

INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes

La comunicación interna es un proceso fundamental para el éxito de las organizaciones, sin embargo, su gestión y aplicación en las instituciones suele ser subvalorada. En este contexto, la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras (FCEF) de la Universidad Juan Misael Saracho se encuentra en una etapa crucial para fortalecer su estrategia de comunicación interna y aprovechar las nuevas tecnologías para mejorar la experiencia de sus estudiantes, docentes y administrativos.

En Latinoamérica, diversos estudios han abordado la temática de la comunicación interna, analizando variables como la preferencia, percepción, aceptación, expectativa, creencias y actitudes. Estos estudios coinciden en que la comunicación interna en las universidades se encuentra en pleno proceso de implementación donde es importante precisar que la comunicación debe ser planificada para lograr la coherencia necesaria para considerarse efectiva de acuerdo con Fernández, A., Puentes, I. y Vásquez, M. (2018) en “The communicative management of large companies in Spain: structure, resources and main challenges of their managers”, lo que representa una oportunidad para la FCEF de establecerse como líder en este ámbito en nuestra región.

Considerando el desarrollo continuo y estratégico que vayan a alcanzar las Instituciones de Educación Superior en el tiempo, a la par deben promover la participación activa de la comunidad universitaria, ya que en este espacio de crecimiento la información

está presente y es un tema de suma importancia para su componente estratégico como nos señala García, G. y Castillo (2020), “Preferencia De Medios De Comunicación En Estudiantes De La Universidad Iberoamericana Del Ecuador Para La Comunicación Interna, Quito - Ecuador” (p.1)

En 2015, Prieto en su investigación sobre “Auditoría De Comunicación Interna Universidad Nacional Abierta”, ha concluido que el sistema de comunicación necesita ser analizado a objeto de conocer su realidad, la causa de sus posibles problemas y el acierto de su gestión en función de los principios de Economía, eficiencia y eficacia.

Al concluir el análisis, se identificaron tres problemas comunes en las comunicaciones internas: deficiencia, baja eficacia y falta de oportunidad. Además, se subrayó la importancia de proporcionar retroalimentación y el papel crucial que juegan las comunicaciones en la implementación de actividades de seguimiento y control. Estas acciones son esenciales para monitorear y mejorar la estrategia de comunicación interna en el Centro Local Metropolitano de la Universidad Nacional Abierta (p, 2015).

Los resultados de Herranz, J., Tapia, A., y Vicente A. (2009) en su artículo científico “La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer nuestros públicos”. Desde la perspectiva de los estudiantes, no se sienten lo suficientemente informados especialmente por los servicios ofrecidos por la Universidad Europea Miguel de Cervantes, teniendo en cuenta que la Universidad cuenta con diferentes herramientas u medios de comunicación tradicionales y digitales.



Siendo no el único caso donde los resultados muestran una realidad latente donde las Universidades, en este caso la Universidad de Los Andes no utiliza una mezcla de herramientas comunicacionales efectivas que ayuden a mantener a la comunidad de estudiantes informada con relación al acontecer institucional de acuerdo a Cardozo, S., Vásquez, M. (2014) en su artículo científico “Herramientas de comunicación interna en la Universidad de Los Andes, Trujillo”.

De hecho, en la Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín a través del estudio de la “Incidencia De La Comunicación Interna Con Los Estudiantes Del Programa Ser Pilo Paga” determinaron que el estudiante debe ser agente activo del proceso de construcción de significados y elemento fundamental, que incide en el proceso comunicacional que establece la universidad con sus públicos de interés para el logro de sus ejes misionales.

En el presente caso de estudio las funciones sustantivas que señala la normativa del Sistema Universitario de Bolivia, la FCEF, con sus 2.705 estudiantes, 103 docentes y 30 administrativos tiene la oportunidad de: Implementar una estrategia de comunicación interna eficaces con ayuda de la tecnología, al utilizar canales de comunicación diversos, accesibles y formalmente institucionalizados, para promover la comunicación bidireccional y la retroalimentación, y capacitar al personal en habilidades de comunicación efectiva.

2. Justificación

Ante la realidad latente de la poca eficacia en el manejo de los medios de comunicación interna en las Universidades de Latinoamérica, la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la UAJMS en Tarija no es una excepción, La comunicación interna impacta directamente en la experiencia de los estudiantes universitarios influyendo en su percepción sobre la institución, su grado de satisfacción académica y su participación en actividades extracurriculares. Una comunicación interna efectiva garantiza que los estudiantes estén informados sobre los programas académicos, eventos, oportunidades de desarrollo y otros aspectos relevantes para su formación integral.

Tomando en cuenta que García y Castillo, (2020) mencionan que el desarrollo continuo y estratégico de la Institución de Educación Superior promueve la participación activa de la comunidad universitaria, ya que en este espacio de crecimiento la información está presente.

Así, la comunicación en la universidad puede ubicarse como un tema de suma importancia para su componente estratégico, pues, al pensarse más allá del uso de medios, se convierte en responsable de la participación e integración de sus miembros (Herranz, Tapia y Lázaro, 2009), ya que se cuestionan los flujos de la comunicación y la función de la bidireccionalidad, no solo para que los miembros de la comunidad universitaria se conozcan e informen, sino para propender por la toma de decisiones con base en lo que fluye y se recibe por las estancias superiores (Palencia–Lefler, 2008, como se citó en Cárdenas–Valencia, L., y Aguilar Vélez, B. (2018).

Siendo la gestión adecuada de los medios de comunicación interna mediante un proceso planeado de la transmisión de información bidireccional vital para cumplir con el objetivo principal de la FCEF “Asegurar la calidad en la formación de los estudiantes en la facultad y la mejora continua en alineación con las funciones sustantivas de la Universidad Boliviana, lo que situaría a la Facultad entre las mejores del sistema universitario nacional”.

En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo principal la realización de un diagnóstico que nos permita conocer la situación actual de la eficacia de los medios de comunicación manejado por responsables de la Facultad y Direcciones de carreras, para la elaboración de recomendaciones que puedan establecer las bases para mejorar comunicación interna formal en interacción con los estudiantes de las carreras de Economía, Contaduría Pública y Administración. Aportando a su vez al posicionamiento de la FCEF como líder en el ámbito de la comunicación interna en el contexto universitario nacional, respondiendo así a la alta demanda de habilidades comunicativas entre los profesionales contratados y la necesidad de adoptar tecnologías digitales, según lo evidenciado en el análisis del contexto de la Facultad.

Considerando también que se ha emprendido acciones para su autoevaluación y acreditación ante el CEUB en tres carreras: Economía, Administración de Empresas y Contaduría Pública, Los informes de autoevaluación del 2019 y los planes de mejora en el área estratégica de Gestión Institucional de Calidad reflejan las falencias en la coordinación, socialización, seguimiento y control. El papel crucial de la comunicación interna es la promoción de la transparencia y la participación en la toma de decisiones. Al mantener a los estudiantes, docentes

y administrativos informados sobre los procesos de gestión y las políticas institucionales, se fomenta un clima de confianza y colaboración, lo que contribuye a una comunidad universitaria más cohesionada y comprometida.

3. Planteamiento del Problema

La comunicación es esencial para la vida de las organizaciones y éstas son susceptibles al control humano, la investigación de la comunicación en las organizaciones es de vital importancia ya que se debe determinar de manera adecuada los medios de comunicación a utilizar, así como el flujo de la interacción de la información (Gutiérrez, 2020).

De hecho, Cárdenas y Aguilar Vélez (2018) nos mencionan que el rol de los estudiantes se posiciona bajo la pasividad, al ser miembros que mencionan no disponer del conocimiento acerca de las formas para lograr ascender la información o el interés en hacerlo, así como la falta de canales formales para interactuar entre sí. Es por ello importante comprender la relevancia de la gestión de la información y el proceso de transmisión de información (Graber, 2003), En particular, en la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras (FCEF) de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, se ha observado que la comunicación interna es poco eficaz, lo que afecta la interacción de la Facultad hacia los estudiantes.

Entre los síntomas identificados, tenemos:

- Desconocimiento de las actividades y comunicados por parte de los estudiantes: Según una encuesta exploratoria, algunos estudiantes no están al tanto de

las actividades y comunicados que emite la FCEF. Esto afecta su participación en la vida universitaria y su acceso a información importante.

- Retraso en la recepción de comunicados: Las Direcciones de la Secretaría Académica y de Cooperación y Relaciones Internacionales señalan que los comunicados que envían a las Facultades no siempre llegan oportunamente a los estudiantes. Esto les impide aprovechar oportunidades y beneficios.
- Flujo de información lento: Existe una percepción de que el flujo de información en la FCEF es lento. Esto puede deberse a barreras comunicacionales o saturación en los canales habituales.
- No se cuenta con una planificación de la comunicación interna, lo que genera problemas como: Retraso en la colaboración; Tergiversaciones de la información. Improvisación en la comunicación entre administrativos y docentes; dificultad para que la información llegue a los estudiantes; limitación en la capacidad de las autoridades para tomar decisiones informadas.

Ratificando que la comunicación interna efectiva es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización, en la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, segunda más grande de la Universidad, las consecuencias de la poca eficacia en la interacción entre los medios de comunicación interna y los estudiantes de las tres carreras; resulta en desinformación, quienes no acceden a información relevante sobre actividades, becas y oportunidades de intercambio, provocando la pérdida de estas oportunidades. Esta falta de información oportuna también desmotiva a los estudiantes y dificulta la colaboración entre los

diferentes actores de la facultad. Además, la toma de decisiones se ve afectada debido a que las autoridades no disponen de información completa y actualizada.

3.1 Formulación del Problema

¿Cómo mejorar la comunicación interna en la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras para que los estudiantes de las carreras de Economía, Contaduría Pública y Administración aumenten su participación activa en la comunidad universitaria?

4. Objetivo de la Investigación

Como objetivos de la investigación se plantearon:

4.1 Objetivo General

Evaluar la eficacia de los medios de comunicación interna ascendente y descendente en la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras desde la percepción de los estudiantes de las carreras de Contaduría Pública, Administración de Empresas y Economía, durante el primer semestre académico 2024, para determinar su impacto en la participación activa de los estudiantes en la facultad de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho de la ciudad de Tarija.

4.2 Objetivo Especifico

- Analizar los medios de comunicación interna utilizados en la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras para la interacción con los estudiantes durante el primer trimestre de 2024, identificando su naturaleza y principales características con el fin de evaluar su eficacia.

- Examinar la percepción de los estudiantes sobre la eficacia de los medios de comunicación interna de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, mediante la aplicación de una encuesta a los estudiantes de las carreras de Contaduría Pública, Administración de Empresas y Economía en el segundo trimestre de 2024, con el fin de identificar fortalezas y debilidades en la comunicación interna de la facultad.
- Formular recomendaciones de mejora para optimizar la eficacia de los medios de comunicación interna de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras al finalizar el primer semestre de 2024, tomando como base los resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes de las carreras de Contaduría Pública, Administración de Empresas y Economía, para fortalecer la comunicación interna y aumentar la satisfacción de los estudiantes con respecto a la información recibida.

5. Planteamiento de la Hipótesis de Investigación

Hipótesis 1: Los estudiantes de las carreras de Contaduría Pública, Administración de Empresas y Economía utilizan medios tradicionales y en mayor proporción medios tecnológicos.

Hipótesis 2: Más del 50% de los estudiantes de las carreras de Contaduría Pública, Administración de Empresas y Economía no conocen el Sitio web de la FCEF.

Hipótesis 3: Los estudiantes de las carreras de Contaduría Pública, Administración de Empresas y Economía no se les hace fácil reconocer la cuenta oficial de la página de Facebook de la facultad.

Hipótesis 4: Los tableros de anuncios físicos que se encuentran en diferentes espacios de la facultad, son los menos utilizados por los estudiantes de las carreras de Contaduría Pública, Administración de Empresas y Economía.

Hipótesis 5: Entre los estudiantes de las carreras de Contaduría Pública, Administración de Empresas y Economía que participan activa o frecuentemente en actividades extracurriculares, eventos académicos y comités organizados por la facultad, WhatsApp se erige como el principal medio de comunicación, con un uso del 80%.

DISEÑO METODOLÓGICO

6. Tipo de investigación

El presente proyecto de grado se caracterizará por ser una investigación mixta, apoyado en un diseño no experimental de corte transversal de carácter descriptivo, para lo que se seleccionó una investigación tipo de campo utilizando un procedimiento de muestreo probabilístico estratificado.

En marcada al área de Comportamiento organizacional, específicamente en la Comunicación Interna Organizacional como fuente de análisis de variables que afectan el comportamiento humano que influye en el desempeño de la institución, por ende, a la satisfacción de su público interno más representativo.

7. Identificación de Variable

- Eficacia de los Medios de comunicación Interna en la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras.

Son los canales y herramientas que utilizan las organizaciones para transmitir información sobre actividades, eventos y decisiones importantes, para fomentar el diálogo, compromiso y promover un sentido de pertenencia.

- Participación de los Estudiantes de las carreras de Economía, Contaduría Pública y Administración.

Se refiere al involucramiento activo de los estudiantes en todos los aspectos de la vida universitaria, actividades, desde la participación en clubes estudiantiles y proyectos de investigación hasta el servicio comunitario y la participación en la toma de decisiones.

8. Población y Muestra

Se consideró como universo a los 2705 estudiantes matriculados y programados en el 1er semestre académico febrero–julio del 2024 de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras en sus carreras de Economía, Administración de Empresas y Contaduría Pública

La muestra estuvo constituida por 82 estudiantes, se aplicó la técnica de encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual constó de 15 preguntas estructuradas.

$$\begin{array}{l} N= 2705 \\ z= 1,645 \longrightarrow 91,05\% \\ e= 0,0895 \longrightarrow 8,95\% \\ p= 0,5 \\ q= 0,5 \end{array}$$

Se aplicó la fórmula para calcular el tamaño de la muestra en población finita:

$$n = \frac{N * Z^{2c} * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^{2c} * p * q}$$
$$n = \frac{2705 * 2,706025 * 0,5 * 0,5}{0,0080103 * 2704 + 2,706025 * 0,5 * 0,5}$$
$$n = 82$$

9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Desde la perspectiva funcionalista de los sistemas y procesos de comunicación interna, las técnicas más usadas son: la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias de comunicación y el análisis de difusión de mensajes (Prieto, 2015, p.86).

El presente proyecto de investigación realizó un análisis documental para aproximarse al objeto de estudio a través de la Recopilación de Datos secundarios y la técnica de recolección de datos primarios mediante la aplicación de una encuesta y entrevista.

Entrevista; semiestructuradas, técnica basada en un diálogo “cara a cara” con una guía de preguntas, donde el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente de acuerdo a Fidias (2006, p.74) administrada a los Directores de Carrera y al Vicedecano de la FCEF para conocer su opinión de la Gestión del proceso de transmisión de información por los medios de comunicación interna disponibles en la Facultad.

Encuesta; a través de un cuestionario impreso, para recopilar datos acerca de la percepción que tiene los estudiantes de los medios de comunicación utilizados en la facultad. Se realizó una encuesta mediante un formulario digital.

El cuestionario estructurado estuvo compuesto por preguntas cerradas que en su mayoría fueron de selección múltiple, aunque también se contaba con preguntas de selección simple y dicotómicas.

MARCO TEÓRICO

10. La Comunicación en las Organizaciones

La comunicación es el principal medio por el que las personas se relacionan entre sí. Como nos afirman Robbins y Judge (2023), “La comunicación no solo sirve para transmitir un mensaje o transmitir un significado, sino también para establecer vínculos y conexiones con los demás” (p.359).

Como afirma Santos y Ventura (2021) La comunicación es inherente a la organización. Diversos estudios empíricos explicitan que, cuanto mejor informada está una persona, más motivada estará para realizar su trabajo correcta y eficazmente, porque comprenderá y asignará mayor sentido a sus tareas. Podríamos intuir, según esta última reflexión, que la comunicación interna es la base para una mejor comunicación externa (Cuenca y Verazzi, 2018, pág. 18).

De acuerdo a Verona (1993, citado en Davis, 1953; Nilsen, 1953; Odiorne, 1954) los primeros escritos sobre el tema de la evaluación de la comunicación organizacional aparecieron en los Estados Unidos a principios de los años 1950.

Actualmente, existe una organización que tiene por objetivo principal poner en valor el papel de los profesionales de la Comunicación en las organizaciones y la función de la Comunicación en las mismas según Asociación de Directivos de Comunicación DIRCOM (2024),

que es la asociación profesional de referencia en España que agrupa a más de 1.000 directivos y profesionales de la Comunicación.

Vargas (2015, p. 19) afirma que, en Bolivia, solo el 25% de las 100 empresas con mayor tributación cuenta con un DirCom; el perfil promedio tiene alrededor de 45 años, cuenta con estudios universitarios en comunicación social, con especialización en comunicación organizacional y experiencia laboral en medios de comunicación.

La comunicación organizacional en las Universidades se clasifica en dos: Comunicación interna se da entre la dirección académica y su personal, pero también entre sus estudiantes, mientras que la Comunicación externa involucra tanto a los estudiantes potenciales como a las partes interesadas académicas (Avram, 2015, p.273)

10.1 Comunicación interna

La mayoría de las organizaciones tienden a asumir que su personal sabe comunicarse, y que, por lo tanto, la comunicación no es un aspecto de la vida organizacional que merezca una atención especial. Sin embargo, esta hace posible que se cree un ambiente donde los individuos se sienten valorados como personas (Varona, 1993, p.2).

En la década de los setenta, se origina la denominada comunicación interna tanto en Estados Unidos como en Europa según Carretón (2007, como se citó en Cuenca y Verazzi, 2018). Tuvo su aval teórico cuando, en esta misma época, académicos y analistas de las ciencias empresariales y sociales consiguen identificar las diversas y múltiples raíces de la comunicación interna, cuyo origen se halla en las teorías de la comunicación, las del comportamiento humano,

la psicología social y la psicología de las organizaciones, así como en la sociología y las relaciones humanas (Cuenca y Verazzi, 2018, pág. 15).

Podemos definir la comunicación interna de acuerdo a Cuenca (2018, como se citó en Cuenca y Verazzi, 2018) como el conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización, orientadas a la creación y mantenimiento de unas buenas relaciones con y entre sus miembros, sostienen que la organización es una Red intrínseca de relaciones, de acuerdo a Brandolini y González, (2019) y mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, contribuyendo, a su vez, al logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica, donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes. Surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo (Brandolini y Sánchez, 2009). Componente organizacional que se ha posicionado como elemento estratégico en los últimos años por lo que es de vital importancia conocer acerca de las interacciones que surgen con sus miembros de acuerdo a Cárdenas y Aguilar (2018, Pág.1)

Según Santos y Ventura (2021), diversos autores y profesionales (Bueno, 2009; Curvello, 2002; Karanges et al., 2015; Kunsch, 2009; Marchiori, 2008; Matos, 2009; Mishra et al., 2014; Welch y Jackson, 2007; Welch, 2012) coinciden en que la comunicación interna es una herramienta estratégica fundamental para el diálogo y la interacción. En sus obras, estos autores destacan el poder de la comunicación para la valorización y el compromiso de las personas.

Por lo tanto, concluimos que la comunicación interna es un componente estratégico que debe ser considerado y planificado en las organizaciones para que pueda afrontar con seguridad el cumplimiento de sus funciones, comprendiendo la vitalidad que tiene este componente al conectar al público interno mediante un flujo de comunicación bidireccional, siendo este último de acuerdo (J. Álvarez, 2007, pag.3) el sentido estratégico de la comunicación.

Por su parte Andrade (2005, como se citó en Murillo 2018) en su libro Comunicación organizacional interna Publicado el 2005:

Proceso disciplina y técnica, hacía un símil entre la comunicación empresarial y el sistema circulatorio del organismo animal: (el sistema circulatorio) permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los Rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, para la supervivencia misma del sistema. Si no hay una buena irrigación, sobrevendrá enfermedades que le llevarán finalmente a la muerte.

Gracias a esta analogía podemos comprender al sistema circulatorio con el proceso comunicacional que permite que la información fluya por los diferentes niveles organizacionales y su ausencia podría traer consigo una muerte simbólica de la institución al tratar de sobrellevar con un sin fin de problemas ocasionados por una comunicación ineficiente.

La importancia de la comunicación interna radica en que “Ante escenarios con altos índices de incertidumbre las capacidades de pensamiento estratégico y de comunicación, se

vuelven vitales como parte del perfil del manager del Siglo XXI” (Putnam y Garrido, 2018, pág. 10).

En España desde el 2001 nace el Observatorio de Comunicación Interna – OCI, siendo un proyecto pionero que tiene por objetivo la generación de conocimientos sobre la Comunicación Interna (CI) y la difusión de buenas prácticas, tendencias y propuestas de desarrollo para esta función dentro de las organizaciones. Y para ello, una de sus principales actividades es el desarrollo de estudios que permitan obtener información pertinente y fidedigna para los profesionales de la Comunicación y los Recursos Humanos, a través de una metodología de investigación que le aporta rigor y relevancia.

Otra organización creada para estos fines es DIRCI que se ha creado el año 2020 “para reconocer, fortalecer y dignificar la disciplina siendo el foco posicionar y consolidar el reconocimiento del profesional de la comunicación Interna” (Asociación Española de Profesionales de la Comunicación Interna, Unidos (DIRCI, 2020).

10.1.1 Importancia de la Comunicación Interna en las Universidades

La comunicación en la universidad es un tema de suma importancia para su componente estratégico, por lo tanto, al pensarse más allá del uso de medios, se convierte en responsable de la participación e integración de sus miembros (Herranz, Tapia y Lázaro, 2009), dado que se cuestionan los flujos de la comunicación y la función de la bidireccionalidad, principalmente para que los miembros de la comunidad universitaria se conozcan e informen así también para

propender por la toma de decisiones con base en lo que fluye y se recibe por las estancias superiores (Palencia y Lefler, 2008, como se citó en Cárdenas y Aguilar, 2018).

En 2022, Canales y Tanchiva ha concluido en su investigación sobre la “Caracterización de la Comunicación Interna en las Universidades: Una Revisión de la Literatura Científica”, donde las principales conclusiones se identifica que es un tema poco tratado, que existen dificultades de comunicación entre subgrupos, que la pandemia trajo formas de comunicación interna basada en la tecnología, que los mecanismos de comunicación suelen ser deficientes y que no se presenta una adecuada planificación para que se mejore la comunicación interna.

Aristizábal y Fernández (2015) afirman que a pesar de la importancia de la gestión de la comunicación interna que señalan las teorías de la comunicación organizacional, es importante hacer hincapié en el hecho que aún no se conoce un “modelo de comunicación interna para las universidades” que responda a las necesidades de este tipo de organizaciones y a las demandas de sus públicos internos.

Desde el punto de vista organizacional, las universidades tienen el desafío de lograr que su comunidad (como generalmente se llama al conjunto de sus miembros) mantengan una adecuada comunicación interna. La cual puede tener algunos tópicos complejos, porque sus subcomunidades representadas cada una en sus funciones, tienen características que podrían tender a romper la conexión comunicacional.

Por lo cual en la educación superior el proceso de comunicación interna es la piedra angular del éxito académico, ya que de ellos depende la calidad del proceso educativo y la

investigación científica. (Avram, 2015, p.274). De ello se deduce que cuanto más eficiente sea el proceso de comunicación interna y externa, mejor y más visible será la imagen académica entre la audiencia y en el mercado (Avram, 2015, p.275)

10.1.2 Funciones de la Comunicación Interna

Concluimos que las funciones de la comunicación interna incluyen la promoción de la transparencia a través de la información, la integración de la cultura e identidad organizacional, la motivación para la participación y colaboración, la satisfacción y el compromiso de los empleados, y el control de los procesos internos. Según las teorías de comunicación interna, estas funciones son esenciales para el desarrollo de un entorno educativo efectivo y cohesionado.

1. Promoción de la Transparencia:

- Informar de manera oportuna y precisa fomenta la confianza y la transparencia dentro de la organización. Las teorías sugieren que la comunicación abierta reduce la incertidumbre y mejora la percepción de justicia organizacional (Robbins y Judge, 2016). Así también Vercic (2011, como se citó en Santos y Ventura, 2021) añade que la comunicación interna tiene dos funciones principales dentro de la organización: informar y fomentar la creación de un sentido de comunidad.

2. Integración de la Cultura e Identidad Organizacional:

- La comunicación interna ayuda a transmitir y reforzar los valores, la misión y la visión de la institución, creando un sentido de identidad y pertenencia entre las

personas que conforman el público interno (Clampitt, 2013). Esto es fundamental para la cohesión y el alineamiento estratégico.

3. Motivación para la Participación y Colaboración:

- La comunicación interna eficaz motiva a participar activamente en las iniciativas de la institución y a colaborar entre sí. Los estudios muestran que la comunicación participativa está relacionada con un mayor compromiso y satisfacción (Tourish y Hargie, 2009). En una serie de estudios previos (Downs, 1991; Potvin, 1991; Varona, 1991), citados en Verona (1993), se evidenció una relación positiva entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso organizacional.

4. Satisfacción y Compromiso:

- Mantener una comunicación interna fluida y bidireccional contribuye a la satisfacción y el compromiso, al proporcionar un canal para expresar inquietudes y recibir retroalimentación constructiva (Men, 2014).
- A medida que el público interno encuentra apertura para dar su opinión y se les anima a participar, se sienten más valorados, motivados y, en consecuencia, más comprometido con los problemas y objetivos de la organización (Matos, 2019, como se citó en Santos y Ventura, 2021).

5. Control de los Procesos Internos:

- La función de control implica la supervisión y regulación de las actividades internas para asegurar que se sigan las políticas y procedimientos establecidos. Esto es esencial para la eficiencia operativa y la gestión del rendimiento (Goldhaber, 1993).

10.1.3 Flujo

Se puede identificar las siguientes direcciones que toma el flujo de comunicación dentro de la estructura organizativa.

10.1.3.1 Descendente

Según Ivancevich, Konopaske y Matteson, (2006). Esta comunicación baja de quienes ocupan lugares superiores en la jerarquía a los niveles inferiores. Las formas más comunes de comunicación descendente son las instrucciones del puesto, memorandos oficiales, declaraciones de normas, procedimientos, manuales y publicaciones de la compañía. En muchas organizaciones la comunicación descendente es inadecuada e imprecisa, como se prueba en la expresión tan común en los empleados de que no tienen la menor idea de lo que sucede. Estas quejas indican una comunicación descendente inadecuada, y también que las personas necesitan información pertinente para hacer su trabajo. La falta de información laboral crea tensiones prescindibles en los integrantes de las organizaciones. Una situación semejante es la que enfrentan los alumnos cuyo profesor no les informa sobre sus requisitos y expectativas.

La escasez de bidireccionalidad y de retroalimentación en la comunicación de flujo descendente, propias de la comunicación institucional, se transforma conforme se genera una

mayor aproximación a los públicos de interés por medio de actividades que facilitan los mecanismos para ser escuchados. (Cárdenas y Aguilar,2018)

10.1.3.2 Ascendente

Una organización eficaz necesita la comunicación ascendente tanto como la descendente. En este caso, el emisor ocupa un nivel inferior que el receptor en la organización. Entre los canales de comunicación ascendentes más comunes están las cajas de sugerencias, juntas de grupo, y procedimientos de apelación y queja. En su ausencia, la gente de todos modos encuentra la manera de adoptar canales ascendentes inexistentes o inadecuados. Así lo demuestra la aparición de publicaciones “subterráneas” de los empleados en muchas organizaciones grandes.

La comunicación ascendente cumple varias funciones importantes. El investigador de la comunicación en las organizaciones Gary Kerps, 1990 identifica las siguientes como se cita en Según Ivancevich, Konopaske y Matteson 2006, p.427:

1. Ofrece a los gerentes retroalimentación sobre las dificultades y problemas actuales de la organización, e información sobre las operaciones diarias necesaria para tomar decisiones sobre la dirección de la empresa.

2. Es la principal fuente de retroalimentación de los administradores para determinar la eficacia de sus comunicados descendentes.

3. Alivia tensiones de los empleados porque permite a los empleados de los niveles inferiores compartir información pertinente con sus superiores.

4. Alienta la participación y dedicación de los empleados, lo que fortalece la cohesión de la organización.

10.1.3.3 Horizontal

Como menciona Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) cuando el jefe del departamento de contabilidad se comunica con el del departamento de mercadotecnia acerca de la oferta educativa de una facultad de Administración de Empresas, la comunicación se da en sentido horizontal. Aunque la comunicación vertical (ascendente y descendente) es el principal interés en el diseño de las organizaciones, las organizaciones eficientes también requieren comunicación horizontal (por ejemplo, la comunicación entre producción y ventas en una empresa, y entre las facultades de una universidad), necesaria para la coordinación e integración de las funciones de la organización. La comunicación entre colegas es necesaria para coordinar, además de que satisface necesidades de carácter social.

También se lleva a cabo porque la gente prefiere la informalidad de la comunicación lateral al proceso de subir y bajar por las líneas de mando oficiales (Newstrom 2011, p.427).

10.1.3.4 Diagonal

La comunicación en diagonal, si bien es el canal de comunicación que menos se usa en las organizaciones, es importante en situaciones en las que los miembros no consiguen comunicarse a través de otros canales. Por ejemplo, digamos que el contralor de una organización grande quiere realizar un análisis de la distribución de los costos. Una parte del análisis consistiría en pedir a ventas que le envíe directamente un informe, en lugar de tramitarlo por los

canales tradicionales del departamento de mercadotecnia. Así, el flujo de la comunicación sería en diagonal, y no vertical (ascendente) ni horizontal. En este caso, un canal diagonal sería el más eficiente en términos de tiempo y esfuerzo para la organización.

Al respecto Torres, 2012 nos indica que es el intercambio de información a través de diferentes niveles de la estructura organizativa, no necesariamente de modo jerárquico ni escalonado, y facilita la interacción entre todos los miembros de la organización, permitiendo la rápida toma de decisiones, así como la rápida detección y solución de los problemas (Citado en Alvarado 2020, p.20).

10.1.4 Elementos

El modelo contemporáneo del proceso de la comunicación más común es básicamente una elaboración del trabajo de Shanno, Weaver y Schramm. Estos investigadores se interesaron en describir un proceso general de comunicación aprovechable en todas las situaciones. El modelo que evolucionó de sus trabajos es útil para comprender la comunicación (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006, p.422).

10.1.4.1 Emisor

Es la fuente, quien inicia la comunicación; puede ser una persona o grupo de personas que elabora y quien envía un mensaje. Empieza un proceso de codificación en el que traduce sus ideas en un conjunto sistemático de símbolos, un lenguaje que exprese la intención del emisor como mensaje y deberá reunir una serie de habilidades comunicativas que le permitan codificar dicho mensaje en forma adecuada, de tal manera que pueda hacerse entender con facilidad.

10.1.4.2 Mensaje

El resultado del proceso de codificación es el mensaje. Los administradores tienen numerosas intenciones al comunicarse, como hacer que los demás entiendan sus ideas, entender las ideas de los demás, conseguir que los acepten a ellos o sus ideas, o inducir una acción.

El mensaje, es lo que el individuo quiere comunicar al receptor destinado, y su forma exacta depende en buena parte del medio por el que se transmita. De acuerdo con Brandolini y Gonzales (2009), la criticidad del mensaje nos indica la necesidad de recurrir a un medio de comunicación determinado (p.87).

Para comprender mejor la construcción del mensaje, es preciso conocer tres factores: "código, contenido y tratamiento".

Código: Es un conjunto de símbolos que se estructuran de tal manera que tengan algún significado para alguien; por tanto, para que el receptor entienda la información que le transmite el emisor es indispensable que ambos hablen el mismo idioma, es decir, que manejen el mismo código.

Es importante resaltar que la comunicación humana necesita definitivamente de un código para conformarse. El hombre ha ideado múltiples códigos para comunicarse; por ejemplo, los idiomas, el código Morse, el sistema Braille, la pintura, los semáforos, las matemáticas, etc.; por ello, de la selección adecuada del código dependerá el éxito en la comunicación.

Contenido: El contenido del mensaje lo integra el material seleccionado por el emisor para expresar su propósito. Suele ocurrir que cuando no se tiene claro lo que se pretende expresar, se dice una cosa por otra; en consecuencia, se altera el sentido de la comunicación.

Tratamiento: Es el modo o la forma de expresión del mensaje. Este factor implica varios criterios y decisiones por los que puede optar el emisor en relación con el código y el contenido del mensaje. Así, se amplían las posibilidades de elección personal relativas a datos, evidencias, afirmaciones, expresiones, secuencia, amplitud, profundidad, etc. Esto permite que el mismo mensaje se pueda decir de diferentes maneras.

No obstante, incluso cuando se disponga de un contenido interesante y se utilice el código más adecuado, si el tratamiento no es el correspondiente, esto propicia otras de las posibles causas de la ineficacia de la comunicación.

10.1.4.3 Receptor

El mensaje debe decodificarse en términos de la pertinencia para el receptor. La decodificación es un término técnico para referirse a los procesos de pensamiento del receptor. Así, la decodificación consiste en la interpretación. El receptor interpreta (decodifica) el mensaje a la luz de sus propias experiencias y marcos de referencia, como evaluaciones personales de los símbolos y gestos utilizados, la mutualidad del significado con el emisor y las expectativas.

Cuanto más se acerque el mensaje decodificado a la intención prevista por el emisor, más eficaz es la comunicación.

10.1.4.4 Retroalimentación

Es deseable ofrecer retroalimentación en el proceso de la comunicación. Los procesos de comunicación unidireccional son los que no aceptan la retroalimentación del receptor al emisor y esto aumenta las posibilidades de distorsión entre el mensaje enviado y el mensaje recibido.

Un ciclo de retroalimentación ofrece un canal para la respuesta del receptor con la que el emisor determina si se recibió el mensaje y produjo la respuesta pretendida. Los procesos de comunicación bidireccionales ofrecen esta importante retroalimentación del receptor al emisor. En el caso de un administrador, la retroalimentación de la comunicación llega de muchas maneras. En los encuentros en persona se posibilita la retroalimentación directa en los intercambios verbales, como los medios sutiles de comunicación de las expresiones faciales de descontento o incomprensión. Por su parte, los medios indirectos de retroalimentación (mengua de la productividad, mala calidad de los productos, aumento del ausentismo o la rotación, y descoordinación o conflictos entre las organizaciones) revelan trastornos de la comunicación.

Las organizaciones necesitan buscar nuevas metodologías comunicativas que permiten que las sugerencias, opiniones y el potencial creativo del colaborador interno (Santos y Ventura, 2021, p.133).

10.1.5 Medios de Comunicación

Los canales o medios forman parte de los elementos de la comunicación, considerados como el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor, es el eslabón físico entre

quien envía el mensaje y el receptor del mismo. Los medios existentes deben ser utilizados adecuadamente según el público al cual se dirija y el tipo de mensaje a transmitir.

Es de vital importancia entender que medios de comunicación conviene gestionar según los rasgos estructurales y las necesidades de la organización (Cuenca y Verazzi, 2018, p.96)

Para Hokins, et al. (2015) a través de la utilización de medios de comunicación interna, la empresa desea satisfacer la necesidad de comunicación en sus públicos internos favoreciendo así la actitud de los mismos e involucrándolos en la actividad de la organización (p.85).

Los resultados de García y Castillo, (2020) indican que los medios digitales en la actualidad son un recurso valioso para la comunicación interna de la universidad. Esta es una herramienta que con un buen empleo de la información corporativa permite transmitir correctamente a los estudiantes: objetivos, valores y promover a la institución, lo cual genera apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia. La comunicación adecuada debe abarcar la difusión de información exacta acerca de lo que está ocurriendo en el interior de la UNIBE además de poder socializar constantemente sobre las actividades de esta.

De acuerdo a Cuenca y Verazzi, (2018) pueden distinguirse dos grandes categorías de medios: los Mediatos (que presentan algo de índole física entre el enunciador y el destinatario, como un correo electrónico, una intranet, una revista interna, un *trivia* de preguntas en un móvil, un blog interno, cartas del o de la CEO, *newsletters*, páginas web a medida para determinado tema, folletos, trípticos, dípticos, etc.) y los Inmediatos (Que no encuentran nada físico que se interponga entre ambas figuras de la comunicación, siendo el ejemplo más claro el que se

produce «cara a cara», de manera presencial como en desayunos de trabajo, los discursos de los líderes, los eventos, una reunión de *feedback*, los talleres de trabajo).

10.1.5.1 Clasificación

10.1.5.1.1 Medios Tradicionales

Se caracterizan por el tipo de soporte en que se desarrollan, a mayor complejidad de la información la cercanía del interlocutor debe aumentar. De acuerdo Brandolini y Gonzales (2009) los tipos de soporte son: Papel (canales gráficos, que son efectivos a la hora de comunicar cierta información que requiera la existencia de un registro escrito esperando que se encuentre bien planificada y organizada) y de forma Verbal (cara a cara, de esta manera el feedback que se obtiene es inmediato) resultando más efectivo para el tratamiento de temas complejos, con formalidad y seriedad.

Para la elección del canal es importante tener en cuenta cuál es el objetivo de lo que se desea comunicar y quienes son los destinatarios. Así mismo es conveniente aclarar que existe canales que utilizan ambos tipos de soportes (Brandolini y Gonzales, 2009, p.87)

Los medios tradicionales usados de forma más frecuente son:

- Cara a cara: Es una de las herramientas principales, la cual debe priorizarse siempre que se pueda, por sobre cualquier otro canal de comunicación (Brandolini y Gonzales, 2009)

Ventajas: Facilita la retroalimentación inmediata, la comprensión profunda de los mensajes y la construcción de relaciones interpersonales sólidas.

Desventajas: Puede ser limitada en cuanto al alcance y la capacidad de registro de la información.

Ejemplo: Reuniones individuales y grupales, sesiones de tutoría, desayunos de trabajo.

- Tablón de anuncios: Para López (2013, como se citó en García y Castillo, 2020) los tabloneros de anuncios son la manera más usual para transmitir mensajes al público interno de la organización, es muy accesible y no involucra un gasto excesivo para su realización, no obstante, es difícil determinar si todo el público interno de la organización ha observado la información que se muestra.

Ventajas: Son accesibles, económicos y permiten una comunicación visual atractiva.

Desventajas: Su alcance puede ser limitado a un espacio físico específico y la información puede ser susceptible a deterioro o pérdida.

Ejemplo: Tableros en pasillos, áreas comunes, cafeterías y bibliotecas.

- Teléfono: Sistema de comunicación auditiva que permite la transmisión de mensajes de forma instantánea a distancia.

Ventajas: Facilita una comunicación rápida, directa y personal.

Desventajas: Puede ser costoso y la información transmitida no queda registrada de forma permanente.

Ejemplo: Llamadas telefónicas entre departamentos, atención telefónica a estudiantes o profesores.

- Disposiciones oficiales: Documentos escritos como ser Resoluciones, Memorándum y Circulares que se utilizan para comunicar información oficial, políticas o instrucciones a un grupo específico de personas.

Ventajas: Son una forma formal y documentada de comunicar información, y permiten un registro permanente de la misma.

Desventajas: Pueden ser percibidos como poco personales o fríos, y su elaboración y distribución pueden requerir tiempo y recursos.

Ejemplo: Memorándums de cambios en políticas, circulares sobre eventos académicos, comunicados sobre proyectos institucionales.

- Cartas: Medio de comunicación formal y escrito que se utiliza para transmitir información, instrucciones o decisiones de manera oficial y documentada entre la dirección, los departamentos y los individuos que conforman la institución.

Ventajas: Formalidad, solemnidad, permanencia y precisión en la transmisión de mensajes.

Desventajas: Falta de inmediatez, formalidad excesiva y costo de impresión y envío.

Ejemplos: Notificaciones oficiales, solicitudes, convocatorias a eventos académicos, reconocimientos y felicitaciones, comunicación con egresados.

10.1.5.1.2 Medios Tecnológicos

El soporte digital es la principal característica y el feedback en la mayoría de los casos es inmediato en los medios llamados 2.0 que promueven un “diálogo” entre los distintos actores y se da a través de una herramienta específica del mismo canal. Disminuye la distancia de interacción entre los diferentes estratos jerárquicos.

La adopción de una nueva tecnología de comunicación debe estar siempre enmarcada en la política de comunicación de la empresa, sus objetivos y estrategia, a su cultura a través de su implementación donde se explique y prepare a la organización para su uso.

Aclara que ningún medio de comunicación es inocuo por lo que debe planificarse su instalación, monitoreo y evaluación, se debe trabajar con el público interno todo lo concerniente a la implementación, uso, ventajas y dificultades que presenten este tipo de canales. Este tipo de canales son susceptibles a ser medidos y valorados, permitiendo una correcta evaluación de su implementación (Brandolini y Gonzales, 2009, p.90)

Como ha sucedido en las últimas décadas desde la aparición de internet, se han desarrollado nuevos medios virtuales de interacción que vuelven fácil la transferencia de datos e información de forma globalizada y en tiempo real (Lamb, Hair y otros, 2011).

Los medios tradicionales usados de forma más frecuente son:

- Sitio web: o página web es un conjunto de páginas electrónicas interconectadas que residen en un mismo servidor bajo un nombre de dominio y se

accede a través de internet. Estas páginas pueden contener texto, imágenes, videos, audio y otros elementos multimedia.

Ventaja: Es de fácil acceso, está disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana, la información más reciente se encuentra a disposición inmediata y puede servir como un repositorio centralizado de información para la institución.

Desventaja: El Sitio web no es un canal de comunicación interactivo, la creación y el mantenimiento de un Sitio web pueden requerir habilidades técnicas, se debe tener una buena organización de la información para no caer en la infoxicación y se necesitan una conexión a internet para acceder al Sitio web.

Ejemplos: Se puede Publicar; Manuales y procedimientos, noticias y anuncios, directorio de empleados, foros internos y Base de conocimientos.

- E-mails: El correo electrónico es un servicio de comunicación electrónica que permite a los usuarios enviar y recibir mensajes entre sí. Los mensajes de correo electrónico se almacenan en servidores y se pueden acceder a ellos desde cualquier dispositivo con conexión a internet.

Ventaja: Es una forma rápida y eficiente de comunicarse, quedan registrados y pueden incluir adjuntos, como documentos, imágenes o videos.

Desventajas: La bandeja de correos se suele llenar por una gran cantidad de correos electrónicos no deseados o irrelevantes, no es adecuado para conversaciones

urgentes o que requieren una respuesta inmediata y puede ser vulnerable a ataques cibernéticos como el phishing o el malware.

Ejemplos: Gmail, Outlook.

- Almacenamiento en la Nube: El almacenamiento en la nube es un servicio que permite a los usuarios almacenar datos en servidores remotos en lugar de en sus propios dispositivos. Los usuarios pueden acceder a sus datos en la nube desde cualquier dispositivo con conexión a internet y así también compartir su acceso mediante un link.

Ventajas: Permite el trabajo colaborativo, accesible, fácil de realizar un seguimiento de las diferentes versiones de los archivos, reduce la necesidad de espacio de almacenamiento en los dispositivos locales de los empleados.

Desventajas: Se crea una dependencia a una conexión estable a internet y dificultades de acceso para usuarios que no estén familiarizados con las herramientas en la nube.

Ejemplos: Google Drive, One Drive.

- Foros en línea: Es un espacio de discusión virtual donde los usuarios pueden publicar mensajes, responder a otros mensajes y participar en debates sobre temas específicos.

Ventajas: Fomenta la comunicación y la colaboración, promueve el intercambio de conocimientos, facilita la resolución de problemas, es un canal de retroalimentación y genera un sentido de comunidad.

Desventajas: Si hay demasiados mensajes o demasiada actividad, los empleados pueden sentirse abrumados y no participar, Los foros en línea necesitan ser moderados para evitar el spam, el abuso y el contenido inapropiado y no es ideal para conversaciones urgentes.

Ejemplo: Moodle.

- Videoconferencias: Es una reunión virtual que permite a los participantes verse y escucharse en tiempo real a través de una conexión a internet y cámaras web.

Ventajas: Comunicación cara a cara, en tiempo real con alcance global, se puede compartir contenido y grabar para que los participantes puedan revisarlas más tarde.

Desventajas: Necesariamente los participantes necesitan una computadora, tableta o smartphone con cámara web y micrófono, pueden verse afectadas por problemas de conexión a internet, se necesita un poco de tiempo para aprender a usar las herramientas de videoconferencia y estas son menos interactivas que las reuniones presenciales.

Ejemplos: Zoom, Google Meet.

- Redes Sociales: Son plataformas online que permiten a los usuarios conectarse con otros, compartir información y crear contenido.

Ventajas: Pueden ser utilizadas para promover la cultura de la empresa, permiten a los empleados comunicarse entre sí, compartir ideas, conocimientos, experiencia y

colaborar en proyectos, ayudar a crear un sentido de comunidad y a responder preguntas de los clientes.

Desventajas: Riesgo de compartir información confidencial, posibilidad de ciberacoso, consumo de tiempo y no se tiene control total sobre la información que se comparte.

Ejemplos: Facebook, Instagram.

- Mensajería Instantánea: es un tipo de comunicación textual que permite a los usuarios enviar y recibir mensajes de forma inmediata a través de internet. Los mensajes pueden incluir texto, emojis, imágenes, videos y archivos de audio.

Ventajas: Nos permite una comunicación rápida y eficiente para informar, atender preguntas, solicitudes y compartir información y recursos, los mensajes pueden ser dirigidos a individuos o grupos específicos, fácil de usar, permite una comunicación en tiempo real, lo que es ideal para conversaciones urgentes y la comunicación puede ser más informal y relajada que otros medios de comunicación interna.

Desventaja: Los mensajes instantáneos pueden carecer de contexto verbal y no facial, lo que puede llevar a malentendidos, no es ideal para comunicaciones formales como anuncios importantes o políticas de la empresa, al recibir una gran cantidad de mensajes instantáneos puede llegar a ser abrumador para quien los recibe y puede ser una fuente de distracción en el trabajo.

Ejemplos: WhatsApp, Telegram.

10.1.5.2 Naturaleza

Los medios formales de comunicación aseguran el buen funcionamiento de los procesos, a lo interno y externo, para el logro de los objetivos de la organización y los medios informales son usados para fortalecer relaciones y crear mayor acercamiento y confianza con los públicos (Laffitte Santiesteban M.E, 2013; como se cita en Alvarado, 2020, p.20).

Siendo complementarios, de acuerdo Cuenca y Verazzi (2018) a pesar de que pueden producirse fricciones. Bien utilizados, los canales informales pueden servir para corregir o matizar mensajes oficiales ambiguos o deficientes. La rapidez con que circula la información por estas redes informales y la credibilidad de la que disfrutan los emisores y transmisores de esta información, debido a amistad, liderazgo, proximidad o confianza, merecen que cualquier director de comunicación los tenga en consideración

10.1.5.2.1 Canales formales

Son las vías que funcionan dentro de una organización de acuerdo con criterios jerárquicos y organizativos predeterminados (Cuenca y Verazzi, 2018, p.93). Es importante en este tipo de comunicación la generación de distintos soportes de comunicación planificados y estructurados con anterioridad pudiendo ser: orales, escritos, audiovisuales, digitales, electrónicos, etc. (Arizcuren et al. 2008, p.24).

Los resultados de Cárdenas y Aguilar (2018) indican que la falta de canales formales para interactuar entre sí ocasiona un rol de los estudiantes que se posiciona bajo la pasividad, al ser miembros que mencionan no disponer del conocimiento acerca de las formas para lograr ascender la información o el interés en hacerlo.

10.1.5.2.2 Canales informales

Los canales informales es una herramienta muy poderosa y muy útil, conforman una red paralela que vincula a los integrantes por afinidad o empatía, y obedece a la espontaneidad y a la necesidad de comunicación de cualquier miembro de la entidad. Son muy importantes en todas las organizaciones, puesto que también pueden ser útiles para fortalecer la cultura de la organización.

Por un lado, este tipo de comunicación se ha revelado como muy necesaria para fomentar la integración de las personas en la entidad, a través de la socialización en el grupo y la participación en el mismo, contribuyendo con ello a una mayor identificación con la organización y a una mayor cohesión interna (Arizcuren et al. 2008, p.24).

La comunicación informal necesita ser gestionada en coordinación con la formal, para aprovechar al máximo sus ventajas ya que se puede aprovechar importantes contenidos susceptibles de ser codificados como mensajes formales y unas mayores oportunidades de obtener respuestas que si utilizara únicamente canales formales (Arizcuren et al. 2008).

Así también neutralizar los inconvenientes que puede ocasionar. La dirección debe detectar los líderes de opinión, los «influencers internos», y tenerlos cerca; incluso podrían

funcionar como portavoces internos de las iniciativas y ser fuentes valiosas de información para alimentar los canales que se gestionan (Cuenca y Verazzi, 2018, p.93).

Según Brandolini y Gonzales (2009) un vacío de comunicación formal tiende a ser completado con la generación de rumores. Es propio de la comunicación interna el tema del rumor: una suerte de patología de la comunicación y un síntoma de que la organización, en el sentido figurado, está enferma. La disciplina debe velar, entonces, por la prevención. Esto se logra con una excelente gestión, que no deje «huecos» informativos que los colaboradores llenarán a discreción a medida que la comunicación interna se vuelve una variable estratégica altamente profesionalizada (Cuenca y Verazzi, 2018, p.16).

10.1.6 Eficacia

Los sistemas y prácticas de comunicación de una organización, como pasa con todas las actividades humanas, son susceptibles de deterioramiento cuando no se tiene establecido un sistema permanente de evaluación y mejoramiento. Es en la búsqueda de una respuesta a esta necesidad que surgieron las auditorías de la comunicación o proceso de diagnóstico (Varona, 1993).

Según Carlos Alberto Mejía (1998) la eficacia es el nivel en el cual se llegan a los objetivos previamente establecidos en el diseño de un plan, a través de la acumulación de actividades y esfuerzos que hace la entidad para alcanzar dichos objetivos que beneficien al bien colectivo.

Para Rosa María Lam Díaz y Hernández Ramírez (2008) la Eficacia es un término referido a los resultados que se obtuvieron luego de una serie de actividades programadas a la cuales

podríamos llamar estrategias. Para ser eficaz es necesario priorizar y mantener un orden de actividades para posteriormente ser evaluadas buscando lograr el mejor resultado posible para la organización.

Para Karen Marie Mokate (2001) la eficacia de una política o de un programa elaborado puede entenderse como el nivel en el que se han producido los logros anhelados. Una institución eficaz realiza correctamente el cumplimiento de su función, un programa o actividad cumple su función si le logran los objetivos para el cual fue creado.

Para Garrido y Sánchez (1997) la eficacia, en sus múltiples conceptos es siempre relevante. Es importante desde el punto de vista y en la medida que deseamos que las acciones diseñadas alcancen un objetivo y que produzcan un efecto y que estos efectos puedan tener un lugar cuando actuamos con una intención determinada.

A comparación de la eficiencia, la eficacia busca conseguir los resultados sin importar el concepto de recursos que se utilicen para ello poniendo como prioridad solo el cumplimiento de las metas planteadas (Ganga et al. 2014).

Al nivel macro la auditoría evalúa la estructura formal e informal de la comunicación, la comunicación interdepartamental, y la comunicación con los sistemas externos que impactan a la organización. Al nivel micro evalúa las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles.

Aunque siempre le queda al auditor la posibilidad de diseñar un cuestionario que se adapte a los objetivos específicos de una auditoría, Los resultados de las auditorías de la

comunicación han demostrado, por una parte, que efectivamente existen prácticas de la comunicación que son perjudiciales para el funcionamiento eficaz de la organización y que necesitan acciones correctivas (Verona, 1993, p.14).

10.1.6.1 Indicadores de eficacia

Los métodos para medir la eficacia pueden ser a través de un análisis cuantitativo (métricas de uso y participación) ó análisis cualitativo (entrevistas, observaciones). Siendo los factores que determinan la eficacia de la comunicación interna es la claridad del mensaje, accesibilidad de los medios de comunicación, retroalimentación continua y efectiva, grado de satisfacción percibida, Regularidad en la Distribución de Información y Frecuencia de Interacción.

- Claridad del Mensaje

La claridad del mensaje es fundamental para asegurar que la información se entienda correctamente por todos los miembros de la organización. Un mensaje claro es conciso, directo y utiliza un lenguaje sencillo y comprensible. La ambigüedad y el uso de terminología técnica o compleja deben minimizarse para evitar malentendidos. Según Robbins y Judge (2013), la claridad en la comunicación ayuda a reducir la incertidumbre y mejora la efectividad en la transmisión de la información.

- Accesibilidad de los Medios de Comunicación

La accesibilidad de los medios de comunicación se refiere a la facilidad con la que los empleados pueden acceder a la información necesaria. Esto incluye la disponibilidad de diversas

plataformas y canales de comunicación, como correos electrónicos, intranet, aplicaciones móviles y reuniones cara a cara. Según un estudio de Men (2014), la accesibilidad es crucial para asegurar que todos los empleados, independientemente de su ubicación o rol, tengan acceso a la información en tiempo y forma.

- Retroalimentación Continua y Efectiva

La retroalimentación continua y efectiva permite que los empleados expresen sus opiniones, sugerencias y preocupaciones, y reciban respuestas adecuadas. Este proceso bidireccional no solo mejora la comprensión y resolución de problemas, sino que también incrementa el compromiso y la motivación de los empleados. Según Hecht y Shin (2015), la retroalimentación efectiva es un componente clave para crear un ambiente de comunicación abierta y de confianza.

- Regularidad en la Distribución de Información

La regularidad en la distribución de información se refiere a la consistencia y frecuencia con la que se comparten actualizaciones y noticias relevantes. Una distribución regular y predecible de información ayuda a mantener a los empleados informados y reduce la incertidumbre. De acuerdo con Kalla (2005), mantener una cadencia regular en la comunicación ayuda a construir una cultura de transparencia y confianza dentro de la organización.

- Frecuencia de Uso e Interacción

La frecuencia de interacción se refiere a la cantidad de interacciones comunicativas entre los miembros de la organización. Esto incluye reuniones, correos electrónicos, mensajes instantáneos y otros tipos de comunicación. Una alta frecuencia de interacción facilita la colaboración, el intercambio de ideas y la solución rápida de problemas. Según Daft y Lengel (1986), la frecuencia de interacción es crucial para el procesamiento eficaz de la información y la coordinación en entornos organizacionales complejos.

- Grado de Satisfacción Percibida

El grado de satisfacción percibida se refiere a la percepción de los empleados sobre la calidad y efectividad de la comunicación interna. Esto incluye cómo se sienten respecto a la claridad, accesibilidad y oportunidad de la información que reciben. Un alto grado de satisfacción percibida generalmente indica que la comunicación interna está cumpliendo sus objetivos y contribuyendo al bienestar y productividad de los empleados. Según Clampitt (2012), la satisfacción en la comunicación interna está directamente relacionada con la moral y la lealtad de los empleados.

10.1.6.2 Métodos para mejorar la eficacia

Las estrategias y prácticas recomendadas para aumentar la eficacia de los medios de comunicación interna se ejecutan una vez que se hayan identificado problemáticas a través de auditorías que son denominados “Nudos críticos” (Brandolini y Sánchez, 2009, p.111).

- Creación de política de CI y campaña de bajada.
 - Definición de mensajes claves.
 - Optimización de reuniones de información.
 - Trabajar en la comunicación del Discurso institucional.
 - Aumentar la integración entre plantas y oficinas.
 - Definir un discurso corporativo consensuado.
 - Formalizar procedimientos para agilizar la comunicación interna.
 - Optimizar el uso de los canales de comunicación existentes.
 - Creación de nuevos canales que funciones sinérgicamente y ordenadamente.
- Creación de la guía de comunicación interna.
 - Implementación de una Red de facilitadores de comunicación interna.
 - Campaña para el buen uso de los medios de CI.
 - Alineación y articulación de las herramientas de comunicación al plan estratégico.

10.2 Comunicación externa

La comunicación externa se realiza mediante el envío de mensajes al mercado y a los potenciales estudiantes, mediante la colaboración con diferentes instituciones y organizaciones y también está formada por el agregado de relaciones Públicas de la universidad. (Avram, 2015, p.274).

Existe un inmenso potencial de comunicación externa con las partes interesadas. Por ello, Rowley (1997) identificó una serie de actores académicos como el principal potencial comunicativo de las instituciones de educación superior: los estudiantes potenciales, sus familias y allegados, la comunidad local, la sociedad, el gobierno, el equipo directivo de las instituciones de educación superior, las autoridades locales, el entorno empresarial.

Partiendo de la eficiencia, la calidad y la competencia, las universidades concentran cada vez más sus esfuerzos de comunicación externa en atraer estudiantes que son percibidos como consumidores. con los estudiantes y cómo la mejora de la calidad del servicio de educación superior conduce a un cambio en esta comunicación. Al mismo tiempo, Jongbloed, et al (2008) identificaron que los estudiantes son un objetivo de comunicación tanto interna como externa.

Schüller y Chalupský, (2011) consideran que los estudiantes potenciales son el principal objetivo de comunicación externa de las instituciones de educación superior porque a través de este proceso las universidades intentan satisfacer sus necesidades de conocimiento, así como sus expectativas.

11. Percepción de los Estudiantes

De acuerdo con Mullins y Rees (2023) la percepción es un proceso complejo y dinámico que está en la raíz de nuestra comprensión, comportamiento y acciones. Puede verse como la forma en que vemos la "realidad" del mundo que nos rodea: nuestra propia manera de mirar y relacionarnos con nuestro entorno y las personas que lo habitan.

No recibimos información pasivamente: la analizamos y juzgamos, le damos importancia a cierta información y ignoramos otras. También se verá influenciado por nuestras expectativas de modo que una situación puede ser la misma, pero la interpretación de esa situación por parte de dos individuos puede ser muy diferente (Mullins y Rees, 2023).

La comunicación y la percepción están indisolublemente ligadas. La forma en que nos comunicamos con colegas, jefes, subordinados y amigos dependerá de nuestra percepción de ellos, de nuestra "historia" con ellos y de sus emociones estado Fitzherbert (2005, como se citó enMullins y Rees, 2023).

Reconocer la importancia de la percepción y la comunicación para guiar el comportamiento es esencial para relaciones personales y laborales efectivas con los demás. Para ser un buen comunicador, Baguley (2009, como se citó en Mullins y Rees, 2023) sugiere que se necesitan las siguientes habilidades y comprensión al momento de transmitir un mensaje.

- Escuche activamente, en lugar de pasivamente.
- Ponerse los zapatos de la otra persona' y comprender el por qué y el cómo de dónde está esa persona
- Empatizar con lo que la otra persona dice y siente.
- Sea consciente y observe atentamente el lenguaje corporal.
- Planifique su comunicación para tener en cuenta sus objetivos, las necesidades y habilidades de la otra persona, el entorno social y físico de la comunicación y la naturaleza del mensaje

La retroalimentación es un ingrediente vital del proceso de comunicación de acuerdo a Mullins y Rees, podemos juzgar mal al receptor y considerar nuestra comunicación como infructuosa, pero a menos que tengamos algún comentario de la otra parte, es posible que nunca sepamos si lo que hemos dicho o hecho se recibió de la manera prevista.

La percepción de los estudiantes hacia los medios de comunicación interna es un factor crucial para determinar qué tan eficaz es la comunicación interna. Para una mejor comprensión se cuenta con los modelos de percepción y su aplicación en el contexto universitario.

Modelo de Gestalt: Propuesto por Wertheimer (1912), enfatiza la tendencia humana a percibir patrones y conjuntos organizados en lugar de elementos aislados, este modelo sugiere que:

- Los mensajes deben ser claros, concisos y coherentes
- Los estudiantes deben poder captar rápidamente la idea principal y relacionar los diferentes elementos del mensaje entre sí.
- Se deben utilizar recursos visuales y gráficos (Koffka, 1935) para facilitar la comprensión y la retención de información.
- Los mensajes deben estar enmarcados en un contexto familiar (Köhler, 1929) para los estudiantes, utilizando un lenguaje y referencias que sean relevantes para su experiencia universitaria.

Modelo Conductista: Desarrollado por Watson y Skinner (1913, 1953), se centra en la relación entre estímulos (mensajes) y respuestas (percepción de los estudiantes, esto implica:

- Reforzar los comportamientos deseados por parte de los estudiantes, reconociendo y premiando su interacción con los medios de comunicación internos.
- Establecer expectativas claras (Bandura, 1977) sobre cómo se espera que los estudiantes utilicen y respondan a los mensajes internos.
- Utilizar un lenguaje persuasivo ([Ref.] Cialdini, 1984) que motive a los estudiantes a leer, escuchar o ver los mensajes internos.

Modelo Cognitivo: Propuesto por Piaget (1952), destaca el papel de los procesos mentales en la percepción, esto significa:

- Considerar las premisas y los conocimientos previos (Ausubel, 1968) de los estudiantes al elaborar los mensajes.
- Utilizar un lenguaje claro y preciso (Clark, 1972) que evite ambigüedades y malentendidos.
- Fomentar la participación activa (Vygotsky, 1978) de los estudiantes en la comunicación interna, brindando oportunidades para que expresen sus opiniones y sugerencias.

MARCO REFERENCIAL

Las normativas universitarias constituyen un pilar fundamental para el correcto funcionamiento de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras. Estas directrices no sólo trazan el camino a seguir, sino que también sirven como base sólida para la toma de decisiones en diversos aspectos, desde la planificación de actividades académicas hasta la gestión de recursos financieros.

En el marco de este trabajo, se realizó un análisis de las normativas universitarias resulta crucial para comprender que la comunicación interna es transversal y está presente de forma implícita, así también el estudio de estas directrices permitirá identificar vacíos, incongruencias o áreas de mejora, lo que a su vez contribuirá a la formulación de recomendaciones para optimizar la Comunicación Interna en el funcionamiento de la Facultad a fin de realizar un análisis exhaustivo de las normativas universitarias, se consultaron los siguientes documentos:

12. Plan de Desarrollo Universitario (PDU)

Conferencia Nacional Extraordinaria de Universidades, en cumplimiento de la Resolución No. 03/2019 aprueba que:

El PDU 2021–2025 es el marco estratégico y la base conceptual para la planificación, seguimiento y evaluación en busca de mejorar la calidad de la gestión y desempeño institucional en las universidades del Sistema de la Universidad Boliviana. Incluyendo todas las funciones sustantivas; que traen consigo el flujo de información a través de resoluciones, avisos, memoriales, memorándums, citaciones, notificaciones que compete al estudiante y que necesita

dicha información para estar al tanto del quehacer en la universidad y para que su formación sea íntegra. Mencionamos las funciones sustantivas reconocidas por el SUB:

- Gestión de la Formación Profesional de Grado y Posgrado
- Gestión de la Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación
- Gestión de la Interacción Social y Extensión Universitaria
- Gestión Institucional de Calidad

Que son abordadas mediante áreas estratégicas y actividades que hacen al desarrollo del Sistema de la Universidad Boliviana y sus Universidades, en su formulación, aplicación, seguimiento y evaluación intervienen todos los miembros de la comunidad universitaria. De acuerdo a la valoración cualitativa y el área estratégica de nuestro interés “Gestión Institucional de Calidad” se cumplió en el anterior PDU se cumplió parcialmente.

Los Indicadores Estratégicos se establecieron como unidades de medida de resultados (bienes producidos o servicios prestados) para medir el grado de eficacia y la gestión, el grado de eficiencia en el desarrollo de procesos y uso de los recursos, el logro de los objetivos, permitiendo a la finalización de cada gestión evaluar el desempeño y realizar los ajustes pertinentes, basándose en un Sistema y Catálogo Básico de Indicadores propios, que establece dos tipos de Indicadores, de resultado y de gestión (p.3).

El Sistema de la Universidad Boliviana está integrado en un sistema de información, comunicación científica y tecnológica moderno, que soporta una base de datos para utilidad de

los distintos actores de la comunidad universitaria, instituciones y organizaciones del país y la región.

En la identificación de problemas podemos percibir que es el referido a la escasa vinculación de las actividades académicas de las universidades con el quehacer científico que se desarrolla en las mismas y su consiguiente respuesta a las demandas sociales y productivas, situación que se evidencia en el predominio de Programas de Posgrado con características remediales, procurando suplir las deficiencias del Grado, que carecen de carácter científico y de vinculación a la demanda del sector público.

La UNESCO debe reafirmar la prioridad de la Educación Superior en sus futuros programas y presupuestos. Dentro de sus cinco funciones como laboratorio de ideas, catalizador de la cooperación internacional, normativas, creación de capacidades y centro de intercambio de información debe prestar especial atención a “proporcionar plataformas para el diálogo y el intercambio de experiencias e información sobre Educación Superior e Investigación; potenciando la creación y formulación de políticas de Educación Superior e Investigación”.

Las Universidades Bolivianas en marco del cumplimiento de su Misión y atendiendo el precepto constitucional de conformar el Sistema de la Universidad Boliviana, se centra en la configuración de una estructura organizacional Académica-Administrativa que fundamentalmente responda a criterios de funcionalidad, descentralización colegiada, agilidad, integración vertical- horizontal y flexibilidad.

La Gestión Institucional de Calidad sustentada en la necesidad de lograr la conducción y soporte necesarios para un óptimo desarrollo de las actividades académicas, de investigación, ciencia, tecnología, innovación, interacción social y Extensión Universitaria.

Política de Desarrollo: Modernizar los sistemas de gestión universitaria para potenciar el desarrollo institucional y el desarrollo de una cultura.

Objetivo Estratégico: Usar eficientemente las tecnologías de información y comunicación para el soporte a los procesos académicos y administrativos y el desarrollo de la educación virtual.

Indicadores Estratégicos:

- 116: Sistema Integrado de Gestión, Información y Comunicación del SUB (en línea).
- 117: Número de universidades que cuentan con un Sistema Integrado de Gestión, Información y Comunicación.

Para el desarrollo institucional, históricamente y reflexivamente se han ido definiendo estructuras, normas y procesos que apuestan a las siguientes funcionalidades institucionales paradigmáticas:

- El desarrollo Institucional se logra mediante propuestas coherentes de transformación, elaboradas a nivel institucional a través de Planes, Programas, Objetivos y Metas Institucionales que se llevan a cabo con alta prioridad.
- La aprobación de las transformaciones institucionales debe garantizar su aceptación por toda la comunidad y fijar un compromiso general para su cumplimiento.

- El compromiso con el mejoramiento institucional debe ser un elemento movilizador para la implementación de medidas de desarrollo Institucional.

Institucionales y, por ende, estos a la consecución del PDU del SUB, buscan generar un proceso de retroalimentación permanente, en la búsqueda de la mejora continua de los niveles de eficiencia y eficacia. Basados en indicadores y metas propios del SUB que permiten medir el desempeño, identificando responsables de su logro, y estableciendo mecanismos e instancias para su cumplimiento, mediante resultados y la participación de la comunidad universitaria.

13. Estatuto Orgánico de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho

La estructura universitaria comprende el nivel universitario institucional y facultativo, donde haremos énfasis en la unidad de gestión y dirección de esta última, dirigido por las autoridades: Decano, Vicedecano y Director de Carrera. En cuanto a las funciones y atribuciones que les compete podemos destacar aquellas que se relaciona con nuestro objeto de estudio:

Vicedecano:

10. Atender las solicitudes de los estudiantes sobre trámites académicos y servicios estudiantiles, dándoles el curso correspondiente (convalidaciones, trasposos, cambios de grupo, programaciones excepcionales, administración de Kardex, impresión de libretas, entre otros).

12. Actualizar y procesar la información académica de la Facultad.

Director de Carrera:

19. Conocer y resolver los reclamos de docentes y estudiantes de acuerdo a sus atribuciones.

25. Proponer la organización y participación en eventos científicos e interacción social, difundiendo los resultados mediante las publicaciones correspondientes.

Dentro del régimen estudiantil, como derecho tenemos los siguientes:

1.Ser asistido y orientado, individual o colectivamente, en el proceso de su formación profesional, mediante los distintos servicios académicos establecidos en el Modelo Educativo de la Universidad.

10.Recibir los servicios de apoyo académico, asistencia social y bienestar estudiantil, conforme a reglamentos.

14.Recibir capacitaciones y orientación sobre el estatuto, normas y reglamentos de la UAJMS, por personal capacitado, incluyendo docentes y estudiantes.

15.Recibir una educación actualizada sobre los contenidos temáticos, la utilización de las herramientas tecnológicas en el desarrollo académico.

Deberes:

4.Participar activamente en los procesos académicos de enseñanza–aprendizaje, investigaciones científicas y tecnológica, extensión universitaria y actividades culturales y deportivas.

7. Cumplir con los reglamentos y otras disposiciones de las organizaciones estudiantiles, oficialmente reconocidas por las Universia Local y Centros de Estudiantes.

Así también el manual de funciones y cargos tiene por finalidad optimizar el trabajo del personal en el cumplimiento de sus funciones específicas y permitir el funcionamiento adecuado y eficiente de la Facultad:

- Secretaria Ejecutiva Decanatura

7. Atender el Teléfono y fax, fijar audiencias y mantener relaciones cordiales con los estudiantes, docentes y demás personas particulares que soliciten audiencia.

- Vicedecanatura

El objetivo de esta unidad organizacional; es la instancia de gestión académica de la Facultad a través de la cual se coordinan y dirigen las actividades relacionadas con la implementación de la docencia, investigación y extensión, en coordinación con los Consejos de Planeación y los Directores de Departamento.

11. Atender, en primera instancia, los reclamos estudiantiles sobre el desarrollo del proceso docente.

12. Gestionar y canalizar a los Departamentos, Institutos de Investigación y otras unidades académicas, oportunidades de formación de posgrado y convocatorias de proyectos concursables de investigación y extensión.

- Secretaria Vicedecanatura

5. Atender el teléfono, fijar audiencias y mantener relaciones académicas cordiales con las autoridades, docentes, estudiantes y demás personas particulares que soliciten audiencia o información acerca de la Facultad.

8. Orientar a los estudiantes para llenado de formularios para diferentes trámites.

9. Orientar a los egresados de la Facultad, los trámites que deben realizar para la obtención de los certificados de conclusión de estudios para el Título Académico y de Provisión Nacional, previa autorización de su superior.

- Dirección De Departamentos:

El objetivo de esta unidad organizacional; el Departamento es una unidad académica básica y dinámica de la educación superior, encargada de planificar, organizar, ejecutar y evaluar de manera integrada y bajo criterios de calidad, pertinencia, eficiencia y eficacia las funciones de docencia, investigación y extensión, propios de su área en correspondencia de las necesidades, demandas y expectativas de su entorno.

4. Resolver y/o canalizar a la instancia correspondiente los reclamos de orden académico, de docentes y estudiantes de la carrera.

11. Calificar expedientes de auxiliares de cátedra y publicar el rol de exámenes con sus respectivos tribunales.

17. Apoyar y difundir la realización de talleres y/o cursos de Actualización.

19. Elaborar, socializar y ejecutar el Plan de Desarrollo del Departamento.

31. Promover la divulgación de sus resultados académicos mediante Publicaciones, organización y participación en eventos científicos y otras actividades.

32. Sistematizar la Información académica, inherente a su departamento.

El presente Estatuto fue aprobado el 6 de julio según RHCU N°055/2023, resultado del trabajo de las comisiones de trabajo Comisión institucional, Comisión de Estructura y Normativa, Comisión Académica de Régimen Docente y Comisión Académica de Régimen Estudiantil.

Tiene por Misión de brindar una educación superior de calidad y formación integral, desarrollando habilidades y destrezas para la formación de profesionales altamente calificados, con valores, principios éticos y morales, siendo agentes de cambio productivos, que generan y transfieren conocimiento científico y tecnológico para afrontar los desafíos emergentes de la sociedad.

Dentro de los criterios rectores, rescatamos según es pertinente al tema que deseamos abordar:

6) Es transparente, porque la Gestión de la Autonomía está sujeta a la fiscalización del Cogobierno Paritario Docente–Estudiantil.

10) Calidad, búsqueda constante de la excelencia universitaria en todos los procesos: formación profesional; generación, asimilación, transmisión y aplicación de conocimientos; gestión universitaria y en la preservación y desarrollo de la cultura y el arte.

12) Planificación y Evaluación; Instrumentos de gestión para el mejoramiento permanente de la calidad y pertinencia del servicio de educación que se oferta.

13) Compromiso Institucional; Obligación de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria, a cumplir con ética y moral con la misión, visión, política, objetivos y metas de la institución.

Dentro del nivel Universitario Institucional de la Estructura, se encuentra compuesta por órganos y unidades, destacando para el presente tema la Secretaría de Desarrollo Institucional que pertenece a las Unidades para la Gestión Estratégica Institucional.

Según artículo 83–84. La Secretaría de Desarrollo Institucional es la instancia encargada de promover el desarrollo institucional en coordinación con las unidades académicas y administrativas, a través de la formulación de políticas, planes, programas, proyectos y acciones para fortalecimiento de la calidad universitaria en correspondencia con la misión y visión de la universidad.

Constituyen algunos ámbitos de competencia de la Secretaría de Desarrollo Institucional los siguientes:

1. Promover una cultura de planeación institucional, a través de la aplicación del modelo de planeación estratégica y de sistemas de información que vinculen la programación y el presupuesto para la toma de decisiones y la rendición transparente de cuentas.

3. Automatizar la estadística universitaria generando el banco de información.

4. Implementar procedimientos de evaluación sistemáticos y periódicos que generen reportes cuantitativos y cualitativos que reorienten el quehacer universitario, rindan cuentas sobre el estado que guarda la institución y alimenten el sistema universitario de información y estadística.

5. Coordinar el Sistema de Evaluación Institucional y / o Programas de la Universidad y las gestiones necesarias para su acreditación a nivel nacional e internacional.

6. Gestionar el desarrollo estratégico de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

8. En el marco de la Constitución Política del Estado, elaborar el Plan de Desarrollo Institucional vinculado y compatibilizado con el Plan de Desarrollo Universitario (donde se puede percibir que implícitamente aborda tema de la comunicación interna).

14. Plan Estratégico Institucional UAJMS 2019 - 2025

Según aspectos institucionales cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión administrativa y la gestión académica. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política académica en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación. Tanto los procesos de gestión administrativa como los de gestión académica son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución académica hacia determinadas metas a partir de una planificación, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean académicas o administrativas.

En la gestión institucional, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano. La Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, organiza su gestión de acuerdo con las funciones sustantivas docencia, investigación y extensión e interacción social. La efectividad de estos, requiere la planeación de actividades académicas, culturales y administrativas de apoyo para que sean ejecutadas con eficiencia. Asimismo, la planeación contribuye a la participación activa del sector estudiantil en programas, proyectos y acciones de la Universidad.

Dentro del área 4 de Gestión institucional de Calidad, POLÍTICA 3.- Modernizar los sistemas de gestión universitaria para potenciar el desarrollo institucional y el desarrollo de una cultura de la Transparencia y de Rendición de Cuentas a la sociedad. El presente documento solo hace hincapié a Objetivo estratégico 1) Implementar los Sistemas de Gestión por Resultados y Gestión de la Calidad para la mejora continua a nivel del sistema de la universidad boliviana al 2025, dejando de lado los otros objetivos estratégicos que son; 2) Usar eficientemente las

tecnologías de información y comunicación para el soporte a los procesos académicos y administrativos, y el desarrollo de la educación virtual y 3) Implementar los Sistemas de Transparencia y Rendición de Cuentas.

La Gestión de la planificación para la evaluación, el PEDI 2012– 2016, se ha estructurado una metodología, que ha permitido ajustar los objetivos estratégicos para la gestión 2012 – 2016; esta metodología permite definir la eficacia, es decir el cumplimiento de los objetivos trazados en función a las metas alcanzadas.

El PEDI no es tomado como una herramienta de gestión, mucho menos como instrumento de planificación, teniendo como porcentaje de su cumplimiento para la gestión 2012–2016 de 30%. A partir de la gestión 2014 se ha evaluado por resultados, mediante la consideración de indicadores como la eficiencia y eficacia que son exigidos en el reglamento del Sistema de Programación de Operaciones. Entre las falencias identificadas en el POA se tiene que los objetivos de las unidades funcionales no coincidían con los objetivos de gestión institucional, pese a que se hacía llegar a las unidades los priorizados; en este sentido, a la fecha estos son congelados en el sistema de POA informatizado.

El POA, a nivel de autoridades universitarias, es solo un requisito para el registro del presupuesto, no es considerado como una herramienta de gestión. En muchos POAs de Unidades, se evidencia el divorcio entre el PEDI, PDF y el POA Institucional.

No se da la importancia respectiva a los resultados de cumplimiento del POA, dado que no se toman medidas correctivas para mejorar en cuanto a eficiencia y eficacia. En la gestión 2017 se observa una mejora a comparación de años anteriores alcanzando un 74,5% de Eficacia.

En el contexto de la Universidad Boliviana hay aspectos externos que considerar, por ejemplo el avance en las comunicaciones que permite la difusión de resultados sobre los logros y avances en distintas áreas del conocimiento a través de los medios como la televisión, internet, entre otros, que aparentemente cumplen funciones que antes estaban encomendadas a los centros de enseñanza: preservación y transmisión de los conocimientos que llegan a los estudiantes de manera mucho más rápida y con otros elementos que permiten su asimilación.

Aunque se realiza de manera sistemática la evaluación de la docencia por parte de los estudiantes, estos no son retroalimentados y no existe evidencia de su efectividad. Con respecto a los recursos disponibles para la formación de postgrado, entendiendo por ellos, el acceso a biblioteca, laboratorios, instalaciones, becas, apoyo para la participación de estudiantes y académicos a eventos, entre otros, la Universidad no cuenta con una política para su desarrollo ni evidencia para realizar un juicio fundado respecto de su pertinencia, calidad y disponibilidad.

Si bien existe avance en materia de comunicación interna y externa, aún se observa dificultades en el flujo de información entre las distintas áreas de extensión de la UAJMS, que repercute negativamente en la articulación y coordinación de actividades conjuntas. En la gestión institucional, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

Pese a esta situación, la institución desarrolla los procesos de planificación, en cuanto a elaboración de POAs, y elaboración de Plan Estratégico, así como algunos planes facultativos, aunque como instrumentos aislados; sin embargo, existe escasa participación y compromiso de autoridades en garantizar procesos de planificación participativos en la elaboración, asignación de recursos, implementación, seguimiento evaluación y ajuste para su consecución.

Antes de la gestión 2014, la evaluación se realizaba de forma subjetiva, considerando el siguiente parámetro: Cumple, No cumple y Parcialmente. A partir de la gestión 2014 se ha evaluado por resultados, mediante la consideración de indicadores como la eficiencia y eficacia que son exigidos en el reglamento del Sistema de Programación de Operaciones.

El Departamento de Tecnologías de Información y Comunicación, como ente tutelar de sistemas informáticos, implementación de redes, reparación y mantenimiento de equipos en la Universidad; cumple las funciones de proporcionar servicios Académicos Administrativos (capacitaciones, archivo y atención al cliente); Sistemas de Información (desarrollo, mantenimiento, adquisición, adaptación y otros; investigación y apropiación de nueva tecnología); Comunicación, Mantenimiento y Servicios (mantenimiento de la red de datos de la universidad, hardware y software), Soporte Virtual/Desarrollo/Contenidos (administración de portales, actualización de la biblioteca virtual y soporte a la educación virtual de la universidad).

Se cuenta con sistemas informáticos y subsistemas académicos y de apoyo administrativo implementados en la Universidad, que han sido creados por personal de esta dirección que se citan a continuación. (PEI UAJMS 2019–2025).

15. Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras 2020 – 2025

La Facultad de Ciencias Económicas y Financieras compuesta por las carreras de Economía, Administración y Contaduría Pública fue fundada el 25 de noviembre de 1947 como la segunda Facultad de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho después de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. Cuenta con cuatro direcciones:

- Departamento de Administración Conjunta: Departamentos de Administración y Administración Aplicada
- Departamento de Administración Conjunta: Departamentos de Teoría Económica, Economía Aplicada y Estadística
- Departamento de Sistemas Contables
- Departamento de Auditoría y Finanzas

Dentro de la parte II del Diagnóstico encontramos el contexto externo está dado por variables que la institución no controla pero que debe tomar en cuenta a la hora de asumir definiciones y tomar decisiones. A continuación, se realiza una descripción de la más sobresaliente para este trabajo:

La información y sus medios; la tendencia del incremento de servicios del intercambio de información con capacidades y velocidades mayores para enviar datos, no tiene límite. Las proyecciones de este proceso de integración técnica informativa plantean un doble desafío a las universidades. Por una parte, se espera que ayuden a entender y aprovechar las oportunidades

que ofrece este desarrollo y; por otra parte, este cambio es correspondiente con la propia misión de la universidad.

Dentro de las Líneas de Acción de Interacción Social – Extensión Universitaria Fortalecimiento de la comunicación y difusión de resultado de la actividad universitaria interna y externa. No se encontraron canales de comunicación formales, ni tampoco registros sistematizados de las actividades realizadas en extensión universitaria. La única fuente que centra esta actividad son los informes contenidos en el POA institucional que es una herramienta de planificación y no de extensión universitaria.

La evaluación del presente Plan Estratégico es de entera responsabilidad de las autoridades facultativas, en coordinación con el Departamento de Planificación de la Secretaría de Desarrollo Institucional bajo la normativa vigente. A nivel del sistema universitario y de la UAJMS se contará con: El Reglamento de Seguimiento y Evaluación de Planes Universitarios, el sistema de indicadores y otros que coadyuven a generar información que permita controlar el cumplimiento del Plan y ajustar el mismo de ser necesario para cumplir los objetivos de mediano y corto plazo que tiene la Facultad y la Universidad.

DIAGNÓSTICO

16. Facultad de Ciencias Económicas y Financieras

16.1 Historia

Tabla 1

Historia de creación y desarrollo de la FCEF

1947	Fue creada el 25 de noviembre de 1947, como la segunda Facultad de la Universidad "Juan Misael Saracho", con el nombre de Facultad de Economía con una orientación netamente contable y jurídica.
1948	El 21 de abril de 1948 la Facultad de Economía comienza a funcionar de forma regular, iniciando su gestión con 17 estudiantes inscritos en el primer año en la sección facultativa y con 55 estudiantes en la sección comercial, siendo su primer decano el Sr. Adolfo Piñeiro Román.
1952	Sin embargo, un aspecto que llama la atención en el periodo 1952, es la falta de profesionales docentes para regentar la cátedra, por lo que la facultad se ve en la obligación de contratar a jóvenes egresados de la misma; ampliándose el periodo de estudio de 4 a 5 años.
1955	En el año 1955 se hace cargo de la Decanatura en calidad Decano Interino y de manera ad Honoren, el sr. Docente Humberto Angulo, quien en base al consejo universitario aplica el nuevo plan de estudios a los cinco cursos de la facultad.
1960s	Un desarrollo significativo a través de reformas en los planes de estudio, la introducción de exámenes de competencia y la nivelación de programas con universidades hermanas logró un cambio cualitativo, orientando el plan de estudios hacia el pensamiento económico de la CEPAL. Se incorporaron destacados economistas formados en centros internacionales como ESCOLATINA y CELADE, quienes contribuyeron al desarrollo regional mediante foros y debates.
1964	Se divide la Facultad en: Facultad de Economía e Instituto de Comercio, quedando a cargo de los Decanos Dr. Alberto Sánchez Rossel y el Lic. Manuel Cuevas Aguilera respectivamente.
1967	A partir de este año el instituto de comercio se cierra iniciando sus actividades la carrera de auditoría.
1971	A raíz de la intervención militar en la administración del estado, debe cerrar sus puertas.
1972	Reinicia sus actividades en la gestión 1972, con las carreras de Economía, Auditoría y Administración de Empresas, bajo un sistema semestralizado con los consiguientes cambios y reformas en los planes de estudio.
1990	En base a diversas reuniones pre-sectoriales que contaron con la participación activa de docentes y estudiantes de cada carrera, se pone en vigencia los planes

	<p>anuales de las tres carreras, denominando PLAN 90, cuyas características permiten ubicar a la facultad entre las mejores del sistema universitario nacional.</p>
2002	<p>En el Plan Piloto de Proceso de Cambio y Transformación de la Educación Superior IESAL/UNESCO, iniciado en 2002, la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras adoptó un modelo de aprendizaje flexible, graduación directa y administración departamental. Durante el quinquenio 2002–2006, se llevaron a cabo reformas en los planes de estudio, se introdujeron exámenes de competencia y se nivelaron los programas, logrando un cambio cualitativo significativo en esta nueva estructura, la facultad queda conformada por departamentos, de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dpto. de Economía General 2. Dpto. de Economía Aplicada 3. Dpto. de Sistemas Contables. 4. Dpto. de Auditoría y Finanzas 5. Dpto. de Administración 6. Dpto. de Administración Aplicada 7. Dpto. de Estadística <p>En lo que se refiere a la formación profesional de la planta docente se logró que la totalidad cuente con el Diplomado en Teoría y Práctica Pedagógica y que el 95% tiene grado Académico de Master, lo que muestra el constante proceso de superación camino a la excelencia.</p>
2008	<p>El proceso de Evaluación Externa y Acreditación de sus tres carreras, efectuado por pares académicos designados, ante organismos internacionales como es la CONEAU de la República de Argentina y la Dirección de Acreditación del Comité Ejecutivo de Universidades, los mismos que en fecha 9 de junio del 2008 según resolución del C.U.B. se obtiene la acreditación por primera vez de las Carreras de Contaduría Pública, Administración de Empresas y Economía.</p>
2016	<p>Se implementó un nuevo plan de estudios en las tres carreras como parte de los constantes ajustes y mejoras, de acuerdo al nuevo rediseño curricular, implementándose programas de mejoras continuas, situación que permita formar profesionales creativos e innovadores, comprometidos con el desarrollo económico de la región y el país en su conjunto.</p>

Nota. Esta tabla muestra los hallazgos realizados desde la creación hasta la gestión 2016, tomado del Plan estratégico 2020–2025 de la FCEF.

16.2 Misión, Visión y Valores

16.2.1.1 Misión

La Facultad de Ciencias Económicas y Financieras es una unidad académica de carácter pluralista, que busca la formación de profesionales en el área económica, administrativa y financiera con

responsabilidad social, con valores éticos, con competencias científicas, técnicas y de relaciones interpersonales, críticos y creativos, que asuman su compromiso con la sociedad con clara conciencia de respeto por los seres humanos y sus derechos, por el medio ambiente y contribuyan al bien común y al desarrollo social, cultural, empresarial, científico y estético en el contexto internacional, buscando incesantemente nuevos saberes y conocimientos.

16.2.1.2 Visión

En el año 2025 la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, será una unidad académica centrada en el estudiante y abierta a aspirantes de todas las condiciones sociales, será reconocida nacional e internacionalmente por ofrecer una experiencia educativa y pedagógica claramente diferenciada, se caracterizará por su vocación investigativa generadora de nuevos conocimientos, dando lugar a la innovación, la competitividad, la creatividad, la libertad de pensamiento, el respeto por la individualidad, la diversidad y el pluralismo y ofrecerá propuestas académicas e investigativas rigurosas que permitirán atender problemas sociales mediante soluciones creativas, con un profundo compromiso social y respeto por el medio ambiente.

16.2.1.3 Valores

Los valores son:

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Respeto.
- Compromiso y responsabilidad social.
- Liderazgo.

- Comunicación.
- Servicio.
- Creatividad e Innovación.
- Desarrollo.
- Calidad.
- Mística.
- Solidaridad cultura de Paz.
- Tolerancia.
- Disciplina.

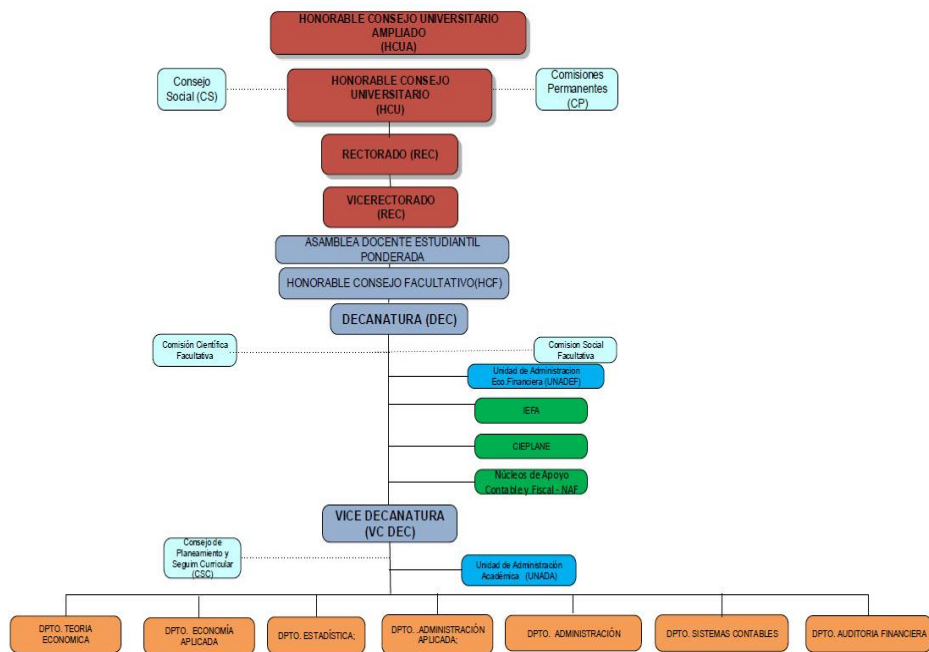
Uno de los valores sobre los cuales se enmarca la facultad en marco al objetivo de estudio quiere es la comunicación, calidad y servicio.

16.2.1.4 Estructura organizacional

Permite analizar el flujo de información formal, realizando el análisis de forma ascendente y descendente (Vertical).

Figura 1

Estructura Organizacional



Nota. La presente estructura organizativa muestra las líneas de mando y responsabilidades, tomado del Plan estratégico 2020–2025 de la FCEF.

16.3 Público interno

- Autoridades Facultativas:
 - Decano - Vicedecano
- Directores de Departamento Académico;
 - Departamento de Administración Conjunta: Departamentos de Administración y Administración Aplicada

- Departamento de Administración Conjunta: Departamentos de Teoría Económica, Economía Aplicada y Estadística
- Departamento de Sistemas Contables
- Departamento de Auditoría y Finanzas
- Personal de apoyo Administrativo.
- Docentes.
- Estudiantes, 2705 matriculados en las siguientes carreras:
 - Economía 258
 - Administración de Empresas 1047
 - Contaduría Pública 1400


17. Auditoría sobre los medios de comunicación

Esta investigación se centra en analizar los medios de comunicación interna que existen en la institución, el uso que se les da y los mensajes que se transmiten. Para hacerlo se estudió toda la documentación de la institución sobre comunicación interna que exista.

17.1 Cuadro de características de los medios de comunicación

Tabla 2

Características de medios de comunicación interna de la FCEF

Medio de C.I.	Características
MEDIO TRADICIONAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Tableros de anuncios físicos 	<p><u>Superficie grande y visible:</u> De diferentes tamaños.</p> <p><u>Variedad de contenido:</u> La última actualización fue en fecha jueves 27 de junio.</p> <p><u>Ubicación estratégica:</u> Se cuenta con 5 tableros, ubicados en la Decanatura, Vicedecanatura y Carrera de la FCEF.</p> <p><u>Material duradero:</u> Madera, venesta,</p>

Flujo Comunicacional: Descendente.
Criticidad del mensaje: Medio.

plastoformo, vidrio y metal.

Contenido: Variado

Accesibilidad y organización: Se encuentra a una altura optima, pero con desorganización entre información reciente y antigua.

MEDIOS TECNOLÓGICOS

- **Página Web**



Flujo Comunicacional: Descendente.
Criticidad del mensaje: Bajo.

Nombre de dominio único:

<https://fcef.uajms.edu.bo/>

Diseño visual atractivo: Parcialmente

Navegación intuitiva: Posee una sección de noticias y eventos, más un menú desplegable.

Contenido relevante: De forma regular.

Facilidad de actualización: Casi siempre

Contacto:

+591 (4) 66 33913

FCEF@uajms.edu.bo

- **Página de Facebook**



Facultad de Ciencias Economicas y Financieras - UAJMS

3,3 mil Me gusta · 4,1 mil seguidores

Flujo Comunicacional: Descendente.
Criticidad del mensaje: Medio.

Personalización de la

URL: <https://www.facebook.com/FCEF>

Estadísticas de la página

(Interacción): -

Me gusta: 3,3 mil

Seguidores: 4,1 mil

Publicaciones: De fecha jueves 4 de julio.

Utilización de Messenger (Gestión de comentarios): -

Colaboraciones y etiquetado: No se utiliza la función de etiquetado, ni Hashtags.

- **WhatsApp**

Chat grupal: Cada carrera cuenta con un grupo, que no necesariamente está integrado por gestores de la



Flujo Comunicacional: Vertical (Ascendente, descendente).

Criticidad del mensaje: Alta.

comunicación de la facultad.

Asignación de administradores para grupos de WhatsApp: Docentes y Estudiantes representantes.

Identificación de grupos: Nombre y foto del grupo.

Mensajes de texto: En promedio 816 caracteres.

Establecimiento de normas y políticas en la descripción del grupo:

Parcialmente clara y concisa.

Invitaciones: Herramienta para facilitar enlaces para unirse.

Compartir archivos multimedia: Facilitan recursos.

Nota: Esta tabla muestra las características de los medios de comunicación identificados.

17.2 Entrevistas

Se realizó una entrevista no estructurada a los Directores de las carreras de Economía, Administración de Empresas y Contaduría Pública. Así también al Vicedecano de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras que cumple un rol de relacionamiento directo con Estudiantes.

En cuanto a la accesibilidad de la comunicación interna, se observa un rol pasivo en la gestión de información hacia estudiantes de diferentes niveles. Los centros de estudiantes y docentes actúan como mediadores, mientras que los canales más utilizados son Whatsapp, la comunicación cara a cara y los tableros informativos. Otros medios como el Sitio web, llamadas telefónicas, Facebook, Telegram e Instagram también se emplean, pero en menor medida.

Respecto a la bidireccionalidad, la atención a consultas se realiza principalmente mediante reuniones presenciales y Whatsapp. Sin embargo, no se gestionan espacios adecuados para la retroalimentación por parte de los estudiantes.

La facultad carece de medios institucionalizados de comunicación interna, utilizando una combinación de medios tradicionales (presentes durante años) y digitales (incorporados en estos últimos años sin lineamientos claros). Las autoridades entrevistadas perciben la comunicación interna como efectiva, ya que cumple el objetivo de informar. Sin embargo, no se considera la bidireccionalidad como característica fundamental de la comunicación. Si bien las autoridades informan, no se realiza un seguimiento para asegurar que el mensaje llegue efectivamente a los estudiantes.

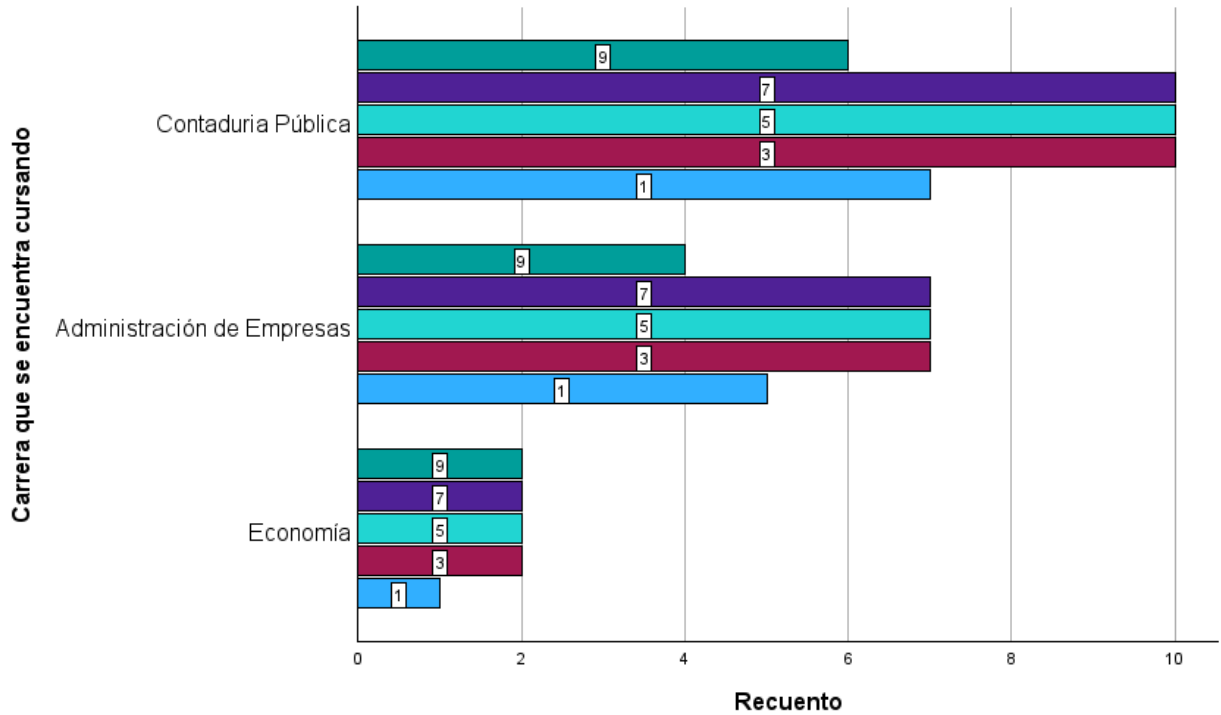
La comunicación interna en la universidad enfrenta desafíos como la falta de canales bidireccionales efectivos, la ausencia de medios institucionalizados y la necesidad de fomentar la retroalimentación por parte de los estudiantes. Se presenta la oportunidad de implementar estrategias que mejoren la accesibilidad, la bidireccionalidad y la retroalimentación, utilizando tanto medios tradicionales como digitales de manera efectiva y alineada con las necesidades de la comunidad universitaria.

17.3 Análisis de Datos del Cuestionario

Para el análisis de los resultados, se utilizó el software SPSS para procesar los datos recolectados. Se emplearon métodos de estadística descriptiva, permitiendo resumir y presentar los datos de manera clara y concisa. Además, la representación gráfica de los resultados facilitó el entendimiento y la interpretación de la información obtenida. Esto permitió identificar tendencias y patrones en las respuestas, proporcionando una visión integral y accesible del estado de la comunicación interna en la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras.

Figura 1

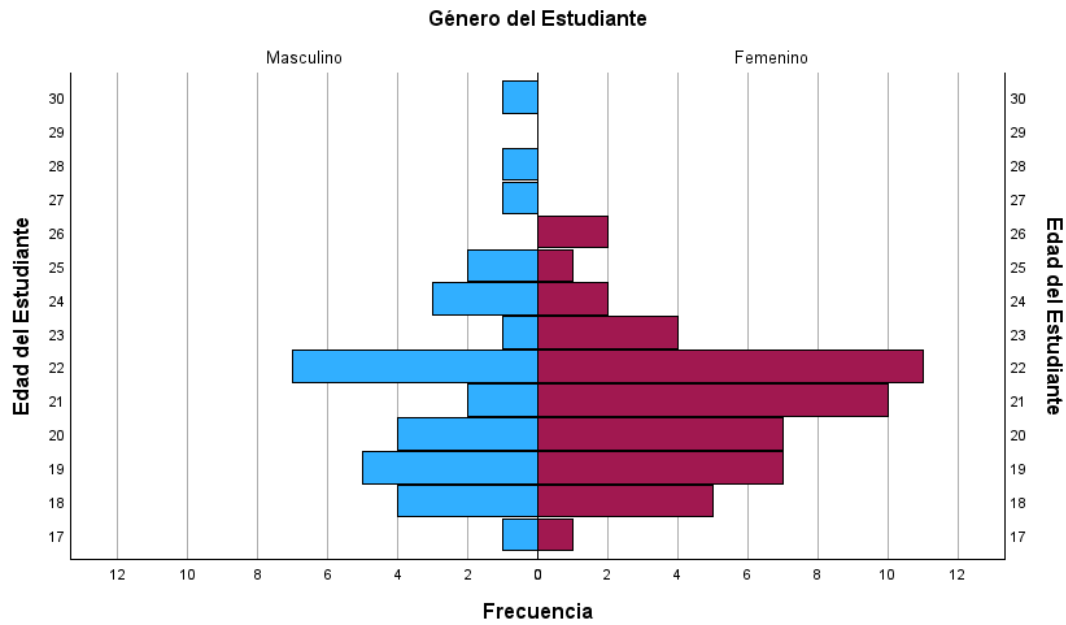
Carrera y semestre académico de los estudiantes



Interpretación

Más de la mitad de los encuestados 52,4% cursan la carrera de Contabilidad Pública, seguida por Administración de Empresas 36,6% y Economía 11%. En cuanto a los semestres, el 15,9% se encuentra en el primero, el 14,6% en el noveno y el 69,6% distribuido equitativamente entre el tercero, quinto y séptimo semestre de las 3 mencionadas carreras de la facultad.

Figura 2
Género y edad de los estudiantes

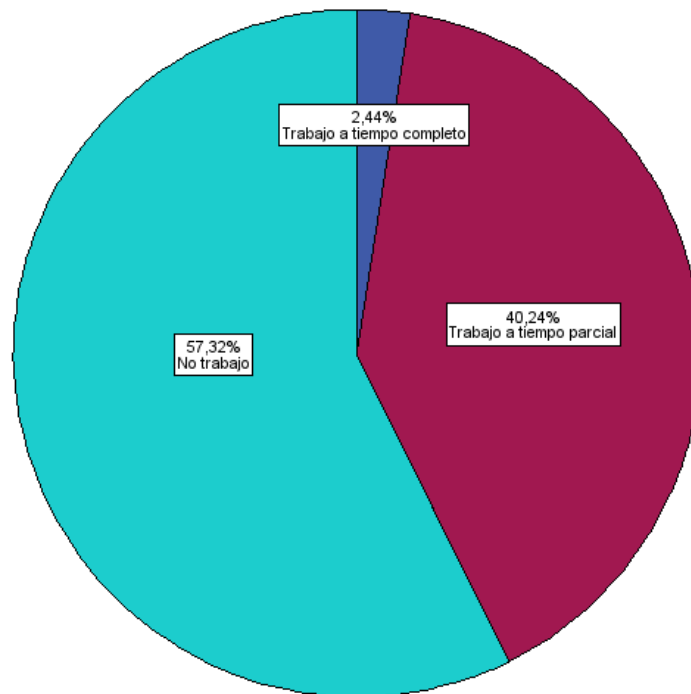


Interpretación

Como se observa en la figura, este análisis revela una mayor participación femenina en la encuesta supera al de los hombres por exactamente 20 respuestas. La mayoría de los encuestados, tanto mujeres como hombres, tienen entre 21 y 23 años una tendencia de edades similar entre ambos géneros. Con una excepción notable en el grupo de edad más avanzado de 27 a 30 años, donde los hombres son más representativos.

Figura 3

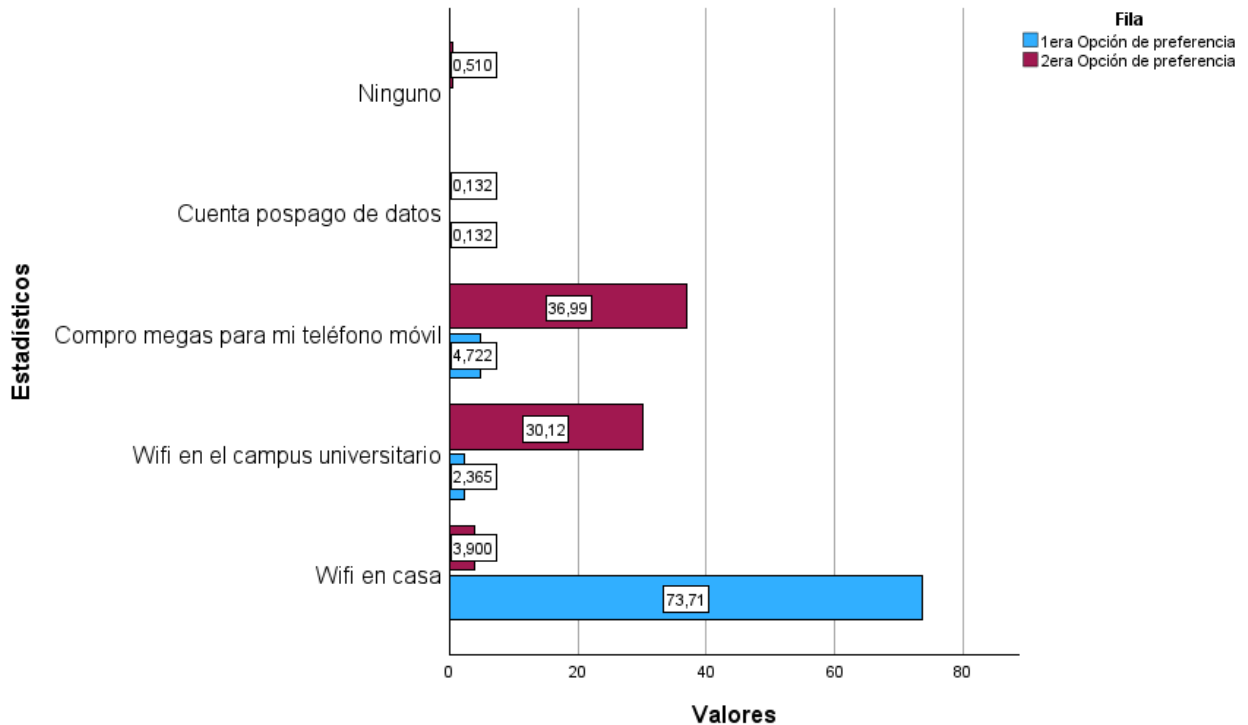
Situación laboral de los estudiantes



Interpretación

Como se observa en la figura, un 40% de los estudiantes trabaja actualmente a tiempo parcial, lo que significa que laboran medio tiempo durante la semana o los fines de semana. En contraste, solo un 2.4% de los estudiantes tiene un trabajo a tiempo completo, lo que les impide programar todas sus materias del semestre académico.

Figura 4
Acceso a Internet

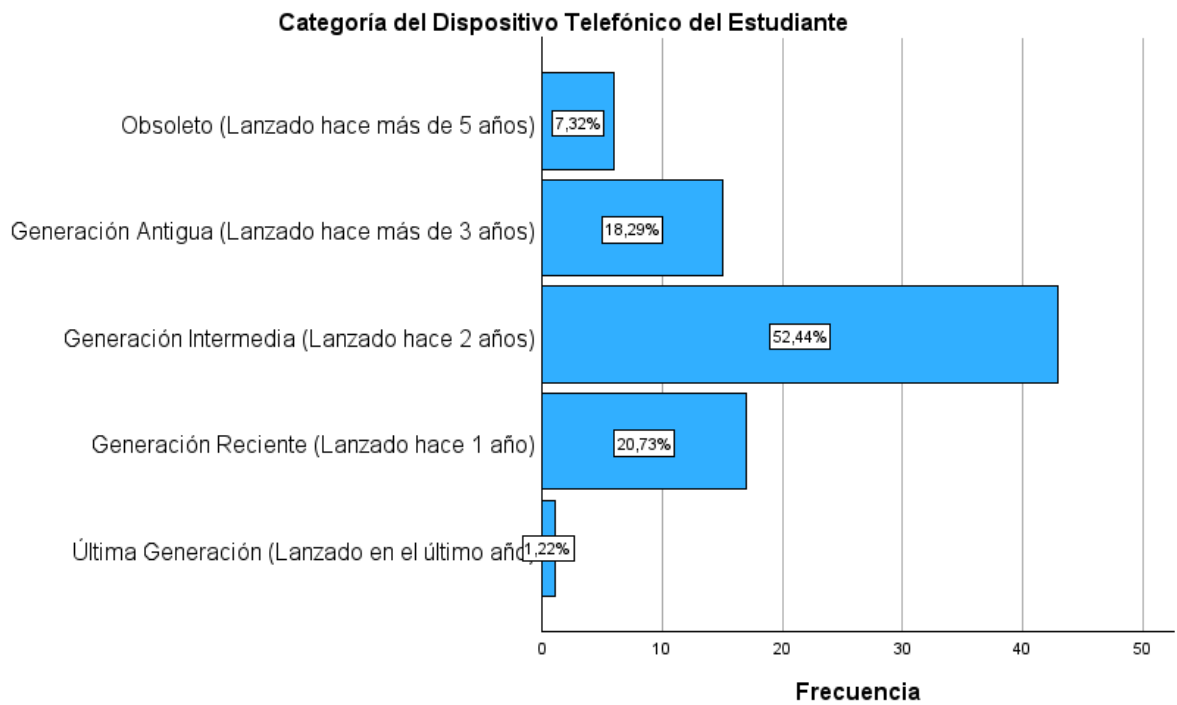


Interpretación

El gráfico muestra que la mayoría 74% de los estudiantes prefiere usar wifi en casa para conectarse a internet, lo que subraya la importancia de una conexión estable en el hogar. Los datos móviles son una opción secundaria significativa con un 37%, lo que sugiere que recurren a la compra de datos cuando su conexión principal no está disponible. El wifi en el campus queda como tercera opción preferida, indicando la necesidad de mejoras en la infraestructura de red de la universidad.

Figura 5

Clasificación de dispositivos tecnológicos por generación

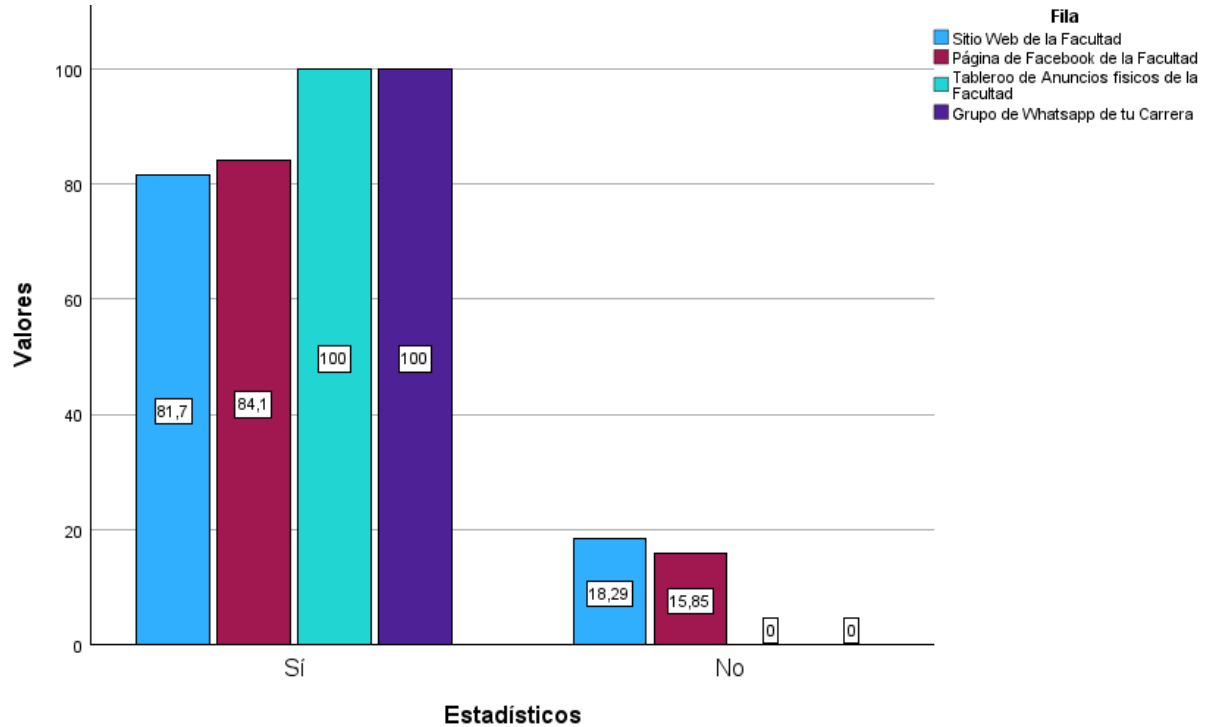


Interpretación

En la siguiente gráfica se observa la categorización de los dispositivos telefónicos de los estudiantes. Un 52,44% posee teléfonos de generación intermedia, lanzados hace dos años, lo que sugiere que la mayoría tiene acceso a tecnología relativamente actualizada. Sin embargo, un 7,32% utiliza teléfonos obsoletos, lanzados hace más de cinco años, lo que puede obstaculizar su acceso y uso eficiente de los medios de comunicación, afectando su participación y conectividad.

Figura 6

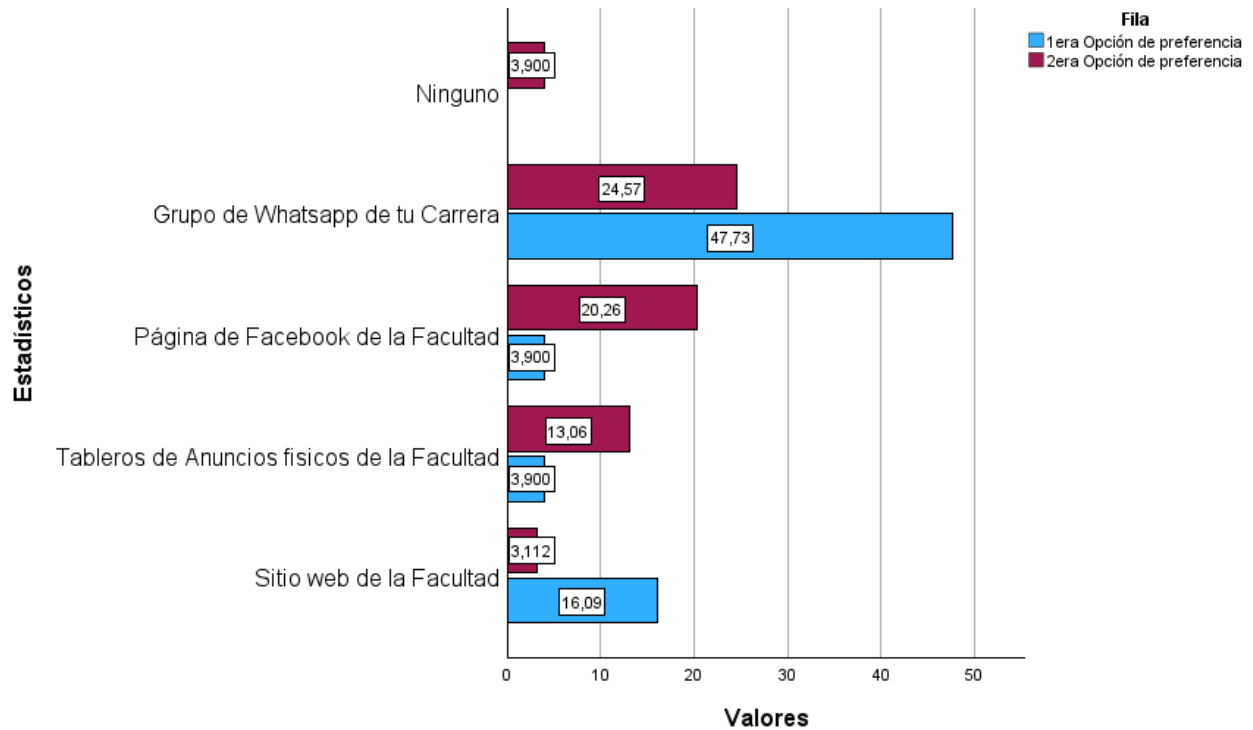
Medios de comunicación conocidos por los estudiantes de la FCEF



Interpretación

Según la gráfica se observa que todos los estudiantes conocen los siguientes medios: tableros de anuncios físicos de la FCEF y el grupo de WhatsApp de su carrera, sin embargo, solo el 84% conoce la página de Facebook de la Facultad y un 81,7% el Sitio web de la facultad. Mostrándonos que los medios de comunicación en su mayoría sí son conocidos por los estudiantes universitarios.

Figura 7
Medios de comunicación utilizado por los estudiantes

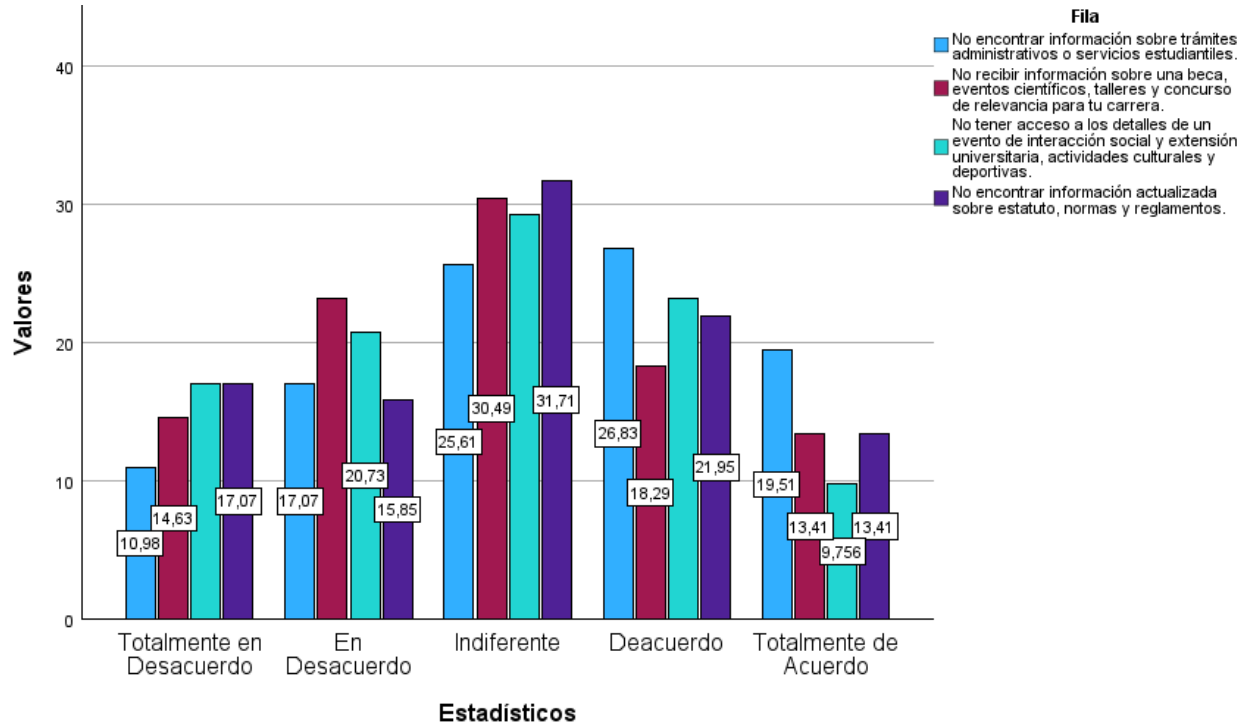


Interpretación

El gráfico muestra que la mayoría de los estudiantes 48% prefiere utilizar WhatsApp como su primer canal de comunicación, seguido por el Sitio web en un 16%. Como segunda opción preferida, con un 20%, es la página de Facebook de la facultad seguida por los tableros de anuncios físicos en un 13%, aunque su uso es significativamente menor en comparación con los medios digitales más interactivos como WhatsApp y Facebook.

Figura 8

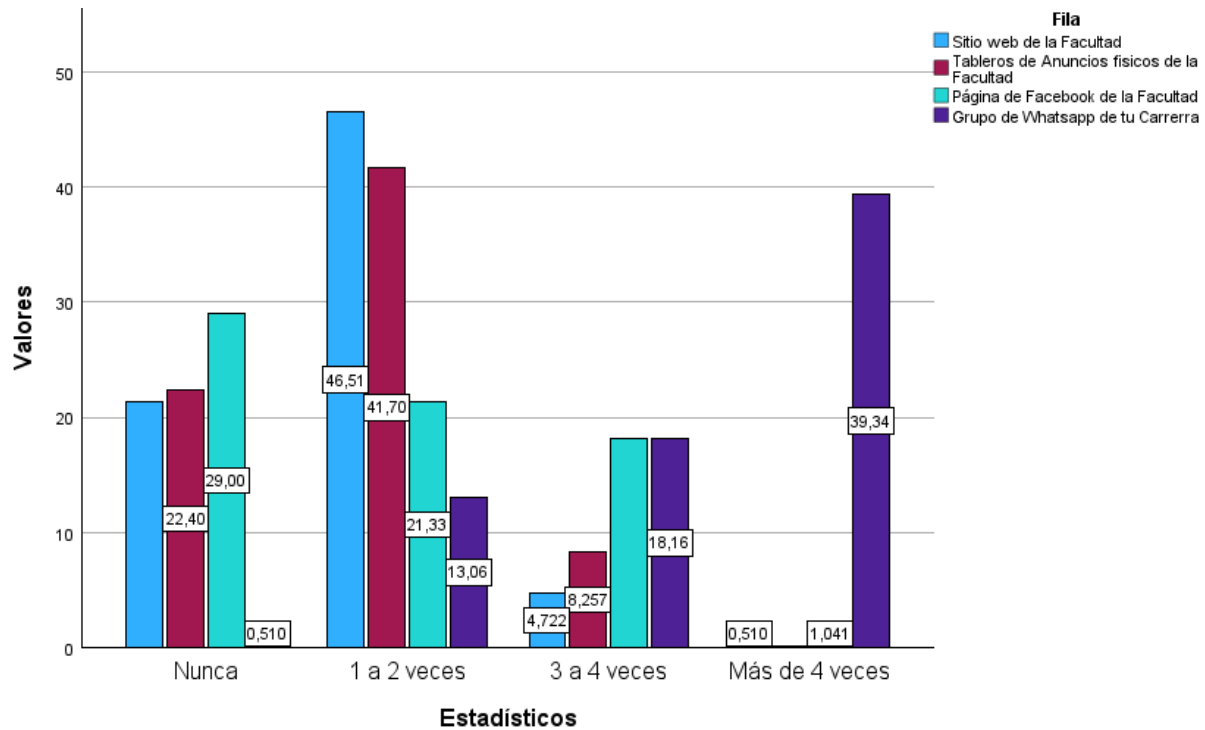
Disponibilidad de información en momentos oportunos



Interpretación

El 46% está de acuerdo en que no encuentran disponible información sobre trámites administrativos o servicios estudiantiles, al igual que un 35,4% sobre estatutos, normas y reglamentos. En contraste, cuando se les pregunta sobre la disponibilidad de información relacionada con becas, eventos científicos, talleres y concursos relevantes para su carrera, así como, y eventos de interacción social, extensión universitaria, actividades culturales y deportivas, los estudiantes suelen encontrar la información en un 37,8%.

Figura 9
Frecuencia de visitas a los medios de comunicación

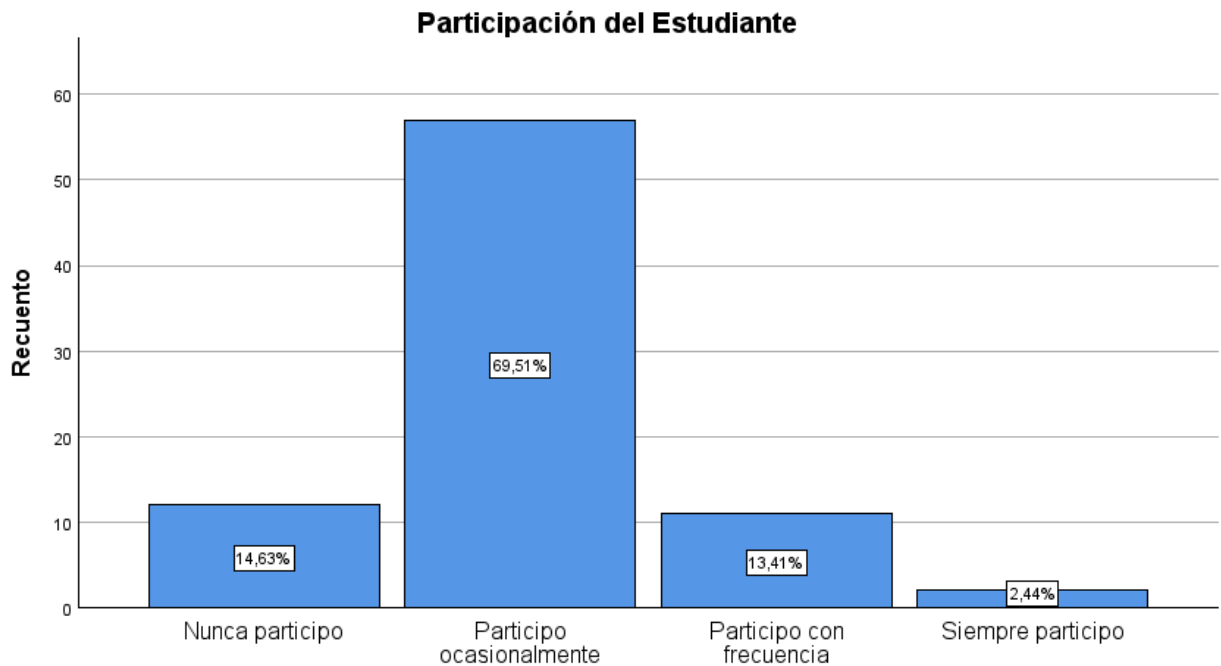


Interpretación

Según lo observado en la gráfica el medio de comunicación más frecuentado a la semana (Más de 4 veces) es el WhatsApp en un 39%, de manera regular de 1 a 2 veces a la semana en un 47% el Sitio web y en un 42% el tablero de anuncios físico. Así también el 29% confirma que el medio que nunca revisan durante una semana es la página de Facebook, porque se les dificulta identificar qué cuenta es la oficial.

Figura 10

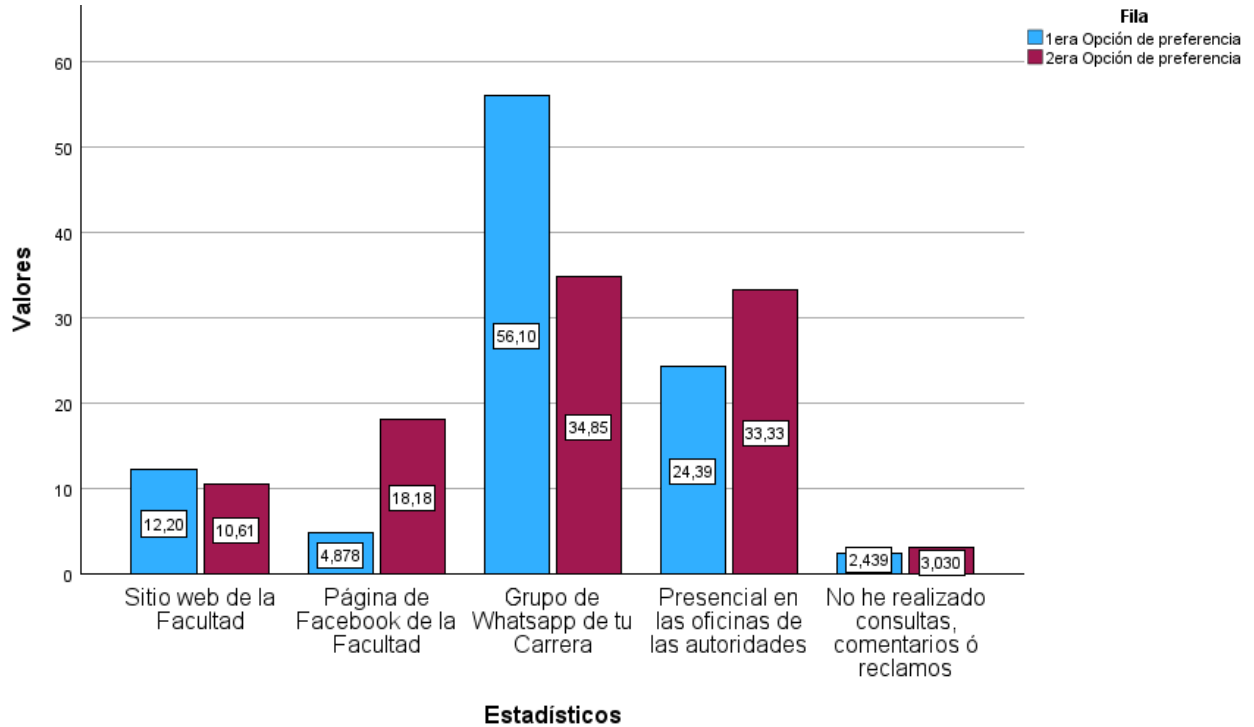
Participación en eventos, charlas o actividades realizadas en la FCEF



Interpretación

Un 2% de la población estudiantil encuestada, manifestó que siempre participa en las actividades de forma comprometida al igual que el 13% que lo hace con frecuencia. Mientras la mayoría en un 69,5% solo participa de manera ocasionalmente por sugerencia de compañeros o docentes, y un 14,6% se queda al margen de las actividades en la facultad afirmando que nunca participa de estas.

Figura 11
Medios de comunicación utilizados para hacer consultas



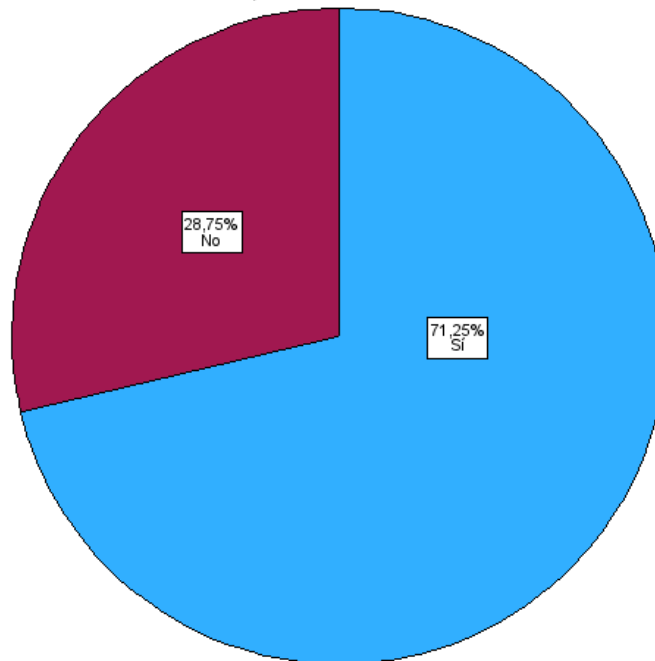
Interpretación

La gráfica muestra que el 2,4% de los estudiantes nunca ha realizado consultas, comentarios ni reclamos. Los estudiantes que sí lo hacen, son el 56% mencionan que prefiere utilizar WhatsApp, mientras que el 24,4% lo hace cara a cara en las oficinas de las autoridades.

Figura 12

Eficacia de la respuesta a consultas realizadas por estudiantes

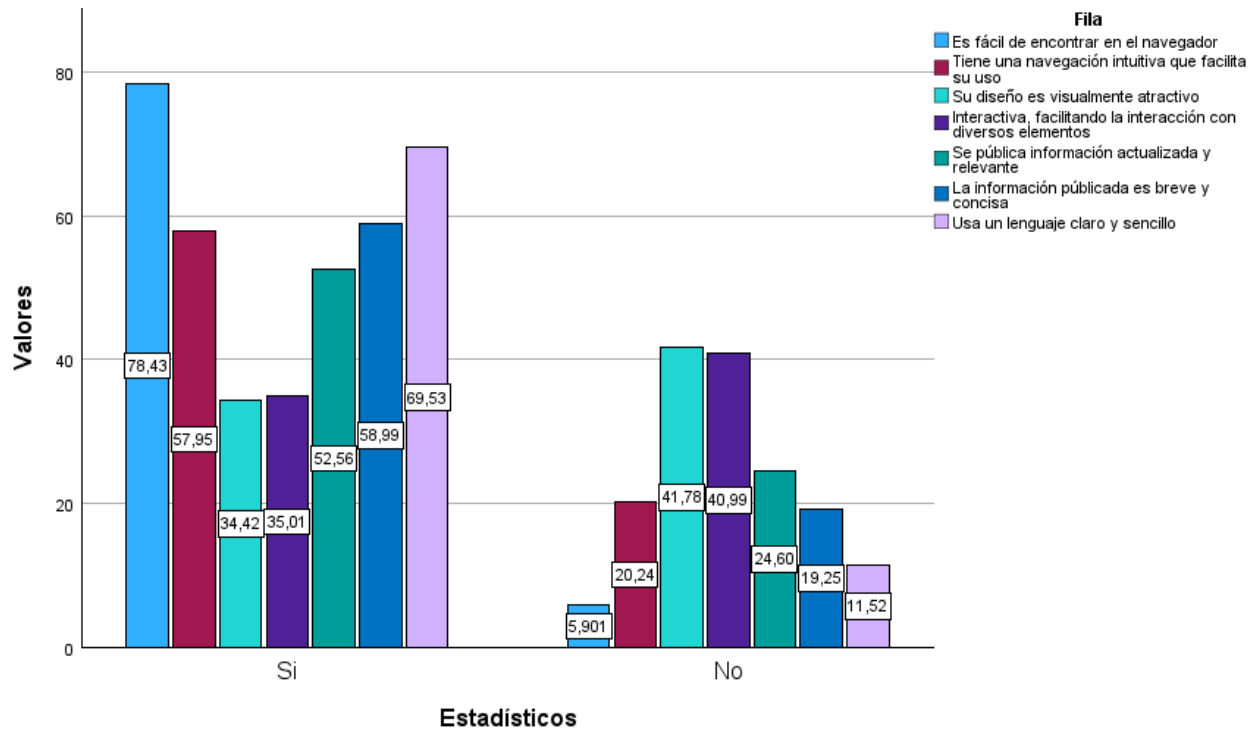
El Estudiante ha podido tomar decisiones más informadas o resolver problemas gracias a la respuesta a sus consultas, comentarios ó reclamos.



Interpretación

Se observa en la gráfica, que en relación a la anterior pregunta solo un 71, 3% se siente satisfecho con la respuesta que obtuvo después de hacer su consulta, comentario o reclamo ya que ha podido tomar decisiones más informadas. Pero más del 25% de los estudiantes se encuentran insatisfechos con las respuestas obtenidas, lo que ocasiona que no puedan resolver sus inquietudes o problemas sin quedar claro a qué otra instancia acudir.

Figura 13
Percepción del Sitio web de la Facultad

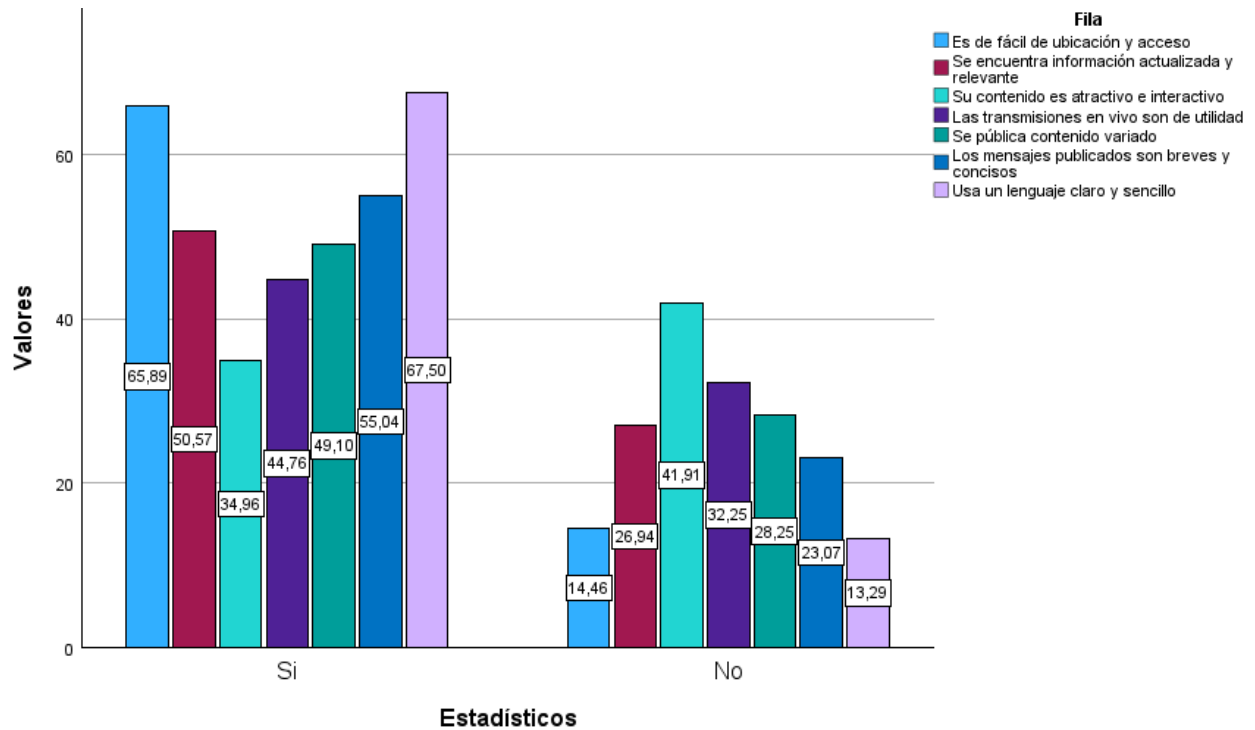


Interpretación

Según la gráfica observamos que el 78,4% de los estudiantes opinan que, sí es fácil encontrar el Sitio web en el navegador, además que en 69,5% declara que el Sitio web usa un lenguaje claro y sencillo sin embargo el 41,8% menciona que no consideran que el diseño sea visualmente atractivo y que en un 41% percibe que no es interactiva, presentando dificultades al momento de la interacción con los diversos elementos del Sitio web.

Figura 14

Percepción de la página de Facebook de la Facultad

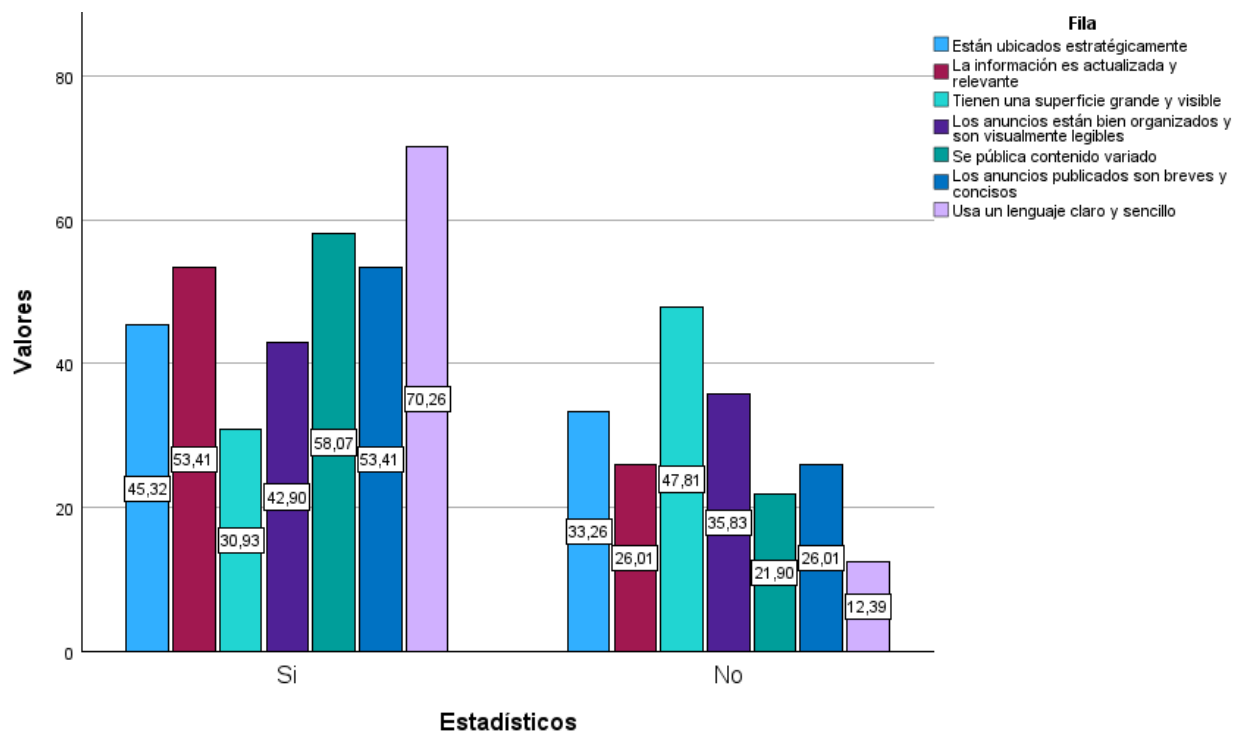


Interpretación

Según la gráfica observamos que el 67,5% de los estudiantes opinan que en la página del Facebook se usa un lenguaje claro y sencillo, en 65,9% afirma que es fácil de ubicar y acceder a esta, y los mensajes publicados son breves y sencillo. Sin embargo, un 41,9% opina que su contenido no es atractivo e interactivo, además que en un 32,24% las transmisiones en vivo no son del todo de utilidad.

Figura 15

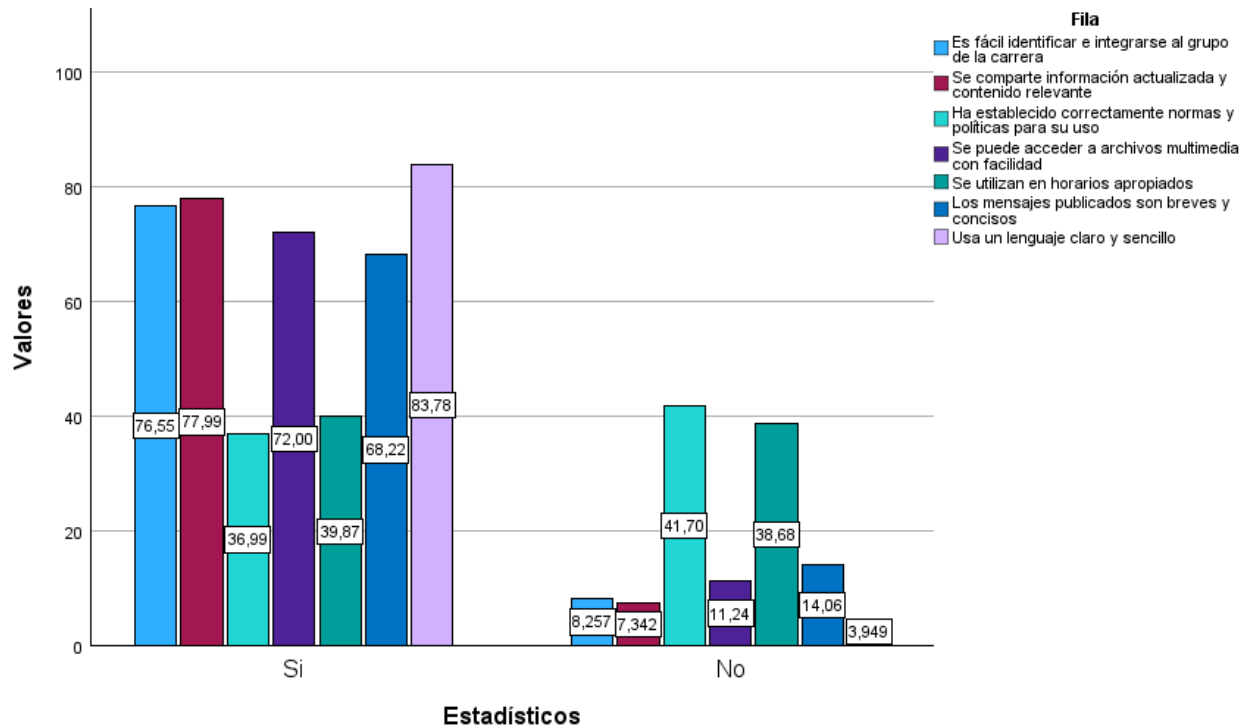
Percepción de los Tableros de anuncios



Interpretación

Según la gráfica observamos que el 70,3% de los estudiantes opinan que los tableros de anuncios físicos usan un lenguaje claro y sencillo, así también un 58% opina que su contenido es variado. Sin embargo, en un 47,8% nos menciona que su superficie no es lo suficientemente grande y visible aspecto que debería ser la principal característica de este tipo de medio tradicional, además un 33,3% nos indica que no considera que sea accesible porque la ubicación de estos tablonos no es estratégica.

Figura 16
Percepción de los grupos de WhatsApp



Interpretación

El 83,8% de los estudiantes percibe que en el grupo de WhatsApp de su carrera se usa un lenguaje claro y sencillo, y un 78% que la información que se comparte por este medio es actualizada y relevante. Un 41,7% sugiere que no se ha establecido correctamente normas y políticas específicas para su uso y que a veces se suele utilizar en horarios inapropiados. Solo un 14% nos confirma que los mensajes publicados no son breves y concisos.

17.4 Cuadro de debilidades y fortalezas

A continuación, se muestra un análisis de las debilidades y fortalezas identificadas, de la comunicación en la facultad de ciencias económicas y financieras.

Tabla 3

Identificación de Debilidades y fortalezas de la Comunicación Interna

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente difusión de las actividades que realiza los docentes y estudiantes de la facultad hacia la sociedad. • Escasa vinculación con las funciones sustantivas. • Los mensajes elaborados y compartidos mediante los canales que utiliza la facultad no generan la participación esperada. • La inexistencia de una cultura de planificación, se ve reflejada en la ausencia de directrices sobre los mensajes y medios que se utilizan para comunicarse con los estudiantes. • Gestión Universitaria inadecuada en tema de comunicación interna que afecta negativamente en la calidad académica. • No se tiene establecido un proceso comunicacional para que los estudiantes puedan realizar sus consultas, comentarios o reclamos de forma efectiva. • El 25,5% de los estudiantes posee dispositivos telefónicos antiguos a obsoletos que para el desarrollo de ciertas aplicaciones y acceso a plataformas se les dificulta. • Escasa socialización sobre el acceso al wifi en el campus universitario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Más del 81% de los estudiantes universitarios encuestados afirman que conocen los medios de comunicación como ser grupo de WhatsApp, página de Facebook, Sitio web y el tablero de anuncio físico. • Se cuenta con Wifi en el campus universitario y la DITIC que brinda un buen soporte. • Se puede alcanzar una participación del 69.5% del estudiantado en las actividades que gestione la facultad. • La facultad cuenta con técnicos encargados de los laboratorios que pueden dar soporte técnico para optimizar los canales de comunicación.

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis de Investigación:

Hipótesis 1: Los estudiantes de las carreras de Contaduría Pública, Administración de Empresas y Economía utilizan medios tradicionales y en mayor proporción medios tecnológicos.

- Entre los cuatro medios de comunicación identificados, los Tableros de Anuncios físicos y el Grupo de WhatsApp de la Carrera son conocidos por el 100% de los estudiantes. Sin embargo, el Grupo de WhatsApp es el medio preferido para recibir información, con un 47,7%, seguido del Sitio web de la Facultad, ambos medios tecnológicos.
- Cuando nos referimos a la retroalimentación, el 56,10% de los estudiantes utilizan WhatsApp para realizar consultas, mientras que la segunda opción, la atención presencial en las oficinas de las autoridades, representa el 33,3%. Esta preferencia por la comunicación presencial se ve respaldada por las entrevistas a las autoridades, quienes señalan la necesidad de abordar temas urgentes e importantes de manera personal.

La evidencia respalda rotundamente la hipótesis, ya que el 67,7% de los estudiantes manifiestan una clara preferencia por los medios tecnológicos para informarse. Esta tendencia se ve favorecida por la alta posesión de dispositivos móviles, con un 52,4% de estudiantes que poseen dispositivos de gama intermedia adecuados para este fin. Si bien un 7,3% aún utiliza dispositivos obsoletos, la amplia disponibilidad de tecnología actual indica un alto potencial de

adopción de medios tecnológicos en un futuro próximo. En cuanto al acceso a internet, el 73,7% de los estudiantes lo realiza desde su hogar, mientras que el 4,7% adquiere planes de datos móviles y el 2,4% utiliza el wifi del campus universitario. Esta distribución refleja una baja preferencia por el wifi gratuito, lo que podría deberse a la falta de conocimiento sobre este beneficio o a su calidad deficiente.

Hipótesis 2: Más del 50% de los estudiantes de las carreras de Contaduría Pública, Administración de Empresas y Economía no conocen el Sitio web de la FCEF.

A pesar de que el análisis de la encuesta reveló que el 18,3% de los estudiantes de las carreras de Contaduría Pública, Administración de Empresas y Economía no conocen el sitio web de la facultad, lo que refuta la hipótesis inicial. Este estudio también encontró que, en comparación con los otros tres medios de comunicación identificados, el sitio web es el menos conocido entre los estudiantes.

Hipótesis 3: Los estudiantes de las carreras de Contaduría Pública, Administración de Empresas y Economía no se les hace fácil reconocer la cuenta oficial de la página de Facebook de la facultad.

La hipótesis es refutada, porque si bien el 15,85% de los estudiantes encuestados no están familiarizados con este medio, el 65,9% lo considera fácil de ubicar y acceder, convirtiéndolo en la segunda opción de preferencia para informarse con un 20,3%. Sin embargo, en comparación con los otros tres medios identificados, es el menos revisado semanalmente, con un 29% de estudiantes que afirman hacerlo.

Hipótesis 4: Los tableros de anuncios físicos que se encuentran en diferentes espacios de la facultad, son los menos utilizados por los estudiantes de las carreras de Contaduría Pública, Administración de Empresas y Economía.

Si bien el 100% de los estudiantes encuestados reconocen la existencia de los Tableros de Anuncios físicos de la Facultad, su uso intencional como fuente de información es bajo, con solo un 3.9%. A pesar de que el 41.7% de los estudiantes afirman revisar los Tableros de Anuncios físicos de 1 a 2 veces por semana, esta aparente contradicción se explica por su ubicación estratégica, como lo confirma el 45.3% de los encuestados. Por lo tanto, la evidencia respalda la hipótesis de que los Tableros de Anuncios físicos son el medio menos utilizado intencionalmente para la búsqueda de información, pero su ubicación estratégica facilita la exposición incidental a la información.

Hipótesis 5: Entre los estudiantes de las carreras de Contaduría Pública, Administración de Empresas y Economía que participan activa o frecuentemente en actividades extracurriculares, eventos académicos y comités organizados por la facultad, WhatsApp se erige como el principal medio de comunicación, con un uso del 80%.

Con base en la evidencia aportada por la investigación, se puede concluir que la hipótesis planteada se encuentra parcialmente confirmada. Si bien el uso de WhatsApp como principal medio de comunicación entre los estudiantes altamente comprometidos con las actividades de la facultad no alcanza el 80% previsto inicialmente, se observa un uso predominante con un 77%.

CONCLUSIONES

El 67% de los estudiantes perciben que los medios de comunicación empleados por la facultad (Sitio web, página de Facebook, tablero de anuncios físicos y Whatsapp) cumplen los indicadores de eficacia.

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la escala de medición, se puede afirmar que los medios de comunicación interna utilizados en la FCEF para comunicarse con los estudiantes de Contaduría Pública, Administración y Economía presentan un nivel de eficacia moderado. Los indicadores de claridad del mensaje, accesibilidad, retroalimentación, regularidad en la distribución de Información y satisfacción percibida obtuvieron puntuaciones que respaldan esta afirmación.

Un análisis pormenorizado de los datos revela que los estudiantes identifican debilidades específicas en cada uno de los medios de comunicación utilizados:

- Sitio web; presenta un diseño visual poco atractivo y dificulta la interacción del usuario con sus elementos.
- Página de Facebook; el contenido carece de atractividad y no fomenta la interacción, las transmisiones en vivo son de baja calidad y la publicación de contenido variado es poco frecuente.
- Tableros de anuncios físicos; la mayoría de los tableros no ofrecen una superficie amplia y visible, los anuncios carecen de organización y legibilidad visual.

- WhatsApp; no se han definido claramente las normas y políticas de uso, y su utilización suele ser inadecuada en cuanto a los horarios.

Un número significativo de estudiantes (46,3%) menciona la escasa disponibilidad de información sobre trámites administrativos o servicios estudiantiles. Sin embargo, este factor no tiene un impacto significativo en la baja participación en actividades, posiblemente debido a la naturaleza personal de estos trámites.

La carencia de información sobre oportunidades de capacitación, seminarios, talleres, becas y eventos relacionados con su carrera, así como el desconocimiento del marco normativo, contribuye a la participación ocasional de los estudiantes, alcanzando un 69,5%.

Los resultados obtenidos evidencian la importancia de los canales de comunicación interna para fomentar la participación estudiantil. Si bien el conocimiento de estos canales es alto, su uso regular presenta un margen de mejora. Al optimizar estos canales, se puede incrementar significativamente la participación, la motivación y el sentido de pertenencia de los estudiantes, fortaleciendo así el vínculo entre ellos y la facultad.

La improvisación en la comunicación institucional, que afecta al 36.60% de los estudiantes, impide una formación integral. La ausencia de estrategias y planificación clara contradice el criterio rector de planificación y evaluación del Estatuto orgánico, obstaculizando el desarrollo de profesionales altamente calificados.

RECOMENDACIONES

Con el objetivo de optimizar la eficacia de los medios de comunicación interna en la facultad, en consonancia de la mejora continua como señala el Plan de Desarrollo Universitario, se propone implementar las siguientes acciones estratégicas articuladas en tres líneas de acción que surgen del análisis del nudo crítico diagnosticado “ Dificultad en el acceso de información para los estudiantes, derivada de la eficacia moderada de los medios de comunicación de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Juan Misael Saracho del departamento de Tarija”.

1. Elaboración del plan de comunicación interna alineada con el Plan estratégico de la FCEF, normativas de la UAJMS y del SUB.
2. Definir el flujo comunicativo interno y establecer pautas para su institucionalización.
3. Optimización de los canales internos de comunicación.

Acciones a largo y mediano plazo:

- Implementación de una Red de Facilitadores de la comunicación interna (RFCI) con miembros de la comunidad universitaria.
- Desarrollar un programa de capacitación continua para fortalecer las competencias comunicativas y tecnológicas del personal administrativo, con el fin de optimizar los procesos internos y mejorar la atención a los universitarios.

- Desarrollo e implementación de una “Guía de Comunicación interna”, enfocada en la elección de los canales adecuados para cada situación y tipo de información.
- Institucionalización de los medios oficiales y formalización de los procedimientos para la comunicación interna.
- Diseñar un flujo de comunicación interno ideal que responda a las necesidades de la organización.
- Realizar un calendario de publicaciones, con el fin de crear de contenido relevante, estableciendo una frecuencia regular para la distribución de información de manera oportuna.
- Promoción del Sitio web de la FCEF como fuente de información de reglamentos, estatuto y normativas.
- Implementar un sistema de registro de asistencia a actividades estudiantiles en la Vicedecanatura para medir el número de participantes.
- Producir contenido audiovisual de alta calidad para informar a los estudiantes sobre becas, eventos científicos, talleres y concursos relevantes para su carrera, eventos de interacción social y extensión universitaria, actividades culturales y deportivas. Este contenido se difundirá a través de Facebook para motivar y animar a los estudiantes a participar.

Acciones a corto plazo:

- Complementar el presente estudio con la apertura de espacios de retroalimentación como sesiones de grupo, diálogo horizontal.
- Implementar estrategias de marketing, para captar el mayor consumo de los medios de comunicación internos por los estudiantes.
- Realizar una campaña de socialización anual de los medios institucionalizado y difusión de los beneficios que ofrece la facultad para los estudiantes, dirigido para los universitarios de nuevo ingreso.
- Implementar un chat Bot en WhatsApp para brindar a los estudiantes información clara y precisa sobre los trámites administrativos, incluyendo tiempos de procesamiento, requisitos y el flujo de documentación.
- Implementar un buzón de sugerencias para fomentar la comunicación ascendente y motivar a los estudiantes a expresar sus opiniones y propuestas. Los buzones deben revisarse diariamente al finalizar la jornada laboral.
- Creación e institucionalización de un grupo oficial de WhatsApp que se encuentre institucionalizado y habilitado para difundir comunicados oficiales y que sea fácilmente identificable por los estudiantes de todas las carreras de la facultad.
- Realizar un mantenimiento y actualización constantemente de los tableros de anuncios físicos con carteles informativos atractivos y organizados, reforzando así los mensajes

operativos, institucionales y de actividades difundidos en los medios digitales. Esta función de recordatorio fortalece la sinergia entre los canales de comunicación.

El éxito sostenible de la implementación de mejoras depende en gran medida del compromiso de los altos mandos de la organización y del monitoreo continuo del proceso de implementación, permitiendo así ajustes oportunos y adaptaciones estratégicas en consonancia con las realidades de nuestro entorno.

Así también, se recomienda realizar investigaciones en el área de Comunicación Interna en las instituciones de educación superior y otras, debido a su impacto positivo en el éxito organizacional. Las investigaciones futuras deberían enfocarse en:

- Habilidades comunicacionales del público interno; Investigar las habilidades comunicacionales que los estudiantes y el personal de la facultad ya poseen e identificar las que aún necesitan mejorar para desempeñarse mejor en su entorno académico y administrativo.
- Canales informales de Comunicación; investigar cómo la falta de claridad en el establecimiento de canales formales afecta la cultura organizacional y la percepción de los mensajes.
- Calidad del Mensaje; evaluar la calidad y efectividad de los mensajes transmitidos a través de diversos medios, analizando los factores de código, contenido y tratamiento que influyen en su codificación clara y efectiva.