

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN HONDURAS



DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

Este Diagnóstico fue elaborado con apoyo de la **Cooperación Alemana para el Desarrollo** en colaboración con la **Secretaría de Estado en el Despacho de Educación**

Programa de Apoyo a los Procesos de Descentralización en el Sector Educativo de Honduras (APRODE)
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Equipo Consultor

Consultora principal: **Suyapa Maradiaga Ventura**

Asistente: **Roberto Lemus**

Diseño gráfico: **Josedavid Maradiaga**

Revisión y supervisión

Wilmer Turcios

Anja Reder

Ana Patricia Urtecho

Jefe UDO/SE

Coordinadora APRODE/ GIZ

Asesora Técnica APRODE/ GIZ

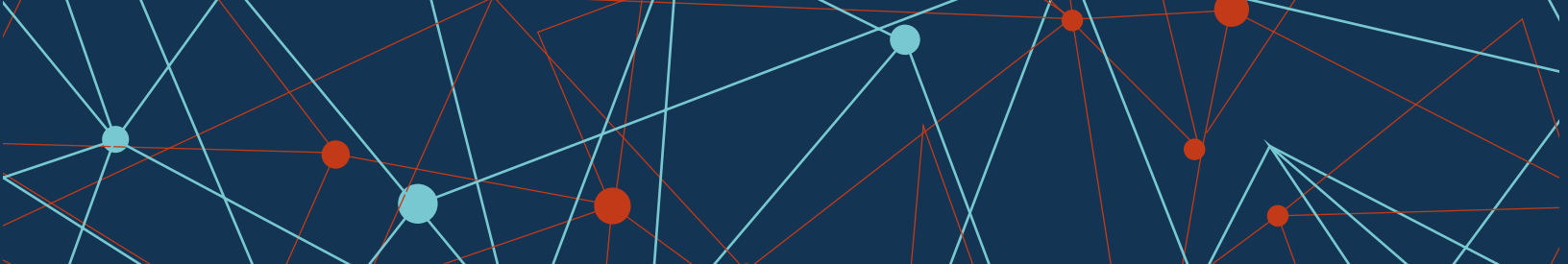
***Las ideas expresadas son responsabilidad del equipo consultor y no necesariamente representan la visión de la Cooperación Alemana para el Desarrollo.**

***Se permite la reproducción total o parcial de este documento, siempre y cuando se cite la fuente y no se alteren ni los contenidos ni los créditos de autoría o de edición.**

Mayo 2021

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

SIGLAS Y ACRÓNIMOS	
APRODE	Programa de Apoyo a los Procesos de Descentralización en el Sector Educativo de Honduras
CEDE	Comisión Ejecutiva para la Descentralización del Estado
CI	Comunicación Interna
DDE	Direcciones Departamentales de Educación
SACE	Sistema de Administración de Centros Educativos
LFE	Ley Fundamental de Educación
NC	Nivel Central
ND	Nivel Descentralizado
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
UDO	Unidad de Desarrollo Organizacional
USINIEH	Unidad del Sistema Nacional de Información Educativa de Honduras
SE	Secretaría de Estado en el Despacho de Educación
SEFIN	Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas
SIAFI	Sistema de Administración Financiera Integrada
TIC' s	Tecnologías de la Información y Comunicación



CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. MARCO REFERENCIAL.....	5-8
2.2 El Marco de la descentralización.....	
2.2 El Sector educativo y la descentralización.....	
2.3 Procesos de descentralización en educación.....	
3. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN.....	8-9
3.1 La Comunicación 2.0.....	
3.2 Comunicación efectiva.....	
3.3 Características de una comunicación efectiva.....	
4. SITUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN.....	10-12
4.1.1 Nivel Central.....	
4.1.2 Nivel Descentralizado.....	
5. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ENTRE NIVELES.....	13
6. METOLOGÍA DE TRABAJO.....	13-23
6.1 Resultados del proceso metológico.....	
6.2 Resultados de la encuesta.....	
7. FORTALEZAS GENERALES.....	24
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	24
8.1 Conclusiones.....	
8.2 Recomendaciones.....	
9. RETOS O DESAFÍOS.....	25
10. ANEXOS.....	26-36
Anexo 1	
Anexo 2: Resumen de resultado del Árbol de Problemas	
BIBLIOGRAFÍAS.....	37-41
INDICE DE CUADROS.....	12
Cuadro No 1 Conformación del equipo gestor.....	13
Cuadro No 2 Muestra por niveles.....	15
Cuadro No 3 ¿Cómo considera la comunicación interna de la Secretaría de Educación?.....	18
Cuadro No 4 ¿Utiliza su correo institucional?.....	20
Cuadro No 5 ¿Qué medio utiliza para archivar/guardar la información?.....	
ÍNDICE DE GRÁFICOS	
Gráfico No 1 ¿Recibió algún tipo de inducción al principio de su trabajo en la Secretaria de Educación?.....	17
Gráfico No 2 ¿Conoce alguna plataforma digital donde puede encontrar la información generada por la Secretaría, necesaria para desempeñar su trabajo?.....	19
Gráfico No 3 ¿Ha recibido capacitación para el uso de esta plataforma?.....	20
Gráfico No 4 ¿Cuál es el canal de comunicación más efectivo para recibir información usted?.....	21
Gráfico No 5 ¿Considera necesaria una estrategia de comunicación interna para la Secretaría de Educación?.....	22

1. INTRODUCCIÓN

La descentralización educativa en Honduras es de alta relevancia para la mejora de la gobernabilidad y la calidad de la educación. En 2012 se establece el marco legal que sustenta la implementación de los procesos de descentralización en el sector educativo al aprobarse la Ley Fundamental de Educación (LFE) y posteriormente, en el 2014, sus Reglamentos.

“Se comprende como descentralización la transferencia de competencias, atribuciones, funciones, responsabilidades y recursos, desde el nivel del gobierno central hacia los niveles descentralizados. La transferencia de competencias se realizará de forma gradual, sistemática y ordenada, en cada instancia de gestión y articulada con las acciones del nivel central y descentralizado de la Secretaría de Estado en el Despacho de Educación, involucrando a las instancias de participación comunitaria, de acuerdo con las competencias que la ley les asigna” (Art. 8, Reglamento de la Gestión de la educación).

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 El marco de la descentralización

La descentralización en Honduras tiene su origen en la década de los 90's con la aprobación de la **Ley para la Modernización del Estado** (Congreso Nacional, 1991), que establece el marco de análisis para las transformaciones, mejoras e innovaciones políticas e institucionales. En ese contexto, se promovió la desconcentración administrativa, acompañada de su actualización tecnológica y la propensión para el surgimiento de una nueva cultura organizacional. Una de las transformaciones de mayor impacto es la instalación del Sistema de Administración Financiera Integrada (SIAFI) en todo el sector público que está siendo ejecutado por la Secretaría de Finanzas (SEFIN) desde 1997.

El proceso de modernización del Estado de Honduras, abarcó cada vez más instituciones y la descentralización dejó una huella profunda en el quehacer institucional expresada, por ejemplo, en el establecimiento físico de

Para obtener un excelente funcionamiento dentro de las organizaciones es necesario una comunicación interna sana que permita los flujos de información óptimos que faciliten la coordinación y la dinamización de los procesos internos y externos.

Cuando las entidades se preocupan por contar con protocolos, lineamientos y rutas que facilitan el flujo de la información, no solamente alcanzan un ambiente laboral óptimo, sino también logran el fortalecimiento que les hace ver al exterior como una organización fuerte, capaz y es más fácil que se ubique como un ente líder en su área.

En cambio, aquellas instituciones que tiene a lo interno conflictos y donde muchas veces sus propios funcionarios y funcionarias se convierten en detractores su imagen hacia afuera será débil y se proyectará de manera negativa a las audiencias externas, un efecto colateral de no tener una comunicación interna sana es que el costo por mantener una buena imagen es mucho más alto y al pretender darle una buena imagen a costa de campañas mediáticas a su vez pierde credibilidad.

entidades descentralizadas en los diferentes sectores para acercar la entrega de los servicios públicos a los ciudadanos. Sobre este particular, Chávez Borjas (2003) en el cuaderno “Honduras: descentralización y visión de país”¹ expresa lo siguiente:

“Como hemos visto, el proceso de descentralización en Honduras ha sido un proceso largo, discontinuo y heterogéneo. Su impulso actual se desplegó entre los años 1990 hasta 1996, con acciones institucionales claves como la aprobación de la ley de municipalidades, en el contexto de la modernización del Estado y la aprobación del Programa Nacional de Descentralización (1994). En septiembre de 1994 se constituyó la Comisión Ejecutiva para la Descentralización del Estado (CEDE), posteriormente con el Decreto Ejecutivo No, 16-96 se establece la composición de los Consejos

de Desarrollo Departamental, y con el Decreto Ejecutivo No. 36-96 se modificó la composición de la Comisión Ejecutiva de Descentralización. Después de esos impulsos significativos en el nivel nacional, el proceso se diluyó y tanto las comisiones como las unidades técnicas se han paralizado, pero la idea fuerza continúa viva en el seno de los municipios y algunos contenidos del Plan Nacional de Descentralización siguen siendo parte de la acción de muchos sectores en el país, tales como la necesidad del fortalecimiento municipal, el fortalecimiento institucional, la participación ciudadana, y la concepción del municipio como ente de desarrollo”.

En el 2009, el Congreso Nacional aprueba la **Ley para el establecimiento de una Visión de País y un Plan de Nación para Honduras**, que contiene un plan de desarrollo del Estado y contempla entre sus objetivos “Un Estado moderno, transparente, responsable, eficiente y competitivo” (Objetivo 4). De igual forma, en su meta 4.2 establece: “Alcanzar un nivel de descentralización de la Inversión Pública a nivel municipal en un 40%”. Además, contempla (entre otros) los siguientes principios:

Descentralización de la gestión y decisiones relacionadas al Desarrollo:

Esta Visión se sustenta en el desarrollo territorial y por tanto promoverá la autogestión y el desarrollo regional y municipal. Para ello dará impulso a programas de mejora en las finanzas municipales, fomentará iniciativas ciudadanas que promuevan la participación y la auditoría social y procurará el acercamiento entre los ciudadanos y sus autoridades locales.

Gestión compartida Público - Privada del Desarrollo:

El Estado promoverá las alianzas público-privadas en la prestación de servicios, con el fin de facilitar el acceso de los mismos a la población, con ello se garantizará la eficiencia y transparencia en los procesos.

A partir de los objetivos y principios trazados por la Visión de País, el Estado de Honduras aprueba la **Política de Descentralización para el Desarrollo** (Decreto Ejecutivo No. PCM- 021-2012) que establece como objetivo general de la descentralización: “Desarrollar las capacidades de los municipios para la previsión transparente y

participativa de impulsores de cambios (obras, bienes y servicios), mediante la transferencia gradual y ordenada de al menos 40% de inversión pública al año 2038, así como el fortalecimiento institucional que posibilite y garantice el desarrollo de capacidades individuales y organizacionales de las entidades en los dos niveles de gobierno, de las organizaciones ciudadanas y de la población.

Esta Política Nacional de Descentralización define como descentralización: el proceso mediante el cual el Estado, oficialmente por medio de las Secretarías de Estado y de las instituciones descentralizadas por funciones, transfiere a los municipios, responsable e irreversiblemente, una o determinadas funciones o competencias cuya titularidad ejercerá el municipio, siempre manteniendo la función normativa la entidad central (...). Asimismo, reconoce como modalidades de la descentralización: la descentralización, la intervención directa, la desconcentración, la delegación, la concesión, la co-gestión y la tercerización.

Por otro lado, cambia el enfoque de la descentralización meramente fiscal hacia un enfoque de desarrollo que implica una descentralización que se diseña como una política de Estado, alineada y dentro del plazo de la Visión de País, la cual no debe ser considerada como un fin en sí mismo, sino como un medio para acercar el proveedor de los servicios públicos a los pobladores y para que los municipios se desarrollen y sean instituciones con capacidades para ejercer su autonomía y los desafíos de su propio bienestar.

Además, demanda a las instituciones del Estado desarrollar un Modelo de Gestión para la Descentralización como instrumento y marco de referencia que norma, instituye, promueve e impulsa estrategias de descentralización en los procesos del modelo de gestión pública centralizada (planeación, presupuesto, ejecución, seguimiento, monitoreo y evaluación), así mismo contempla la implementación de mecanismos de coordinación para fortalecer la integración nacional, la cual implica, la participación de todos los actores en la gestión pública del Estado.

2.2 Sector Educativo y La Descentralización

Como parte de la modernización del Estado, la Secretaría de Estado en el Despacho de Educación (SEDEC) experimentó un proceso de desconcentración complejo en la medida que, mediante **Decreto No.34-96** y su posterior modificación mediante **Decreto No.162-96**, crea las Direcciones Departamentales y Distritales de Educación como entes desconcentrados, pero manteniendo siempre centralizado sus procesos administrativos, situación que limita el alcance y la profundidad del proceso de descentralización. Sin embargo, a pesar de las limitaciones, el proceso de modernización del Estado en los años noventa creó condiciones que hasta hoy permiten profundizar la descentralización del sector educativo de Honduras.

Actualmente, en el sector educación la descentralización se desarrolla en el marco de los objetivos de democratización y calidad de la educación que están consignados en la Ley Fundamental de Educación y sus reglamentos, la antes mencionada Política de Descentralización del Estado para el Desarrollo y el Plan de Acción de la Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización (SGJD)³ para la descentralización hacia el Sector Educación⁴. Este último pretende:

“Profundizar la descentralización del Estado con un enfoque de desarrollo, para transformar los municipios en instituciones líderes, capaces de aprovechar eficientemente los recursos disponibles para brindar mejores condiciones de vida a sus comunidades de manera sostenible y en ambientes más democráticos y transparentes con lo público, contribuyendo significativamente a alcanzar los grandes objetivos estratégicos de la Visión de país 2038 y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)”.

Esto sin olvidar que los desafíos en materia de descentralización se relacionan con garantizar mecanismos equitativos de asignación de recursos, mayor participación (con vistas a la calidad, la equidad y la eficiencia) y mejor calidad de la educación.

Asimismo, esta normativa demanda la especificación y priorización de los procesos a descentralizar, así como los actores que van a conducir estos procesos

de descentralización. Para poder cumplir con esta tarea la Secretaría de Educación ya tiene identificada los procesos y subprocesos a descentralizar estando algunos con un avance significativo de desconcentración, como, por ejemplo: la elaboración de la planificación estratégica, la elaboración de las planillas, el Sistema de Administración de Centros Educativos –SACE–, construcción escolar, tomando las redes educativas como el modelo de gestión de la descentralización nacional en educación, entre otros.

Con respecto a las condiciones para descentralizar por parte de la SE, actualmente se cuenta con la infraestructura física en las 18 Direcciones Departamentales de Educación (DDE), la estructura de conducción y la organización definida con base a Ley. Se cuenta en su mayoría con la logística básica como vehículos y equipo de oficina. Además, se reciben asignaciones de presupuesto específico, con un techo fijo en rubros definidos desde el nivel central y para cubrir gastos de funcionamiento.

Por otra parte, el personal que labora en estas Direcciones está altamente comprometido y motivado con el trabajo a desarrollar, en su mayoría cuentan con un grado universitario en el área de educación. Además, reciben esporádicamente capacitaciones en el marco de sus funciones, aunque esto no necesariamente implica que el personal ha desarrollado todas sus capacidades para el cargo. No obstante, lo anterior, una gran parte de este personal está nombrado temporalmente “en funciones”, es decir, no cuentan con la asignación al cargo que desempeñan, sino que provienen de centros educativos a los que deberán regresar si se generan cambios internos en la Dirección Departamental.

En cuanto a las condiciones de las Direcciones Municipales de Educación, estas son en gran medida diferentes a las DDE puesto que, muchas de ellas no cuentan con infraestructura propia y no cuentan con una estructura organizativa desde el marco de la ley. Sin embargo, aunque existe inestabilidad laboral en sus puestos (son asignaciones temporales “en funciones”), la mayoría de este personal cuenta con capacidades técnicas fortalecidas pues tienen formación con grado universitario en educación y han sido capacitados en las herramientas curriculares y en diferentes metodológicas de enseñanza para asesorar y acompañar a los docentes en el aula.



2.3 Proceso de Descentralización en Educación

A razón del claro mandato de orientar la gestión hacia una descentralización, la Secretaría de Educación desarrolló en los años 2015 y 2016 talleres con la participación de asistentes técnicos del nivel central para reflexionar e identificar los procesos a descentralizar en educación.

Como resultado de los talleres, se elabora una Ruta que contiene el concepto de la descentralización para la Secretaría de Educación, los objetivos de la descentralización; así como procesos a descentralizar y los pasos a seguir, entre otros aspectos relevantes para su implementación y monitoreo.

La Secretaría de Estado en el Despacho de Educación cuenta con 19 procesos generales definidos, los cuales comprenden un total de 83 subprocesos, distribuidos como responsabilidades entre las diferentes unidades, direcciones y subdirecciones a nivel central y descentralizado. De los 83 subprocesos, se ha determinado que 34 continúan bajo la responsabilidad directa del nivel central y los restantes 49 subprocesos serán descentralizados en el corto mediano y largo plazo.

Asimismo, de estos 49 subprocesos a descentralizar, serán 30 los que pasarán a ser competencia de las Direcciones Departamentales de Educación y 19 serán competencia de las Direcciones Municipales de Educación.

Aunque como se ha visto, se cuenta con las condiciones básicas para la descentralización de la SE, aún queda la tarea de definir una estrategia de descentralización que clarifique la profundidad de desconcentración, delegación o descentralización de procesos, con un diseño de los pasos que llevan hacia la descentralización a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, se debe establecer claramente los marcos de responsabilidades para el diseño de procesos y controles, la creación de capacidades y el seguimiento de las competencias descentralizadas, sin olvidar identificar los presupuestos a ser transferidos a cada instancia para que pueda cumplir con dichas competencias, aunque todo lo anterior se ha establecido en la “Ruta hacia la Descentralización”, aún hay muchos esfuerzos que lograr de manera paulatina y coordinada a lo interno de la SE.

Finalmente, además de la estrategia arriba mencionada, es necesario mejorar los canales de comunicación y coordinación entre los diferentes niveles de la SE de forma que se pueda garantizar que las normativas y la implementación descentralizada de procesos cumplen con los parámetros requeridos para entregar servicios educativos de calidad, con equidad, inclusión y en forma eficiente y oportuna, en apego a las demandas y necesidades de los grupos metas y la ciudadanía en general.

3. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo.

Podemos diferenciar entre la comunicación interna y la comunicación externa de la organización, pero antes es necesario que las organizaciones e instituciones identifiquen quiénes son y qué hacen, es decir, definir la cultura y la filosofía de la organización que engloba sus valores, actitudes, creencias y experiencias. Una vez que se tiene esto claro, es momento de definir un **diagnóstico de comunicación** que sirva como base para una estrategia de comunicación personalizada a las necesidades de la institución (canales, audiencias, mensajes)

En cuanto a la **comunicación interna**, es decir, la comunicación entre los miembros de la organización, es importante tener en cuenta ¿qué se quiere decir? y ¿cómo se debe decir?, y de qué manera se transmite mejor el mensaje sabiendo que existe una diferencia entre lo que se recibe y lo que se percibe, por lo que se hace de vital importancia fomentar la participación y el compromiso de las personas que forman la institución.

Respecto a la **comunicación externa**, la importancia reside en proyectar, promover y reforzar la imagen de la organización, publicitar y promocionar proyectos o actividades, saber a quienes se va a dirigir y conseguir la participación e interacción con las audiencias, o lo

que es lo mismo, dar a conocer la entidad a los demás. Es importante tener en cuenta cómo la perciben y cómo se quiere que se perciba y elaborar un plan de acción de comunicación externa.

Una buena comunicación es aquella en la que se practica la escucha activa, asertiva y proactiva. No hay que olvidar que lo más importante en un proceso de comunicación no es lo que se quiere decir, sino lo que la otra persona entiende.

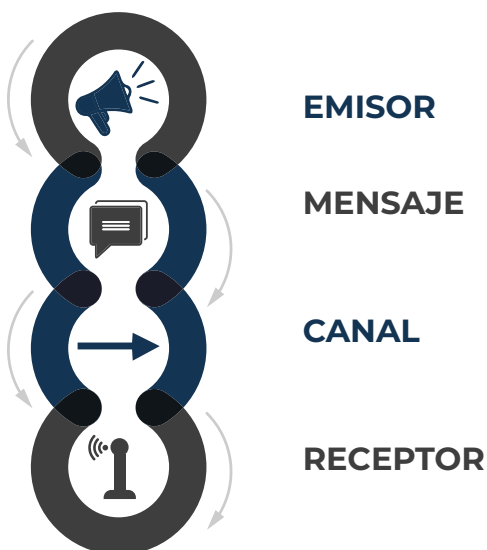
3.1 La Comunicación 2.0

La comunicación 2.0. es la nueva forma de hacer comunicaciones donde lo que cambia es el canal ya que esta comunicación se basa en el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC'S) como plataformas y redes sociales. En teoría esta comunicación tiene mayor capacidad de difusión, esta cualidad es a su vez un arma de doble filo ya que al lanzar una información en medios digitales la difusión se masificará en segundos y el emisor pierde el control total de esta información.

3.2 Comunicación efectiva

Una comunicación efectiva **cumple con los objetivos intencionados en el mensaje logrando el efecto deseado.**

Las estrategias o técnicas de una comunicación efectiva deben enfocarse en la eficacia de los elementos de la comunicación en relación a lo siguiente:



3.3 Características de una comunicación efectiva

La comunicación efectiva se caracteriza por transmitir un mensaje de manera que cumpla con los objetivos esperados por el emisor hacia el receptor. También se caracteriza por resolver el problema de la interpretación que le dan los interlocutores al mensaje.

Para que una comunicación sea efectiva, los interlocutores deben buscar la comprensión uno del otro a través de la elaboración de un mensaje claro, preciso y breve.

Para que la comunicación sea efectiva debe de:



Conocer la audiencia.



Identificar Canales adecuados para la audiencia

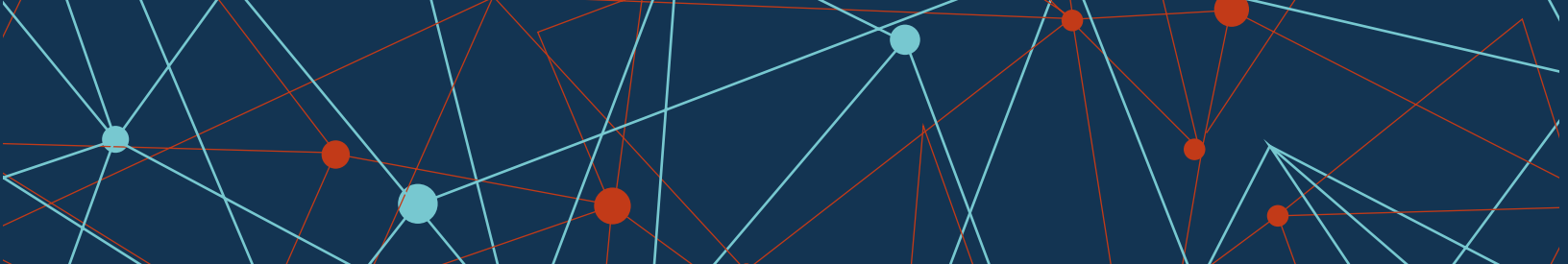


Mensajes de acuerdo a la audiencia y canales.

Para poner en práctica la comunicación efectiva debe de partir de un **diagnóstico comunicacional** que en un primer momento le permita identificar la situación de la institución en materia de comunicación interna y externa, posteriormente definir la jerarquización de la audiencia, las características propias de cada una de ellas y los canales más efectivos transferir la información deseada, si se quiere profundizar aún más, este diagnóstico además ayuda a definir las horas, los días y gustos específicos de la audiencia de acuerdo a su raza, edad, ubicación geográfica, religión, cultura, nivel social, educativo y económico.

El contar con esta radiografía permite a la organización o institución conocer su audiencia interna y externa, y contribuye a el diseño de estrategias, campañas y planes de comunicación efectivos y asertivos.

Un elemento que se debe tener presente es que las instituciones deben de dar igual valor a la **audiencia interna como a la externa.**



4. SITUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

La Secretaría de Educación de Honduras, es una de las entidades del estado más grande, tiene presencia en los 18 departamentos y en los 298 municipios.

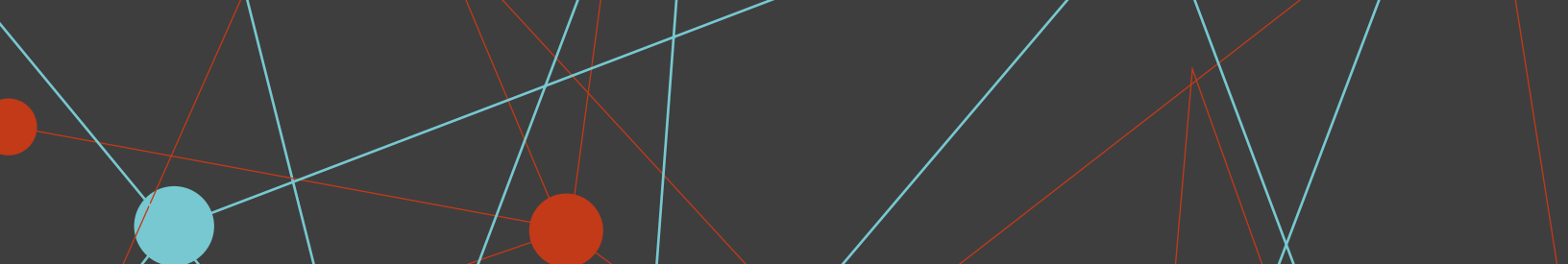
En la actualidad y como parte del proceso descentralización se ha dividido en nivel central (NC) y nivel descentralizado (ND) o departamental (este incluye el nivel municipal hasta el centro educativo).

Uno de los mayores retos al ser una instancia tan grande es la de establecer los mecanismos, herramientas y canales de comunicación que contribuya a generar y mantener una comunicación eficiente.

Para poder determinar, la situación de la comunicación interna se ha desarrollado un diagnóstico de comunicación que permita hacer una radiografía que contribuya a identificar el estado actual de la comunicación a lo interno de la Secretaría.

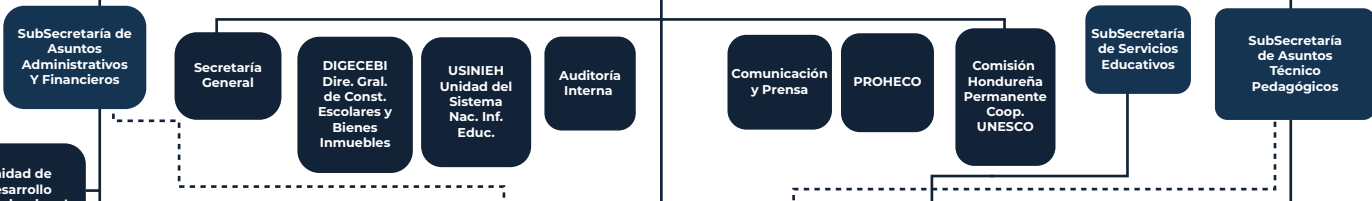
Antes de iniciar hablar acerca de los resultados del diagnóstico se hace necesario conocer la estructura de la Secretaría de Educación.

La SE es rígida por un organigrama que permite visualizar el funcionamiento de manera integral, este esquema define las jerarquías y la relación entre si a su vez muestra la división de la misma de cara al proceso de descentralización, que en ese sentido se divide en dos niveles.

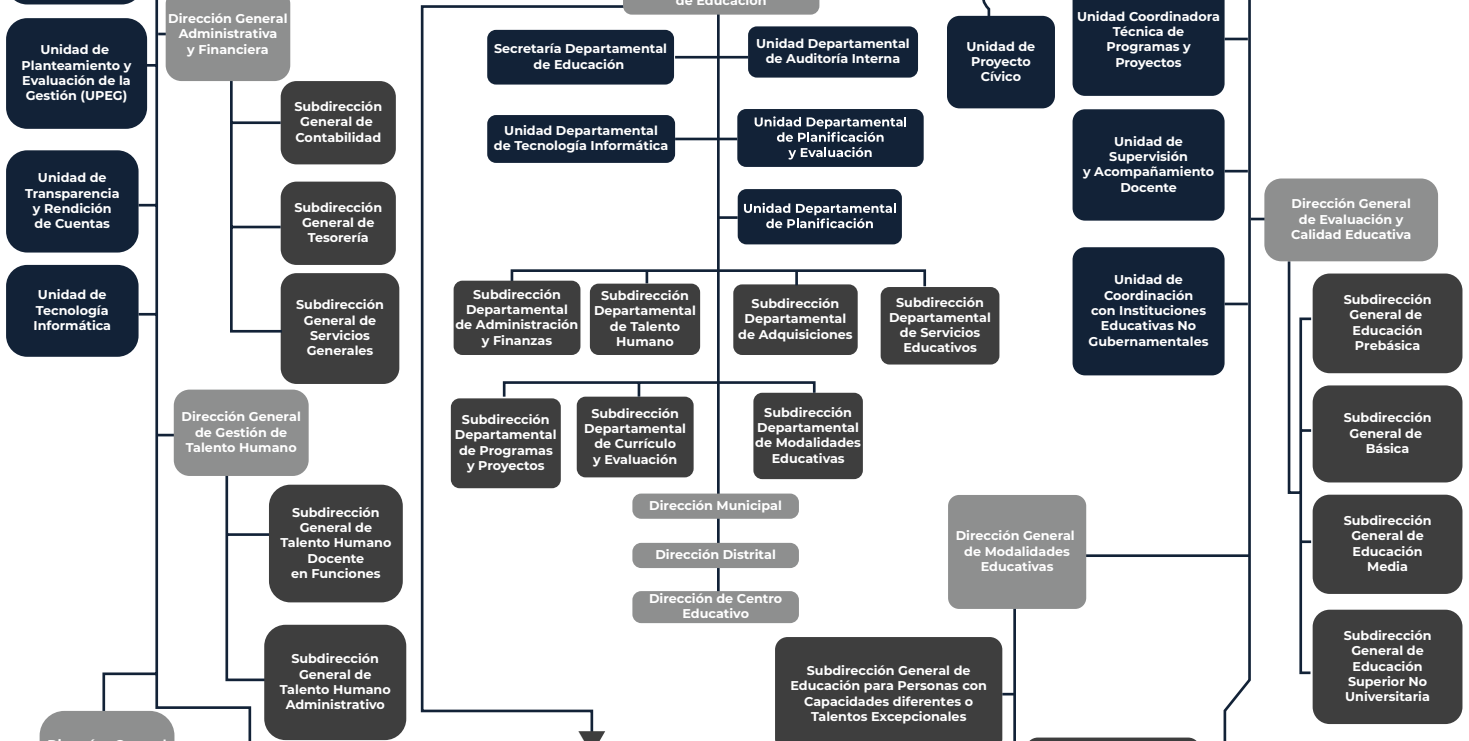


Secretaría en el Despacho de Educación, Despacho Ministerial

Asesores del Despacho Ministerial



Dirección Departamentales de Educación



DIRECTORES DEPARTAMENTALES

- | Departamento |
|-----------------------|
| 1. Atlántida |
| 2. Colón |
| 3. Comayagua |
| 4. Copán |
| 5. Cortés |
| 6. Choluteca |
| 7. El Paraiso |
| 8. Francisco Morazán |
| 9. Gracias a Dios |
| 10. Intibucá |
| 11. Islas de la Bahía |
| 12. La Paz |
| 13. Lempira |
| 14. Ocotepeque |
| 15. Olancho |
| 16. Santa Bárbara |
| 17. Valle |
| 18. Yoro |



4.1.1 Nivel Central

Para liderar el proceso de descentralización que inicio en la SE, en el 2019 se juramentó el equipo gestor, el que está conformado por 15 direcciones y unidades del nivel central. Este equipo gestor tiene bajo su cargo acompañar todo el proceso de reingeniería de la SE de manera ordenada y coordinada.

Cuadro No.1

Conformación del Equipo Gestor

1. Despacho Ministerial
2. Secretaría General
3. Dirección General Administrativa Financiera
4. Dirección General de Adquisidores
5. Dirección de Talento Humano
6. Dirección General de Currículo y evaluación
7. Dirección General de Modalidades Educativas
8. Dirección General de Desarrollo Profesional
9. Dirección General de Servicios Educativos
10. Unidad de Desarrollo Organizacional
11. Unidad de Auditoría Interna
12. Unidad de Sistemas de Información Educativa
13. Unidad de Planeación y Evaluación de la Gestión
14. Unidad de Supervisión y Acompañamiento Docente
15. Unidad de Comunicación y Prensa



En la actualidad el nivel central se comunica de manera permanente con el nivel descentralizado y la mayoría del tiempo esta comunicación ocurre con el las Direcciones Departamentales y Distritales de Educación. Esta dinámica ocurre con frecuencia de manera vertical lo que no permite la retroalimentación.

Por otra parte, y de acuerdo a los resultados de las diversas etapas de la investigación se reflejó que las unidades y dependencias del nivel central tienen poca coordinación entre sí, lo que al final se deriva en falta de planificación.

4.1.2 Nivel descentralizado

El nivel descentralizado está compuesto Direcciones Departamentales, Distritales y Municipales de Educación como entes desconcentrados, pero manteniendo siempre centralizado muchos de sus procesos administrativos en el nivel central, situación que limita el alcance y la profundidad del proceso de descentralización.

Las Direcciones Municipales y Distritales de Educación gestionan los servicios educativos en coordinación con todos los sectores de su ámbito territorial en concordancia con lo estipulado en el Reglamento de las Direcciones Municipales y Distritales de Educación, la Ley de Fortalecimiento a la Educación Pública y la Participación Comunitaria y su Reglamento General.

El nivel descentralizado o departamental se divide en las siguientes regiones:

1. Occidente: Esta integrada por los departamentos de Ocotepeque, Copán, Lempira, Santa Bárbara, Intibucá y La Paz.

2. Centro Sur: Integrada por los departamentos de Choluteca, Valle, El Paraíso, Olancho, Comayagua y Francisco Morazán

3. Norte: Compreendida por los departamentos de Atlántida, Yoro, Islas de la Bahía, Gracias a Dios, Cortés y Colón.



5. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ENTRE NIVELES

Sobre la comunicación entre los niveles se analiza que el nivel central tiene mucha comunicación con las Direcciones Municipales y Distritales de Educación, sin embargo es una comunicación con muy poca retroalimentación, esto significa que pocas veces el nivel descentralizado recibe información acerca del objetivo y uso de la información solicitada.

Por otra parte, el nivel descentralizado tiene mayor comunicación con las diferentes dependencias propias de este nivel, pero de igual forma, en la mayoría del tiempo es una comunicación mandataria; en una sola vía, tal y como la reciben desde el nivel central.

Adicionalmente, es importante mencionar que la falta de comunicación entre las dependencias, especialmente con el nivel central ocasionan lo que en comunicaciones y mercadeo se conoce como **“canibalismo”**, que es la situación que se da cuando más de una parte de una organización o institución programan actividades el mismo día, hora y con las mismas personas, causando no solamente estrés en las y los empleados, sino también confusión y bajo rendimiento, y esta es una situación que ocurre a lo interno de la SE, por la falta de mecanismo de comunicación que les permita planificar y coordinar entre sí.

6. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para obtener el Diagnóstico de la comunicación interna de la Secretaría de Comunicación, se aplicaron los pasos metodológicos siguientes:

a) Revisión bibliográfica: Se hizo una revisión bibliográfica del marco legal y de documentos de base para el funcionamiento de las diferentes estructuras de la SE.

En ese sentido se hizo una revisión de aproximadamente 14 documentos, entre ellos la Ley Fundamental de Educación y sus reglamentos, de igual forma se revisaron los manuales de procesos y procedimiento de diversas direcciones, unidades y otros documentos internos. Para mayor detalle ver en anexo 1.

b) Reuniones de trabajo: Se realizaron una serie de reuniones de planificación y seguimiento con el personal de la UDO y personal técnico de APRODE.

c) Árbol de problemas: Para conocer acerca de los problemas más latentes que enfrenta la Secretaría de Educación se trabajó con tres grupos focales, dos compuestos por personal del nivel central y uno del nivel descentralizado. En el caso del nivel central se dividió en personal de mandos superiores y el otro en mandos medios e intermedios.

La metodología “Árbol de problemas” permitió al participante identificar el origen del problema, lo que lo causa y las consecuencias. Más información en el anexo 2.

d) Encuestas: Una vez que se realizó el análisis de la información que se generó en los grupos focales, se procedió a diseñar las encuestas, una para cada nivel, es así que del nivel central se llenaron 10,744 encuestas, pero al momento de realizar la depuración se analizaron 5,560 encuestas (muestra ND) y del nivel descentralizado se llenaron 146 encuestas, al momento de depurar se analizaron 81 (muestra NC).

Cuadro No. 2
Muestras por niveles

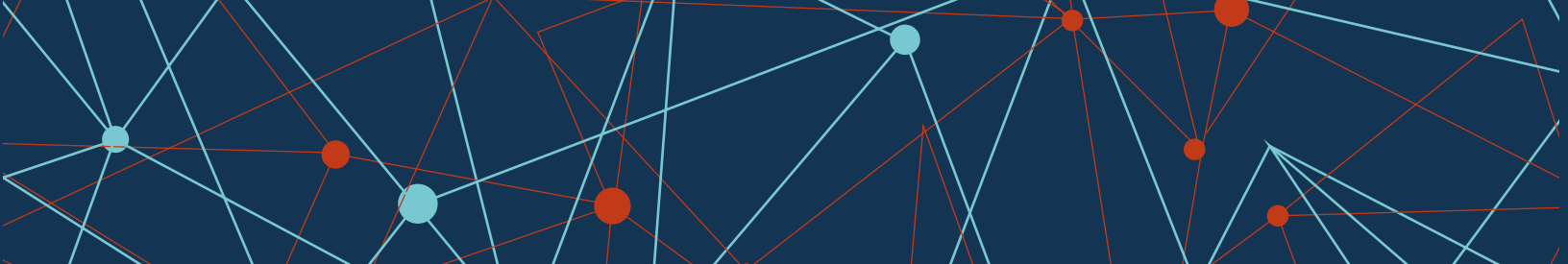
Nivel	Total	Mujeres	Hombres
Nivel Central	81	59%	41%
Nivel Descentralizado	5560	75%	25%

Notas explicativas

1. En el nivel descentralizado se consideran las y los docentes es por esa razón que la población es mayor a la del NC.
2. Todas las formas de contratación fueron consideradas
3. Participaron los 18 departamentos, pero se tomaron los departamentos mayores o igual a 200, quedando en la muestra los siguientes: Yoro, El Paraíso, Olancho, Lempira, Colón y Choluteca.
4. La encuesta estuvo disponible del 14 al 21 de abril del 2021

e) Entrevistas guiadas: Al tener el análisis de la información generada de los pasos anteriores se procedió a realizar la entrevista a personas claves, entre ellas secretarías de unidades y líderes de equipo de la Unidad de Comunicación y Prensa e infotecnología.

f) Socialización con personas claves: Al contar con un diagnóstico preliminar se realizó la socialización con la Subsecretaría de Asuntos Técnicos Pedagógicos



y su equipo, donde se obtuvo retroalimentación a la información presentada. Posteriormente se socializó con el Equipo Gestor de la Descentralización.

6.1 Resultados del proceso metodológico

a. Árbol de problemas (grupos focales)

Mediante el análisis con grupos focales del nivel central y descentralizado se llegó a la conclusión que de los principales retos que enfrenta la SE en este momento a fin de contar con una comunicación fluida y eficiente son:

1. Deficiencia en la gestión de la comunicación
2. Canales y protocolos de comunicación poco claros y conocidos
3. Falta de planificación de las solicitudes de información en tiempo y forma
4. La SE no cuenta con formatos estandarizados que permitan unificar la solicitud de información
5. Falta de recursos tecnológicos que permitan centralizar la información
6. Deficiente proceso de inducción del personal y actualización

La deficiencia en la **gestión de la comunicación** al interior de la Secretaría de Educación tiene un origen multicausal principalmente por ciertas carencias de tipo estructural entre estas; la carencia de rutas o canales de comunicación como también de instrumentos automatizados de alerta y respuestas, esta situación carente provoca que se reciban solicitud de la información de manera repetida por las diferentes unidades, a esto hay que sumarle un lenguaje de comunicación inflexible al momento de solicitar la información, por último se aduce una ausencia de protocolos de inducción estandarizados que permita al empleado conocer a profundidad su funciones, responsabilidades y los canales de comunicación utilizados para solicitar la información necesaria para alcanzar los resultados, la ausencia de estos requisitos provoca que el personal nuevo aprenda del antiguo, lo que implica heredar replicar las prácticas en materia de comunicación establecidas por la costumbre y rutina.

A la fecha cada unidad y empleado a pesar de contar con protocolos internos para el funcionamiento maneja el tema de comunicación de una manera individual, imprimiendo el sello del líder del equipo o de la persona que toma la iniciativa de hacerlo.

A lo anterior hay que sumarle que independientemente del nivel central o descentralizado existe la carencia de algunos insumos necesarios como poco acceso a tecnología (computadora, internet, plataformas de almacenamiento y correos electrónicos institucional entre otros), es así, que para poder cumplir con el trabajo algunas unidades y empleados ponen al servicio de la SE sus propios recursos (más adelante hablaremos de los resultados de la encuesta que respalda estas carencias).

En la línea de la **falta de planificación de la gestión de la información** trae como consecuencia la saturación de trabajo en el personal, entrega tardía de la información solicitada, reacción y respuesta incorrecta, y por último se da un incumplimiento de planes de trabajo llegando hasta el estrés laboral.

En relación a los **canales y protocolos de comunicación poco claros** y conocidos, se parte de que no se han socializado los canales de comunicación de la manera más adecuada, se hace aplicación inadecuada de los protocolos de comunicación, el personal de la SE no hace uso de los canales oficiales adecuados para la comunicación y la coordinación y por último se da una alta rotación de personas en ambos niveles debido a la inconformidad, al estrés y la presión laboral, producto de una descoordinación de manera generalizada.

Esto provoca duplicidad en la solicitud de la información, la que a su vez en la mayoría del tiempo llega tarde e incompleta, por lo tanto, se tiene un incumplimiento en el objetivo e indicadores planteados, al no hacer uso de los canales se tiene una mala comunicación y coordinación entre unidades y entre niveles.

A lo anterior se le debe sumar la falta de **formatos estandarizados que permitan unificar la solicitud de información**, lo que provoca que cada unidad u oficina solicite la misma información de diferente manera de acuerdo a la necesidad, enlazado con

este **problema además se encuentra la falta de recursos tecnológicos** que permitan centralizar la información a la que el personal tenga acceso de una manera controlada. Adicionalmente se encontró que las y los empleados definen como y donde guardan la información generada, en tal sentido, se corre el riesgo de que una vez que la persona deje su cargo se lleve consigo dicha información, como atenuante de lo anterior, las y los empleados prefiere usar correos personales a los institucionales aduciendo que la plataforma que alberga estos correos es de difícil acceso, con frecuentemente falla y rápidamente se llena.

Uno de los ejes que tiene mucha importancia en la problemática de la comunicación interna de la SE es que pocas veces realiza **los procesos de inducción y actualización de puestos y funciones al personal**, esta situación vuelve compleja la comunicación y gestión de la comunicación ya que al desconocer los protocolos y procesos adecuados cada empleado/as va encontrando la forma de cumplir con su trabajo o aprendiendo en el camino del personal más antiguo que en algún momento aprendiendo de la misma forma, cayendo de esta manera en un círculo vicioso de prácticas que aunque han ayudado a la SE a salir a flote, no son las más adecuadas para la comunicación interna de la mismas.

De igual forma, se debe destacar que la SE no cuenta, con un plan de inducción y personal especializado que de manera permanente sea el responsable de facilitar el proceso de inducción al personal nuevo y la actualización de las funciones del recurso humano antiguo, esto provoca que los nuevos empleados aprendan sobre la marcha y repliquen los errores que se han venido cometiendo, especialmente en el tema de comunicación, coordinación y planificación. Al final esta situación provoca, entrega de información tardía incumplimiento de objetivos, desánimo y desconocimiento de los canales de comunicación entre otros.

Otro elemento que, aunque no se visualiza como un problema, implícitamente es parte de esta situación es la falta de perfiles para puestos que permita contratar el personal con las capacidades y competencias para idóneas para cada uno de los puestos.

6.2 Resultados de las encuestas

Al ser la Secretaría de Educación una entidad del Estado con una estructura de funcionamiento grande, los problemas de comunicación que presenta son mayores, muchos de ellos son de tipo endógenos y otros exógenos.

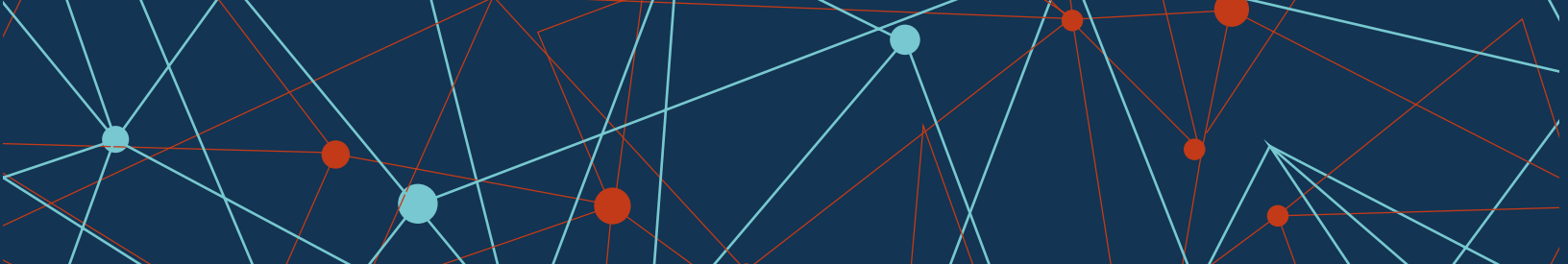
Sumado a lo anterior el proceso de descentralización provoca otro tipo de problemas que de manera directa afectan la comunicación interna.

En tal sentido, para la audiencia interna compuesta por empelados y empeladas del nivel central y descentralizado, la comunicación interna de la misma está catalogada como regular, impórtate es resaltar que el 8.40 % del NC y el 9.20 % del ND consideran la comunicación interna excelente, eso significa que para la mayoría la comunicación oscila entre regular.

Cuadro No 3 ¿Cómo considera la comunicación interna de la Secretaría de Educación?		
Criterios	Nivel Central %	Nivel Descentralizado %
Regular	46.96	34.14
Buena	32.10	31.85
Muy Buena	13.58	24.82
Excelente	8.40	9.20

Al consultarle sobre ¿cómo se sienten con la comunicación interna? las respuestas literales del NIVEL CENTRAL se resumen de la manera siguiente:

1. No hay un orden, un esquema o sistema de distribución de la información. Muchos funcionarios de importancia, ni siquiera tienen activo su correo institucional, el personal desconoce el reglamento de teletrabajo y su ley, además piden cosas en físico como si el teletrabajo no estuviese vigente.
2. Falta un protocolo que indique los pasos a seguir para brindar y obtener información, de igual manera se debería de establecer los tiempos de respuesta a las solicitudes, acatando lo que indica la ley de Acceso a la Información Pública.



3. Debe mejorar urgentemente. Ya que muchas veces por antender actividades y asignaciones no programadas, se desatiende la programación necesaria para cumplir el contenido del año escolar vulnerando los derechos de los niños, niñas y docentes. Incumpliendo con el objetivo misional como SE, debido a que los procesos se tornan demasiado burocráticos.

4. Preocupa no tener información en tiempo y forma. Además, la duplicidad de información.

5. Se abusa mucho de esos medios, no hay horarios y calendarios. Puede llegar a estresar. Las reuniones de trabajo son extensas, el uso indebido de las plataformas, hay reuniones hasta de seis horas y no hay productos. Se debe orientar más al personal.

6. A veces la comunicación no va directa con la persona que tiene que recibir la información. Entonces la información tiende a ser confusa.

7. Se requiere un espacio que permita conocer lo que hace cada unidad para articular y evitar duplicidades o facilitar procesos.

8. La comunicación es distante y no existen las relaciones interpersonales ni compañerismo.

Al consultarle sobre ¿cómo se sienten con la comunicación interna? las respuestas del NIVEL DESCENTRALIZADO se resumen de la siguiente manera:

NC	ND
1. Satisfecho	1. Inseguro/a
2. Comprometido	2. Comprometido
3. Excelente	3. Presionad/a
4. Inseguro	4. Estresado/a
	5. Excluido/a
	6. Desinformada

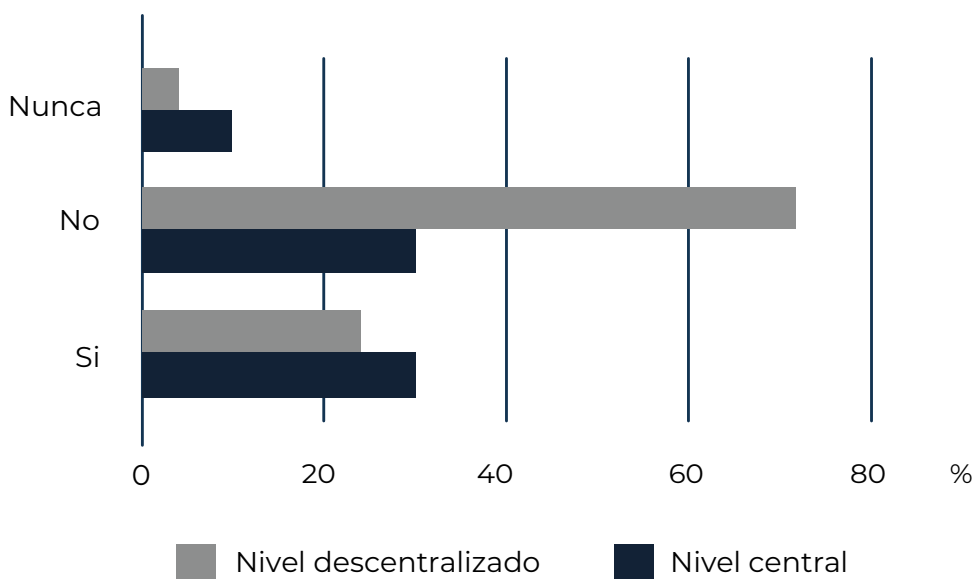
Sobre los problemas más comunes en temas de comunicación interna se destacan los siguientes:

Problemas más comunes identificados a NC:	Problemas más comunes identificados a ND:
1. Sentimientos de cada dependencia y/o unidad a lo interno de la SE funcionan como islas	1. Sobre carga de solicitudes de información, muchas veces repetida
2. Poco acceso a los insumos necesarios para cumplir con el trabajo	2. El ND percibe que el NC trabaja de una manera descoordinada y sin planificación.
3. Problema de conexión.	3. Poco o limitado acceso a tecnología.
4. Falta de formularios estandarizados para solicitar información.	4. La mayoría del tiempo cumplen el papel de receptor de ordenes y pocas veces comprende ¿por que? o ¿para qué? de lo que están haciendo.
5. Poca inducción, especialmente en el tema de canales de comunicación.	5. No hay mecanismos de retroalimentación que permitan conocer en que contribuyó su trabajo a los indicadores o cumplimientos.
6. Personal desmotivado.	6. Bajo sentido de pertenencia.
7. Sentido de pertenencia aceptable.	7. En el nivel descentralizado se encuentra una población detractora de la SE (ve a la SE como enemiga).
8. Hay estrés en este segmento, especialmente en el contexto histórico	8. Durante los grupos focales y las entrevistas se pudo percibir de este segmento de la audiencia interna de la SE esta estresado, especialmente en el contexto pandemia.

Al consultar si han recibido algún tipo de inducción al momento de ser contratado la respuesta fue: para el nivel descentralizado el 40% dijo que si, mientras el 28.19% del nivel central respondió haber recibido inducción, lo que significa que el 68.19% de todos los empleados de la SE sí han recibido la información necesaria para realizar su trabajo.

Gráfico No 1

¿Recibió algún tipo de inducción al principio de su trabajo en la Secretaría de Educación?



Problemas más comunes identificados a NC:	Problemas más comunes identificados a ND:
1. Información sobre el funcionamiento de la Unidad o Sub Secretaría para la que laboraría.	1. Ley General de Educación y sus reglamentos.
2. Todo lo necesario para el desempeño de su trabajo.	2. Protocolos.
3. Canales de comunicación con el nivel descentralizado.	3. Instrucciones de donde y como obtener información.
4. Coordinación interna (entre unidades y subsecretarías)	4. Información sobre el funcionamiento de la Secretaría de Educación.
5. Información sobre el funcionamiento de la Secretaría de Educación.	5. Canales de comunicación.
6. Canales de comunicación (entre unidades y subsecretarías)	6. Información sobre el funcionamiento de la Unidad o Sub Secretaría.
7. Coordinación con el nivel descentralizado.	7. Coordinación interna.
8. Ley General de Educación y sus reglamentos.	
9. Instrucciones de dónde y como obtener información.	
10. Protocolos.	

Uso del correo institucional

Existe una clara brecha en el uso del correo institucional, marcada por que el 62.90 % de personas del NC utilizan el correo institucional contra el 26.92% del ND que no lo hace, lo que significa que un 73.08% del ND usan su correo personal.

Sin embargo, al analizar la información cualitativa nos damos cuenta que, aunque el nivel central comenta que si utiliza el correo institucional en la práctica están utilizando el correo personal para fines laborales.

Cuadro No 4 ¿Utiliza su correo institucional?		
Criterios	Nivel Central %	Nivel Descentralizado %
Si	62.90	26.92
No	37.02	73.08

Problemas más comunes identificados a NC:	Problemas más comunes identificados a ND:
<ol style="list-style-type: none">1. No funciona.2. Mala señal de internet.3. No lo ve necesario.4. No tengo cargos administrativos5. No he sido capacitado para usarlo.6. No responden en infotecnología para resolverlo los problemas.7. Es más fácil usar el personal.	<ol style="list-style-type: none">1. No funciona.2. Es muy complicado estar llamando a infotecnología y tardan en responder.3. No es seguro ese correo.4. Aún no está habilitado en el Centro Cívico.5. Desface por la pandemia6. Se llena muy rápido.7. Porque es muy malo.8. Porque es más fácil el personal es más conocido por todos.9. Los mensajes se rebotan.10. No tengo correo Institucional.11. No me es funcional porque solo funciona en la computadora de la Oficina.

Utilización y conocimiento de plataformas

La SE tiene algunas plataformas con fines pedagógicos y otras cuyo objetivo es el monitoreo, sin embargo no todo el personal las conoce o sabe cómo hacer uso de las mismas, adicionalmente durante el proceso de investigación no se pudo encontrar una plataforma que sirva de repositorio de la información clave de la SE que esté disponible para los empleados, y que permita solventar de alguna manera la saturación por el exceso de solicitud de la misma información de manera repetida.

En ese sentido, el resultado de muestra que el 58% de los empleados del NC no conocen o usan las plataformas, mientras el 77.59 % del ND tampoco las usan o conocen. Las plataformas más conocidas son las siguientes:

SACE, EDUCATRACHOS, SIARED, MORES, portal de transparencia y página web SE.

Por otra parte, al momento de la socialización salieron a la luz de que algunas Direcciones Municipales cuentan con páginas web y redes sociales, sin embargo, dicha información no se reflejó en ninguna de las fases de proceso de investigación, lo que indica que las mismas no han sido socializadas.

Ejemplo de una de las páginas encontradas:

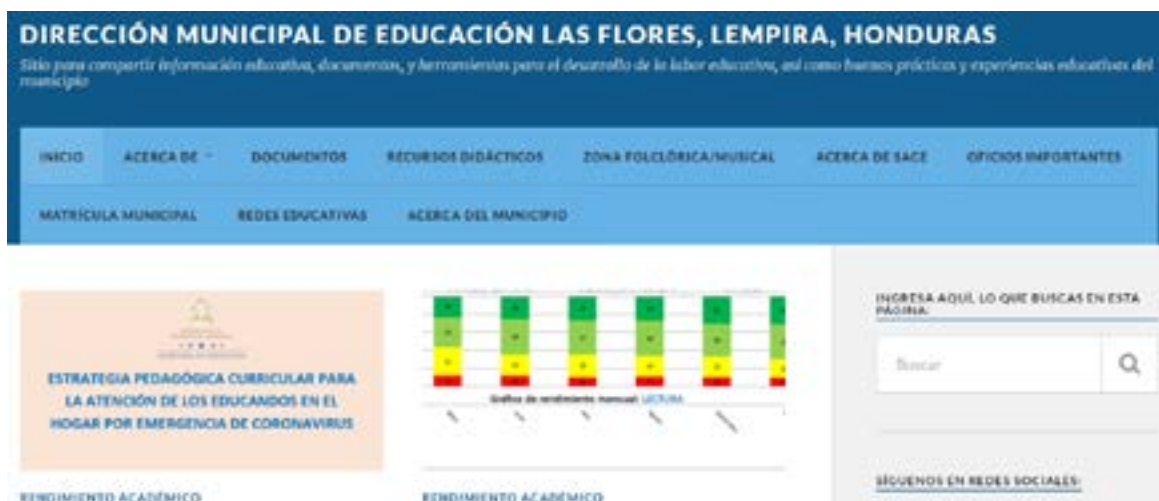
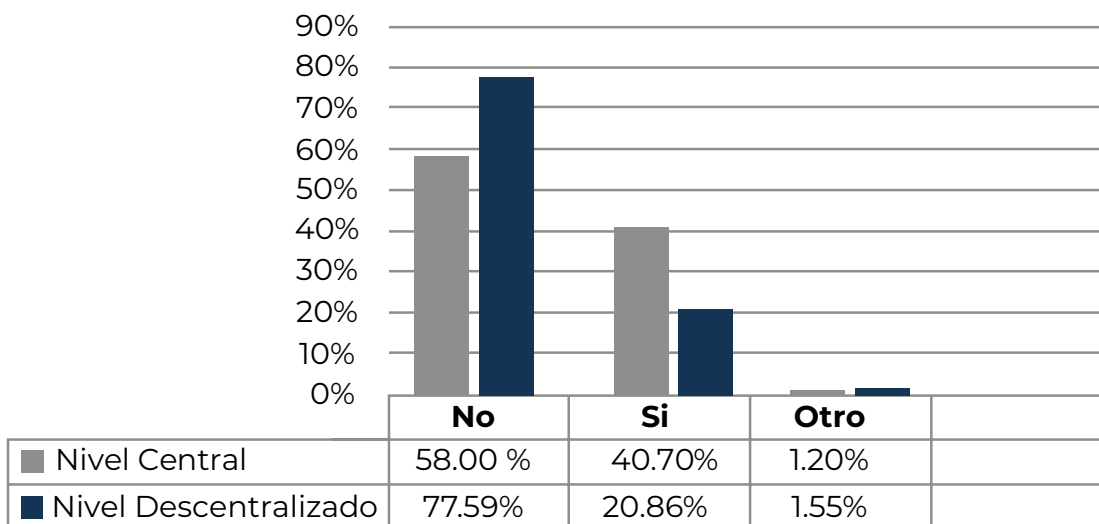


Gráfico No. 2

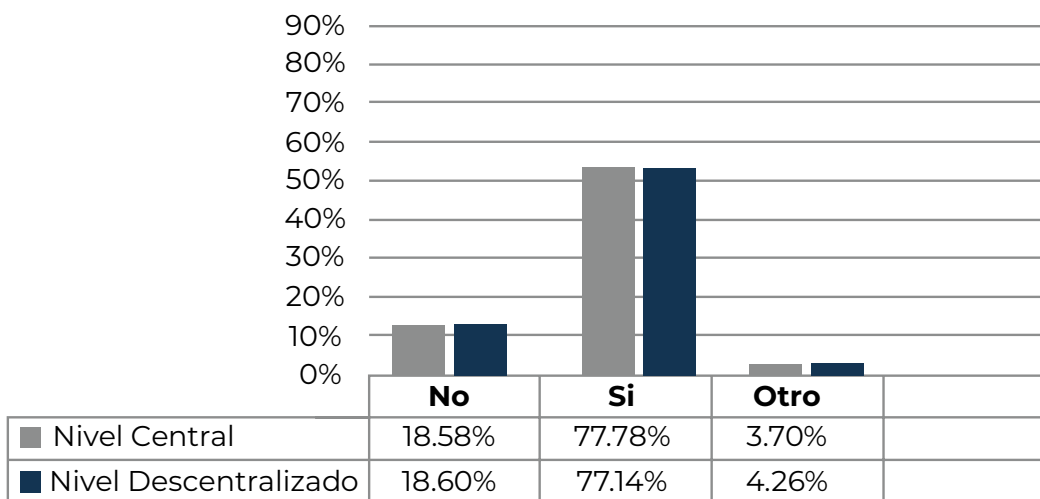
¿Conoce alguna plataforma digital dónde pueda encontrar la información generada por la Secretaría, necesaria para desempeñar su trabajo?



En relación al gráfico anterior, y al momento de consultar si han sido capacitados en el uso de las plataformas de la SE, los resultados fueron que el 77.78% del NC y el 77.14% del ND no han sido capacitados en el uso de las plataformas (Esta es la respuesta obtenida del 100% de la muestra NC y ND).

Gráfico No. 3

¿Ha recibido capacitación para el uso de esta plataforma?



En la misma línea de la tecnología, **al consultar sobre el almacenamiento de la información generada se encontró que** el 92.59 % de NC y el 66.74% del ND guarda la información en la computadora, mientras tanto el 69.14% del NC y el 58.11 % del ND lo hace de manera impresa.

Las otras formas de guardar la información son en nube virtual institucional y un 17.28 % del NC y 15.36% del ND lo hacen en nube personal. Vale aclarar que a lo que se le llama institucional es una nube gratuita que facilita Google.

Cuadro No 5 ¿Qué medio utiliza para archivar la información?		
Criterios	Nivel Central %	Nivel Descentralizado %
Digital (en la computadora)	92.59%	66.74%
Físico (impreso)	69.14%	58.11%
Nube virtual (Drive, Drobbox,etc.) institucional	29.63%	22.34%
Nube virtual (Drive, Drobbox,etc.) personal	17.28%	15.36%
Página web	8.64%	1.98%

Respuestas de selección multiple, no sumaran a 100%

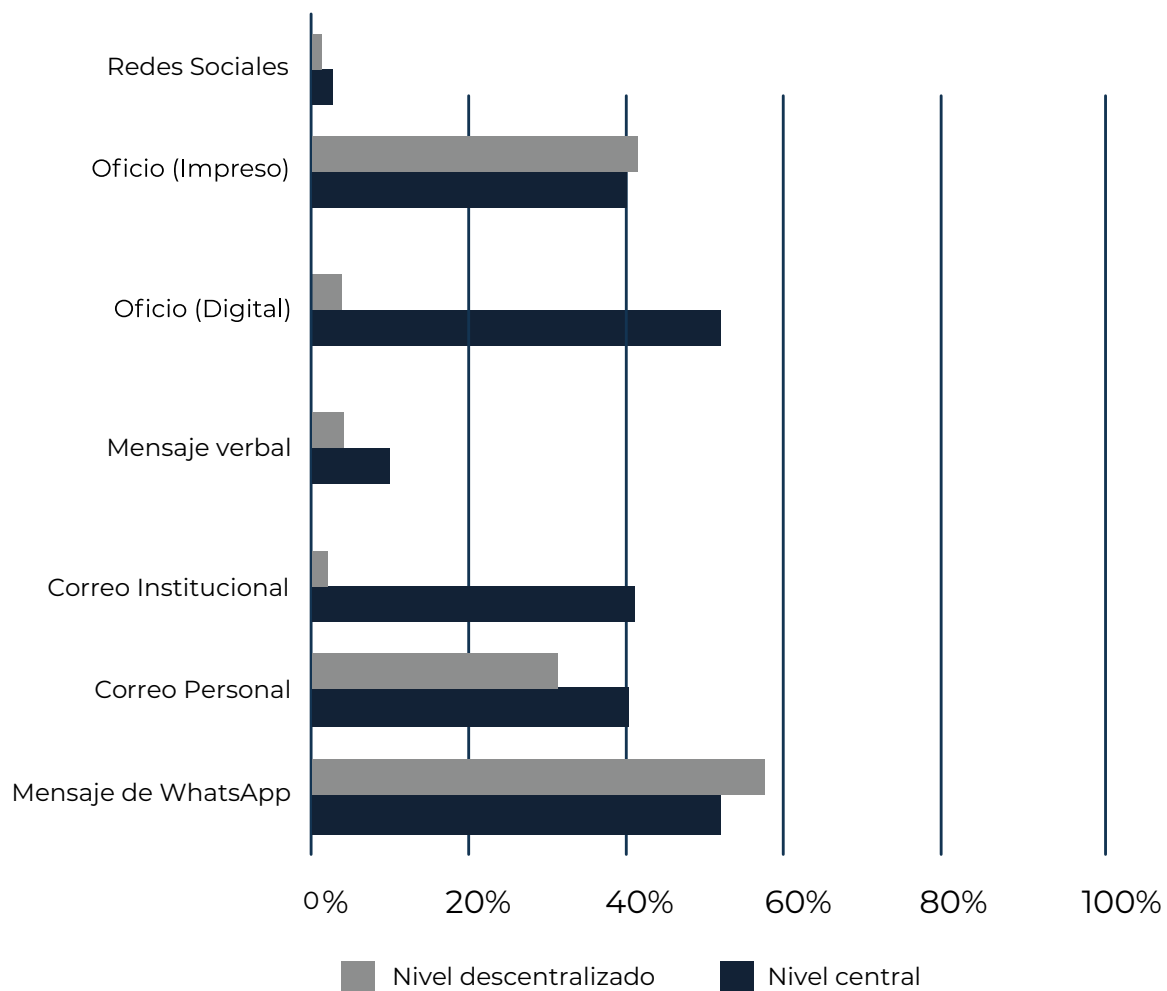
Aunque existe un alto porcentaje del personal del nivel central que utiliza la computadora para almacenar la información, al hacer más investigación se pudo establecer que muchas de estas computadoras son propiedad de las y los empleados. Adicionalmente muchas de las personas encuestadas y entrevistadas comentaron que usan sus propios recursos para almacenar, tales como teléfonos celulares, tablet o discos extraíbles, esta situación ponen en riesgo la información ya que la misma se puede perder en caso de que el empleado salga de la Secretaría o si fuese víctima de robo, ya que en su mayoría estos aparatos son portátiles.

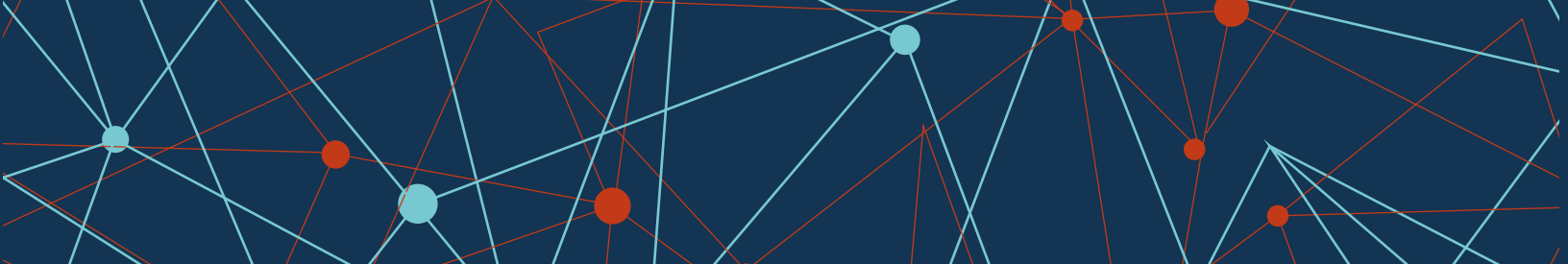
Canales de comunicación más usados

Referente a los canales más utilizados para recibir y enviar la información, se puede ver en la gráfica que el WhatsApp se ha convertido en uno de los canales para enviar y recibir información, así como para dar seguimiento a la información solicitada.

Gráfico No 4

¿Cuál es el canal de comunicación más efectivo para recibir información para usted?





Seguimiento de las comunicaciones

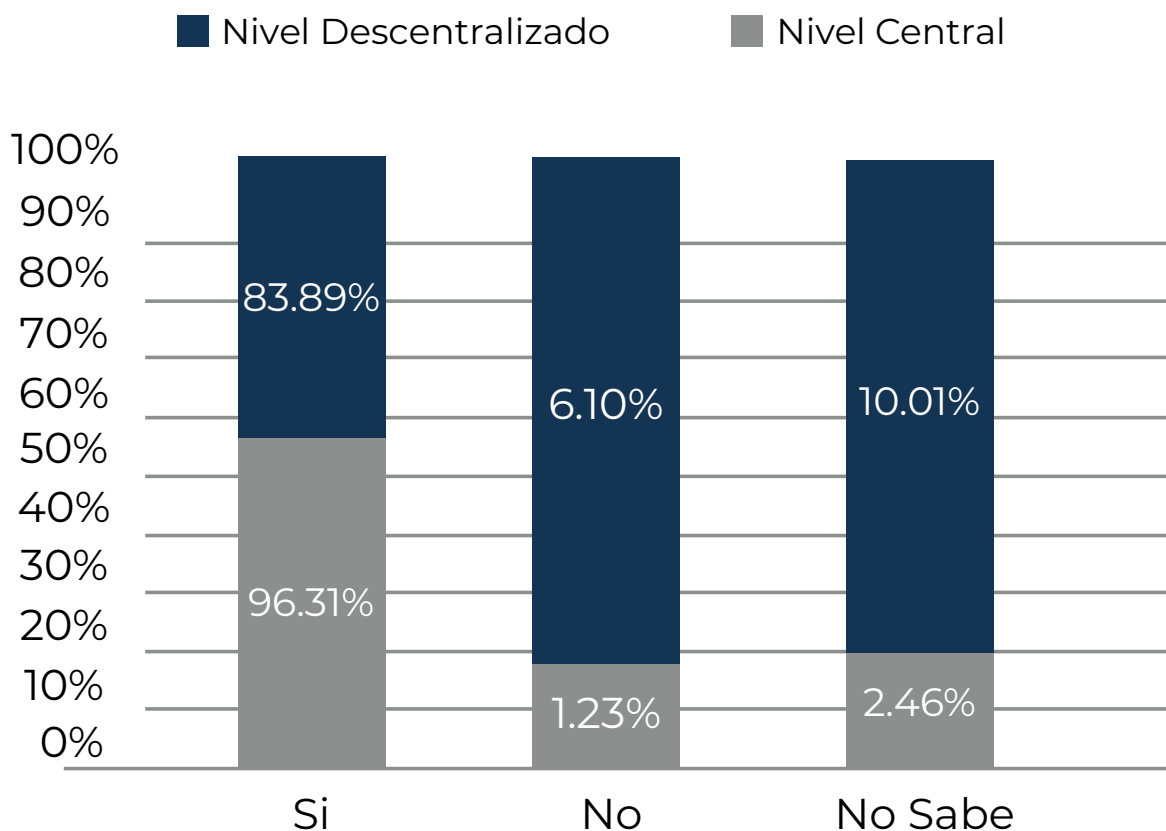
Con respecto al seguimiento de la información o de las instrucciones, el 83.96% del NC y 82.46 % comentan que siempre hay alguien que les da seguimiento y lo hacen por medio de WhatsApp, correo electrónico o llamada a celular.

Considera el personal de la SE necesaria una estrategia de comunicación

Al consultarle a las personas encuestadas si consideran importante y necesaria una estrategia de comunicación, el 98.77 % del NC y el 87.42% del ND considera que es necesaria la estrategia de comunicación interna de la SE.

Gráfico No. 5

¿Considera necesaria una estrategia de comunicación para la Secretaría de Educación?



Recomendaciones de las personas encuestadas NC y ND

Problemas más comunes identificados a NC:

1. Utilizar un solo canal de información y capacitación sobre el uso de la herramienta tecnológica para la toma de decisiones.
2. Que se conozca las funciones de cada dependencia y que cada dependencia asuma las responsabilidades que corresponden.
3. Implementación de un gestor documental
4. El organigrama institucional aprobado debe ponerse a funcionar para no crear usurpación de funciones u abuso de autoridad.
5. Crear un sistema de flujo de información y un archivo eficiente.
6. Contratar un servicio de Internet eficiente.
7. Dotar de maquina computadoras con buena capacidad y de vque tengan tarjeta de red inalámbrica.
8. Elaborar un protocolo que indique paso a paso la manera de brindar y adquirir información.
9. Tener gente con el perfil para el puesto.
10. Es importante una plataforma amigable donde se pueda interactuar, obteniendo así, respuestas a tiempo para la mejor toma de decisiones.
11. Definir una estrategia de articulación entre las diferentes dependencias.
12. Articular la comunicación creando una plataforma donde se pueda almacenar información y que puedan tener acceso los funcionarios de acuerdo a sus responsabilidades.
13. Construir una estrategia participativa, inclusiva, con equidad y con personal idóneo. Concedor del quehacer institucional y con capacidades.

Recomendaciones de las personas encuestadas NC y ND

1. Enviar la información en tiempo y forma.
2. Crear una plataforma directa.
3. Más comunicación con el docente.
4. Correo institucional.
5. Crear una plataforma virtual.
6. Capacitación virtual y presencial de uso de plataformas de la secretaría de educación.

7. FORTALEZAS GENERALES

1. La SE cuenta con un marco jurídico que la respalda.
2. Hay un alto compromiso por parte del personal de la SE, independientemente del nivel.
3. Cuenta con infraestructura humana que puede contribuir a mejorar la comunicación interna.
4. Están conscientes de que es necesario mejorar la comunicación interna.
5. La SE cuenta con manuales y protocolos que permiten la organización, coordinación y planificación interna.
6. El tipo de gobernanza (jerárquica-vertical), podría facilitar cambios orientados a mejorar la comunicación interna (aunque se tiene claro que este tipo de gobernanza no contribuye a la CI).

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

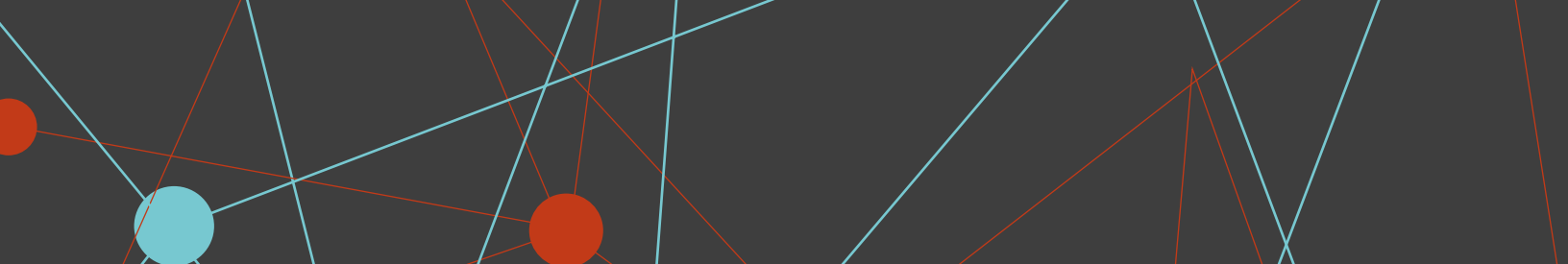
1. Los problemas de la comunicación interna son visibles en ambos niveles y de acuerdo a los resultados es urgente establecer e implementar medidas de solución al tema.
2. Los procesos de inducción son fundamentales para mejorar la comunicación.
3. La tecnología es fundamental para generar mecanismos de comunicación que contribuyan a mejorar la comunicación y sobre todo el almacenamiento de la información.
4. La Unidad de Comunicaciones y Prensa juega un papel importante en la mejora de la comunicación interna tanto como en la comunicación externa.
5. La Sub Secretaría de Asuntos Técnicos Pedagógicos ha creado algunos lineamientos para manejar la comunicación interna de esta dependencia.
6. Las unidades a lo interno de la Secretaría funcionan como islas, no coordinan entre sí.
7. La descoordinación entre las unidades y otras dependencias del nivel central generan problemas

de comunicación interna, entre el mismo nivel y nivel descentralizado.

8. A la fecha y en el contexto COVID la información de la SE corre riesgo ya que la información en su mayoría está siendo almacenada en computadoras y otros receptores personales.
9. La comunicación de la Secretaría está limitada a la comunicación externa e imagen institucional.
10. El WhatsApp ha dinamizado las comunicaciones de la SE entre los diferentes niveles, sin embargo no debe considerarse como un canal de comunicación oficial y se deben usar los canales establecidos por la SE
11. Existe compromiso por parte del personal de la SE y en la mayoría de los casos cumple con su trabajo a pesar de todos los obstáculos.

8.2 Recomendaciones

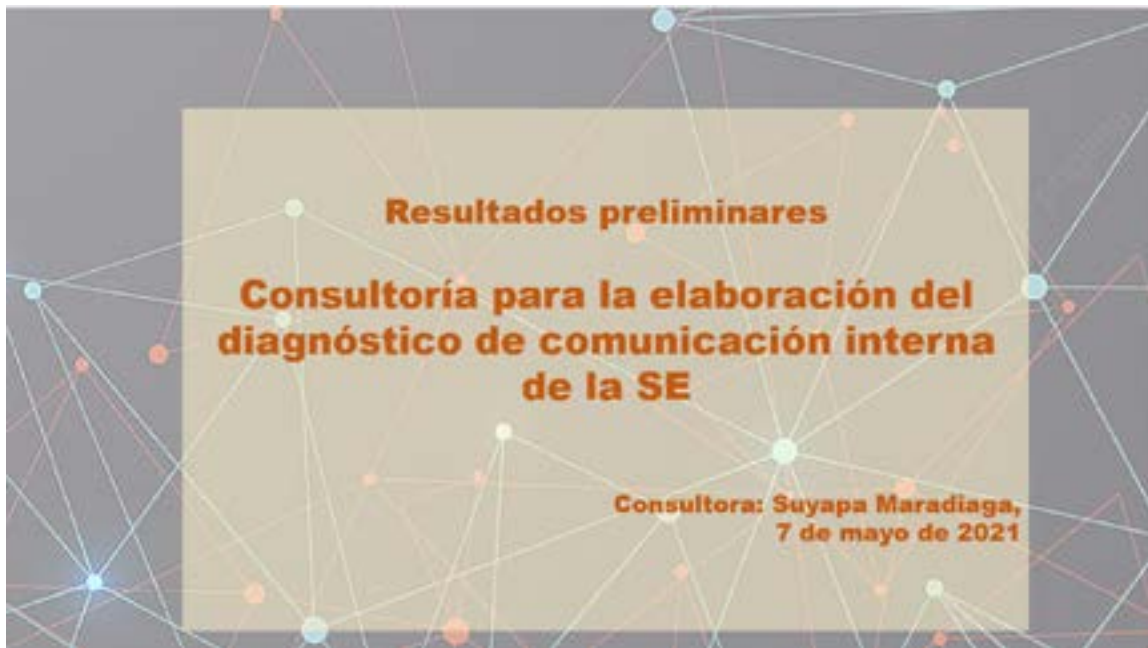
1. Fortalecer la Unidad de Comunicaciones y Prensa, dotándola de personal que se dedique de manera exclusiva a la comunicación interna, este personal debe de trabajar de manera articulada con la Dirección General de Talento Humano, Unidad del Sistema Nacional de Información Educativa de Honduras, la UPEG y si se quiere con la Subsecretaría de Asuntos Técnicos Pedagógicos que es una de las que ha demostrado tener mayor experiencia en el manejo de la comunicación interna.
2. Dirección General de Talento Humano debe liderar un plan de inducción que considere la capacitación al personal nuevo, así como a todo el personal, de igual forma debe establecer estrategias que permita mayor cercanía a todos los funcionarios de la SE, se podría pensar en boletines, celebraciones en fechas especiales y premios entre otros. Todo orientado a mejorar el ambiente laboral.
3. Se debe generar un plan de inducción y de refrescamiento de funciones y procesos de comunicación.
4. Dirección General de Talento Humano debe trabajar con la Unidad de Comunicaciones y Prensa, y Unidad del Sistema Nacional de Información Educativa de Honduras (tres pilares fundamentales para mejorar la comunicación interna), sin olvidar el papel de la UDO.

- 
5. Definir protocolos claros de comunicación y coordinación, uniformes, que logren dinamizar la comunicación interna.
 6. En la medida de lo posible se deben estandarizar los formularios de solicitud de información.
 7. Promover una comunicación en doble vía de manera que exista la retroalimentación.
 8. La SE debe preocuparse por trabajar más de cerca con el personal docente, ya que es una audiencia que en momentos específicos se vuelve detractora de la misma.
 9. Generar campañas orientadas a fortalecer, desarrollar y estimular el sentido de pertenencia.
 10. Generar un plan de capacitación constante en el tema de uso de tecnologías.
 11. Además de una estrategia de comunicación la SE debe considerar una Política de Comunicaciones.
 12. Se debe replicar en la SE las buenas prácticas en materia de comunicación interna que que ha desarrollado la Sub Secretaría de Asuntos Técnicos Pedagógicos, especialmente en el almacenamiento y resguardo de la información entre otros.
 13. Se debe estandarizar el uso del correo electrónico institucional bajo el dominio educatrachos.hn, a fin de generar pertenencia.
 14. Se debe institucionalizar canales claros y expeditos de comunicación entre el nivel descentralizado y el nivel central con el objetivo de evitar la duplicidad de información solicitada y el exceso de procesos.
 15. Dirección General de Talento Humano debe apearse a los lineamientos establecidos en los manuales de procesos y procedimientos existentes en la SE para ser utilizados al momento de la inducción al personal.
 16. Se debe diseñar una estrategia de comunicación interna que parta del presente diagnóstico y que a su vez permita la articulación con la estrategia de comunicación externa y de visibilidad con que cuenta la SE.

9. RETOS Y DESAFÍOS

1. Poner en práctica una política de comunicación interna que permita resolver los cuellos de botella causados por la falta o exceso de procesos y de esta manera generar un ambiente de trabajo armónico, dinámico y una comunicación en doble vía (comunicación democrática).
2. Armonizar los procesos de las unidades que tienen un papel preponderante para mejorar la CI (talento humano, infotecnología, unidad de comunicaciones, UPEG, entre otros), haciendo uso de los formatos existentes para acompañar los procesos sin olvidar la importancia de la estandarización de los mismos.
3. Encontrar mecanismos conciliatorios que le permitan mayor acercamiento al segmento de la audiencia interna que a su vez es detractora de la institución.
4. Establecer mecanismos y herramientas tecnológicas que permitan la protección y salvaguarda de la información generada. Así como, la promoción del uso de canales de información institucionales y seguros.

10. ANEXOS:



Metodología

El proceso metodológico se basó en los pasos siguientes:



1. **Revisión bibliográfica:** Se hizo una revisión bibliográfica del marco legal y de documentos de base para el funcionamiento de las diferentes estructuras de la SE.
2. **Reuniones de trabajo:** Se han realizado una serie de reuniones de trabajo para presentar avances y retroalimentación con la UDO y otras unidades clave de la SE.
3. **Árbol de problemas:** Se trabajó con tres grupos focales 2 del NC y 1 del DDE.
4. **Encuestas:** Se trabajó con una muestra del 5560 de 10,744 de DDE y con 81 personas del ND.

El proceso metroológico se baso en los pasos siguientes:

5. **Entrevistas guiadas:** Se han realizado entrevistas con actores claves para el proceso de comunicación.
6. **Socialización con personas claves:** Esta actividad se desarrolla con personas claves de alto nivel de la SE.
7. **Socialización general:** Una vez aprobado el diagnóstico se socializará con las personas que formaron parte del proceso.

Situación actual

Al ser la Secretaría de Educación una entidad del Estado con una estructura de funcionamiento grande, los problemas de comunicación que presenta son mayores, muchos de ellos son de tipo endógenos y otros exógenos.

Sumado a lo anterior el proceso de descentralización provoca otro tipo de problemas que de manera directa afectan la comunicación interna.

En tal sentido, para la audiencia interna compuesta por empelados y empeladas del nivel central y descentralizado, la comunicación interna de la misma esta catalogada como regular, impórtate es resaltar que para un bajo porcentaje de ambos niveles es excelente, como se puede ver en el cuadro No 1.

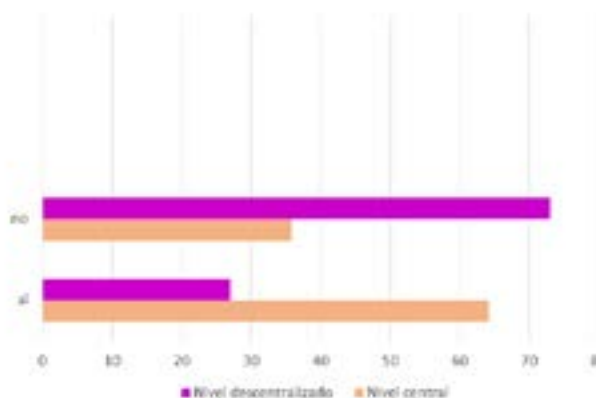
Criterios	Nivel Central	Nivel Descentralizado
Regular	46.96	34.14
Buena	32.10	31.85
Muy Buena	13.58	24.82
Excelente	8.40	9.20

Factores relevantes que afectan la Comunicación Interna

Con el sustento de los resultados derivados del proceso de investigación se han identificado los siguientes problemas de comunicación que de manera directa afectan o repercuten en la comunicación interna.

1. Limitado proceso de inducción al momento de contratar al personal (gráfico No 1).
2. Duplicidad de solicitud de información del NC-ND (en todos los pasos metodológicos esta fue una constante)
3. Otros de los factores que inciden en la comunicación interna de la SE es el acceso a tecnología diferenciado por los siguientes factores:
 - a. Acceso a tecnología (computadoras, impresoras)
 - b. Acceso a conectividad (acceso a internet)
 - c. Capacitación sobre el uso de plataformas y acceso a correo electrónico institucional
 - d. Almacenamiento de la información,

Gráfico No2
¿Utiliza su correo institucional?



¿Utiliza su correo institucional?		
Criterios	Nivel Central	Nivel Descentralizado
Si	62.90	26.92
No	37.02	73.08

Existe una clara brecha en el uso del correo institucional, marcada por que el **62.90 %** de personas del NC utilizan el correo institucional contra el **26.92%** del ND que no lo hace. Sin embargo, al analizar la información cuantitativa nos damos cuenta que aunque el nivel central comenta que si utiliza el correo institucional en la práctica están utilizando el correo personal para efectos de trabajo.

Razones por las que el NC no usa el correo institucional:

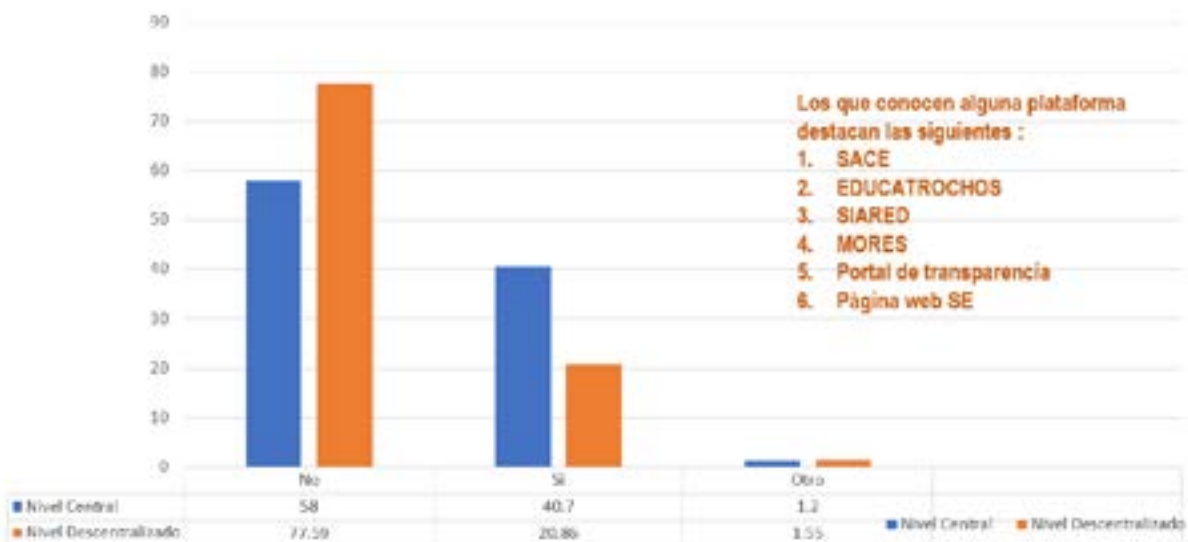
1. No funciona
2. Es muy complicado estar llamando a infotecnología y tardan en responder
3. No es seguro ese correo
4. Aún no está habilitado en el Centro Cívico
5. Desface por la pandemia
6. Se llena muy rápido.
7. Porque es muy malo
8. Porque me es más fácil el personal pues es más conocido por todos
9. Los mensajes se rebotan
10. No tengo correo Institucional
11. No me es funcional porque solo funcionaba en la computadora de la Oficina.

Razones por las que el ND no usa el correo institucional:

1. No funciona
2. Mala señal de internet
3. No lo ve necesario
4. No tengo cargos administrativos
5. No he sido capacitado para usarlo
6. No responden en infotecnología para resolver los problemas
7. Es más fácil usar el personal

Gráfico No3

¿Conoce alguna plataforma digital dónde puede encontrar la información generada por la Secretaría, necesaria para desempeñar su trabajo?



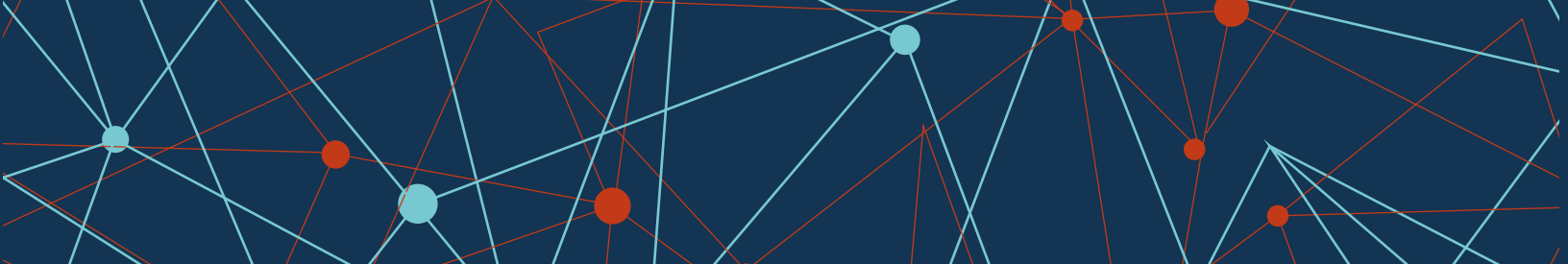
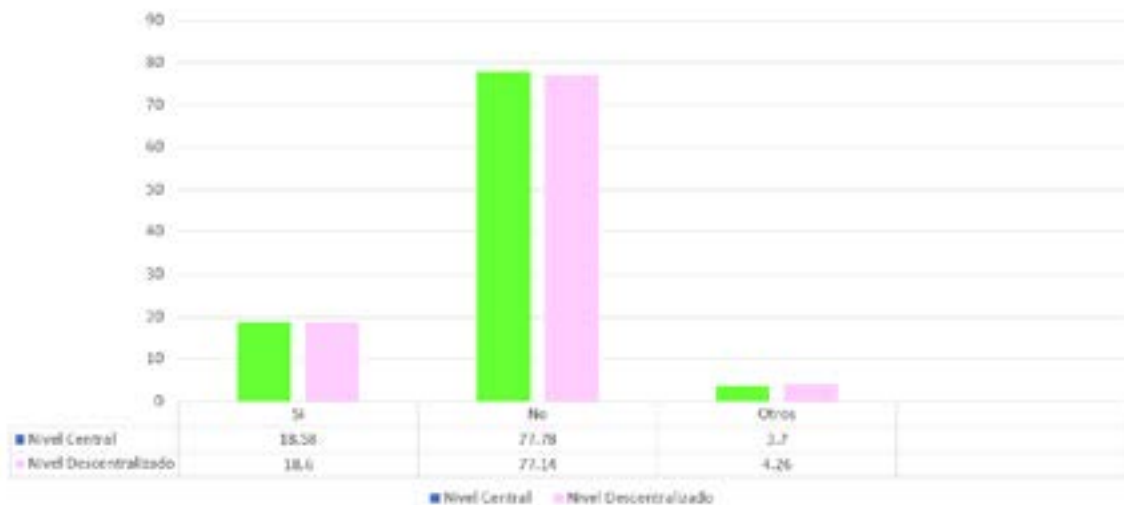


Gráfico No 4

¿Ha recibido capacitación para el uso de esta plataforma?



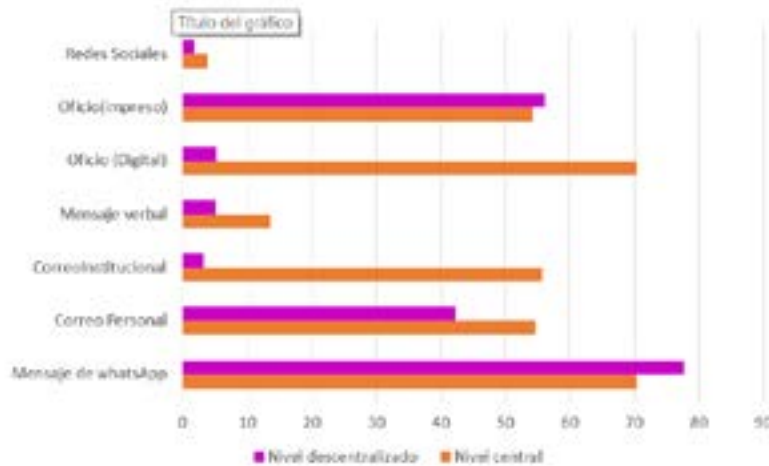
¿Qué medio utiliza para archivar/guardar la información?

Criterios	Nivel Central	Nivel Descentralizado
Digital (en la computadora)	82.59	66.74
Físico (impreso)	69.14	58.11
Nube virtual (Drive, Drobbox, etc.) institucional	29.63	22.34
Nube virtual (Drive, Drobbox, etc.) personal	17.28	15.36
Página web	8.64	1.98
Respuestas de selección múltiple, no sumaran a 100%		

Es importante destacar que aunque hay un alto porcentaje del personal del nivel central que utilizar la computadora para almacenar al hacer más investigación se pudo establecer que muchas de estas computadoras son propiedad de las y los empleados, adicionalmente muchas de las personas encuestadas y entrevistadas comentaron que usan sus propios recursos para almacenar, tales como teléfonos celulares, Tablet o discos extraíbles, esta situación ponen en riesgo la información ya que la misma se puede perder en caso de que el empleado salga de la Secretaría o si fuese víctima de robo, ya que en su mayoría estos aparatos son portátiles.

Gráfico No5

¿Cuál es el canal de comunicación más efectivo para recibir información para usted?

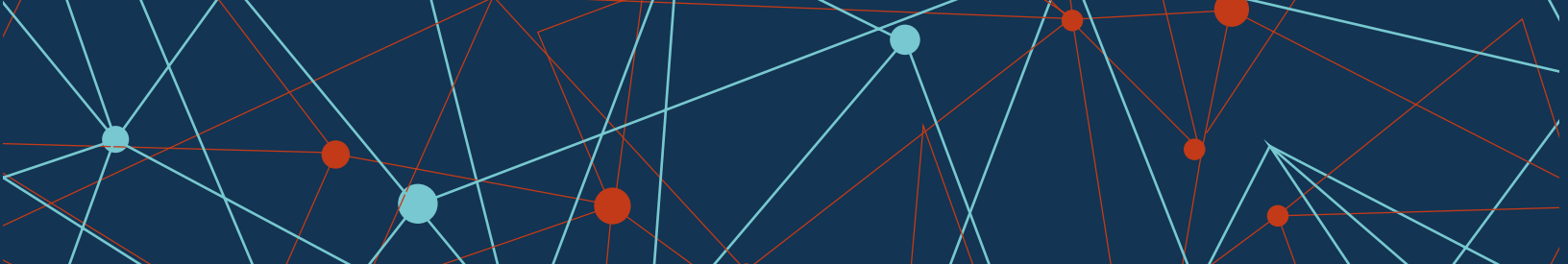


Otro dato interesante de conocer son los canales más utilizados para recibir y enviar la información, dónde como se puede ver en la gráfica el WhatsApp se ha convertido en uno de los canales para enviar y recibir información, así como para dar seguimiento a la información solicitada.

Uno de los elementos que es determinante para la comunicación es conocer lo que la población interna de una institución piensa o siente acerca de la misma, en ese sentido se obtuvieron los resultados siguientes:

Con sus palabras mencione como se siente con la forma que se maneja la comunicación interna en la Secretaría de Educación (NC) Part... 1

1. No hay un orden, un esquema o sistema de distribución de la información muchos funcionarios de importancia, ni siquiera tienen activó su correo institucional, el personal desconoce el reglamento de teletrabajo y su ley, y piden cosas en físico como si el teletrabajo no estuviese vigente.
2. Considero que falta un protocolo que indique los pasos a seguir para brindar y obtener información, de igual manera se debería de establecer los tiempos de respuesta a las solicitudes, acatando lo que indica la ley IAIP.
3. Debe mejorar urgentemente, Ya que muchas veces se vulneran los derechos de los niños, niñas y docentes. Además no cumplimos con nuestro objetivo misional como SEDUC, debido a que los procesos se toman demasiado burocráticos.
4. Preocupada de no tener información en tiempo y forma.
5. Preocupado por duplicidad de información.
6. A veces pienso que se abusa mucho de esos medios, no hay horarios y calendarios. Puede llegar a estresar. las reuniones de trabajo son extensas, el uso indebido de las plataformas, hay reuniones hasta de seis horas y no hay productos. Mi opinión es que se debe orientar más al personal.
7. A veces la comunicación no va directa con la persona que tiene que recibir la información. Entonces la información tiende a ser confusa, y uno esperaba una respuesta más clara concreta y favorable para la persona que viene por información.
8. No me siento satisfecha, me gustaría que hubiera un espacio que nos permita conocer lo que se hace cada unidad para articular y evitar duplicidades o facilitar procesos.



Con sus palabras mencione como se siente con la forma que se maneja la comunicación interna en la Secretaría de Educación (NC). Part...2

1. No se definen canales.
2. Yo trabajo como secretaria manejo un directorio telefónico no se me hace tan difícil la comunicación pero se da el problema que enviamos documentos a las direcciones departamentales y han cambiado sus autoridades yo sugiero que exista alguna unidad que nos envíen los cambios que se den dentro de la secretaria.
3. No es perfecta, tiene mucho rango de mejora Claro, pero tampoco es que es deficiente. Al menos en nuestra dependencia. Lo valoraría en un 70%.
4. Por momentos es confusa ya que no hay formatos pre establecidos y en alguno casos solicitan información con poco espacio de tiempo para respuesta, es necesario que los enlaces de UPEG unifiquen criterios ya que cada quien explica de forma diferenciada las instrucciones o lineamientos a seguir
5. No están claras ni delimitadas las responsabilidades de cada unidad y/o empleado, dos o más empleados o unidades a veces trabajan en lo mismo; además, no se hace uso adecuado de la jerarquía de puestos.
6. No muy bien porque utilizamos nuestros propios medios de comunicación, no hay un canal oficial para la comunicación interna de la SE.
7. Se puede mejorar al informar de todo tema en el correo institucional.
8. La comunicación es distante y no existen las relaciones interpersonales ni compañerismo.

Con sus palabras exprese **como se siente** al recibir estas instrucciones de la forma actual (ND).

1. Satisfecha/o
2. Comprometida/o
3. Excelente
4. Insegura/o
5. Confundida/o
6. Presionada/o
7. Insatisfecha/o
8. Estresada/o
9. Excluida/o
10. Desinformada/o

Problemas más comunes identificados a NC:

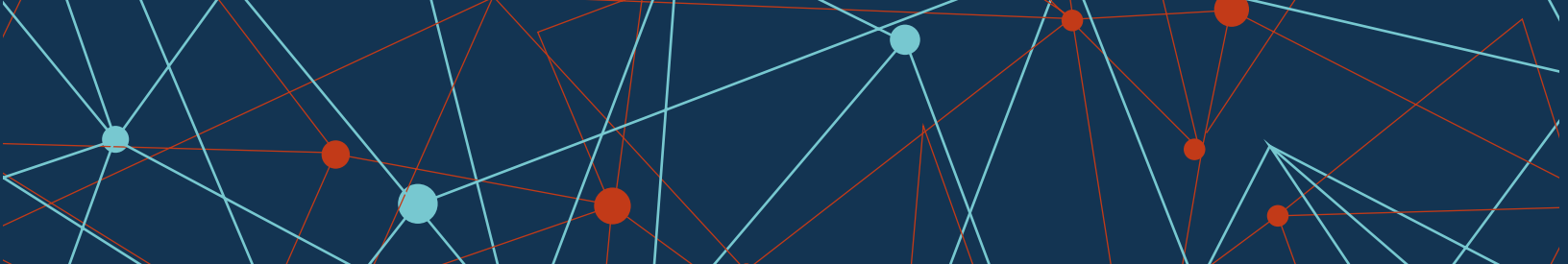
1. Sentimiento de que cada dependencia y/o unidad a lo interno de la SE funcionan como islas.
2. Poco acceso a los insumos necesarios para cumplir con el trabajo.
3. Problema de conexión.
4. Falta de formularios estandarizados para solicitar información
5. Poca inducción, especialmente en el tema de canales de comunicación.
6. Personal desmotivado
7. Sentido de pertenencia aceptable
8. Hay estrés en este segmento, especialmente en el contexto de la pandemia.

Problemas más comunes identificados a ND:

1. Sobre carga de solicitudes de información, muchas veces repetida.
2. El ND percibe que el NC trabaja de una manera descoordinada y sin planificación.
3. Poco o limitado acceso a tecnología.
4. La mayoría del tiempo cumplen el papel de receptor de ordenes y pocas veces comprende el ¿por qué? o ¿para qué? de lo que están haciendo.
5. No hay mecanismos de retroalimentación que permitan conocer en que contribuyó su trabajo a los indicadores o cumplimientos
6. Bajo sentido de pertenencia.
7. En el nivel descentralizado se encuentra una población detractora de la SE (ve a la SE como enemiga)
8. Durante los grupos focales y las entrevistas se pudo percibir que este segmento de la audiencia interna de la SE esta estresado, especialmente en el contexto pandemia.

Fortalezas generales:

1. La SE cuenta con un marco jurídico que la respalda.
2. Hay un alto compromiso por parte del personal de la SE, independientemente del nivel.
3. Cuenta con infraestructura humana que puede contribuir a mejorar la comunicación interna.
4. Están conscientes de que es necesario mejorar la comunicación interna.
5. La SE cuenta con manuales y protocolos que permiten la organización interna.
6. El tipo de gobernanza (jerárquica-vertical), podría facilitar cambios orientados a mejorar la comunicación interna (aunque se tiene claro que este tipo de gobernanza no contribuye a la CI).

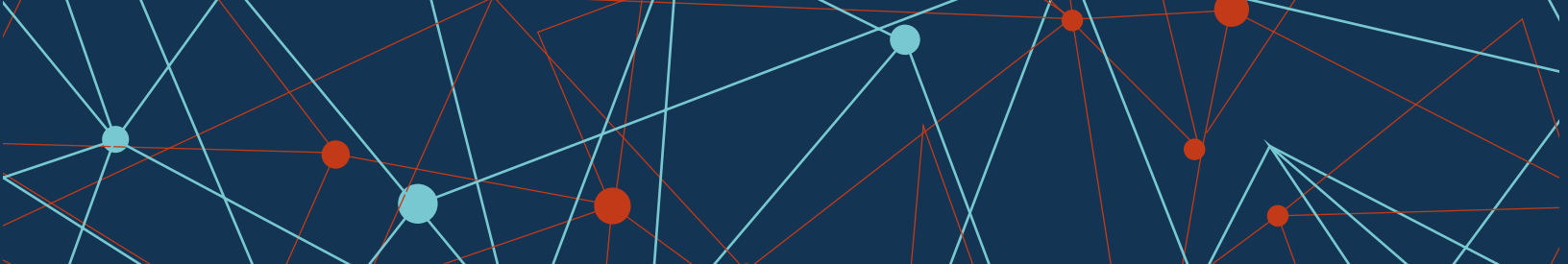


Retos o desafíos:

- 1. Poner en práctica una política de comunicación interna que permita resolver los cuellos de botella causados por la falta o exceso de procesos y de esta manera generar un ambiente de trabajo armónico, dinámico y una comunicación en doble vía (comunicación democrática).**
- 2. Armonizar los procesos de las unidades que tienen un papel preponderante para mejorar la CI (talento humano, infotecnología, unidad de comunicaciones, UPEG, entre otros).**
- 3. Encontrar mecanismos conciliatorios que le permitan mayor acercamiento al segmento de la audiencia interna que a su vez es detractora de la institución.**

Anexo 2: Resumen de resultados del Árbol de Problemas

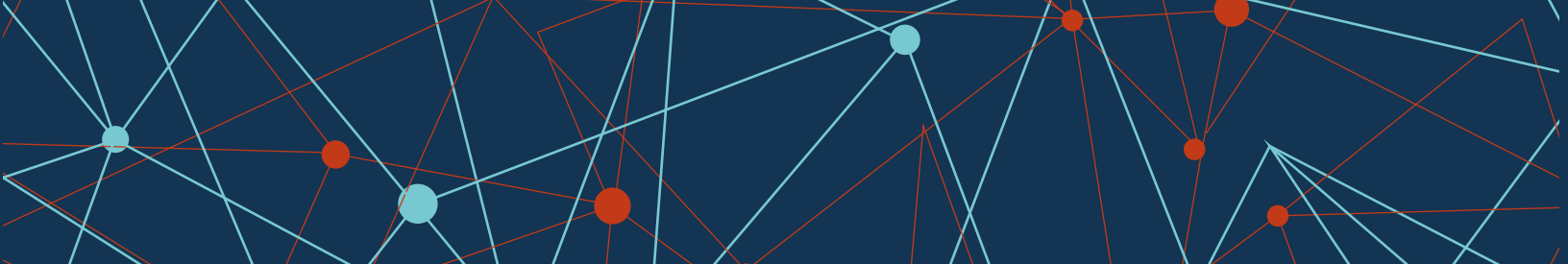
Problema central	Causa	Efecto
Deficiencia en la gestión de la comunicación.	No se han definido rutas de comunicación.	Repetición de solicitudes de información.
	Solicitudes de información de manera repetida.	Saturación de trabajo, entrega tardía de la información estrés laboral. Incumplimiento de planes de trabajo.
	Lenguaje de comunicación (comunicación inflexible)	Respuesta incorrecta, reacción incorrecta. (Desmotivación, frustración y resistencia).
	Capacidad de respuesta de manera diferenciada (cultura)	Inestabilidad en la organización del trabajo.
	Carencia de instrumentos automatizados de alerta y respuesta.	Incumplimiento en la calidad de la información.
	Ausencia de procedimientos de inducción estandarizados.	Diferentes formas de realizar la comunicación, coordinación y solicitud de información.
Problema central	Causa	Efecto
Canales y protocolos de comunicación poco claros y conocidos.	Falta de socialización de los canales de comunicación.	Información tardía, incompleta, duplicidad, incumplimiento de objetivos e indicadores.
	Aplicación inadecuada de los protocolos de comunicación.	Mala comunicación y coordinación con nivel central y descentralizado, falta de claridad en lo requerido.
	Alta rotación de personas en ambos niveles.	Desconocimiento parcial de las responsabilidades, diferentes formas de gerenciar, de acuerdo a experiencia personal y no de acuerdo a protocolos establecidos.
	Duplicidad al solicitar la información (deferentes unidades medios y formatos)	Sobrecarga de trabajo innecesaria en el personal, información enviada no adecuadas, desmotivación.
	No se usan los canales oficiales adecuados para la comunicación y la coordinación.	Descoordinación, desinformación incumplimiento de indicadores.



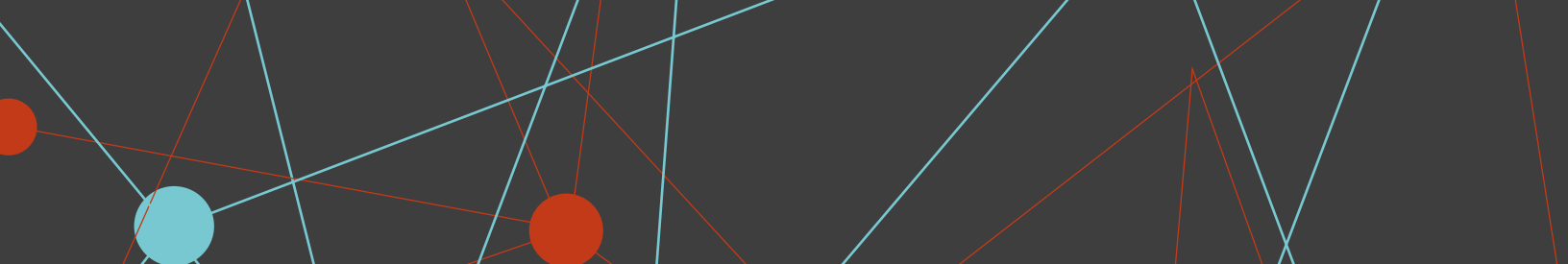
Problema central	Causa	Efecto
La SE no cuenta con procesos de inducción y actualización al personal.	Falta de reglamento que establezca los procesos de inducción.	Desconocimiento acertado de las responsabilidades del personal.
	Falta de coordinación entre talento humano y las unidades para la contratación (verificar el manual de la unidad de Talento Humano)	Duplicidad de funciones y responsabilidades.
	No existe un plan de retroalimentación de funciones y responsabilidades.	Dualidad de las funciones, sobre carga de trabajo en una sola persona, falta de cumplimiento de FyR.
	Recurso humano especializado para la inducción y actualización del personal.	No se da la prioridad al procedimiento de inducción y retroalimentación.
Problema central	Causa	Efecto
Falta de planificación de las solicitudes de información en tiempo y forma.	Falta de programación (calendarización uso de la información)	La atención a solicitudes de información emergentes distrae de la planificación orientada al cumplimiento de indicadores.
	Falta de mecanismos de coordinación, planificación y consenso para el desarrollo de actividades.	Dualidad de solicitudes de la misma información, exceso de trabajo, incumplimiento de los requerimientos.
	Falta de comunicación planificaciones las diferentes unidades del nivel central	Descoordinación a nivel general.
	Falta de formatos estandarizados para solicitar información.	Remisión de información incompleta.

11. BIBLIOGRAFÍAS

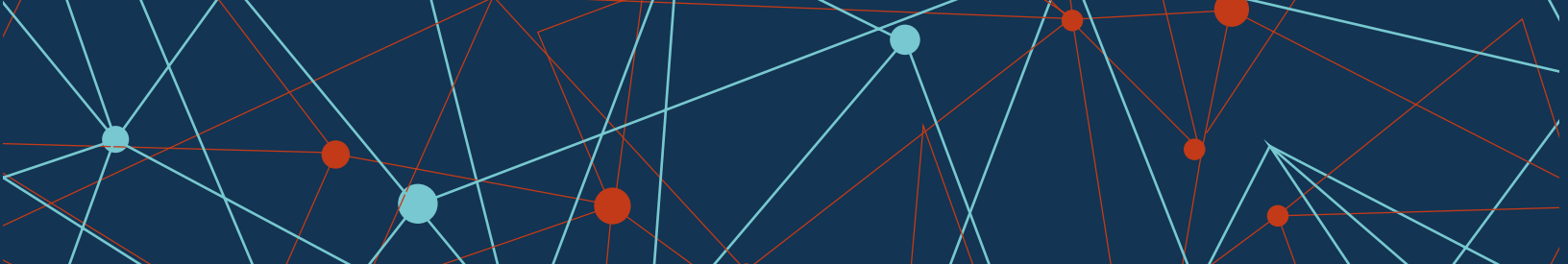
No	Nombre del documento	Aporte
1	Compendio de leyes del sector educativo/FORTA.	Hay lineamientos de comunicación en temas del medioambiente y enfoque de género, dirigido a audiencias externas.
2	Planificación Estratégica Institucional 2018-2022	Panorama claro de canales y mecanismos de comunicación Interna SE
3	Manual de Procesos y Procedimientos Integrados Unidad de Planeamiento y Evaluación de la Gestión (UPEG).	<p>Diagrama 1y2 Planificación Estratégica Institucional (PEI)</p> <p>Notas:</p> <p>Existe problemas al momento del monitorear y evaluar la planificación estratégica, por ello en el manual existen procesos separados para evaluar y monitorear PEI y POA. Es un problema estructural que se presenta a todos los niveles de la SE.</p> <p>El equipo de Programas y Proyectos trabajo desde cero el proceso (es decir que no se recopilaron acciones de experiencias anteriores) pues, hasta el momento no se ha desarrollado como lo descrito, pese a que, en el Reglamento de la Secretaría de Educación, desde la función f hasta la k hace referencia a la coordinación, diseño, planificación, elaboración de normativa, dictaminar y revisar sobre los programas y proyectos emanados desde la SE para el cumplimiento de los indicadores educativos de país.</p>
4	Manual De Procesos Integrados De La Secretaría General (Sg)	<p>Transferencia de Documentos.</p> <p>El Proceso de transferencias de documentos se lleva a cabo al enviar documentación de los archivos de gestión al archivo central de la institución, o al Archivo Institucional de la Secretaría de Educación, y cuando la consulta ha disminuido considerablemente.</p> <p>Descripción de la ruta que sigue un archivo o recurso de amparo.</p> <p>Matriz de Actividades, Responsables y Formularios.</p> <p>Diagrama No.1 Recurso de Apelación.</p>
5	Manual De Procesos Y Procedimientos Integrados Dirección General Administrativa Y Financiera (Dgaf)	Matriz de actividades, responsables y formularios.



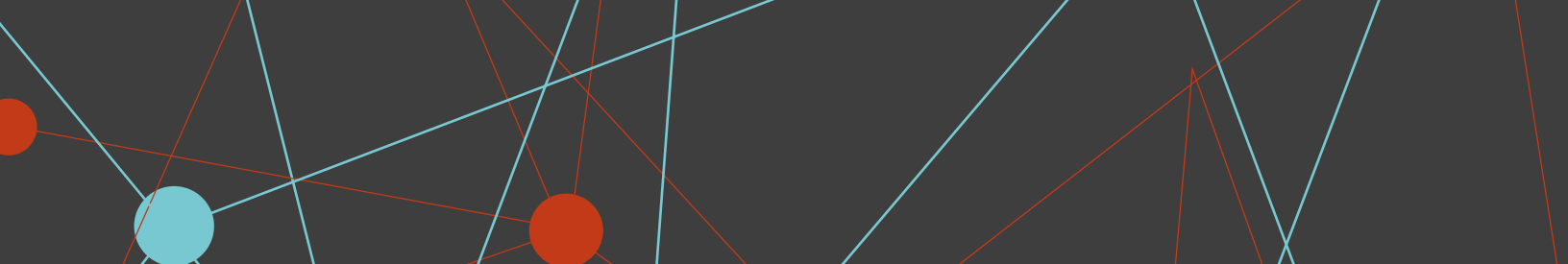
No	Nombre del documento	Aporte
6	Manual De Procesos Y Procedimientos Integrados Dirección General De Desarrollo Profesional (DGDP)	<p>El manual describe los procesos y procedimientos y/o lineamientos que debe seguir el personal de la DGDP para llevar a cabo su trabajo con efectividad, además de fortalecer la sistematización del mismo. Este manual es un mecanismo de capacitación/inducción para el personal que se incorpora a la DGDP, a fin de que se comprenda con mayor facilidad y claridad el trabajo a ejecutar.</p> <p>Matriz de Verificación de Inclusión de Elementos Transversales Estratégicos.</p> <p>Procesos Talento Humano docente y administrativo Sub proceso1: Administración de relaciones de trabajo.</p> <p>Diagrama N°8 “Administración de relaciones del trabajo”.</p> <p>Procesos de Subcoordinación de comunicación y protocolo Sub Proceso 1: Comunicación y protocolo para desarrollo de eventos.</p> <p>Diagrama N° 9 “Comunicación y protocolo para el desarrollo de eventos”.</p>



No	Nombre del documento	Aporte
7	Manual De Procesos Y Procedimientos Integrados Dirección Departamental De Educación (DDE)	<p>Hallazgos</p> <p>El talento humano de las DDE trabaja con muchas limitantes de presupuesto que se manifiesta en la falta de equipo tecnológico, conectividad a internet, intranet, papelería, mobiliario acorde al trabajo asignado, recursos físicos para capacitaciones y demás actividades con los directores municipales.</p> <p>El equipo de la UPE mostro la falta de lineamientos claros de parte de la UPEG en cuanto a los procesos que ellos deben liderar a nivel departamental. Esto se evidenció en la construcción del proceso de Planificación Estratégica Departamental (PED); no tenían claridad en la secuencia de actividades y los tiempos definidos para presentar los productos respectivos.</p> <p>Más del 90% del talento humano de la SE, tanto a nivel central como a nivel departamental desconocen la Ley Fundamental de Educación y sus 22 reglamentos. Esto es evidencia que muchas personas no desarrollan las tareas por las cuales fueron contratados.</p> <p>Existen quejas redundantes de personal docente sacado de los centros educativos y llevados a desempeñar diversas tareas dentro de las direcciones departamentales para las cuales no tiene las competencias ni la experiencia necesaria.</p> <p>Existe problemas en las DDE en cuanto a las Unidades Departamentales de información (así aparecen el Reglamento de las Direcciones Departamentales, artículo 14) ya que son nombradas Unidad de Infotecnología. Estas unidades dependen directamente de USINIEH y tienen muy poco que hacer dentro del sistema SIAFI, SACE y demás plataformas digitales usadas por la SE. Fue difícil hacerlos ver que lo que desempeñan son tareas o actividades dentro de procesos sustantivos de la SE.</p>
8	Avances de la estrategia de comunicación y coordinación (2017)	Plan de Comunicación del PEI



No	Nombre del documento	Aporte
9	Manual De Procesos Y Procedimientos Integrados Unidad De Desarrollo Organizacional	<p>Diagrama Marco Normativo</p> <p>Elaboración de la estrategia de comunicación para operativizar el cambio organizacional: La UDO de manera conjunta con la Unidad de Transparencia y la Unidad de Comunicación y Prensa diseñan una estrategia de comunicación y divulgación de la nueva estructura del cambio organizacional en la SE, para mantener informado a la comunidad en general y para efectos de veeduría social.</p> <p>Diagrama Promoción del cambio organizacional y modernización, con equidad de género</p>
10	Anexo 1: Matriz de impacto del módulo APRODE	
11	Modelo Organizacional De Funcionamiento De Una Dirección Municipal De Educación	<p>Comunicación interna entre la DDE y las DMu/DDi Es vertical y de cumplimiento estricto, en función de solicitudes y pedidos por parte de las diferentes subdirecciones y unidades de la DDE, nivel central de la Secretaría de Educación u otras instituciones.</p> <p>Gestión de la información Permite la obtención, generación y difusión de la información propia de los centros educativos del municipio; el desarrollo de diagnósticos educativos, el análisis de los mismos para la toma de decisiones basada en la realidad y las necesidades de la población estudiantil y centros educativos a fin de gestionar la solución de los problemas priorizados.</p> <p>Niveles de Coordinación El modelo presenta las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, específicamente del director/a hacia las DDi y o asistentes técnicos; a través de los cuales debe fluir la coordinación y la comunicación respecto de la gestión e implementación de los procesos. De igual manera, se visualizan relaciones horizontales entre los asistentes técnicos.</p> <p>Modelo Organizacional De Funcionamiento De Las DMU</p>



No	Nombre del documento	Aporte
12	reglamento de la secretaría de estado en el despacho de educación/acuerdo 1359-se-2014	Se establece Comunicación y Prensa como parte del apoyo especializado de la SE.
13	Ruta crítica hacia la descentralización 2017 - 2025	<p>Estrategia de comunicación SEDUC multinivel. Incluye la entrega de información a la ciudadanía y parte con un análisis sobre los aspectos positivos y negativos de la comunicación interna entre los niveles central y descentralizado de la Secretaría de Educación; estableciendo el contexto e importancia de los diferentes mecanismos de comunicación y coordinación necesarios para lograr un efectivo proceso de descentralización.</p> <p>Imagen 1: Lógica de implementación de la Ruta hacia la Descentralización</p>
14	Manual De Procesos Y Procedimientos Integrados Dirección General De Adquisiciones.	
15	Manual de Procesos y Procedimientos Integrados Auditoría Interna (ai)	