.
b) Identidad en cuanto a vinculación afectiva de los miembros de la organización.
c) Territorialidad.
d) Clientes.

1.2. Determinación de hipótesis

Por cada factor se han formulado distintos procesos de formulación y validación de hipótesis[25]:

[24] Los factores han sido determinados en función de los realizados en organizaciones similares. Hay que destacar el enfoque a la comunicación interna realizado en la Universidad Politécnica de Cataluña.

a) Estructura organizativa.

Partimos de la idea aceptada de que los Departamentos Administrativos y Operativos presentan como configuración organizativa una estructura descendente[26]. Esta afirmación nos lleva a establecer las siguientes hipótesis:

1ª Hipótesis: *La ubicación dentro de la estructura determina comportamientos comunicativos diferenciados.*

Este comportamiento se debe a que la estructura obvia el principio de unidad de mando, provocando ambigüedad de roles por la diversidad del sistema de autoridad, lo que conlleva al funcionario a un mayor nivel de estrés en la ejecución de instrucciones. Igualmente, la estructura presenta mayor disposición al conflicto entre individuos, provocando mayor comunicación informal para la resolución de éstos.

Esta hipótesis queda validada a través de la comparación entre los factores de ñlínea de mandoò y ñcontactos directos informalesò, que se presentan en los registros comunicativos del personal de apoyo a los departamentos.

Entre los factores que determinan la mejora de la comunicación se encuentran las nuevas tecnologías. A mayor disponibilidad de éstas, más posibilidades de comunicación.

El cambio del entorno también determina el cambio en la forma de comunicarnos. Actualmente el entorno institucional está cambiando hacia una mayor complejidad y variabilidad, que provoca que las reacciones deban de ser cada más rápidas y por ende, que la comunicación cambie[27].

b) Territorialidad.

Por este factor analizaremos la ubicación física de la DIGERCIC y dentro de este la forma en que afecta la distribución de la institución.

---

[25] Tanto para la formulación como para la validación de hipótesis, ha sido utilizada distinta bibliografía especializada y una encuesta a la totalidad de la plantilla realizada con ocasión de la difusión y despliegue del Documento 0 del plan MITRA.

[26] Entendemos por estructura matricial aquella estructura organizativa que mezcla la organización de unidades por funciones y al mismo tiempo una organización de sus unidades por productos, configurando con ello la formación de una ñrejillaò, en donde se sacrifica el principio de la unidad de mando, bajo el pretexto de un mayor esfuerzo organizativo para aunar todos los frentes. Para completar esta definición se puede acudir a H. Mintzberg en ñ la estructuración de las organizacionesò Ed. Ariel 1988, Pág. 205 y sig. y en H. Koontz y H. Weihrich en ñ La departamentalización en lecturas de teoría de la organizaciónò Vol. I, Pág. 657 y sig. Si se quiere un aproximación de esta estructura al ámbito universitario, ver ñInforme Universidad 2000ò.

[27] VID ñInforme Universidad 2000ò.

1ª Hipótesis: *La existencia de una agencia matriz mejora la comunicación y la hace más fluida debido la no dispersión geográfica.*

c) Funcionarios

Identificamos miembros de la institución como cualquier agente que pueda establecer un flujo de comunicación aprovechable dentro del plan. En este sentido, se ha establecido una identificación en función de lo que se pretende dar y de las expectativas que se pretenden conseguir. En consecuencia:

1ª Hipótesis: *Una información total del PCI conllevará mayor implicación en el plan*[28].

Para determinar las expectativas de este público, se ha realizado, como ya se ha comentado, una encuesta que intenta recoger la situación comunicativa del grupo segmentando en categorías profesionales en función de las tareas que realizan.

2ª Hipótesis: *Una mayor información sobre el desarrollo y resultados del Plan a los órganos de gobierno, implicará mayor apoyo institucional.*

3ª Hipótesis: *A mayor comunicación debidamente elaborada a agentes externos como Empresas y Organizaciones conllevará el reconocimiento del trabajo realizado.*

¿Por qué es importante contar con una política de comunicación en la DIGERCIC?

Contar con una política de comunicaciones significa que las personas relacionadas con el Registro Civil encontrarán en la institución un sustento ético, lo que repercutirá además en la confianza que esas personas tengan hacia la misma, su gestión y los servicios que realiza.

De la misma forma, con la política se podrá determinar la selección del personal a través de competencias comunicativas y compromiso con los valores que establece la DIGERCIC. Una entidad no aprueba un valor cuando ella en si misma no está dispuesta a cumplirlo, la política de comunicación fracasa cuando no se ponen en

[28] Para comprender el efecto de la información y de la comunicación en el personal que trabaja en la organización resulta ilustrativa la lectura de ñLa comunicaciónò de H.A. Simmon. en ñLecturas de la teoría de la organización Vol. Iòed. MAP.

práctica, lo ideal es que la DIGERCIC y los funcionarios se encaminen hacia la misión y visión establecida para alcanzar los objetivos.

La política, un referente para la toma de decisiones

En la política de comunicación se establece cómo espera la DIGERCIC que se realicen las labores, pero no desde un punto de vista operativo como sería un manual de funciones o la descripción de un proceso, la política tiene una perspectiva superior que debe permitir más allá de una descripción de actividades a desarrollar, los parámetros que deben tener en cuenta las acciones de comunicación, sean cuales fueren las que se realicen para mantenerse dentro de un rango que además identifique la organización y le permita diferenciarse de otras.

El establecer de una política de comunicación permite además identificar que esta es una organización fundamentada en objetivos, con altos niveles donde las redes de trabajo realizan sus labores dentro de unos mismos parámetros de acción.

La política de comunicación del Registro Civil, deberá además aportar a que la interacción de los funcionarios y las diferentes partes que la componen se realice de una forma dinámica pero direccionada facilitando la competitividad y la innovación.

4.4 La Política de Comunicación de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación

La política comunicacional de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, ligada a la política institucional, estará compuesta por una serie de principios, valores y normas en los que se fundamente su relación con los públicos estratégicos (internos y externos) y con los medios de difusión masiva, aspectos que tienen que ser asumidos por el personal jerárquico y los funcionarios de la institución en todas las acciones comunicacionales que encare la entidad.

Estos principios propuestos, que representan fundamentos de la conducta institucional, son:

Transparencia.- La comunicación generada de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación será transparente y directa. No ocultar ningún

aspecto ni poner trabas a los medios informativos en materia de difusión pública, enmarcándose siempre en los preceptos de la Ley de creación de esta institución. Tiene por objeto generar un ambiente de confianza, seguridad y franqueza entre el Registro Civil y la sociedad, de tal forma que los ciudadanos estén informados y conozcan las responsabilidades, procedimientos, reglas, normas y demás información generada por el sector público, en un marco de abierta participación social y escrutinio público. A través de esta transparencia se buscará también formar a una ciudadanía sensible, responsable y participativa, que conozca y ejerza sus derechos y obligaciones, y colabore activamente con el combate a la corrupción.

Ética.- El trabajo de comunicación estará regido por la ética profesional y el respeto a los valores del servicio público. Respeto a los niveles de información pública, restringida y confidencial. La comunicación generada por la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación respetará fielmente los niveles de información existentes en la institución y canalizar al público masivo toda la información rotulada como ñpúblicaò.

Veracidad.- El principio fundamental de la información que se produce en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación será la veracidad. Ninguna información difundida por esta institución puede ser falsa ni distorsionar la realidad, lo que provocase una mala imagen corporativa.

Claridad.- La información de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación será clara, rigurosa y evitar el uso de elementos ambiguos e intermediarios que originen confusión en la percepción de los usuarios.

Oportunidad.- Las informaciones originadas en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación serán transmitidas por el canal correspondiente (Departamento de Comunicación Institucional) de manera oportuna, es decir, compatibilizando los tiempos de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación con los de los medios masivos, así como atender los requerimientos de los medios periodísticos en ese marco.

Autonomía para informar.- La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación deberá generar y distribuir información de su interés y del de sus

públicos al margen de cualquier condicionamiento externo de sectores políticos o económicos.

Regularidad en la relación comunicacional con los públicos estratégicos.- La relación entre la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación y sus públicos estratégicos será permanente y fluida. Se deberá informar constantemente a los públicos seleccionados sobre diversas facetas del acontecer institucional con la finalidad de mantener viva la participación entre las partes pertinentes para satisfacer los intereses de las mismas.

Profesionalismo.- El trabajo del Departamento de Comunicación Institucional estará regido por el profesionalismo a fin de garantizar su calidad.

Elementos para la política interna de comunicación de la DIGERCIC

La política de comunicación contará con los elementos a partir de los cuales se manifiesten las diferentes interacciones productivas de la organización, las directivas y los trabajadores, los líderes y sus equipos, la comunicación entre las áreas y las unidades de interés, en general la comunicación de la institución con sus diferentes públicos de interés.

Esta política de comunicación es planteada de forma clara y sencilla con el fin de obtener su aplicación práctica con facilidad, además estará apoyada por el compromiso de la Dirección General con el fin de generar un acuerdo para su cumplimiento por parte de todos los miembros de la organización.

La propuesta de una política de comunicación para la DIGERCIC, surge de observar que la carencia de la misma incide en el clima organizacional dado que su inasistencia genera insatisfacción en los funcionarios que se sienten poco tenidos en cuenta, además da paso a que se generen situaciones de abuso que al no tener un punto de referencia para ser controlado puede convertirse en parte de la cultura de la organización.

Las políticas de comunicación están encaminadas a orientar la forma y el desarrollo de los diversos medios de información al igual que en el perfeccionamiento de la

cultura y los valores organizaciones de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, con el fin de aumentar la competitividad y el buen desempeño laboral.

4.5 Estrategias de comunicación interna:

De acuerdo con los resultados del análisis realizado, es necesario establecer estrategias que intenten dar respuesta a las necesidades de supervivencia y mantenimiento con el fortalecimiento de las capacidades esenciales para conseguir ventajas comunicativas en la DIGERCIC.

En este sentido, se han diseñado las siguientes estrategias:

a. Aumentar el nivel de información proporcionada al funcionario en relación con la política general (financiera, económica, de personal y de objetivos generales de la institución).
b. Mejora de la estructura comunicativa en aquellos sectores que presentan un perfil deficitario (preferentemente personal laboral).
c. Identificación y diferenciación el proyecto como novedoso y distinto de lo realizado hasta ahora.
d. Potenciación de los canales virtuales como medio normal de comunicación.
e. Dinamización de los canales informales.

Teniendo esta premisa en cuenta, lo que se busca a la hora de realizar el ´trabajo de campo´ con los entrevistados, es saber cómo ven a la DIGERCIC, cómo se sienten trabajando dentro de ella y qué cosas creen que están haciendo falta o que mejorarían el trabajo de la Institución, en este punto hay que hacer hincapié en que la encuesta con estas interrogantes iban a ser de preferencia llenadas de forma anónima, ya que los funcionarios buscan de igual forma mantener su trabajo y no exponerse a que por decir sus opiniones sean señalados.

Dentro de la institución donde exista un ambiente de fricción ante el cambio, se debe organizar charlas, seminarios, coloquios, donde personal de la misma institución expongan el problema de la DIGERCIC con libre albedrio.

Gestión de Crisis.- La Estrategia consiste en mejorar las capacidades de prevención y gestión de crisis de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación desde el ámbito de la comunicación.

Relación de acciones

Una vez determinadas las líneas estrategias a seguir, se ha procedido a especificar el número de acciones que se pueden desarrollar para cada una de ellas.

Para su generación, se realizó una sesión particular donde a través del sistema de la tormenta de ideas (*brainstorming*) se recogen todas las acciones que se pensaron posibles sin descartar ninguna ordenadas por cada estrategia. En este sentido, las acciones que se determinaron fueron siguientes:

Línea estratégica A

Identificación y diferenciación el proyecto como novedoso y distinto de lo realizado hasta ahora.

1. Creación de un logo identificativo del Plan
2. Búsqueda de un nombre.
3. Realización de material distintivo para el Plan.
4. Presentación personal del proyecto y sus documentos principales.
5. Intercambio de la experiencia con otras instituciones.

Línea estratégica B

Mejora de la estructura comunicativa en aquellos sectores que presentan un perfil deficitario (preferentemente personal laboral)

6. Abrir cuentas de correo electrónico a la totalidad de la nomina.
7. Establecer puntos de acceso a red para los que no tienen acceso desde el puesto de trabajo.
8. Cursos de formación necesarios para la utilización de los nuevos medios tecnológicos que se establezcan.
9. Buzón quejas-sugerencias.
10. Reuniones concretas y puntuales para aclarar dudas e informar sobre la situación del Plan.

11. Establecer el ñBoletín informativo de PCIò.
12. Entrega presencial de nuevas herramientas de trabajo y comunicación.

Línea estratégica C

Potenciación de los canales virtuales como medio normal de comunicación.

13. Crear y mantener un Web para PCI.
14. Crear y mantener una lista de distribución de correo electrónico.
15. Crear un usuario genérico de correo
16. Dar formato electrónico a documentos para su distribución por red.
17. Crear y mantener bases de datos para registrar mejoras, difusión y diario de sesiones para evidenciar el trabajo de los grupos.
18. Implantación de Outlook como herramienta de comunicación entre los miembros de los grupos.
19. Crear lista de distribución de correo electrónico con usuarios externos.

Línea estratégica D

Dinamización de los canales informales.

20. Comunicar noticias-anécdotas relacionadas con el plan PCI.
21. Organizar concursos.
22. Crear información miscelánea y variada para motivar hablar de PCI.
23. Organizar ágapes tras presentaciones relacionadas con PCI.

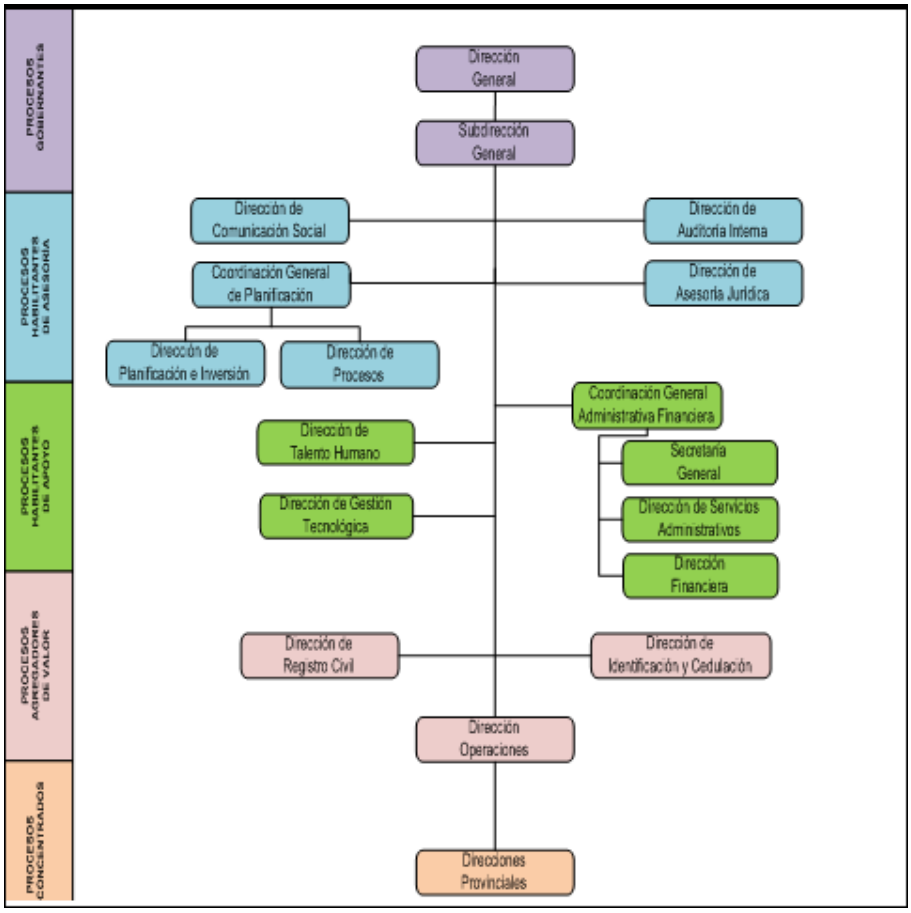
Línea estratégica E

Aumentar el nivel de información proporcionada al trabajador en relación con la política general universitaria (financiera, económica, de personal y de objetivos generales de la institución).

24. Elaborar resúmenes económicos financieros y de recursos humanos.
25. Publicitar los objetivos de equipo de gobierno que afecten al PCI.
26. Incluir información de actualidad institucional

Una vez determinadas las acciones, se es consciente de que una acción puede servir para más de una línea estratégica.

Cuadro No. 4 Flujograma de la Comunicación Interna DIGERCIC:



Para mantener comunicados al personal de diferentes áreas de la institución también puede utilizarse las cartillas, boletines informativos y/o manuales de bolsillo; éstos se pueden enviar mensual o quincenalmente, pero siempre deben estar personalizados.

Estas publicaciones contendrán temas como:

-Estrategias de comunicación

-Tareas a realizar o que se están realizando en la DIGERCIC

Temas específicos de la DIGERCIC, etc.

- Oficios: Se utilizan para comunicar temas especiales y muy importantes, y deben estar firmadas por el máximo responsable de la organización. Tienen la ventaja de ser personalizadas (lo cual brindará un sentimiento de pertenencia y protagonismo). Es un medio comunicacional económico, directo, rápido e íntimo.

- Circulares, Memos: Son notas internas y no tienen por qué estar coordinadas por el departamento de Comunicaciones Internas.

Correo Electrónico (ZIMBRA): Es un medio de comunicación rápido, aunque su uso no está todavía muy desarrollado en nuestro país. Se utilizan para enviar información detallada y específica. Es una comunicación muy económica y beneficiosa

- Intranet: (Internet interna): Tiene como ventaja que es un medio muy rápido e instantáneo y pueden comunicarse todos aquellos que tengan su computadora conectada a la red de la organización. Se envían y reciben mensajes on-line.

- Línea Abierta o Línea Directa: Es una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, etc. en un contestador. Pueden utilizarlo todos los integrantes de la organización y es obligatorio que, junto a su mensaje, dejen su nombre, apellido y sector. Los mensajes serán revisados por el departamento de comunicaciones internas y a los pocos días se deben contestar los mensajes (esto es muy importante).

- Buzón de Comunicaciones (Sugerencias): Permite que todos los integrantes de la institución se expresen con libertad y puedan dirigirse hacia los niveles superiores. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.

- Sistema de iniciativas: Todos los de la institución tienen la posibilidad de sugerir sus ideas por escrito. Deben tenerse muy en cuenta ya que aportan eficiencia, creatividad y calidad, y debe ser una comunicación conocida por todo el personal de la empresa. En este sistema se debe premiar a quienes hayan hecho sus aportes (tanto moral como económicamente) de forma proporcional al aporte que hayan brindado a la organización.

Definición de culturas y subculturas dentro de la organización

Å La cultura organizacional se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros".

Los altos directivos pueden intentar determinar la cultura corporativa. Pueden incluso desear imponer unos valores y estándares de comportamiento que reflejen los objetivos de la organización, sin embargo no es una tarea que se considere sencilla y mucho menos estándar, pues trae consigo el peso de la historia de la institución y las decisiones que se hubiesen tomado en el pasado.

Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilidad. Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión.

Los "supuestos implícitos y explícitos que los miembros tienen respecto de cuál es el comportamiento legitimo dentro de la organización", permiten hallar diversos grupos de trabajo dentro de la organización que manifiestan su propia cultura (subcultura) que traduce en uso de jergas, maneras de interactuar, tipo de procedimientos que se pueden omitir (hacer la vista gorda), etc. Dichas subculturas afectan, hasta cierto

punto, a todo el sistema y pueden competir por imponerse a otras como parte de los juegos de poder tradicionales que se manifiestan al interior de las organizaciones.

La cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En primer lugar, en los procesos de atracción y selección, lo que perpetua aún más la cultura existente. También tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria, de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del funcionario hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario. Los estilos de liderazgo y toma de decisiones se verán también afectados por contingencias culturales así como las conductas emprendedoras.

La cultura de una institución no es permanente, ni rígida, sino que va cambiando constantemente. Si no hay cambios y es rígida, le costará adaptarse al medio externo.

Funciones de la cultura organizacional

ÅMotiva o limita las prácticas de la gerencia interna sobre el desarrollo de las políticas de una organización pública. Cultura administrativa.

Å Para competir en el mercado y para actuar consecuentemente. Cultura corporativa

ÅOfrecer a los clientes productos y servicios con valor agregado y de garantizar utilidades para la empresa. ï Cultura corporativa

ÅTiene como propósito el controlar y modelar a los empleados de una empresa.ï Cultura empresarial

Å Estructura la descripción mental, tanto en los ciudadanos cómo en los funcionarios públicos, de lo que es y ha de ser el ñbuen gobiernoò y la ñadministración apropiadaò. Cultura política

ÅLos valores políticos de una sociedad contribuyen en el moldeamiento de sus organizaciones públicas. ï Cultura política

ÅLos valores políticos de una sociedad contribuyen en la definición de los límites de la acción administrativa de las organizaciones públicas. ï Cultura política

ÅPermite establecer criterios y reglas de acción para un mejor desempeño ï de las organizaciones ï en lo social ï Cultura social ï

Å Enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna en las organizaciones.

ÅEnseñar a los nuevos miembros ï de la organización- el modo(s) correcto (s) de percibir, pensar y sentiré problemas relevantes a la organización.

Å Moldear a sus miembros y establecer los parámetros de conducta en la organización o al entrar en relación con esta.

ÅDefinir límites, estableciendo distinciones entre una organización y otra.

ÅTransmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización.

ÅFacilitar la traducción, articulación, identificación e interiorización de los objetivos generales, respecto a los objetivos compartiméntales e individuales en la organización.

ÅTender a ser un silencioso sistema de control comportamental

¿Qué ocurre cuando en vez de cambiar una *cultura organizacional* lo que se crea es una subcultura dentro de la organización?

- Å Cambiar una cultura de la noche a la mañana es algo altamente improbable. A base de esfuerzo, los elementos de la organización consiguen pequeños cambios día a día que derivarán con el tiempo en el cambio de la cultura inicial y vayan generando las raíces para una nueva cultura (evolución de la otra).
- Å Ahora bien, cuando en vez de esto, lo que se busca es generar una subcultura dentro de *la cultura organizacional*, la cosa cambia. Eminentemente el

proceso de crear una subcultura es más rápido que el de cambiar la que hay y por eso existe mucha tendencia en los seres humanos a crear una subcultura.

- Å Por definición nace como un nivel inferior a la *cultura organizacional* existente, pero ¿podría ir contraria a ésta?
- Å *Las subculturas* sientan sus bases, sus raíces, desarrollan sus creencias y generan sus propias pautas de conducta. Deberían ir en consonancia con la cultura de la cual derivan pero puede que esto no ocurra.
- Å El/los creador/es de la subcultura se endiosan de forma consciente y empiezan a actuar con un estado de mando que no tiene porque ir en la misma dirección que la *cultura organizacional* de la que forma parte.
- Å ¿Debe permitir una organización que se creen subculturas dentro de ella?
- Å En principio, está claro que no y raras veces las subculturas derivan en algo positivo para la organización. Además puede darse el caso de que ésta no tenga constancia de aquellas con lo cual menos podrá ponerles coto.
- Å ¿Qué hace una organización cuando se percata de que existe una subcultura?
- Å Por norma general no la corta de raíz. Lo primero que hace es observar como evoluciona con lo cual se le está dando ciertas óalasô a los que dirigen estas subculturas siendo muchas veces elementos no preparados para ello.

Según evolucione, la institución puede tomar dos decisiones:

a) Cortarla de raíz, con lo cual los elementos deben volver a los principios de la *cultura organizacional*.

b) Permitirla o incluso fomentarla, con lo cual permite su extensión y en alguna ocasión acaba imponiéndose a la *cultura organizacional* de la que procede.

¿Cuál es el riesgo entonces para una organización si aparecen estas subculturas?

- Å Básicamente parten de un problema inicial, que es el de permitir que dos elementos iguales de la organización se rijan por diferentes culturas (normas, experiencias y valores), con lo cual la desigualdad como motivo de controversia ya está creada.
- Å Permitir el que una subcultura aflore es en principio una delegación de funciones, aunque sería mejor dicho decir que es una dejación de funciones.

Se está dejando a algunos elementos de la organización que actúen de una forma para lo cual no han sido direccionados. Se está presuponiendo la existencia de unos presuntos líderes que pueden dirigir estas subculturas, pero ¿quién los ha preparado para ello?

Cualquier persona más o menos coherente que entra a formar parte de una organización, y más si tiene madera de líder, y choca con la cultura organizacional, en buena lógica lo que buscará es ir cambiando esta cultura en la medida que pueda para que todo el mundo se vaya adaptando. Y peor se pone la cosa cuando para imponer una subcultura y sus valores se utiliza la presión, la fuerza o medios agresivos.

Lo que está claro que, a mayor tamaño de la institución, el riesgo a crear una subcultura con todos los riesgos que ello conlleva, aumenta. Y es aquí donde los departamentos de RRHH juegan un papel fundamental, ya que deben en todo momento estar atentos a las experiencias de sus miembros para promover cambios en la cultura organizacional y no permitir el hecho de que se creen subculturas.

4.6 Política de recursos humanos

La retención y motivación de los funcionarios depende de un conjunto amplio de cosas, y está evolucionando rápidamente. Las instituciones deben darse cuenta de que las nuevas generaciones de profesionales son distintas y buscan otras cosas. El talento escasea y a su vez las personas son el principal motor de las instituciones. Así que no queda otra opción que adaptarse al mercado o quedarse con los peores. Por eso las empresas importantes deberán ser cada vez más abiertas con las formas de ser de los empleados y se debe preocupar menos de qué es lo que están haciendo los profesionales y más de los objetivos que consiguen. Menos presencia y más eficiencia.

Política de Recursos Humanos de la DIGERCIC-Responsabilidad Compartida

Dicha política comprenderá las directivas que constituyen una base sana para una gestión eficaz de los recursos humanos de la DIGERCIC.
Será, por esencia, flexible y dinámica pudiendo adaptarse a diversas situaciones. Su puesta en práctica será objeto de una reflexión apropiada, tomando en consideración el contexto específico. Su espíritu deberá ser respetado en cualquier circunstancia.

En caso de conflicto entre cualquiera de las políticas y la legislación local, será esta última la que prevalecerá.
Esta política está destinada a todas las personas que ocupan una función directiva, así como a los profesionales en recurso humanos.
Cada funcionario tendrá una responsabilidad personal en la manera en que coopera con los demás, ya sea como responsable de un equipo o como colega.
El papel de los responsables de recursos humanos y de sus equipos será manejar, de manera profesional, los problemas de cada uno, sin sustituirse por ello a los responsables competentes. Su primera responsabilidad será contribuir activamente a la calidad de la gestión de los recursos humanos en toda la DIGERCIC, proponiendo políticas apropiadas y velando con equidad por la coherencia de su aplicación.
Como miembros de pleno derecho de la DIGERCIC, los responsables de recursos humanos aconsejarán y propondrán soluciones cuyo impacto sobre la eficacia de la Institución debe ser positivo.
Las aptitudes comunicativas de un responsable de recursos humanos deberán permitirle tratar todas las cuestiones delicadas, tal como se presentan con regularidad en los problemas de relaciones humanas. Los miembros del equipo serán reconocidos no sólo por su contribución profesional, sino también por su habilidad para comunicar.

Los Principios de gestión y de liderazgo en la DIGERCIC describen el estilo de dirección y la cultura de la institución, en particular en lo que se refiere a las relaciones humanas.

- Respeto y confianza son dos condiciones previas a una buena relación profesional.
- Cualquier forma de intolerancia, de acoso o de discriminación será considerada como la expresión de una falta de respeto elemental y no será tolerada.
- A ello se añade una comunicación abierta destinada a compartir las aptitudes de cada uno y a estimular la creatividad. Esto es particularmente pertinente en una estructura horizontal en la que conviene transmitir sistemáticamente todas las informaciones a los que las necesitan para efectuar su trabajo correctamente. Sin ello, es imposible delegar eficazmente tareas o ampliar conocimientos.
- Comunicar no significa únicamente informar, sino también escuchar y dialogar.

Todos los colaboradores tienen derecho a mantener conversaciones abiertas con sus superiores o colegas.

- La disposición para cooperar y ayudar a los demás es un criterio requerido en la evaluación de candidatos potenciales a una promoción.
- En caso de desacuerdo entre un funcionario y su superior o entre un empleado y uno de sus colegas, cada cual deberá ser escuchado de manera equitativa. El equipo de recursos humanos velará por que un desacuerdo sea tratado con imparcialidad y que cada parte pueda explicar s vista, cualquiera que sea su nivel jerárquico.

El éxito a largo plazo de la sociedad depende de la capacidad para atraer, asentar el crecimiento sobre una base constante. Es una responsabilidad importante para todos los funcionarios de la DIGERCIC.

La política de la DIGERCIC consiste en contratar a colaboradores dotados de una personalidad y de aptitudes profesionales que les permitirá desarrollar una relación a largo plazo con la institución.

Reglamentos internos tratarán explícitamente de los problemas de acoso y de discriminación con el fin de establecer la mejor prevención posible. Sin embargo, la DIGERCIC deber considerar que evitar la discriminación y el acoso no es suficiente.

Es esencial construir, además, en todos los niveles, una relación basada en la confianza y el respeto de todos los funcionarios. Por consiguiente, cada responsable debe informarse de la forma en que sus funcionarios se sienten en su trabajo. En grandes sectores, puede ser necesario organizar con regularidad encuestas al respecto, mediante sondeos internos u otros medios similares.
La DIGERCIC fomentará una política de contratación a largo plazo.

- Selección

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de RRHH deberán considerarse como dos fases de un mismo proceso.

La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

En conclusión, la Administración de RRHH buscará compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la DIGERCIC, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valederos sus conocimientos.

El Departamento de RRHH de la institución deberá buscar que las estrategias y políticas que usa cada departamento sean las más adecuadas, y en todo caso funge como asesoría y consultaría de cada departamento. Este es un departamento que une de la manera más eficiente los Recursos Humanos.

Cada departamento tiene su importancia en la DIGERCIC, y por ende recomendamos a esta compañía a organizar su departamento en función de crecimiento estructural y funcional.

Departamento de Comunicación Social en la DIGERCIC:

El trabajo que lleva adelante la Coordinación de Comunicación Social de la DIGERCIC realiza un aporte fundamental en el proceso de difusión y socialización, tanto en el país como en el exterior, de los detalles y avances del proceso de modernización y cambio institucional de la DIGERCIC.

El trabajo conjunto con la Dirección General, los Directores Departamentales y los Directores Provinciales permite cumplir varias metas que han servido para posicionar al Registro Civil como una institución líder en el sector público en cuanto a servicio y atención al ciudadano. La aplicación de un nuevo modelo de gestión dinamizó el proceso de cedulación y dio garantías para el aseguramiento y depuración de la información del ciudadano.

Para cumplir este trabajo se establecen políticas y directrices que han sido exitosamente aplicadas por el equipo de trabajo, en las distintas áreas o ámbitos de interés de la institución. Apoyado, a través de varios mecanismos, la gestión y promoción del público interno y externo. En esta última área se mantiene contactos permanentes con medios de comunicación tradicionales y electrónicos lo que ha permitido que el mensaje de las autoridades de la institución sea escuchado a nivel nacional.

Resultados y Seguimiento.

Para permitir un control y evaluación de la ejecución del plan de comunicación se establecerán indicadores por cada una de las acciones. Estos indicadores se confrontarán con estándares para saber en todo momento en que situación se encuentra el Plan. Todo ello se ñmonitorearáò y se hará público a través del Web del Plan PCI.

Igualmente, a la finalización del plazo de ejecución (tres años) se realizará la misma encuesta usada para la determinación de los registros comunicativos para determinar el diferencial de comunicación.

4.7 Comunicación Externa

La comunicación externa de una institución es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo de la institución, así como a proyectar una imagen favorable de la organización o promover actividades, productos y servicios.

Para su consecución, antes de los años 90 la publicidad copaba la comunicación de Marketing y las relaciones con los medios, en los 90 surge el concepto corporate como la gestión de la comunicación al servicio de una consolidación de una imagen positiva de las empresas y en la actualidad esa gestión se orienta cada vez más hacia los intangibles empresariales.

Sin embargo, a pesar de los nuevos conceptos sobre valores intangibles, los planes estratégicos de comunicación exterior siguen integrando las acciones tradicionales y cotidianas que sirven para gestionar la visión corporativa, transmitirla y afianzarla en la memoria de los públicos objetivo de la institución.

En este proceso comunicativo entran en juego la imagen marca-país, la imagen del sector y la reputación de la institución. El aprovechamiento de los medios informativos como instrumento de promoción dependerá de la voluntad de comunicar de la organización.

En este sentido, podemos resumir en tres los casos en los que se establecen relaciones entre una institución y los medios de comunicación, sea para contactar por primera vez o para mantener y fortalecer un vínculo ya existente.

ÅAcciones puntuales, corresponden a una oportunidad concreta como el lanzamiento de un servicio importante. El impacto en los medios, los contactos posteriores, las peticiones de información que lleguen a la institución y el resultado económico de la acción son indicadores del interés que suscita el proyecto difundido.

ÅLas ferias y salones son entornos comunicativos que interrelacionan a los diferentes públicos objetivo de una institución. Las relaciones con los medios serán una

herramienta más y conviene conocer los recursos que la organización ferial pone a disposición de los expositores.

IMAGEN ï OBJETIVO

Cabe considerar, que la Imagen ï Objetivo contiene dos elementos. El primero es la Visión Institucional, la cual da cuenta en el largo plazo lo que la DIGERCIC desea alcanzar. A esto se suma la Misión, la cual entrega los principales objetivos que en el mediano plazo generarían el desarrollo planteado para la institución.

Visión

ñSer la entidad pública que garantice que todos los habitantes del Ecuador, plenamente identificados, tengan acceso a sus derechos en un marco institucional de seguridad y confianza, recibiendo servicios de calidad con calidez.ò

Misión

ñRealizar la identificación integral de los habitantes del Ecuador, registra sus actos civiles y otorga documentos seguros y confiables, garantizando la custodia y manejo adecuado de la información.ò

La comunicación externa es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivos del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios.

Cada institución deberá determinar los medios y soportes que sean necesarios para poder dar a conocer a los públicos la información antes mencionada.

4.8 Plan de Comunicación Externa

La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, actualmente es una de las instituciones públicas con mayor crecimiento en el Ecuador. Cuenta con un proyecto de Modernización-fase masificación que surgió tras haberse declarado en emergencia al Registro Civil. A través de este proyecto de modernización que se

inició en el 2009, hasta la actualidad ha logrado tener 19 MEGAS AGENCIAS, 10 agencias cantonales y continúan con el proceso en el presente año.

Objetivos.-

Obtener el posicionamiento deseado según los objetivos generales del proyecto macro que tiene la DIGERCIC en base a una imagen corporativa sólida.

Promover al Registro Civil como un ejemplo a seguir para las instituciones públicas

Ampliar y mejorar las relaciones con los medios escritos, radiodifusoras, televisoras e internet.

Consolidar la imagen corporativa en el país.

Generar el conocimiento del público objetivo (usuarios de los servicios civiles) sobre la adhesión al plan de Comunicación externa (PCE) y sus beneficios

Públicos relevantes: definición y caracterización.

- Público externo: El público externo está determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución, sea ésta geográfica o de usuarios del servicio.

El público externo de la DIGERCIC, y su objetivo principal son los usuarios quiénes son los ñclientesò a los cuál se les prevé de servicios civiles.

Características para determinar el público objetivo:

- Sociodemográficas

  Sexo, edad, región que habitan

- Socioculturales

  Clase social, nivel de estudios, profesión

- Socioeconómicas

  Nivel de ingresos, situación patrimonial, poder de consumo

- Sociopolíticas

  Ideologías, sindicatos, figuras públicas, comunas

- Psicológicas

  Actitudes, conductas, la personalidad, estilos de vida

Conocer su forma de comunicación:

- Cómo se comunica
- Con quién
- Cuándo
- Para qué

La estrategia de comunicación externa de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación

La Estrategia de Comunicación tiene dos áreas, la de Imagen y Gestión de Crisis.

En el área de Imagen.- La estrategia consiste en lograr y mantener el posicionamiento favorable de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación en el sector público y privado, los medios de información, la opinión pública y los otros públicos estratégicos de la institución.

La estrategia de comunicación del Registro Civil, debe promover una postura de cambio de pensamiento y actitud de los administrativos, personal de base, personal técnico, usuarios y público relevante.

Para el cumplimiento de una labor que, evidentemente, es no solamente amplia, si no también compleja, Dirección de Comunicación Social debe utilizar datos y recursos directos como indirectos. Los primeros son los que se establecen y desarrollan mediante el contacto del personal de la institución con el público, especialmente con los usuarios.

El proceso de dar forma a la tan cambiante opinión pública y movilizarla para que preste apoyo a la realización de una campaña como la que se propone; exige una actitud agresiva y creadora frente a la solución de los problemas.

Los medios de comunicación juegan un papel importante a la hora de difundir un mensaje, por esta razón la dirección de Comunicación Social debe expresar la transformación del Registro Civil manejando muy bien las relaciones con los medios de comunicación.

Mantener una comunicación directa con los funcionarios de la DIGERCIC, es parte relevante de la estrategia de comunicación que debe manejar la institución.

Con este objetivo, se realizará entrevistas con formato periodístico y elementos de encuesta, tales como algunas preguntas cerradas. En los casos en que fue posible, la entrevista debe darse de forma personal, o enviarse vía correo electrónico, para que sea respondida por el mismo medio.

Todo acto de comunicación implica información sobre hechos y sobre sentimientos.

Las organizaciones y el entorno que las rodea sufren constantes cambios, ante los cuales es imprescindible estar preparado, uno de ellos son las crisis, que son cambios repentinos entre dos situaciones, que amenazan la imagen y el equilibrio de una organización. Frente a ellos, la DIGERCIC debe saber actuar correctamente, para volver al equilibrio sin afectar a ninguno de los públicos de la institución.

Conocer y manejar técnicas comunicativas en situaciones de crisis es fundamental para minimizar el impacto que éstas puedan ocasionar sobre el funcionamiento de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, y que traen consigo malos resultados o efectos negativos en su imagen pública y en su credibilidad. Es importante considerar que gran parte de las instituciones públicas y privadas sufren al menos una crisis durante su existencia. Una decisión mal tomada, un titular periodístico o incluso las acciones de sus propios empleados al verse afectados por alguna medida, puede desencadenar una serie de acciones que sólo perjudicarán los intereses institucionales.

Muchas instituciones además, creen que al ser las crisis situaciones imprevistas, poco estructuradas y caóticas, no pueden ser planificadas u organizadas con anterioridad, y cualquier cosa que prevean será ineficaz o poco suficiente. De esta

manera, es importante proponer que la DIGERCIC invierta en la elaboración de planes o manuales de crisis, para así tomar medidas preventivas que podrían evitar consecuencias, aún cuando sería factible evitar la crisis como tal.

Es importante a la hora de hablar de manejo o gestión de crisis dividirla en dos grandes áreas: crisis a nivel interno y a nivel externo, ya que las causas y los efectos que se producen en ambos niveles son totalmente diferentes y merecen ser analizados por separado. Además, muchas veces no se consideran crisis a los conflictos que se producen al interior de la institución, porque muchos de ellos no trascienden a la opinión pública y no se publican en los medios de comunicación. Sin embargo, las crisis internas deben ser tratadas comunicacionalmente, al igual que las externas.

Reacción ante situaciones externas y manejo de crisis

Las situaciones de crisis externas son las que más se conocen porque son las que generalmente se publican en la prensa o son conocidas por la comunidad donde se desenvuelve la DIGERCIC.

Este caso es particularmente interesante, porque muestra en toda su magnitud la importancia de contar con especialistas de la comunicación que puedan manejar situaciones extremas, complejas y que involucran a diferentes públicos al mismo tiempo, los expertos deben tener capacidad de reacción, la DIGERCIC debe preparar portavoces.

Cómo gestionar una crisis

El proceso de construcción o definición de los escenarios posibles de crisis son las actividades más importantes que generalmente no suele ser considerada por los directivos de una organización y es lo que debe tomar en cuenta la DIGERCIC, definir una variedad de equilibrios posibles en las relaciones que mantiene con sus públicos, y tratar de componer un conjunto de respuestas a esos equilibrios posibles. Además, tomar conciencia de que más que el daño financiero, el daño a la imagen o reputación de la institución puede ser mucho más perjudicial. La reputación labrada durante años puede venirse abajo si no se está preparado para afrontar situaciones de crisis de manera preventiva o si no es posible, de manera reactiva. En ambos casos, es fundamental contar con buenas estrategias y herramientas comunicacionales que permitan flujos eficientes entre y hacia todos los públicos de la organización y otros

grupos de interés. Para esto también es imprescindible una actitud abierta y positiva frente al entorno en el cual se desenvuelve la DIGERCIC, porque la presión que estos puedan ejercer podría condicionar el modo de actuar de la institución.

Ante estos dos tipos de crisis que puede afrontar la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, a nivel interno, se requiere de herramientas y medios de comunicación que permitan lograr que todos los empleados conozcan los objetivos e intereses organizacionales, de manera de lograr equilibrios y minimizar al máximo posibles conflictos, crisis y rumores (que muchas veces son los que más afectan el funcionamiento adecuado de una institución). A nivel externo, es imprescindible identificar a los diferentes públicos y dirigir hacia ellos mensajes concretos, simples y eficaces, de manera de poder resaltar la cultura organizacional. En casos de crisis, y para ambos casos, se hace necesario contar con un plan de crisis que pueda ser adaptable a todo tipo de eventos de este tipo, y se requiere sobre todo de una persona capacitada en el ámbito de las comunicaciones que pueda reaccionar y manejar el caos que puede generarse tras el estallido de una crisis.

Hoy más que nunca, la comunicación debe ser el eje central en el funcionamiento de la DIGERCIC. Previo al aparecimiento de una situación de crisis, es necesaria la formación de un comité de crisis, la selección de un portavoz oficial, la identificación de zonas de crisis y crisis potenciales

Finalmente, ya superada la situación de crisis, es importante evaluar el funcionamiento del plan de crisis, de tal forma de corregirlo y adecuarlo para futuros incidentes, y evaluar el comportamiento del o los voceros designados durante la crisis.

Algunas de estas propuestas servirán en muchos casos evitar daños innecesarios a la imagen y reputación de la institución, y contribuir a su mejor desempeño y productividad.

Los Objetivos Generales de la estrategia son:

a) Potenciar una imagen pública realista de solidez, eficiencia, transparencia y responsabilidad institucional.

b) Generar un fuerte sentimiento de confianza entre los usuarios y público en general.

c) Consolidar la legitimidad y el prestigio institucional de la DIGERCIC.

Los Objetivos Específicos de la Estrategia son:

a) Proyectar la elevada autoestima institucional en acciones permanentes de interrelación con los públicos estratégicos.

b) Lograr la coincidencia entre la imagen deseada, la imagen proyectada y la imagen percibida.

c) Desarrollar una imagen pública mediática confiable.

d) Garantizar respuestas oportunas, coherentes y eficaces a eventuales situaciones de crisis.

La consolidación de la imagen pública de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación deberá ser resultado de la coherente y completa gestión de las principales actividades realizadas por la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación y todas las acciones del Departamento de Comunicación Institucional en las diversas áreas que ocupan prioritariamente su atención. Conviene recordar que la imagen institucional pública es la representación mental que se hace la gente de la institución a partir de la información y los servicios que recibe de ella, así como de los contactos que establece con sus representantes de cualquier nivel jerárquico.

En consecuencia, deberá quedar claro que para que una imagen pública sea consolidada, es fundamental la gestión institucional sistémica. No debemos perder de vista que la comunicación refleja, precisamente, la gestión de una institución. La comunicación per se no es suficiente para el efecto.

Adicionalmente, la consolidación de la imagen pública dependerá de la gestión integral de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación en su relacionamiento con sus públicos. Para alcanzar tal propósito, las acciones comunicacionales orientadas por una estrategia son imprescindibles, pero también deben estar acompañadas de una política y de un desempeño institucionales acordes con los fines que se buscan.

En otras palabras, se tiene que buscar que coincidan la imagen deseada (cómo la institución desea ser vista), la imagen proyectada (qué y cómo comunica la institución de sí y por sí misma) y la imagen real (cómo los públicos, internos y externos, perciben y valoran a la institución), pero no como resultado de una pura acción comunicacional, sino ante todo producto de un eficiente desempeño de sus funciones que se traduzca en un manejo coherente, transparente y articulado de la Comunicación Institucional.

Manejo de la Comunicación externa en la DIGERCIC

Las diferentes alternativas de comunicación externa permiten a los usuarios

Redes Sociales

Cada vez con más fuerza las redes sociales se hacen presentes y los jóvenes, principalmente, interactúan a través de ellas. Al analizar este ítem es fundamental juzgar la intencionalidad de quién ñtwiteaò. Hay quienes no desaprovechan una oportunidad para enviar un post sensacionalista; también hay personas que buscan emitir una opinión a fin de que se pueda mejorar o corregir algo que les parece no funciona adecuadamente.

Es necesario atender esta forma de comunicación pues es un medio eficaz de retroalimentación que permitirá a los usuarios ser escuchados y por lo tanto sentirse atendidos de cierta manera. Esta tarea se la hace a diario y es necesario señalar que al momento tenemos 2.178 seguidores

Otra red social de gran influencia es Facebook donde la DIGERCIC tiene 5.000 seguidores, con quienes se comparte información de utilidad como los trámites que se realiza, la documentación requerida para determinado trámite, horarios de atención entre otras inquietudes.

Gráfico No. 12

También se dispone de un canal en youtube para difundir videos y noticias institucionales que registra al momento más de 5.300 visitas.

PORTAL WEB

La página www.registrocivil.gob.ec contiene toda la información de los servicios que ofrece el Registro Civil, tiene un promedio de 1788 visitas diarias, 13410 semanales y 53641 mensuales.

Gráfico No. 13

Cuenta con una opción en el menú principal de *contáctanos* en la cual el usuario puede escribir una pregunta en el siguiente formulario:

Gráfico No. 14 Formulario para contacto:

Estas preguntas de los usuarios llegan a un correo institucional aproximadamente 30 diarios que son contestados en menos de 48 horas.

Además el portal web cuenta con una sección de encuestas en línea a fin de conocer la opinión del usuario. Las interrogantes abordan temas de interés para el Registro Civil. La última consulta planteada es: ¿Considera positivos los cambios implementados en el Registro Civil?

Gráfico No 15 Los resultados obtenidos de la encuesta son:

Trámites Ciudadanos

La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación es una de las instituciones que forma parte del portal de Tramites Ciudadanos mediante el cual brinda información al usuario de todos los servicios que da la Institución. Además incluye la lista de todas las agencias, números telefónicos y direcciones a nivel nacional. Un promedio de 10 preguntas diarias se absuelven por este medio.

Registro Civil con récord de ingresos en página de trámites ciudadanos

La Subsecretaría de Informática organismo de gestión estratégica y operativa de tecnologías de información en las entidades del gobierno central, en un reporte sobre el ingreso de usuarios a la página web www.tramitesciudadanos.gov.ec, destaca el trabajo cumplido por el Registro Civil.

En el informe emitido por la Subsecretaría el pasado 17 de marzo de 2011, relativo a las visitas a la página www.tramitesciudadanos.gov.ec en las últimas 4 semanas, Registro Civil ocupa el primer lugar en los requerimientos ciudadanos y sobre todo evidencia el 100 por ciento de atención y respuesta a las preguntas, demandas o trámites que solicitan vía internet los ciudadanos.

El Director General de Registro Civil señaló que esa es una muestra palpable de hacia dónde va la institución, empeñada en entregar servicios de calidad con calidez a los ciudadanos, tal como lo dispuso el señor Presidente de la República Rafael Correa Delgado.

Cuadro No. 5

Institución	Requerimientos	¿Atendió?	
	Ciudadanos	No	Sí
1. Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.	563	0%	100%

	2. Ministerio de Inclusión Económica y Social	353	44%	56%
	3. Sitio web	327	2%	98%
	4. Instituto Ecuatoriano de Segundad Social	287	0%	100%
4	Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación	222	98%	2%
5	Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda	191	0%	100%
6	Ministerio de Relaciones Laborales	190	97%	3%
7	Comisión Nacional del Transporte Terrestre,	127	2%	98%
Tránsito y Segundad Vial				
8	Ministerio de Educación	110	27%	73%
9	Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	106	86%	14%
Otras 196 instituciones		1122	59%	11%
TOTAL		3598	37%	63%

Fuente: informe estadístico de la Subsecretaría de Informática

Servicio online

Gráfico No. 16

Se trata de un nuevo servicio que está al alcance de los usuarios a través de la página web www.registrocivil.gob.ec, haciendo clic en la pestaña servicios en línea. El objetivo es brindar facilidades al usuario para que, a través de esta plataforma de servicios, pueda consultar su información personal y notificar si existe algún dato erróneo, como paso previo a la renovación de la cédula. Este nuevo servicio está disponible en la red, de manera oficial, desde el 11 de noviembre y en su etapa inicial valida información para la renovación de la cédula de identidad.

Es necesario señalar que todo este feedbak de los usuarios es recopilado y sistematizado y su análisis nos permite tener una visión más completa sobre el desempeño de la institución y a su vez incorporar las expectativas ciudadanas a los planes y programas que lleva adelante la institución.

Tipos de Comunicación Externa

Comunicación periodística

Toda actividad vinculada a la elaboración y el envío constante de información noticiosa a los medios masivos privados y/o públicos, como también a la atención de los requerimientos periodísticos de los diversos órganos de prensa sobre temas puntuales, solicitudes de entrevistas, respuestas a cuestionarios, visitas a medios, etc.

Asimismo, las actividades de monitoreo diario de los medios masivos realizadas para mantener informado al personal jerárquico de la institución, sobre la base de los

materiales de los medios de difusión, todo esto se deberá manejar permanente y cuidadosamente el Departamento de Comunicación con el fin de informar y proveer de datos que puedan respaldar el discurso que el portavoz de la DIGERCIC, debe mantener frente a los medios ante cualquier entrevista que sea favorable para la institución.

Las acciones previstas son:

ÅMonitoreo de información concerniente a la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación

ÅDifusión de información institucional a medios de información

ÅAtención de los requerimientos de información, dependiendo de la oportunidad de respuesta de las áreas

Es importante y sumamente relevante se analicen diariamente los principales medios impresos de circulación nacional como El Comercio, El Universo, Hoy y otros, sin dejar de lado lo que se dice de la institución en diarios de provincia con alcance local, realizar un informe diario con lo que se ha dicho de la DIGERCIC, a la máxima autoridad, evidenciar la noticia relevante e informar por un medio que esté al alcance a todos los funcionarios.

Comunicación digital

Aunque conceptualmente es más bien un componente de procesos comunicacionales mayores, porque hace referencia específica al formato por el que se canaliza la información, es un espacio de amplio aprovechamiento para las relaciones con los públicos de dentro y fuera de la institución que sirven para poder informarnos e informar de lo que respecta a la DIGERCIC, medio por el cuál puede mantenerse un feedback de la comunicación de forma instantánea.

Las acciones previstas son:

Enriquecimiento permanente de la página web a través de:

ÅAmpliación de subsitios de información

ÅMejora de los formatos de presentación de la información

ÅAmpliación de secciones educativas

Junto con esta estrategia, la institución debe abordar con interés el uso de medios de comunicación alternativos, basados en la web. En este sentido la institución dispone de una *página web oficial*: http://www.registrocivil.gob.ec, la cuál debe ser actualizada y disponer de un sistema de consulta en tiempo real, al cual puedan sacar provecho los usuarios que disponen de este acceso.

Informar a los usuarios que visitan las instalaciones que se dispone de este medio y de una cuenta oficial en las principales redes sociales como son:

Facebook: http://www.facebook.com/registrocivilecuador

Twitter: http://twitter.com/#!/registrocivilec

Flicker: http://www.flickr.com/photos/registrocivilecuador/

Youtube: http://www.youtube.com/user/registrocivilecuado

Vimeo: http://vimeo.com/user5489574

Se trata de medios que la tecnología pone a nuestra disposición y que posibilitan el acceso masivo de ciudadanos a la red. Adicional, a esto hay medios de prensa que disponen también de una edición online, multimedia, que se actualiza varias veces al día, su revisión permitirá conocer de manera directa y casi instantánea informaciones relativas al Registro Civil.

Comunicación de información especializada

Referida al trabajo de divulgación de información técnica mediante publicaciones impresas que se destinan a públicos especializados con el propósito de brindar insumos para el análisis, la investigación y la toma de decisiones. Este tipo de información puede aparecer principalmente en medios producidos por la propia institución, los mismos que se pueden difundir por sus canales establecidos (Memoria, Boletines, Zimbra, Revista y otras).

Las acciones previstas son:

ÅDiseño de las publicaciones impresas regulares y extraordinarias

ÅDistribución oportuna y actualizada a públicos especializados

Comunicación publicitaria

Representada por toda publicación pagada en los medios masivos, fundamentalmente en relación con la difusión de campañas publicitarias o la publicación de información institucional que son canalizadas por los medios periodísticos para atender ciertas demandas institucionales.

No se debe perder de vista la importancia que tiene la comunicación publicitaria para la institución, es decir, las actividades de compra o alquiler de tiempos o espacios en los medios destinados a que la información preparada por el Departamento de Comunicación sea difundida oportuna y adecuadamente.

Este proceso facilita comunicar y/diseminar lo que realmente de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación quiere decir, de manera textual, sin que los periodistas tengan la posibilidad de mediar en el texto, y por lo mismo tal vez de distorsionar el mensaje y, adicionalmente, permite tener presencia constante por ciertos periodos en los medios de difusión masiva, lo que garantiza que los diversos públicos estén ñen contactoò con la institución, o por lo menos no se olviden de su existencia. Asimismo, la Comunicación publicitaria hace posible una mejor selección de los medios para la difusión y una optimización general de los recursos disponibles.

Las acciones previstas son:

ÅCampaña informativa sobre los servicios del Registro Civil.

ÅCampaña informativa sobre la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

ÅTrabajar en forma conjunta con la Unidad de Difusión de Comunicación creada por la presidencia de la República para operar con las instituciones públicas lo que concierne a la publicidad y los spots de publicidad que tienen las instituciones del Gobierno, con precios standard y con agencias publicitarias alineadas.

Persuadir para que el público utilice los servicios o para que perciba a las organizaciones y a las personas de una manera determinada. También como es

nuestro caso inmediato explicar e influir positivamente en la opinión pública sobre los cambios que se desean efectuar en el Registro Civil; promover estos cambios no es tarea fácil, ya que en el país, tenemos una mala experiencia con el servicio público.

Entre las publicidades que han trabajado el Área de Comunicación han sido:

Campañas como ñAl Ecuador ponle tu nombreò, Coordinación del Migrante, ñOperación Sonrisaò, Eliminación del sub registro en Santa Isabela, entre otras, han recibido el apoyo comunicacional de la publicidad. Gráfico No. 17

La tecnología acerca los servicios a los ecuatorianos que están fuera del Ecuador.

Gráfico No.17

Los servicios de la DIGERCIC llegan a los lugares más reconditos a través de brigadas móviles.

Gráfico No.18

Comunicación educativa

El concepto más amplio de comunicación educativa es aquél referido a transmitir al público deseado conceptos complejos de manera sencilla y didáctica que reduzcan sustancialmente el nivel de incertidumbre del público sobre un tema o varios temas en especial y que contribuyan a desarrollar valores o prácticas consideradas valiosas.

Sobre este importante ámbito, que debe ser mejor explorado y aprovechado, conviene destacar la necesidad estratégica de que en el largo plazo se pueda buscar la incorporación en la currícula escolar de la temática institucional para un mejor conocimiento de la misma como parte de la formación de los niños y jóvenes, y en el mediano plazo, gestionar la suscripción de acuerdos de distribución y uso del material educativo producido en escuelas y colegios, con entidades como los Gobiernos Municipales o las asociaciones de instituciones educativas o de padres de familia (para una fase piloto).

Las acciones previstas son:

ÅDiseñar y distribuir cartillas y cuadernillos educativos

ÅDiseñar y distribuir otros materiales educativos

ÅOrganizar charlas informativas para colegios y universidades en el ámbito nacional

ÅOrganizar talleres sobre temáticas específicas

ÅApoyar gestiones institucionales para incorporar temática institucional en los programas educativos

Comunicación para alianzas estratégicas

El propósito de este proceso es lograr afinidad, identificación y empatía entre las políticas, estrategias y acciones de la institución y sus públicos estratégicos.

Una comunicación fluida con los públicos estratégicos permite que, en determinadas circunstancias, la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación cuente con aliados para plantear o defender sus posiciones. Esta relación refuerza la institucionalidad del Registro Civil, Identificación y Cedulación

Las acciones previstas son:

ÅOrganización de seminarios de capacitación para periodistas

ÅOrganización de reuniones informativas periódicas con directores y jefes de medios

ÅOrganización de reuniones informativas con analistas y columnistas

ÅOrganización de reuniones informativas con sectores sociales representativos

Es importante, continuar con la estrategia (agencias de Registro Civil en establecimientos de Salud (ARCES) y fortalecer las relaciones institucionales que afianzan el trabajo de la DIGERCIC, que permitan contribuir a la disminución del subregistro como un problema social, cultural y económico que enfrentan miles de ecuatorianos y a la par establecer una estrategia de comunicación de doble vía entre los pobladores y actores de las comunidades adecuada a las características y necesidades del grupo meta, para que el impacto en el mejoramiento en el registro de las personas sea evidente y sostenible, se tiene la certeza que la población cuando son tomadas en cuenta, demuestran tener ideas que aportan al éxito de un programa o proyecto, y a su sostenibilidad.

4.9 Públicos

La DIGERCIC está creada para satisfacer necesidades sentidas, creadas o reales de los usuarios (local, regional, nacional o global).

Es por ello que la institución vive por y para la sociedad; y sea cual fuere la situación económica, política o social imperante, la DIGERCIC necesita detectar cuáles son los escenarios de la sociedad en que los usuarios se están moviendo.

Estrategias para informar a los diferentes públicos sobre el trabajo que desarrolla la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

La misión de la Dirección de Comunicación será la de diseñar y llevar a la práctica estrategias integrales de comunicación para dar a conocer a los diferentes públicos y a la sociedad, del porqué de la modernización del Registro Civil y proveer de efectivas relaciones públicas, las políticas para el mejoramiento de la imagen y comunicación corporativa.

Coordinar con los diferentes medios, pautar anuncios publicitarios, un líder de opinión debe asistir a los debates radiales, donde los expertos de la institución expliquen del porque de la implementación de la Modernización del Registro Civil. Las Relaciones Públicas se han convertido en los últimos años en una importante herramienta de comunicación utilizada por las instituciones para llegar a sus diferentes públicos.

Las Relaciones Públicas están relacionadas con las comunicaciones Corporativas, que son por así decirlo, el paraguas que cobija bajo su sombra todas las comunicaciones que genera una organización, ya no tanto desde la perspectiva de sus servicios, sino más bien en vista de lo que hace y de su misión como institución.

Saber comunicar las ventajas específicas que ofrece la DIGERCIC, para conseguir una diferenciación en la mente de los usuarios y la comunidad particular. Y saber adaptar la comunicación a las distintas necesidades de los servicios de las instituciones; asumiendo que además de la mencionada comunicación verbal es también igualmente importante la comunicación no verbal, que se transmite por la percepción que el usuario se forma a partir de la observación del trabajo realizado,

organización física del espacio, elementos de apoyo y material que se entrega o se halla al alcance de los usuarios de los servicios civiles.

El público/audiencia/target

Es el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes. Estos pueden ser definidos como internos y externos.

- Público Interno: Es el grupo de personas que conforman una institución y que está directamente vinculado a ella. En el caso de una institución de gobierno, el público interno está conformado por Ministros, directivos, funcionarios, contratistas, proveedores, distribuidores, etc.
- Público Externo: Está determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución, sea ésta geográfica o de usuarios del servicio.

En la comunicación de imagen es fundamental el concepto de público y su formación en relación con la organización.

Según Paul Capriotti el estudio de los públicos debe enfocarse analizando las relaciones individuo-organización para llegar a conocer el vínculo fundamental que se establece entre ambos que llevará a que cada público tenga unos intereses particulares en relación con la organización.

Así pues, los públicos se establecerían a partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre las personas o viceversa. Surge un vínculo, una relación entre los dos en base a dichas consecuencias. De ésta manera las personas al reconocer las consecuencias de la organización sobre ellos pasan a constituirse en públicos de la institución.
La noción de vínculo es fundamental ya que a partir de la relación establecida entre la organización y los individuos se formarán los diversos públicos, los cuales tendrán unos intereses específicos en función de dicho vínculo.

Por otra parte, en la interacción entre la institución y los individuos se deriva la identificación de los individuos con una posición determinada en relación con la organización, y con una serie de obligaciones y expectativas en función de dicha posición.

Por consecuencia, el público no es un grupo heterogéneo de personas sino que es la posición compartida por un conjunto de individuos status de público que tendrán unas expectativas y obligaciones compartidas, rol de público, con respecto a la organización. Mediante el análisis de rol de público será posible conocer como perciben los diferentes públicos a la organización.

Los diferentes públicos que se relacionan con la institución conforman la estructura de públicos de esa organización, existiendo en función de las características de la organización, de la situación en la que se encuentre y de su relación particular con los públicos una priorización de los mismos.

Para las organizaciones es de vital importancia conocer cuales son sus públicos prioritarios y secundarios, conocer como se forman y cuales son sus intereses ya que en función de todo esto tendrá que establecer su acción comunicativa.

Es decir que la planificación de la comunicación por parte de una organización estará condicionada por los intereses de cada público. Entonces, se habrán de fijar unos objetivos específicos de comunicación para cada uno de los públicos involucrados con la organización en función de sus intereses.

Así pues, la imagen institucional no es un recurso de la institución, es algo que está en lo diferentes públicos y por ello es incontrolable.

Por esta razón el trabajo de una organización estará dirigido a establecer vínculos de relación y comunicación con los públicos, para intentar influir en la imagen institucional que ellos se formaran. Y para la organización es de vital importancia conocer cuales son los atributos según los que se estructura su imagen en cada público, ya que de acuerdo con ellos deberá establecer su acción comunicativa para intentar reforzarla, mantenerla o modificarla dependiendo de sus intereses.

Estrategia de Comunicación público por público:

Cuándo hacer una estrategia de comunicaciones

Cada vez que se comunica con el público se necesita una estrategia de comunicaciones. Es bueno tener tanto una estrategia general que abarque todas las

comunicaciones. La estrategia general podría ser un plan de uno o dos años, o incluso más largo.

Componentes de una estrategia de comunicaciones

Objetivos: ¿Qué desea lograr?

¿Por qué desea comunicarse? Para que la DIGERCIC, conjuntamente con sus funcionarios y usuarios están comunicados pertinentemente sobre los sucesos de la DIGERCIC.

El público destinatario: ¿A quién desea comunicar su mensaje?

La DIGERCIC se comunica con muchos públicos diferentes, entre ellos:

- personas responsables de tomar decisiones (a nivel local y nacional)
- organizaciones con fines similares
- medios de comunicación
- académicos, investigadores e instituciones gubernamentales
- pueblos indígenas
- agrupaciones de la comunidad
- activistas ecológicos, recreacionistas y conservacionistas

Su estrategia de comunicaciones debe incluir un plan de acción que explique:

- qué es lo que va a hacer
- cuándo va a hacerlo
- quién va a hacerlo
- cuánto costará

Por ejemplo, si su estrategia de comunicaciones incluye la publicación de un boletín informativo, parte de su plan de acción sería parecido a lo siguiente:

Cuadro No. 6

Fecha	Actividad	Responsable	Apoyo	Costo
Junio a Julio 2012	Escribir artículos para el boletín de primavera	Persona a cargo de la redacción	Personas que apoyan el trabajo (Ej., escritores)	
Agosto 2012	Corrección y diseño de artículos	Persona a cargo de correcciones y diseño	Corrector/editor, persona a cargo del diseño	
Septiembre 2012	Impresión y distribución del boletín	Persona a cargo de esta fase del proyecto	Impresor, distribuidores,	

Actualizando la estrategia

Nadie puede predecir el futuro. Puede suceder que los objetivos que tenía en enero ya en mayo no son los mismos. Puede darse cuenta que un enfoque dado no funciona o que necesita encontrar otra manera de comunicar su mensaje. Puede que los recursos sean menos de los estimados o que cuenta con más dinero o personas, lo que le da la posibilidad de hacer algo que no había considerado a su alcance. Una estrategia sencilla de comunicaciones le permitirá ponerla al día con mayor facilidad a medida que las cosas van cambiando.

Los objetivos de la comunicación externa de la DIGERCIC son:

ÅGestión de la imagen institucional

ÅRelación de la organización con su entorno.

ÅGestión del diálogo de la corporación con sus diferentes públicos.

Conclusiones:

V. CONCLUSIONES GENERALES

Tras el desarrollo de este trabajo de grado, las conclusiones generales manifiestan que la imagen deseada de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación depende de varios factores:

ÅEl manejo político e institucional, a cargo de sus autoridades

ÅLa relación de sus funcionarios con los públicos

ÅLa eficaz aplicación de su política comunicacional

La comunicación comprende un conjunto de actividades realizadas con el fin de persuadir e informar sobre los servicios que la DIGERCIC que brinda a la ciudadanía. Lo que la comunicación puede hacer en beneficio de la DIGERCIC es:

ÅTrabajar para alcanzar la imagen deseada.

ÅGenerar procesos de interacción con los públicos internos y externos.

ÅAdministrar una relación favorable con los medios y la opinión pública.

ÅCoadyuvar en la administración de periodos institucionales de crisis.

Si bien la comunicación es la herramienta que sustentará la imagen de la DIGERCIC, existen el contra de usar la comunicación con este fin y lo que esta no no puede hacer en ninguna institución es:

ÅInventar una imagen distinta a la real

ÅCrear buenas relaciones con los públicos cuando no existe compromiso institucional para relacionarse con ellos

ÅConvertir conductas, decisiones y actitudes institucionales que deterioran su imagen en hechos favorables

ÅSolucionar por sí sola periodos institucionales de crisis.

Las estrategias y sus planes podrán ser exitosos sólo si existe una decisión y compromiso institucional para asumir como una tarea estratégica su política comunicacional, los resultados dependen de una aplicación integral del plan, para llegar con éxito a todos los públicos internos y externos.

Los resultados buscados con este trabajo se lograrán sólo a través de un proceso permanente, con resultados graduales de mediano y largo plazo.

VI. BIBLIOGRAFIA

1) ARMIJO Marianela. Manual de Planeación Estratégica Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública. 2009 P 5
2) CHASQUI Revista Latinoamericana de Comunicación. Nº 8 Disponible en: http://chasqui.comunica.org/content/view/562/142/
3) Díaz de Santos. España 2005 MUT Magdalena. De la Identidad Corporativa a la Identidad Visual Corporativa, un camino necesario. Disponible en: http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi9/publ/5.pdf
4) DIEZ Sara. Técnicas De Comunicación. La comunicación en la empresa. Ideas Propias Editorial. España 2006
5) DIRECCION GENERAL DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACION Y CEDULACION. Plan Estratégico 2010 ï 2013. Junio 2010.
6) GARCIA Jiménez Jesús. La comunicación interna. Ediciones Díaz Santos. Madrid 1998.
7) GARCIA Mariola. Las claves de la publicidad. Quinta Edición. ESIC Editorial. Madrid ï España 2001
8) GONZALES Isabel. Comunicación Interpersonal y Comunicación Organizacional: La comunicación, las relaciones humanas y el tiempo organizacional.
9) MARTINEZ Daniel, MILLA Artemio. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral.
10) Portal de relaciones públicas, la identidad corporativa, http://www.nppnet.com.ar/imagen-htm
11) RODRIGUEZ Ingrid. Comunicación organizacional: teorías y puntos de vista. Consultado de:
12) http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm

VII. ANEXOS

ENCUESTA DE INSTITUCIONALIDAD PARA LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCION GENERAL DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACION Y CEDULACION

Esta encuesta forma parte del proceso de Tesis ñCOMO GESTIONAR LA IMAGEN CORPORATIVA DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICAò, *Estudio de Caso Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación*, debe ser llenada de manera individual con la mayor sinceridad posible. No es necesario que pongan sus datos personales en la misma.

1.- En nuestra institución, ¿todas las unidades y miembros estarían dispuestos a apoyar un nuevo Plan Estratégico?

Totalmente_____ Mayoritariamente_____ Minoritariamente_____ No apoyarían_____

2.-¿Todas y cada una de las unidades y funcionarios de la institución entienden como su esfuerzo individual contribuye a la gestión y objetivos del Registro Civil?

Totalmente _____ Mayoritariamente_____ Vagamente_____ No entienden_____

3.-En el Registro Civil, ¿el interés institucional está por encima de intereses de unidades o de personas?

Siempre_____ Casi siempre_____ Casi nunca_____ Nunca_____

4.-¿El Registro Civil tiene autonomía de toma de decisiones para enrumbar su gestión?

Totalmente_____ Mayoritariamente_____ Minoritariamente_____ Nula_____

5.-¿La comunicación con el entorno o ciudadanía es clara para recibir y dar información que mejore continuamente la gestión del Registro Civil?

Siempre_____Casi siempre_____ Casi nunca_____ Nunca_____

ANEXO

ENCUESTA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS A LA CIUDADANÍA ATENDIDA POR LA DIRECCION GENERAL DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACION Y CEDULACION

Esta encuesta forma parte del proceso y debe ser llenada de manera individual. No es necesario que pongan sus datos personales en la misma.

1.-¿Está satisfecho usted con el servicio que brinda la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación?

Totalmente _____ Mayoritariamente_____ Vagamente_____ No entienden_____

2.-El Registro Civil cumple con el servicio ofrecido y el tiempo indicado en la prestación de sus servicios?

Siempre_____ Casi siempre_____ Casi nunca_____ Nunca_____

3.-¿El Registro Civil maneja conjuntamente la modernización de su imagen con la prestación de sus servicios?

Totalmente_____ Mayoritariamente_____ Minoritariamente_____ Nula_____

4.-¿El Registro Civil recoge fielmente las necesidades de la ciudadanía y adapta su gestión a ellas?

Rápidamente_____ Lentamente_____ No adapta_____

5.- ¿La comunicación del Registro Civil con la ciudadanía es clara para recibir y dar información que mejore continuamente su atención como usuario?

Siempre_____Casi siempre_____ Casi nunca_____ Nunca_____

ANEXOS