

LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA GERENCIAL

ANA MARIA OTERO GIRALDO
CLAUDIA PATRICIA OYOLA ESCOBAR

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA ESTRATÉGICA
SANTIAGO DE CALI, VALLE DEL CAUCA
ENERO 2016

LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA GERENCIAL

ANA MARIA OTERO GIRALDO
CLAUDIA PATRICIA OYOLA ESCOBAR

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial
para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA ESTRATÉGICA
SANTIAGO DE CALI, VALLE DEL CAUCA
ENERO 2016

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	6
1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	7
1.1 PLANTEAMIENTO	7
2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	8
2.1 FORMULACIÓN	8
2.2 SISTEMATIZACIÓN.....	8
3 OBJETIVOS	9
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
4 JUSTIFICACIÓN	10
5 MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE.....	11
5.1 MARCO DE ANTECEDENTES	11
5.2 MARCO TÉORICO.....	13
5.3 MARCO CONCEPTUAL.....	18
5.4 MARCO CONTEXTUAL.....	18
5.5 MARCO LEGAL	19
6 METODOLOGÍA.....	20
7 RESULTADOS Y DISCUSIÓN	21
8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
9 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Respuestas Pregunta 1.....	24
Tabla 2. Respuestas Pregunta 2.....	25
Tabla 3. Respuestas Pregunta 3.....	27
Tabla 4. Respuestas Pregunta 4.....	29
Tabla 5. Respuestas Pregunta 5.....	30
Tabla 6. Respuestas Pregunta 6.....	32
Tabla 7. Respuestas Pregunta 7.....	34
Tabla 8. Respuestas Pregunta 8.....	36
Tabla 9. Respuestas Pregunta 9.....	37
Tabla 10. Respuestas Pregunta 10.....	38
Tabla 11. Respuestas Pregunta 11.....	40
Tabla 12. Respuestas Pregunta 12.....	41
Tabla 13. Respuestas Pregunta 13.....	43
Tabla 14. Respuestas Pregunta 14.....	44
Tabla 15. Respuestas Pregunta 15.....	46

LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1. Respuesta Pregunta 1.....	25
Gráfico 2. Respuesta Pregunta 2.....	26
Gráfico 3. Respuesta Pregunta 3.....	28
Gráfico 4. Respuesta Pregunta 4.....	30
Gráfico 5. Respuesta Pregunta 5.....	31
Gráfico 6. Respuesta Pregunta 6.....	33
Gráfico 7. Respuesta Pregunta 7.....	35
Gráfico 8. Respuesta Pregunta 8.....	36
Gráfico 9. Respuesta Pregunta 9.....	38
Gráfico 10. Respuesta Pregunta 10.....	39
Gráfico 11. Respuesta Pregunta 11.....	41
Gráfico 12. Respuesta Pregunta 12.....	42
Gráfico 13. Respuesta Pregunta 13.....	43
Gráfico 14. Respuesta Pregunta 14.....	45
Gráfico 15. Respuesta Pregunta 15.....	46

INTRODUCCIÓN

El trabajo que se presenta trata de la importancia de la implementación de una metodología que permita mejorar la comunicación estratégica en la Administración Municipal de Miranda Cauca. Durante el período de gobierno en esta entidad la comunicación tanto interna como externa ha sido una de las debilidades y falencias que no han permitido transmitir a funcionarios y comunidad en general los logros y metas alcanzadas más relevantes de la gestión.

Se trata de encontrar las herramientas y estrategias que permitan implementar mecanismos que conlleven a mejorar los elementos en cuanto a medios y canales de comunicación.

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO

El municipio de Miranda tiene como misión ser un ente básico territorial de la estructura administrativa del Estado, encargado de cumplir y hacer cumplir las funciones, la prestación de los servicios, velar por el orden público, elevar la calidad de vida y el bienestar de sus habitantes, promover el desarrollo socioeconómico y cultural del territorio, la protección del medio ambiente, en un marco de transparencia y de participación ciudadana, para la creación de municipalidad.

A pesar de los múltiples logros obtenidos en la gestión de recursos para la inversión en los diferentes sectores y de que el municipio a nivel Departamental y Nacional ha logrado un buen posicionamiento no se puede decir lo mismo a nivel Local, esto debido a las fallas en la divulgación de la buena gestión realizada la cual se manifiesta en la falta de coordinación de actividades por parte de los líderes del proceso generado por la toma de decisiones sobre la marcha de los acontecimientos y poco análisis de variables y clientes internas y externas.

Esta situación descrita evidencia la necesidad de implementar la comunicación como herramienta estratégica gerencial, ya que según Sallenave (2004) “como comunicador el gerente general debe hacer comprender a sus públicos cual es la estrategia de la empresa y porque esta requiere de un determinado esquema organizacional” (p.33).

2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 FORMULACIÓN

¿Cómo generar una propuesta metodológica que permita una mejor divulgación de la gestión realizada por la administración municipal de Miranda Cauca mediante la participación de todos los niveles de la estructura organizacional para el año 2016?

2.2 SISTEMATIZACIÓN

¿Cuáles son los antecedentes sobre medios y mecanismos de comunicación más efectivos para las entidades públicas del orden estatal?

¿Cuál es la situación actual de la Administración municipal de Miranda Cauca en cuanto a los canales de comunicación utilizados?

¿Cómo la implementación de una metodología de comunicación como herramienta estratégica gerencial puede mejorar la divulgación de la gestión realizada?

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer una metodología de comunicación interna que permita mejorar la divulgación de la gestión realizada por la Administración municipal de Miranda Cauca a través de la participación de todos los niveles de la estructura organizacional.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Conceptualizar a partir de la teoría sobre los factores internos que pueden contribuir a la poca divulgación de la gestión realizada en entidades estatales.
- ❖ Diagnosticar la situación actual de la Administración municipal de Miranda Cauca en cuanto a los canales de comunicación empleados.
- ❖ Diseñar una metodología de comunicación interna que permita mejorar la divulgación de la gestión realizada.

4 JUSTIFICACIÓN

La vida social es un intercambio de relaciones nutridas por el contacto personal, que actúa como el puente articulador entre la construcción de cultura y desarrollo. Por esta razón, es importante que en todas las organizaciones exista un lenguaje de comunicación único que permita que los miembros de la misma puedan entender su papel como sujetos sociales y participativos del entorno en el que se desarrollan.

En un panorama como el que se tiene es urgente que dentro de la Administración del municipio de Miranda Cauca asuma el reto de cuestionarse y replantear el valor que le asigna a la comunicación y que empiece a asumirla como un macroproceso organizacional estratégico fundamental para el cumplimiento de sus propósitos misionales y no como un mero proceso funcional e instrumental de apoyo. De allí la importancia de que esta entidad mire hacia su propio interior y hacia la sociedad, que hagan más eficiente el trabajo y garanticen un exitoso cumplimiento de su función constitucional.

Es importante entonces, entender que la comunicación es transversal a todas las organizaciones y que es a partir de las labores y actividades de sus miembros como se proyecta mejor la imagen corporativa tanto a nivel interno como a nivel externo.

La razón de esta propuesta es diseñar una metodología que permita implementar la comunicación como herramienta estratégica gerencial que incluya mecanismos de participación a todos los niveles de la organización mejorando la divulgación de la gestión realizada por la administración municipal de Miranda Cauca.

5 MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE

5.1 MARCO DE ANTECEDENTES

En el año 2003, la firma Casals & Associates Inc. recibió el encargo de diseñar un "Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa y de la Rendición de cuentas a la sociedad, para entidades del Estado -MCPOI", en desarrollo del programa "Apoyo al Fortalecimiento de la Eficiencia y la Transparencia en el Estado Colombiano" de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional - USAID, modelo que debía recoger las conclusiones de un ejercicio previo con veintiún entidades del nivel territorial y dos del nivel nacional en Colombia. Se trataba de aportar nuevas miradas y procedimientos que contribuyeran a mejorar las relaciones de construcción de sentido al interior de las entidades y la interacción comunicativa de éstas con sus audiencias externas, buscando, además, enriquecer el debate sobre la comunicación pública pero, sobre todo, de contribuir a la movilización social hacia el cumplimiento de los fines esenciales del Estado (Jaramillo, 2005).

El estudio a partir del cual se diseñó el MCPOI encontró cinco grandes problemas generales comunes a las entidades del sector público: la concepción de la comunicación que predomina, la carencia de una verdadera cultura de la información, la relación que se da entre los servidores públicos en virtud de su relación temporal con las entidades, la tendencia a la inercia o resistencia al cambio y las relaciones que las entidades establecen con los medios masivos de comunicación.

Para el año 2007 el Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP realiza una guía de modernización de entidades públicas con el fin primordial de que estos procesos de modernización de las organizaciones sea el de mejorar el desempeño de las entidades públicas, la comunicación se encuentra dentro del proceso estratégico.

En el municipio de Miranda Cauca durante la Administración del período 2008-2011 se diseñó un Plan estratégico de comunicación integral frente a la falencia de no contar con un verdadero programa de comunicación organizacional o corporativa, el cual propende por mejorar los niveles de información, comunicación dinamizando así una mejor imagen institucional soportado en las últimas concepciones de la comunicación corporativa en el país. Lo anterior articulado a la Implementación del Modelo Estándar de Control Interno – MECI. Este plan servirá Como herramienta pedagógica en la formación educativa para los empleados y funcionarios en el área de la comunicación organizacional y en esa misma medida el plan será el eje transversal que cubra todas las iniciativas de proyección a la comunidad en general que es al final de cuentas el producto del servicio social como punto de partida de interacción comunitaria entre la administración y los ciudadanos.

Díaz G., Loaiza N., Zambrano L. (2009) realizaron un trabajo de grado donde se diseñó un Plan de comunicación estratégico para impulsar, fortalecer y respaldar el Plan de bienestar social de la Secretaría de Educación de Bogotá y su difusión exitosa con el objetivo de implementar un lenguaje de comunicación único que permita que los miembros de la misma puedan entender su papel como beneficiarios e integrantes activos de los diferentes planes, programas y actividades que propone dicha entidad en el marco del Plan de Bienestar Social desde la Dirección de Talento Humano. En este orden de ideas, este proyecto se enfocó hacia la formulación de una estrategia comunicativa que unida y materializada en un plan de comunicación le permitan a una organización pública generar lenguajes formales que promuevan el incremento de la participación, el conocimiento, la satisfacción, el desempeño y la motivación de los miembros de la misma hacia el Plan de Bienestar Social, mejorando así su calidad de vida laboral y personal.

Para el período 2012-2015 la Contraloría General de Medellín diseña su Plan Estratégico de Comunicaciones donde tiene como objetivo institucionalizar la comunicación como un proceso estratégico transversal a su estructura organizacional, a sus prácticas informativas, orientadas al cumplimiento de principios como la publicidad, la transparencia y la participación ciudadana. En este orden de ideas muestran que hay una Oficina Asesora de Prensa y Comunicaciones encargada de asumir un rol importante mediante acciones efectivas de estrategia comunicacional, que le permitan a la entidad dar a conocer sus ejecutorias y lograr que los diferentes públicos y partes interesadas la identifiquen, entiendan claramente su actividad y den cuenta de la percepción real que tienen de ella, también es importante destacar la relevancia del fortalecimiento de los procesos de comunicación interna que permitan generar interacción y fluidez en la información corporativa para lograr procesos de pertenencia, identidad y dinamismo en la actividad diaria de los servidores de la entidad a más de facilitar los procesos laborales y de atención a los diversos públicos.

Dentro del mismo período 2012-2015 la administración Municipal de Sabaneta – Antioquia diseña un Plan Estratégico de Comunicaciones el cual tiene como elemento clave y principal en la organización el proceso de comunicación pública, en donde mediante su apropiación permitirá un buen resultado del trabajo en equipo, la articulación funcional y la construcción de una identidad corporativa que contribuya al fortalecimiento de la cultura organizacional y a la interacción entre los diferentes públicos. En la Administración Municipal de Sabaneta ha existido en los últimos años un marcado interés en mantener procesos sólidos de comunicación. Se realizan importantes esfuerzos por ofrecer una información clara, veraz y oportuna a la comunidad y garantizar una comunicación fluida y eficaz con cada uno de sus públicos.

Morales J. (2013) realizó un trabajo de grado para la formulación de un método interno de comunicación para la Alcaldía municipal de la Estrella Antioquia, donde

el objetivo general fue generar canales y maneras efectivas de comunicación dentro de la organización, empleando una encuesta a una muestra representativa del público objetivos los cuales tuvieran trabajo de oficina. En los resultados se pudo evidenciar que a los trabajadores de la organización se les debe mantener informados de los cambios y de cualquier tipo de proyecto que se realice, esto con la ayuda de diferentes estrategias que los mantenga enterados de los sucesos, de esta manera se logrará mantener al público interno de la organización enterado de todos los procesos y proyectos que se adelantan dentro de la misma, la ejecución de las estrategias a realizar para mantener y subir de nivel la comunicación interna de la organización es de vital importancia para la imagen interna y externa de la entidad.

5.2 MARCO TEÓRICO

Según Rivas A., Hidalgo C., Ramírez M. (2010) el concepto de comunicación se ha ido desarrollando a través del tiempo y por lo general ha estado vinculado a la idea de transmisión de información. La palabra deriva del latín *cummunis*, que significa *común* y que tiene implícito *la comunidad*. Por tanto al comunicarnos estamos suponiendo que tenemos algo en común como puede ser una información, un conocimiento, alguna idea, y para lograr estos niveles de entendimiento las personas deben poseer herramientas mínimas que permitan este intercambio de significados y sentidos de sujetos concretos donde se construye la individualidad y el conocimiento del mundo. ¿Qué se pretende lograr a través de la comunicación? ¿Bastará su uso *utilitario de transmisión de algo* para definir la comunicación?

La comunicación, más que una ciencia es un proceso que aparece tanto en los niveles cognitivos del individuo como en su acción social. En términos generales, la **comunicación** es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Es decir, que cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, etc., lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.

ESTRATEGIA:

El concepto de estrategia es comúnmente utilizado en el ámbito empresarial y es una manera de hacer una reflexión con el objetivo de cambiar la visión paradigmática de las organizaciones (Rivas et al, 2010). El término ESTRATEGIA, es muy conocido que proviene del idioma griego y que su uso inicial estaba ceñido a las operaciones militares. También es muy sabido que es la forma o el 'cómo' se logra una meta. Entonces, concisamente se puede concluir que lo 'estratégico' sirve para lograr objetivos.

ORGANIZACIÓN:

Organización es una palabra de origen griego "organon", que significa instrumento, utensilio, órgano o aquello con lo que se trabaja. En general, la organización es la forma como se dispone un sistema para lograr los resultados deseados. Es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

Una **organización** es un **sistema** diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas. En otras palabras, una organización es un **grupo social formado por personas, tareas y administración**, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

En el **ámbito empresarial** es muy común la palabra organización, y en ese ámbito **la definen como el proceso administrativo, por medio del cual dos o más personas ejecutan de manera coordinada y ordenada un trabajo dado en un entorno externo en particular en busca de un objetivo que se proponen estos**. Así que se realiza una división de tareas, actividades y además donde cada particular obtiene ciertas responsabilidades.

Es importante acotar que **una organización puede estructurarse de manera formal o informal**; si es formal sigue una serie de reglas internas y de no serlo, o si es informal se genera de manera espontánea, y dando resultado al funcionamiento propio y desarrollo de la empresa o entidad. En cada organización debe existir una persona dispuesta a cumplir un papel fundamental en **situaciones donde se necesite liderazgo, control de recursos humanos, planificación, recursos financieros, tecnológicos**, entre otros.

COMUNICACIÓN ESTRATEGICA

Comunicación Estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos.

La tarea principal de esta es gestionar integralmente la identidad de las organizaciones: para reunir y sistematizar la existencia de prestigio y credibilidad que toda organización necesita (Maldonado, 2012).

En ciencias de la comunicación, llamamos comunicación estratégica a la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la empresa (publicidad, marketing, folletería, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial, higiene, atención al cliente, posventa, etc.) para diferenciarnos de la competencia y lograr un lugar en la mente de los públicos que nos interesa (Bozzetti, 2012).

Scheinsohn define a la comunicación estratégica como “una interactividad que interviene para asistir a los procesos de significación, ya sean éstos en empresas o en cualquier otro sujeto social” (Scheinsohn 2009, p. 115).

Garrido (2004), sostiene que la comunicación estratégica está destinada para miras a largo plazo, donde se deben cumplir objetivos de una empresa y a la vez generar una imagen y respaldar una marca para conseguir una permanencia en el tiempo, además menciona que la comunicación estratégica debe crear redes de mensajes las cuales den coherencia a la organización pero no olvidando a quién va dirigidos los mensajes.

Nosnik (1991) define a la comunicación estratégica como una forma de pensar sistémicamente en cualquier nivel, ya sea persona, grupal y social. Este pensamiento sistémico obliga a concebir el proceso de la comunicación como un sistema para lo cual se necesita estar consciente de todas las partes que la integran.

La comunicación estratégica tiene por objetivo, además de crear y fortalecer la imagen corporativa, la de contribuir a la diferenciación y lograr el posicionamiento para crear la ventaja competitiva de la organización (Picazo y Evadista, 2003).

Otros autores definen a la comunicación estratégica como “una práctica que emerge con la maduración que experimenta el campo de las comunicaciones en la modernización de las sociedades cuyo objetivo es convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno en una relación armoniosa y positiva desde el punto de sus intereses y objetivos” (Tironi y Cavallo, 2001, p.28).

La comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos. La comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación, entendiendo esta como el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y

define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias (Lares, 2010).

La comunicación estratégica tiene los rasgos de toda, que caracterizan a toda estrategia, con la única explicación de que, en este caso, para el logro de sus metas los jugadores utilizan el poder de la interacción simbólica en vez de la fuerza o cualquier otro sistema de interacción física. Entonces, una comunicación estratégica cumple al menos tres funciones:

- * Obliga a una reflexión y a un análisis periódico sobre la relación de una organización o de una marca con sus públicos
- * Define una línea directriz de la comunicación
- * Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización.

La comunicación estratégica es una interactividad, una tarea multidisciplinaria que pretende trabajar con una empresa en situación y proyección. La comunicación estratégica comprende los siguientes niveles de acción:

Nivel Estratégico: su principal problema son los fines.

Nivel Logístico: hace una aproximación cognoscitiva a la empresa, para orientar la producción y mantenimiento de todos los recursos necesarios para la consecución de los fines estratégicos comunicacionales.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, (Fernández, 1999).

Según Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es " la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización".

La comunicación organizacional se comprende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades

deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación, (Fernández, 1999).

Por su parte, Trilles (2001) asevera que *“la comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes”*.

En conclusión se puede afirmar que la comunicación organizacional será determinada como un sistema o conjunto de procesos de construcción de símbolos, significados compartidos e intercambios de información, establecidos entre los integrantes de una organización para con ellos mismos y con el entorno externo. Un subsistema en interactividad con otros que forman parte de uno mayor: la organización.

La comunicación organizacional según Fernández (1999) puede dividirse en:

Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se entiende como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes clientes externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

La comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. También se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos

de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

5.3 MARCO CONCEPTUAL

MCPOI: Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa y de la Rendición de cuentas a la sociedad, para entidades del Estado

USAID: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

DAFP: Departamento Administrativo de Función Pública

MECI: Modelo Estándar de Control Interno

5.4 MARCO CONTEXTUAL

La fundación del municipio de Miranda data del 7 de Mayo de 1.899 cuando se fundó El Espejuelo jurisdicción del Distrito Municipal de Santa Ana Provincia de Santander, Departamento Nacional del Cauca, República de Colombia; unos años después en 1.903 se convierte en cabecera del Municipio con el nombre de Miranda, en homenaje al prócer de la Independencia Americana Francisco Miranda y por imposición del señor Julio Fernández Medina, que cedía los terrenos para su fundación al término de la Guerra de los Mil Días que conforman el centro de la cabecera municipal de Miranda.

Por tal razón, el área urbana de Miranda tiene una historia privilegiada en lo que a planeación se refiere, desde sus inicios, su fundador Julio Fernández Medina, otorga al futuro poblado unas normas urbanísticas propias de la concepción española de las Leyes de Indias, con tales normas especificó desde el trazado vial hasta la destinación de manzanas para determinados usos; de igual manera hizo

una discriminación social a través del loteo, es decir, que muestra un marcado propósito de reparto social del espacio urbano.

El municipio limita: Norte. con el Municipio de Florida (Departamento del Valle del Cauca). Oriente. con el Municipio de Río Blanco (Departamento del Tolima). Sur. con los Municipios de Corinto y Padilla (Departamento del Cauca). Occidente. Municipio de Puerto Tejada (Departamento del Cauca). Extensión total: 19959 Km², Extensión área urbana: 3717 Km², Extensión área rural: 195877 Km². Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 1.120m.n.m Temperatura media: 24°C.

Tiene una economía campesina de autoconsumo y subsistencia; en Miranda cultivan uva con el abandono de cultivos tradicionales, aunque aún hay zonas con cultivo de café. En la llanura predomina el monocultivo de la caña de azúcar (79.29% del terreno), y pequeños cultivos tradicionales y con bajo nivel tecnológico, como hortalizas, habichuela, tomates y maracuyá.

El municipio ha tenido en los últimos años un gran crecimiento de la industria, entre sus empresas más importantes se destaca:

- INCAUCA S.A. o Ingenio del Cauca es un ingenio azucarero, uno de los más importantes de Colombia y de toda Latinoamérica.
- INORCA industria que se basa en la fabricación de cojinería para automóviles, aviones y teatros.

Tomado del Plan municipal de Desarrollo de Miranda Cauca (2012-2015).

5.5 MARCO LEGAL

- Ley 1474 de 2011: **Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.**

Plan Anticorrupción y riesgos

Estrategia de Gobierno en Línea y medidas anti trámites

Rendición pública de cuentas

Mecanismos para mejorar la atención al ciudadano (Transparencia)

- Decreto 2482 de 2012 del DAFP: **Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión.**

6 METODOLOGÍA

La propuesta metodológica tuvo como objetivo identificar los aspectos de la comunicación que han incidido en la imagen que la entidad tiene sobre la gestión realizada en la alcaldía de Miranda Cauca.

Para dar respuesta al objetivo específico de conceptualización, se procedió a la revisión de fuentes bibliográficas para encontrar unos referentes que permitieran sustraer la información básica para la investigación y los elementos que han hecho que esas metodologías hayan sido efectivas en la respectiva entidad.

En cuanto al objetivo del diagnóstico se realizó la revisión del Plan estratégico de comunicación integral que está vigente en la administración municipal y a través de la recolección de datos con el fin de establecer el estándar de comportamiento de dicha variable.

La población a investigar fue el público interno de la entidad entre empleados de planta y de orden de prestación de servicios –OPS de la Alcaldía de Miranda Cauca los cuales son 273, la muestra calculada fue de 160 encuestas, sin embargo fueron escogidas de manera aleatoria 50 para determinar el flujo y la efectividad en la transmisión de la información.

La encuesta es un tipo de estudio descriptivo y se usó la técnica de recolección a través del cuestionario el cual es un instrumento de recopilación de información compuesto de un conjunto limitado de preguntas mediante el cual el sujeto proporciona información sobre sí mismo y el entorno (González et al, 2009), dicho cuestionario contenía quince (15) preguntas con opción múltiple donde se preguntaban temas claves y de importancia a los funcionarios, dichas respuestas fueron sistematizadas y analizadas de acuerdo a las variables más relevantes que pudieran influir en el proceso de la comunicación interna mediante tabla dinámica en excel.

Para el tercer objetivo se propuso el diseño de la metodología a partir del análisis del contexto de la aplicación de aquellas que han sido de utilidad en entidades similares y a través de los resultados obtenidos del diagnóstico de la situación actual de la administración municipal.

7 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En cuanto al primer objetivo se pudo encontrar como referencia en el documento de FORMULACIÓN DE MÉTODO INTERNO DE COMUNICACIÓN PARA LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE LA ESTRELLA, que se plantea la importancia de que en una entidad pública los funcionarios o colaboradores sean quienes de primera mano tengan el conocimiento de la entidad y de todas las acciones que se están ejecutando porque es a partir de esta situación que la imagen y la buena marca como entidad gestionadora de recursos bienes y servicios se difunde hacia el resto de la comunidad.

En este documento en el capítulo “Discusión” hacen referencia al documento “Comunicación Interna en Administraciones Públicas Españolas” donde se resalta que en un alto porcentaje las instituciones y/u organizaciones del orden estatal no toman muy en cuenta y no le dan la importancia que se merece el tema de un plan de comunicaciones interno para la entidad. Se resalta el hecho de no considerar a los funcionarios como primeros y principales emisores de las acciones ejecutadas hacia la comunidad.

Es claro que uno de los éxitos de cualquier empresa radica en el conocimiento que cada empleado tenga de ella y así de esta manera cuando un cliente tenga alguna duda u observación acerca de los servicios ofrecidos el empleado esté capacitado para resolver la situación y para indicar al cliente el camino a seguir que logre resolver su inquietud. Así mismo si en una entidad territorial todo el personal tiene un manejo asertivo pertinente y adecuado de lo que cada secretaría o sección ejecuta, seguramente el trabajo realizado se logre difundir de manera ágil a través de un canal de comunicación directo como lo serían los empleados.

Para nuestro caso el mismo empleado manifiesta el desconocimiento sobre las acciones ejecutadas y a la vez el descontento por no involucrarlo y hacerlo sentir como factor fundamental dentro de la tarea de gobernar ya que gestionar y administrar los recursos de toda una comunidad no es tarea fácil y se hace con la ayuda de un equipo interdisciplinario.

Otros, por su falta de compromiso o por su falta de liderazgo dejan en manos de personal no calificado la tarea de informar o en su efecto dejan casi nula la inversión en el tema de comunicaciones que por el mundo globalizado y tecnológico que vivimos hace parte fundamental del diario y acontecer cotidiano de todas las personas. Los medios y métodos de comunicación han invadido nuestro mundo y debemos estar a la vanguardia o a la par de lo que nos ofrece el medio.

En el documento denominado Plan Estratégico de Comunicación 2012-2015 de la Contraloría General de Medellín-CGM se menciona que la comunicación

organizacional en la CGM estará caracterizada por la construcción de sentido de pertenencia y por el establecimiento de relaciones de diálogo y colaboración de los servidores públicos, sin perjuicio de la jerarquización propia de la estructura institucional. Para ello la entidad normalizará y estandarizará un proceso de comunicación corporativa que defina la operacionalización de los objetivos y propósitos comunes a todos los funcionarios.

Se resalta nuevamente la importancia de que todos los empleados de una empresa tengan el conocimiento del deber ser de la misma y que esto se logra a través del involucramiento con los objetivos y metas trazadas sin importar el nivel jerárquico de cada quien. En nuestra entidad solo nos hemos preocupado porque los líderes de procesos sean quienes conozcan de fondo la entidad y la proyección que esta tiene a corto mediano y largo plazo, dejando a un lado el trabajo que podría llegar a realizar los demás funcionarios con el tema de socializar los eventos, actividades y logros de la administración municipal. La información sobre la imagen corporativa se ha visto afectada pues a pesar de hacer, ejecutar y gestionar el desarrollo del municipio en todos los sectores de inversión la percepción que tienen incluso los mismos funcionarios es que la labor realizada no ha sido suficiente y no ha estado encaminada a los objetivos inicialmente planteados. La socialización y los mecanismos de comunicación no han sido efectivos o tal vez ni siquiera nos hemos preocupado por trabajarlos o darles la relevancia que se merecen pues es a través de los medios y mecanismos de comunicación que podemos vender una buena marca institucional.

Es tan pequeño el porcentaje de importancia que le hemos dado al tema de la comunicación que aun teniendo un plan de comunicación Interna ni siquiera los directivos y líderes lo conocemos y mucho menos hemos ejecutado acciones que permitan su implementación. Una de las primeras acciones importantes a realizar entonces es conocerlo, ajustarlo a los requerimientos de la entidad y por ultimo implementarlo.

En el documento de plan estratégico de comunicaciones de la Alcaldía de Sabaneta 2012-2015 se hace un especial énfasis al papel que debe desempeñar la oficina de comunicaciones dentro de una institución del orden estatal. La responsabilidad de crear una sinergia a través de procesos comunicacionales entre todos los funcionarios y en el sentido de que se construya un modelo participativo y de integración donde el trabajo en equipo, la participación permitan promover y mantener una buena imagen institucional.

Los textos nos indican claramente que un buen trabajo hecho dentro de la empresa desencadena una cosecha de buenos resultados lo cual es calificado por nuestros clientes bien sean internos o externos, y la mejor manera de que nos

conozcan es mostrando, publicando, comunicando lo ejecutado y que mejor manera que empezar la tarea con el propio personal.

Un empleado se compromete en la medida que su jefe llámese dueño o gerente lo tiene en cuenta y valora su participación dentro de la empresa, conllevando esto a que los empleados no se sientan ajenos a los intereses y mejoras de su institución.

Muchas veces a pesar de existir una oficina de comunicaciones, éstas no son o no surten el efecto deseado pues no trabajan de manera mancomunada con las fuentes primarias de la información sino que de manera desligada realizan informes fríos del acontecer institucional, la gestión es una labor diaria y que se ejecuta de la mano de cada empleado desde el de menor rango hasta sus directivos, de ahí que la colaboración y el papel de todos es fundamental para vender la marca y esto solo se logra con el conocimiento del producto.

Pero ¿por qué es importante la comunicación dentro de la empresa? Sin una correcta comunicación es imposible lograr metas, aumentar productividad y generar los resultados que se deben alcanzar. La comunicación interna aporta en muchos aspectos de la organización: sirve como herramienta de motivación de los empleados, construye y fortalece la identidad corporativa. Sin una **identidad corporativa** bien formada es imposible que los clientes externos tengan una buena **imagen corporativa**. Sin imagen corporativa no hay reconocimiento, ni ventas, por ende, mucho menos ganancias.

La explicación dada en este documento nos reafirma nuevamente la relevancia y el papel fundamental que los empleados tenemos en la creación de la imagen corporativa, una empresa que pretenda alcanzar o levantar su imagen lo puede hacer fácilmente a través de sus empleados pues son éstos los que realmente tienen el contacto con los usuarios y de la buena y acertada información que éstos impartan depende el grado de satisfacción que éste se lleve. Además a través de una buena comunicación se puede lograr que todos los miembros vayan en una sola y misma dirección, todo esto liderado por los jefes bajo la concepción que escuchar y atender las observaciones y sugerencias de los colaboradores es importante

Para nuestro caso en particular, si la administración municipal no trabaja en el área de comunicaciones de tal manera que se establezcan mecanismos y métodos que garanticen la difusión de las metas alcanzadas ni siquiera en el ámbito interno mucho menos podemos garantizar que el trabajo sea conocido y valorado a nivel externo. Una buena comunicación tal vez es lo que las empresas más deben cuidar pues es el primer paso para saber cuál es el mensaje que se debe dar de manera eficaz y efectiva.

Para el desarrollo del segundo objetivo las preguntas y la sistematización de la encuesta se relacionaron de acuerdo al área y a su tipo de vinculación:

Pregunta 1. Su jefe le socializa los proyectos que ejecuta la secretaria.

- SI
- NO

En la Tabla 1 se observa la tabulación de las respuestas obtenidas:

Tabla 1. Respuestas Pregunta 1

AREA	OPS			PLANTA			Total general
	NO	SI	Total OPS	NO	SI	Total PLANTA	
ALMACEN		1	1				1
CONCEJO MPAL		2	2		1	1	3
CONTRATACIÓN	1		1		1	1	2
CONTROL INTERNO					1	1	1
DESARROLLO SOCIAL	1	2	3	1	1	2	5
DESPACHO	1		1		1	1	2
EDUCACIÓN CULTURA DEPORTE	1	3	4		2	2	6
FINANCIERA		1	1		1	1	2
GENERAL				2		2	2
GOBIERNO	3		3	2		2	5
INFRAESTRUCTURA		1	1	1	2	3	4
INSPECCIÓN POLICIA					1	1	1
PERSONERÍA					1	1	1
PLANEACION		4	4		2	2	6
SALUD					1	1	1
SECRETARIA GENERAL		1	1	1	1	2	3
SECRETARIA SALUD		1	1				1
SEDAM		2	2		1	1	3
TRANSITO		1	1				1
Total general	7	19	26	7	17	24	50

En el gráfico 1 se observa el comportamiento tendencial de las variables analizadas:

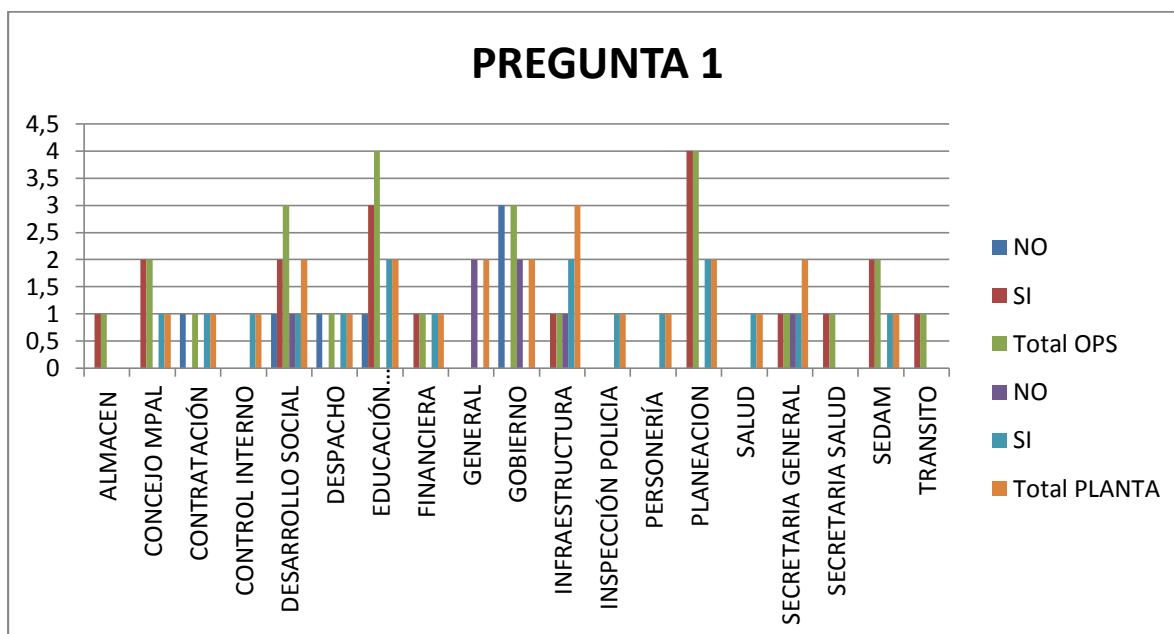


Gráfico 1. Respuesta Pregunta 1

Con los resultados obtenidos en la pregunta 1 podemos destacar que de manera general y en un alto porcentaje todos los jefes de dependencias socializan las acciones ejecutadas a sus colaboradores.

Pregunta 2. La secretaría donde usted es colaborador hace seguimiento a las actividades programadas por funcionario, de manera:

- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Nunca

En la Tabla 2 se observa la tabulación de las respuestas obtenidas:

Tabla 2. Respuestas Pregunta 2

AREA	OPS					PLANTA				Total general
	MENSUAL	NUNCA	SEMANAL	TRIMESTRAL	Total OPS	MENSUAL	NUNCA	SEMANAL	Total PLANTA	
ALMACEN			1		1					1
CONCEJO MPAL			2		2			1	1	3
CONTRATACIÓN		1			1	1			1	2
CONTROL INTERNO								1	1	1
DESARROLLO SOCIAL			3		3	1		1	2	5

AREA	OPS					PLANTA				Total general
	MENSUAL	NUNCA	SEMANAL	TRIMESTRAL	Total OPS	MENSUAL	NUNCA	SEMANAL	Total PLANTA	
DESPACHO	1				1			1	1	2
EDUCACIÓN CULTURA DEPORTE	3			1	4	2			2	6
FINANCIERA		1			1	1			1	2
GENERAL						1	1		2	2
GOBIERNO	3				3			2	2	5
INFRAESTRUCTURA				1	1		1	2	3	4
INSPECCIÓN POLICIA								1	1	1
PERSONERÍA							1		1	1
PLANEACION			4		4	1		1	2	6
SALUD								1	1	1
SECRETARIA GENERAL			1		1			2	2	3
SECRETARIA SALUD			1		1					1
SEDAM	2				2			1	1	3
TRANSITO			1		1					1
Total general	9	2	13	2	26	7	3	14	24	50

En el gráfico 2 se observa el comportamiento tendencial de las variables analizadas:

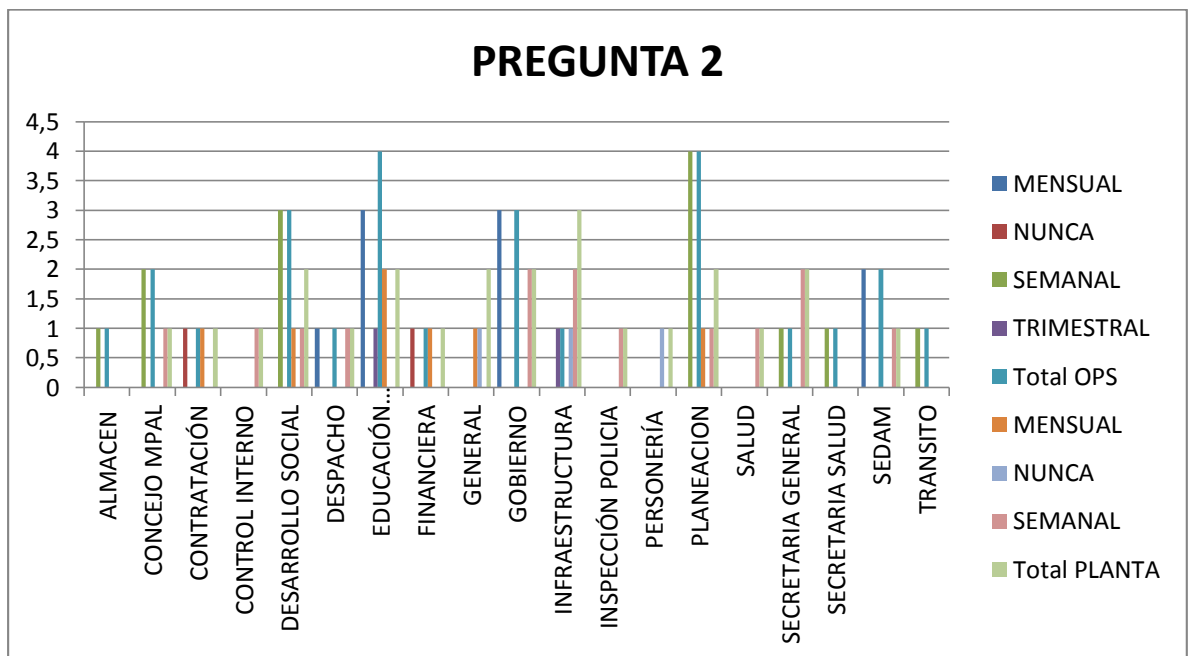


Gráfico 2. Respuesta Pregunta 2

Se muestra en los resultados de la pregunta 2 que aún existen secretarías que no hacen seguimiento a las actividades programadas y propuestas que permitan diagnosticar las situaciones o acciones que no están dando buenos resultados de gestión administrativa. La comunicación interna de la secretaría se vuelve casi nula, redundando en resultados inesperados.

Pregunta 3. De los siguientes canales de comunicación interna, cuales utiliza o visita con más frecuencia:

- Página Web
- Correo Institucional
- Grupo Whatsapp
- Canal Institucional
- Carteleras
- Periódico

En la Tabla 3 se observa la tabulación de las respuestas obtenidas:

Tabla 3. Respuestas Pregunta 3

AREA	OPS							PLANTA				Total general
	CANAL INSTITUCIONAL	CARTELERAS	CORREO INSTITUCIONAL	GRUPO WHATSAPP	PAGINA WEB	WHAT SAPP	Total OPS	CARTELERAS	CORREO INSTITUCIONAL	PAGINA WEB	Total PLANTA	
ALMACEN					1		1					1
CONCEJO MPAL				1	1		2		1		1	3
CONTRATACIÓN		1					1		1		1	2
CONTROL INTERNO									1		1	1
DESARROLLO SOCIAL			2	1			3		1	1	2	5
DESPACHO	1						1		1		1	2
EDUCACIÓN CULTURA DEPORTE		1	2			1	4		2		2	6
FINANCIERA			1				1		1		1	2
GENERAL								1	1		2	2
GOBIERNO			2	1			3		2		2	5
INFRAESTRUCTURA				1			1		2	1	3	4
INSPECCIÓN POLICIA									1		1	1
PERSONERÍA									1		1	1

AREA	OPS							PLANTA				Total general
	CANAL INSTITUCIONAL	CARTELERAS	CORREO INSTITUCIONAL	GRUPO WHATSAPP	PAGINA WEB	WHAT SAPP	Total OPS	CARTELERAS	CORREO INSTITUCIONAL	PAGINA WEB	Total PLANTA	
PLANEACION					4		4		2		2	6
SALUD									1		1	1
SECRETARIA GENERAL					1		1		2		2	3
SECRETARIA SALUD					1		1					1
SEDAM					2		2		1		1	3
TRANSITO			1				1					1
Total general	1	2	8	4	10	1	26	1	21	2	24	50

En el gráfico 3 se observa el comportamiento tendencial de las variables analizadas:

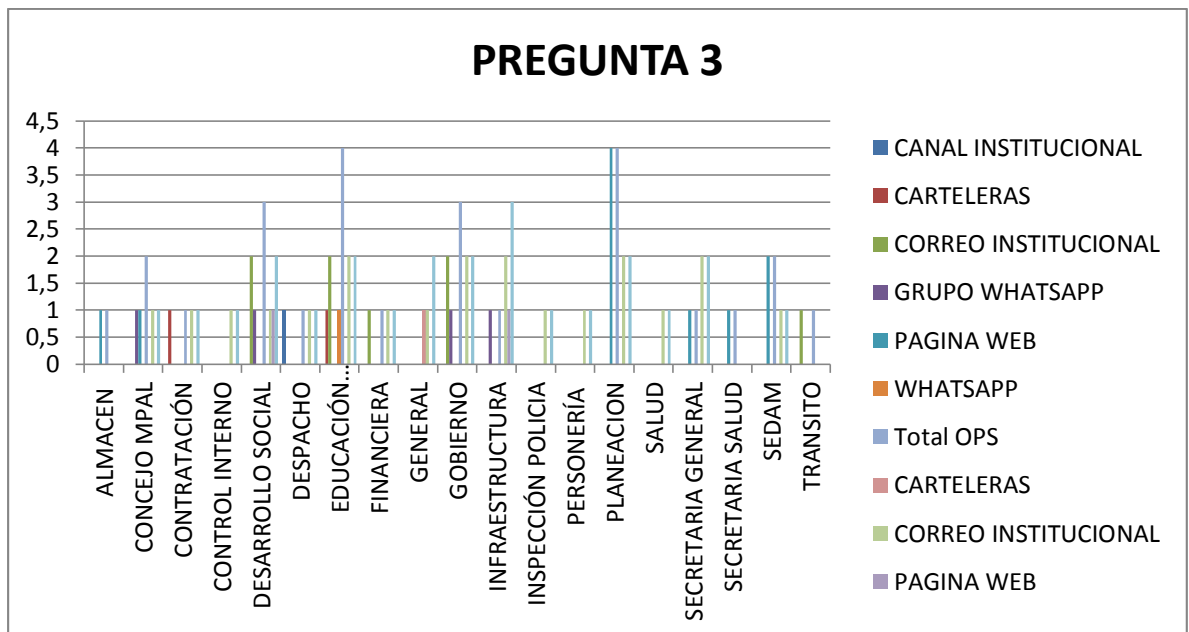


Gráfico 3. Respuesta Pregunta 3

En las respuestas a la pregunta 3 podemos mencionar la poca relevancia que se le da a la comunicación interna, dentro de la cultura de la información debería haber un uso masivo de los medios existentes. Aunque exista una oficina de comunicaciones no se ha creado una cultura de su utilización, en ocasiones la información es conocida primero afuera y no dentro. Se observa una particularidad y es que dentro de los funcionarios de planta los canales de comunicación son

menores en comparación a los empleados por el personal contratista, el medio masivo es el correo institucional para las funcionarios de planta mientras que para los contratistas es la página web.

Pregunta 4. En qué porcentaje conoce el Plan de Desarrollo Municipal - PDM?

- 0%
- 10%
- 25%
- 50%
- 75%
- 100%

En la Tabla 4 se observa la tabulación de las respuestas obtenidas:

Tabla 4. Respuestas Pregunta 4

AREA	OPS							PLANTA					Total general	
	0	10	25	50	75	100	Total OPS	0	10	50	75	100		Total PLANTA
ALMACEN				1			1							1
CONCEJO MPAL			2				2				1		1	3
CONTRATACIÓN	1						1			1			1	2
CONTROL INTERNO											1		1	1
DESARROLLO SOCIAL				1	2		3		1	1			2	5
DESPACHO	1						1					1	1	2
EDUCACIÓN CULTURA DEPORTE		1		3			4				1	1	2	6
FINANCIERA					1		1			1			1	2
GENERAL								1		1			2	2
GOBIERNO				2	1		3				2		2	5
INFRAESTRUCTURA	1						1	1				2	3	4
INSPECCIÓN POLICIA												1	1	1
PERSONERÍA								1					1	1
PLANEACION					2	2	4				1	1	2	6
SALUD										1			1	1
SECRETARIA GENERAL				1			1			1		1	2	3
SECRETARIA SALUD		1					1							1
SEDAM				2			2				1		1	3
TRANSITO		1					1							1
Total general	3	3	2	10	6	2	26	3	1	6	7	7	24	50

En el gráfico 4 se observa el comportamiento tendencial de las variables analizadas:

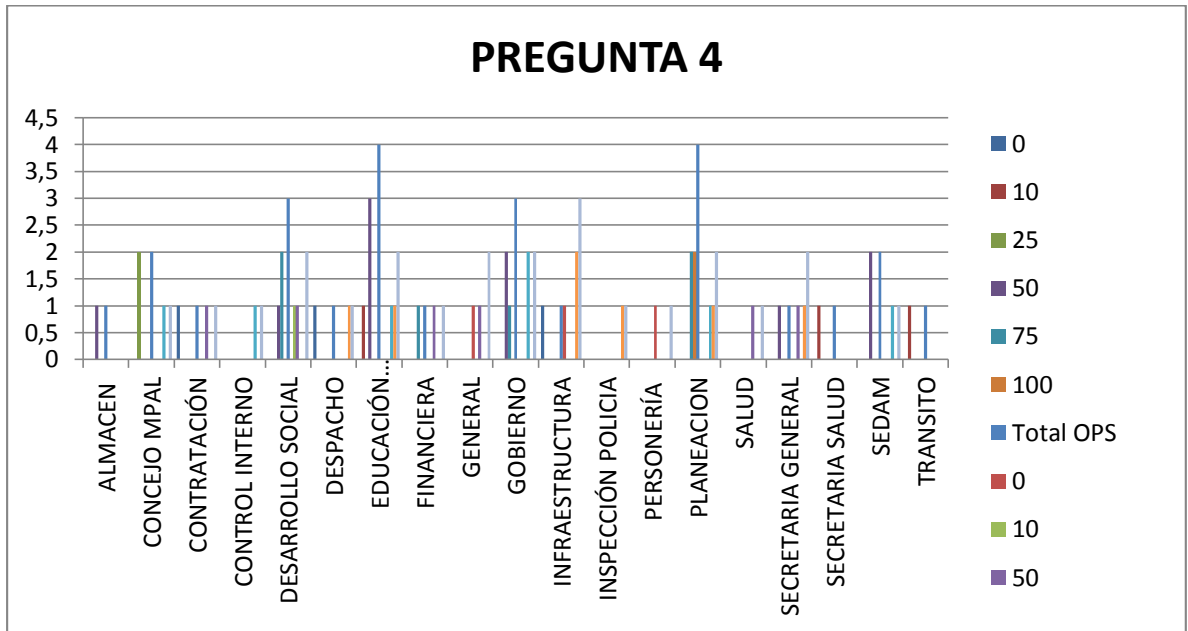


Gráfico 4. Respuesta Pregunta 4

Hay un alto grado de desconocimiento de las propuestas de gobierno, el plan de desarrollo municipal - PDM es la carta de navegación sobre la cual se debe planear un actuar. Situación de análisis que debe ponerse a consideración, pues se puede plasmar mucho en el papel pero al momento de evaluar lo programado versus lo ejecutado se pueden obtener resultados desalentadores. Además se muestra la deficiente comunicación interna de las dependencias.

Pregunta 5. Sabe la fecha de cumpleaños de su compañero de oficina más cercano.

- Si
- No

En la Tabla 5 se observa la tabulación de las respuestas obtenidas:

Tabla 5. Respuestas Pregunta 5

AREA	OPS			PLANTA			Total general
	NO	SI	Total OPS	NO	SI	Total PLANTA	
ALMACEN		1	1				1
CONCEJO MPAL		2	2		1	1	3

AREA	OPS			PLANTA			Total general
	NO	SI	Total OPS	NO	SI	Total PLANTA	
CONTRATACIÓN		1	1		1	1	2
CONTROL INTERNO					1	1	1
DESARROLLO SOCIAL	1	2	3		2	2	5
DESPACHO		1	1		1	1	2
EDUCACIÓN CULTURA DEPORTE		4	4		2	2	6
FINANCIERA	1		1		1	1	2
GENERAL				2		2	2
GOBIERNO	1	2	3		2	2	5
INFRAESTRUCTURA	1		1	2	1	3	4
INSPECCIÓN POLICIA					1	1	1
PERSONERÍA					1	1	1
PLANEACION	1	3	4		2	2	6
SALUD					1	1	1
SECRETARIA GENERAL		1	1	1	1	2	3
SECRETARIA SALUD		1	1				1
SEDAM		2	2		1	1	3
TRANSITO		1	1				1
Total general	5	21	26	5	19	24	50

En el gráfico 5 se observa el comportamiento tendencial de las variables analizadas:

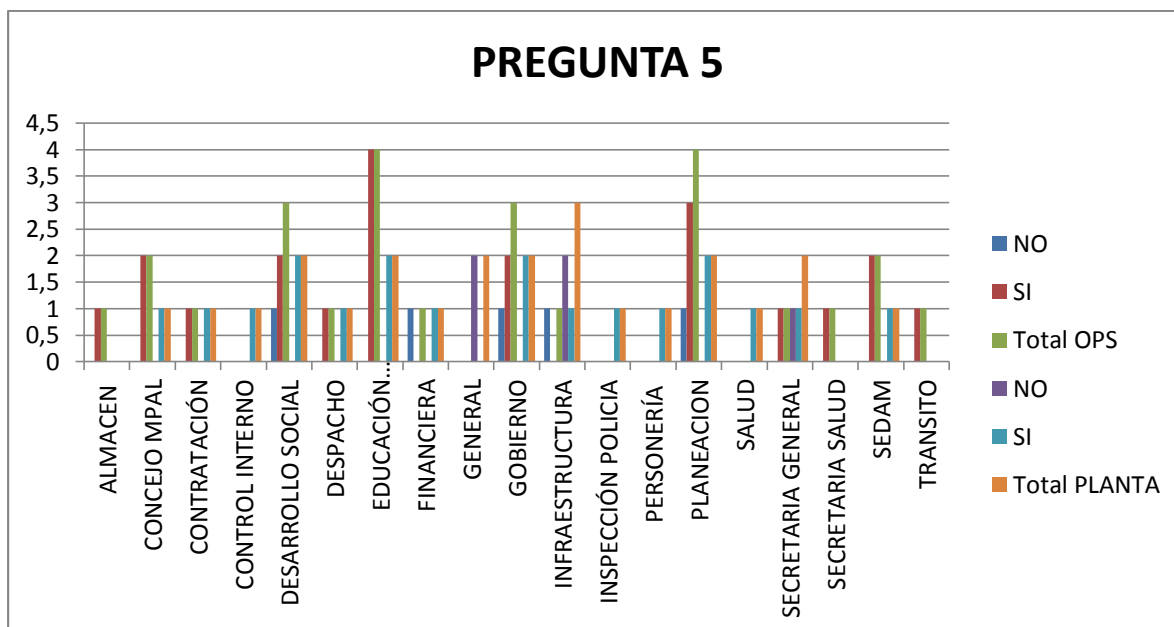


Gráfico 5. Respuesta Pregunta 5

Podría mencionarse que con las respuestas obtenidas en la pregunta 5 existe un buen ambiente laboral entre compañeros de trabajo. Que conocer el uno del otro hace parte de la buena comunicación que debe haber en la entidad.

Pregunta 6. Con que frecuencia visita la página web del municipio.

- Dos veces al día
- Diariamente
- Día de por medio
- Semanalmente
- Mensualmente
- Nunca

En la Tabla 6 se observa la tabulación de las respuestas obtenidas:

Tabla 6. Respuestas Pregunta 6

AREA	OPS							PLANTA					Total general	
	DIA DE POR MEDIO	DIARIAMENTE	DOS VECES AL DÍA	MENSUALMENTE	UNICA	SEMANAL	Total OPS	DIA DE POR MEDIO	DIARIAMENTE	DOS VECES AL DÍA	UNICA	SEMANAL		Total PLANTA
ALMACEN	1						1							1
CONCEJO MPAL						2	2					1	1	3
CONTRATACIÓN					1		1		1				1	2
CONTROL INTERNO										1			1	1
DESARROLLO SOCIAL		1	2				3		1			1	2	5
DESPACHO					1		1		1				1	2
EDUCACIÓN CULTURA DEPORTE		1		1		2	4		2				2	6
FINANCIERA					1		1			1			1	2
GENERAL									1		1		2	2
GOBIERNO		2				1	3		2				2	5
INFRAESTRUCTURA					1		1		2	1			3	4
INSPECCIÓN POLICIA								1					1	1
PERSONERÍA										1			1	1
PLANEACION		2		1		1	4		1	1			2	6
SALUD									1				1	1

AREA	OPS							PLANTA					Total general	
	DIA DE POR MEDIO	DIARIAMENTE	DOS VECES AL DÍA	MENSUALMENTE	NUNCA	SEMANAL	Total OPS	DIA DE POR MEDIO	DIARIAMENTE	DOS VECES AL DÍA	NUNCA	SEMANAL		Total PLANTA
SECRETARIA GENERAL						1	1		1			1	2	3
SECRETARIA SALUD				1			1							1
SEDAM						2	2		1				1	3
TRANSITO		1					1							1
Total general	1	7	2	3	4	9	26	1	14	5	1	3	24	50

En el gráfico 6 se observa el comportamiento tendencial de las variables analizadas:

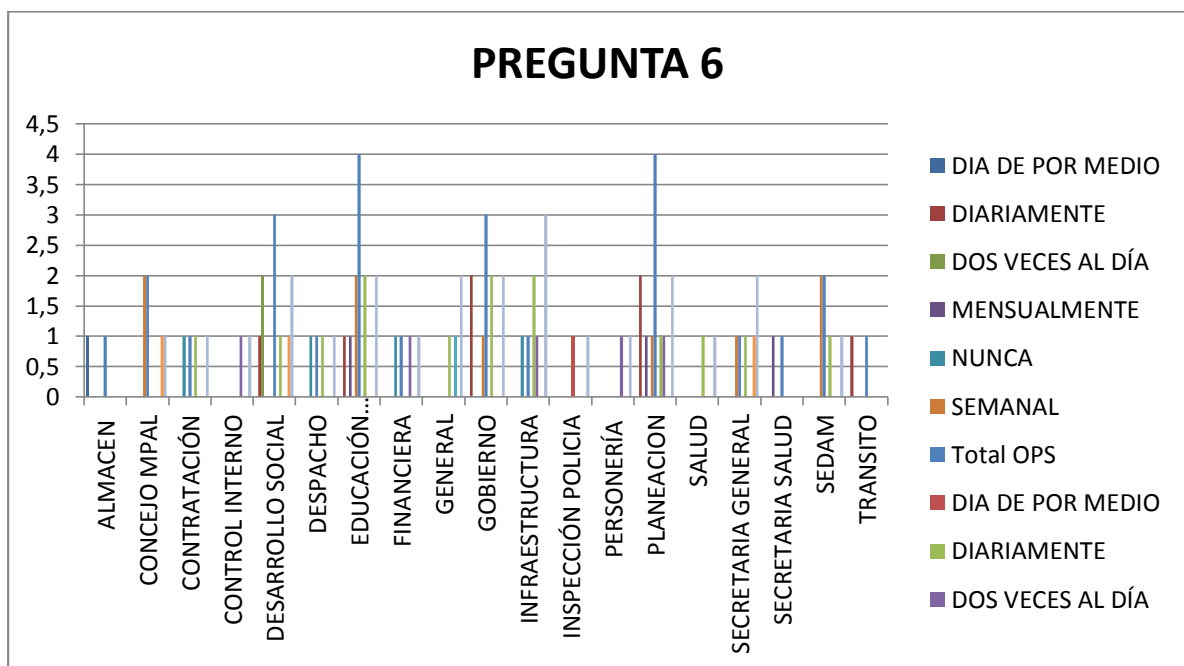


Gráfico 6. Respuesta Pregunta 6

En las respuestas obtenidas sobre la periodicidad en la utilización de los medios informativos se tiene que el mayor porcentaje es semanalmente. Evidentemente esto demuestra que la entidad ha descuidado el área de las comunicaciones. Los funcionarios deberían diariamente utilizar de manera masiva los medios existentes. En una empresa del orden oficial o estatal la principal tarea además de buscar la satisfacción de las necesidades insatisfechas es comunicar y entregar a la comunidad información de lo ejecutado es decir rendir cuentas, es así como nos

miden y califican y si internamente no se conoce que se ha hecho y para donde se va, no va a existir una mejor manera de transmitirlo hacia la parte externa de la entidad.

Pregunta 7. Con que frecuencia lee las carteleras informativas dispuestas en los pasillos del Centro Administrativo Municipal - CAM?

- Diariamente
- Semanalmente
- Quincenalmente
- Nunca

En la Tabla 7 se observa la tabulación de las respuestas obtenidas:

Tabla 7. Respuestas Pregunta 7

AREA	OPS					PLANTA					Total general
	DIARIAMENTE	NU NCA	QUINCENALMENTE	SEMANALMENTE	Total OPS	DIARIAMENTE	NU NCA	QUINCENALMENTE	SEMANALMENTE	Total PLANTA	
ALMACEN				1	1						1
CONCEJO MPAL	2				2				1	1	3
CONTRATACIÓN	1				1			1		1	2
CONTROL INTERNO									1	1	1
DESARROLLO SOCIAL	1	1		1	3			1	1	2	5
DESPACHO	1				1				1	1	2
EDUCACIÓN CULTURA DEPORTE		1	2	1	4	1			1	2	6
FINANCIERA			1		1				1	1	2
GENERAL						1			1	2	2
GOBIERNO	2			1	3	2				2	5
INFRAESTRUCTURA		1			1	2			1	3	4
INSPECCIÓN POLICIA						1				1	1
PERSONERÍA						1				1	1
PLANEACION			1	3	4				2	2	6
SALUD							1			1	1
SECRETARIA GENERAL				1	1	2				2	3
SECRETARIA SALUD				1	1						1
SEDAM			2		2	1				1	3
TRANSITO			1		1						1

AREA	OPS					PLANTA					Total general
	DIARIAMENTE	NUNCA	QUINCENALMENTE	SEMANALMENTE	Total OPS	DIARIAMENTE	NUNCA	QUINCENALMENTE	SEMANALMENTE	Total PLANTA	
Total general	7	3	7	9	26	11	1	2	10	24	50

En el gráfico 7 se observa el comportamiento tendencial de las variables analizadas:

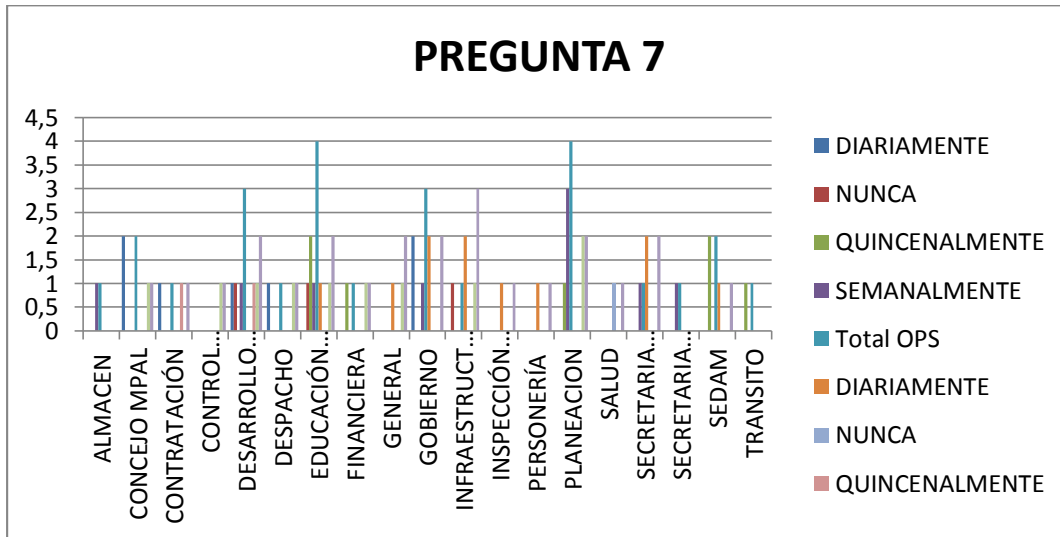


Gráfico 7. Respuesta Pregunta 7

Nuevamente se encuentran diferencias entre los contratistas y los funcionarios de planta de la entidad en el sentido de que los primeros tienen un porcentaje de lectura semanal de las carteleros, mientras que los últimos tienen una frecuencia semanal más alta, puede obedecer esto también a la permanencia de los funcionarios en la entidad a diferencia de los contratistas.

Pregunta 8. En qué porcentaje conoce el plan estratégico de comunicación integral de la alcaldía?

- 0%
- 20%
- 50%
- 100%

En la Tabla 8 se observa la tabulación de las respuestas obtenidas y en el gráfico 8 se observa el comportamiento tendencial de las variables analizadas:

Tabla 8. Respuestas Pregunta 8

AREA	OPS				PLANTA					Total general
	0	20	50	Total OPS	0	20	50	100	Total PLANTA	
ALMACEN	1			1						1
CONCEJO MPAL	2			2		1			1	3
CONTRATACIÓN	1			1	1				1	2
CONTROL INTERNO							1		1	1
DESARROLLO SOCIAL	1		2	3	1	1			2	5
DESPACHO	1			1	1				1	2
EDUCACIÓN CULTURA DEPORTE	2	2		4			1	1	2	6
FINANCIERA			1	1		1			1	2
GENERAL					1	1			2	2
GOBIERNO		2	1	3	2				2	5
INFRAESTRUCTURA	1			1	1		1	1	3	4
INSPECCIÓN POLICIA						1			1	1
PERSONERÍA					1				1	1
PLANEACION	1	2	1	4	1		1		2	6
SALUD						1			1	1
SECRETARIA GENERAL			1	1	1		1		2	3
SECRETARIA SALUD		1		1						1
SEDAM	2			2	1				1	3
TRANSITO		1		1						1
Total general	12	8	6	26	11	5	6	2	24	50

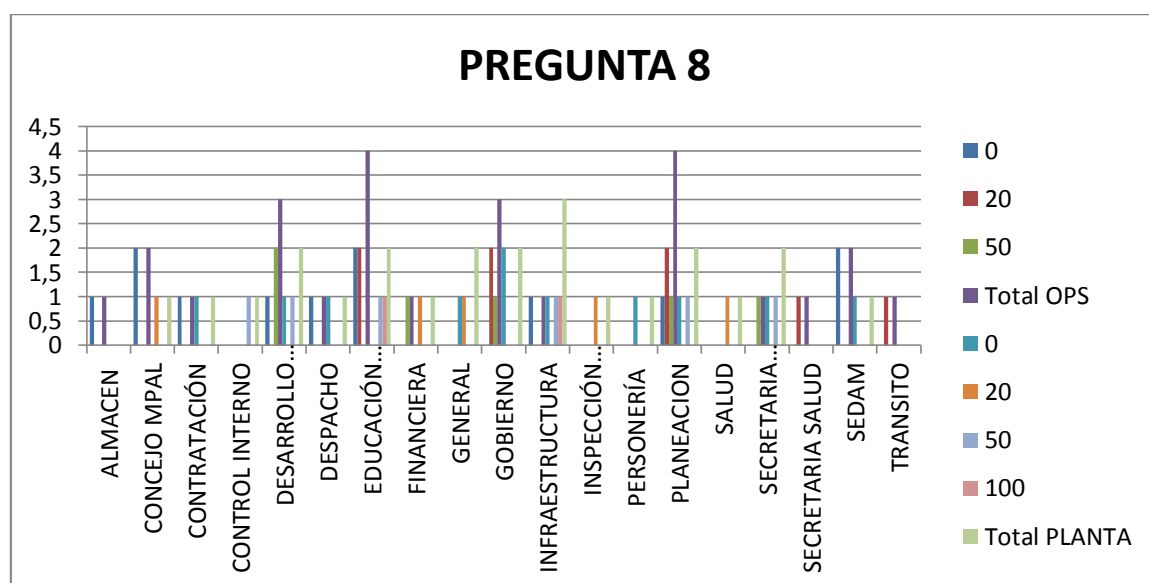


Gráfico 8. Respuesta Pregunta 8

Los resultados mostrados indican que hay un alto porcentaje de contratistas y funcionarios de planta que no conocen el plan de comunicaciones de la entidad y que tan solo un mínimo porcentaje lo conocen entre un 20-50%, ratificando las deficiencias establecidas en el proceso de comunicación en la entidad.

Pregunta 9. Asiste a la Rendición de cuentas que realiza el municipio.

- SI
- NO

En la Tabla 9 se observa la tabulación de las respuestas obtenidas:

Tabla 9. Respuestas Pregunta 9

AREA	OPS			PLANTA			Total general
	NO	SI	Total OPS	NO	SI	Total PLANTA	
ALMACEN		1	1				1
CONCEJO MPAL	1	1	2		1	1	3
CONTRATACIÓN		1	1		1	1	2
CONTROL INTERNO					1	1	1
DESARROLLO SOCIAL		3	3		2	2	5
DESPACHO		1	1		1	1	2
EDUCACIÓN CULTURA DEPORTE		4	4		2	2	6
FINANCIERA		1	1		1	1	2
GENERAL					2	2	2
GOBIERNO		3	3		2	2	5
INFRAESTRUCTURA		1	1		3	3	4
INSPECCIÓN POLICIA					1	1	1
PERSONERÍA				1		1	1
PLANEACION		4	4		2	2	6
SALUD					1	1	1
SECRETARIA GENERAL		1	1	1	1	2	3
SECRETARIA SALUD		1	1				1
SEDAM		2	2		1	1	3
TRANSITO		1	1				1
Total general	1	25	26	2	22	24	50

En el gráfico 9 se observa el comportamiento tendencial de las variables analizadas:

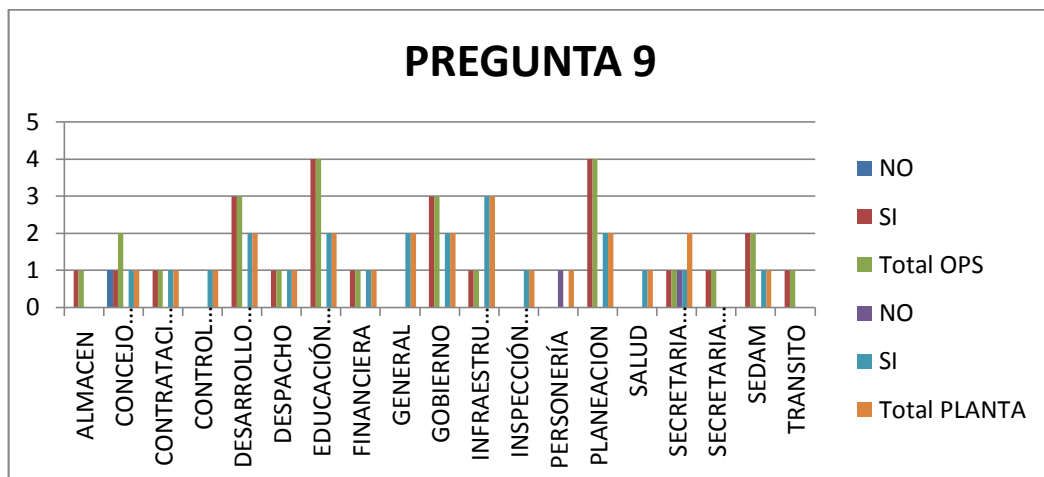


Gráfico 9. Respuesta Pregunta 9

En general se observa que todas las dependencias y tanto funcionarios de planta como contratistas asisten a la rendición de cuentas que realiza anualmente el municipio a la comunidad en general, sin embargo no se puede garantizar que con estos resultados se obtenga un conocimiento pleno de la entidad puesto que la información se presenta de manera resumida y concisa en un espacio de tiempo estimado.

Pregunta 10. Conoce la misión y visión de su empresa.

- SI
- NO

En la Tabla 10 se observa la tabulación de las respuestas obtenidas:

Tabla 10. Respuestas Pregunta 10

AREA	OPS			PLANTA			Total general
	NO	SI	Total OPS	NO	SI	Total PLANTA	
ALMACEN		1	1				1
CONCEJO MPAL	1	1	2		1	1	3
CONTRATACIÓN		1	1		1	1	2
CONTROL INTERNO					1	1	1
DESARROLLO SOCIAL	1	2	3		2	2	5
DESPACHO	1		1	1		1	2
EDUCACIÓN CULTURA DEPORTE	2	2	4		2	2	6
FINANCIERA		1	1		1	1	2
GENERAL					2	2	2
GOBIERNO		3	3		2	2	5

AREA	OPS			PLANTA			Total general
	NO	SI	Total OPS	NO	SI	Total PLANTA	
INFRAESTRUCTURA	1		1		3	3	4
INSPECCIÓN POLICIA					1	1	1
PERSONERÍA				1		1	1
PLANEACION		4	4		2	2	6
SALUD					1	1	1
SECRETARIA GENERAL		1	1		2	2	3
SECRETARIA SALUD		1	1				1
SEDAM		2	2		1	1	3
TRANSITO		1	1				1
Total general	6	20	26	2	22	24	50

En general se puede decir que se conoce por parte de los funcionarios la misión y visión de la entidad, el cual es el inicio para entender el quehacer de la misma y parte de todas las actividades que se programan, sin embargo esto no es suficiente y deben garantizarse otros elementos para el conocimiento de la comunicación interna.

En el gráfico 10 se observa el comportamiento tendencial de las variables analizadas:

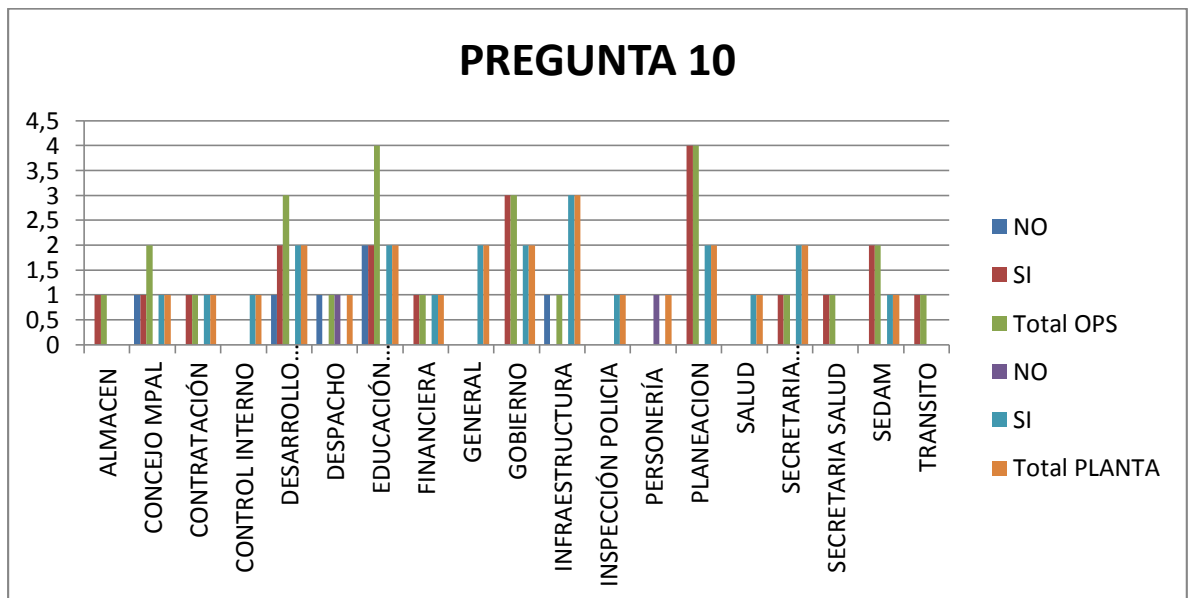


Gráfico 10. Respuesta Pregunta 10

Pregunta 11. Conoce los correos electrónicos y teléfonos institucionales de su empresa.

- SI
- NO

En la Tabla 11 se observa la tabulación de las respuestas obtenidas:

Tabla 11. Respuestas Pregunta 11

AREA	OPS			PLANTA			Total general
	NO	SI	Total OPS	NO	SI	Total PLANTA	
ALMACEN		1	1				1
CONCEJO MPAL	1	1	2		1	1	3
CONTRATACIÓN		1	1		1	1	2
CONTROL INTERNO					1	1	1
DESARROLLO SOCIAL		3	3		2	2	5
DESPACHO	1		1		1	1	2
EDUCACIÓN CULTURA DEPORTE		4	4		2	2	6
FINANCIERA		1	1		1	1	2
GENERAL				1	1	2	2
GOBIERNO		3	3		2	2	5
INFRAESTRUCTURA	1		1		3	3	4
INSPECCIÓN POLICIA					1	1	1
PERSONERÍA					1	1	1
PLANEACION		4	4		2	2	6
SALUD					1	1	1
SECRETARIA GENERAL		1	1		2	2	3
SECRETARIA SALUD		1	1				1
SEDAM		2	2		1	1	3
TRANSITO		1	1				1
Total general	3	23	26	1	23	24	50

Se puede observar con los datos presentados que en un alto porcentaje se conocen y manejan los correos y teléfonos institucionales de la entidad, es importante hacer claridad tanto en las respuestas a esta pregunta como en las anteriores sobre el número que se responde por cada dependencia debido a que algunas de ellas cuentan con mayor personal que otras.

En el gráfico 11 se observa el comportamiento tendencial de las variables analizadas:

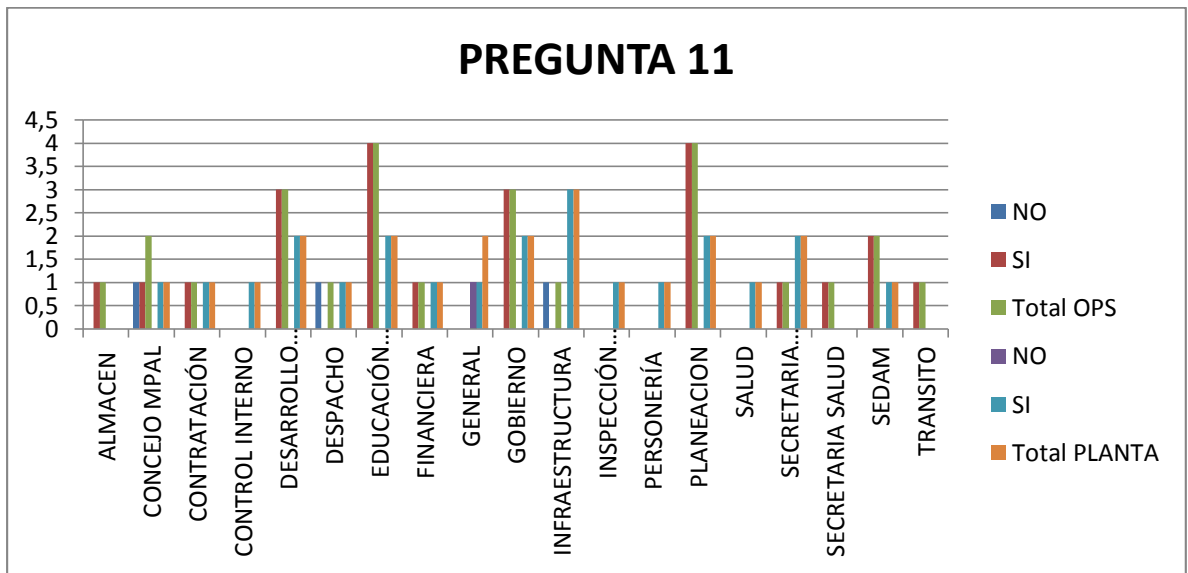


Gráfico 11. Respuesta Pregunta 11

Pregunta 12. Le son informados los eventos institucionales que realiza la empresa.

- SI
- NO

En la Tabla 12 se observa la tabulación de las respuestas obtenidas:

Tabla 12. Respuestas Pregunta 12

AREA	OPS			PLANTA			Total general
	NO	SI	Total OPS	NO	SI	Total PLANTA	
ALMACEN		1	1				1
CONCEJO MPAL		2	2		1	1	3
CONTRATACIÓN	1		1		1	1	2
CONTROL INTERNO					1	1	1
DESARROLLO SOCIAL	1	2	3	1	1	2	5
DESPACHO	1		1		1	1	2
EDUCACIÓN CULTURA DEPORTE		4	4		2	2	6
FINANCIERA		1	1		1	1	2
GENERAL				1	1	2	2
GOBIERNO		3	3		2	2	5
INFRAESTRUCTURA	1		1		3	3	4
INSPECCIÓN POLICIA					1	1	1
PERSONERÍA					1	1	1

AREA	OPS			PLANTA			Total general
	NO	SI	Total OPS	NO	SI	Total PLANTA	
PLANEACION		4	4		2	2	6
SALUD				1		1	1
SECRETARIA GENERAL		1	1		2	2	3
SECRETARIA SALUD	1		1				1
SEDAM		2	2		1	1	3
TRANSITO		1	1				1
Total general	5	21	26	3	21	24	50

En el gráfico 12 se observa el comportamiento tendencial de las variables analizadas:

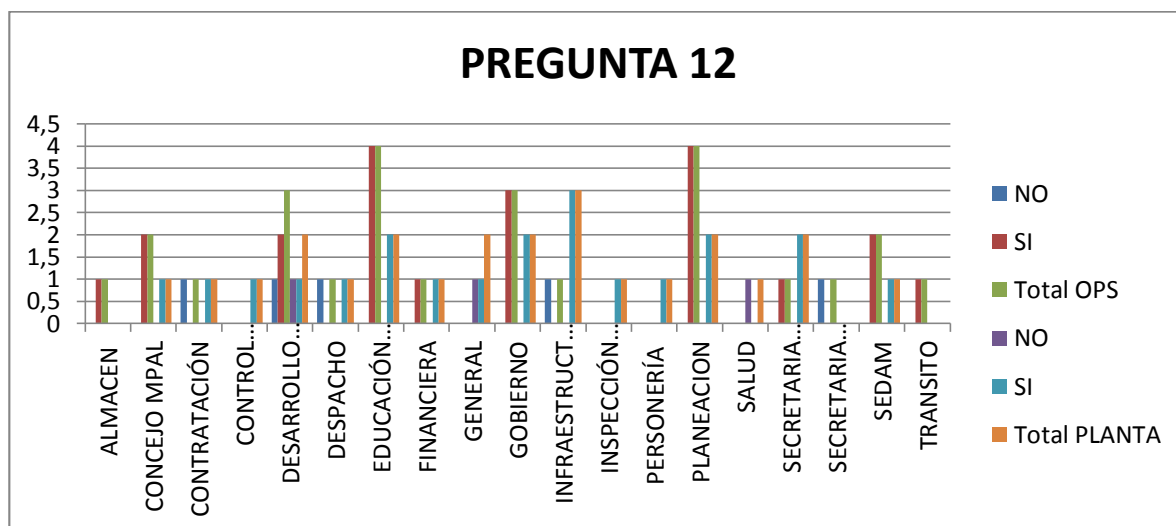


Gráfico 12. Respuesta Pregunta 12

En general a los funcionarios de planta y contratistas le son informados de los eventos que realiza la entidad, es importante mencionar que varios de ellos se pueden enterar a través de perifoneo que por lo general se realiza para informar a la comunidad en general de los eventos y no necesariamente desde la misma entidad.

Pregunta 13. Cuenta el municipio con una red interna de comunicaciones, que permita comunicación directa entre los empleados? En caso afirmativo méncionela.

- SI
- NO

En la Tabla 13 se observa la tabulación de las respuestas obtenidas:

Tabla 13. Respuestas Pregunta 13

AREA	OPS			PLANTA			Total general
	NO	SI	Total OPS	NO	SI	Total PLANTA	
ALMACEN		1	1				1
CONCEJO MPAL	1	1	2		1	1	3
CONTRATACIÓN	1		1		1	1	2
CONTROL INTERNO				1		1	1
DESARROLLO SOCIAL	1	2	3	1	1	2	5
DESPACHO		1	1	1		1	2
EDUCACIÓN CULTURA DEPORTE	4		4	2		2	6
FINANCIERA	1		1		1	1	2
GENERAL					2	2	2
GOBIERNO	1	2	3		2	2	5
INFRAESTRUCTURA		1	1		3	3	4
INSPECCIÓN POLICIA				1		1	1
PERSONERÍA					1	1	1
PLANEACION	2	2	4		2	2	6
SALUD				1		1	1
SECRETARIA GENERAL	1		1		2	2	3
SECRETARIA SALUD	1		1				1
SEDAM	1	1	2	1		1	3
TRANSITO		1	1				1
Total general	14	12	26	8	16	24	50

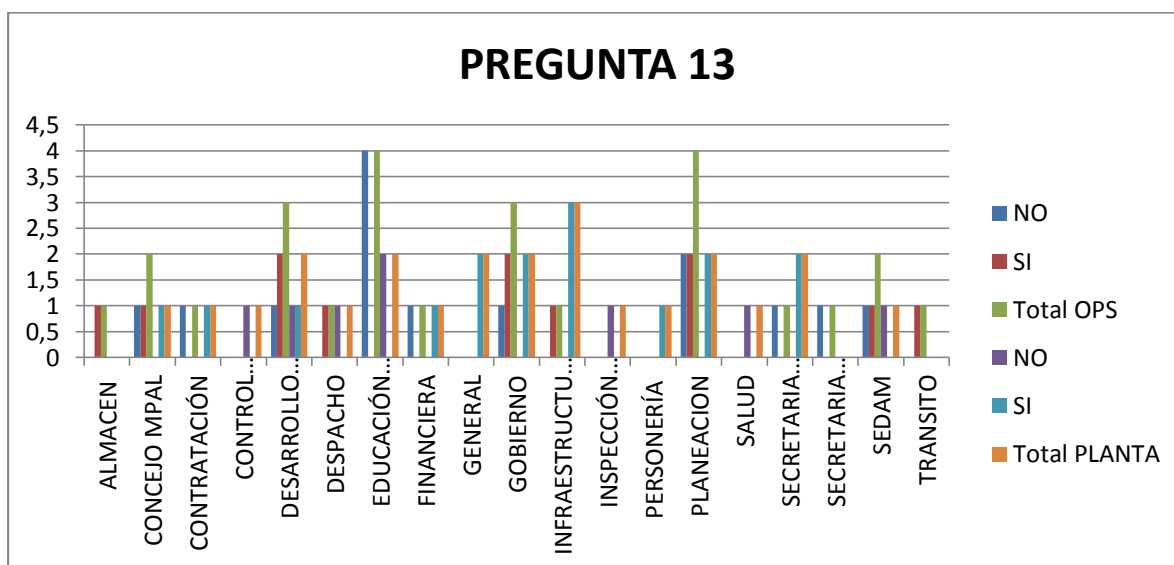


Gráfico 13. Respuesta Pregunta 13

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede decir que existen menos canales de comunicación internos entre los contratistas que para los funcionarios, debido a las cuentas de correo institucionales o inclusive grupos de chat vía whastapp que facilitan que exista una mejor comunicación entre ellos, ya que la entidad le otorga una línea de celular a los líderes de proceso para este objetivo.

Pregunta 14. Que tan frecuente es el servicio de internet en su oficina.

- Siempre
- Casi siempre
- Casi Nunca
- Nunca

En la Tabla 14 se observa la tabulación de las respuestas obtenidas:

Tabla 14. Respuestas Pregunta 14

AREA	OPS					PLANTA				Total general
	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	NUNCA	SIEMPRE	Total OPS	CASI SIEMPRE	NUNCA	SIEMPRE	Total PLANTA	
ALMACEN		1			1					1
CONCEJO MPAL				2	2			1	1	3
CONTRATACIÓN				1	1			1	1	2
CONTROL INTERNO								1	1	1
DESARROLLO SOCIAL	1			2	3			2	2	5
DESPACHO				1	1			1	1	2
EDUCACIÓN CULTURA DEPORTE		2	1	1	4			2	2	6
FINANCIERA		1			1			1	1	2
GENERAL							1	1	2	2
GOBIERNO		2		1	3	2			2	5
INFRAESTRUCTURA				1	1			3	3	4
INSPECCIÓN POLICIA								1	1	1
PERSONERÍA								1	1	1
PLANEACION				4	4			2	2	6
SALUD								1	1	1
SECRETARIA GENERAL				1	1			2	2	3
SECRETARIA SALUD				1	1					1
SEDAM				2	2			1	1	3

AREA	OPS					PLANTA				Total general
	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	NUNCA	SIEMPRE	Total OPS	CASI SIEMPRE	NUNCA	SIEMPRE	Total PLANTA	
TRANSITO				1	1					1
Total general	1	6	1	18	26	2	1	21	24	50

Los resultados anteriores muestran que en un alto porcentaje el servicio de internet es constante en cada una de las oficinas y dependencias de la entidad, permitiendo que a través de este medio de comunicación facilite a sus funcionarios estar enterados y/o divulguen la información hacia otros compañeros.

En el gráfico 14 se observa el comportamiento tendencial de las variables analizadas:

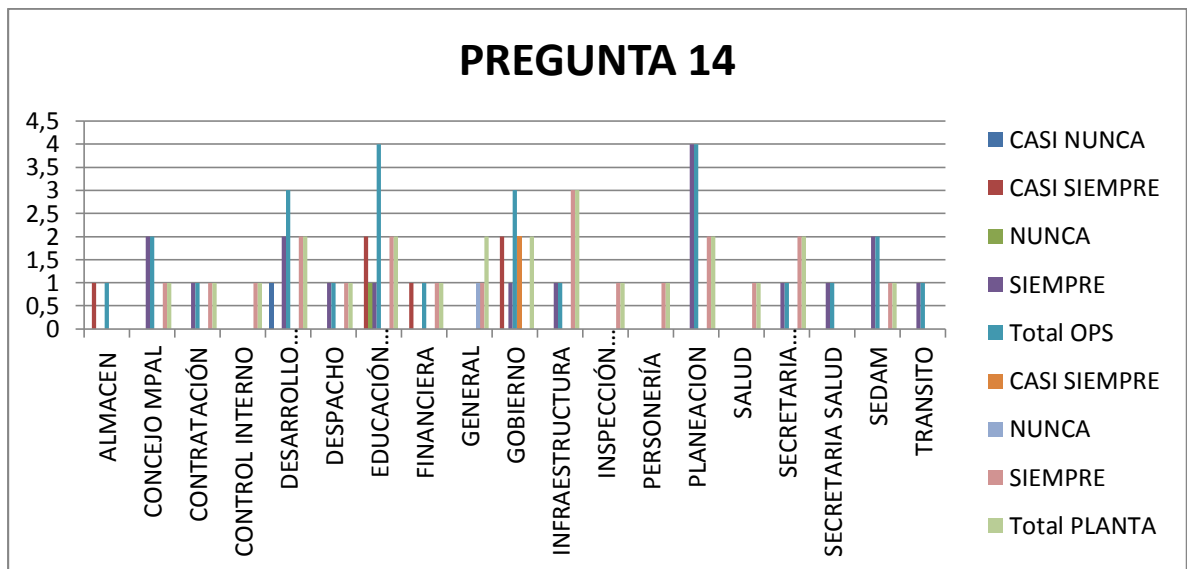


Gráfico 14. Respuesta Pregunta 14

Pregunta 15. Pertenece a algún tipo de red social exclusiva del municipio. En caso afirmativo menciónela.

- SI
- NO

En la Tabla 15 se observa la tabulación de las respuestas obtenidas y en el gráfico 15 se observa el comportamiento tendencial de las variables analizadas:

Tabla 15. Respuestas Pregunta 15

AREA	OPS			PLANTA				Total general
	FACEBOOK	NO	Total OPS	FACEBOOK WHATSAPP	NO	SI	Total PLANTA	
ALMACEN		1	1					1
CONCEJO MPAL		2	2		1		1	3
CONTRATACIÓN		1	1			1	1	2
CONTROL INTERNO						1	1	1
DESARROLLO SOCIAL		3	3		2		2	5
DESPACHO		1	1		1		1	2
EDUCACIÓN CULTURA DEPORTE	2	2	4	1	1		2	6
FINANCIERA		1	1		1		1	2
GENERAL					2		2	2
GOBIERNO		3	3			2	2	5
INFRAESTRUCTURA		1	1		2	1	3	4
INSPECCIÓN POLICIA					1		1	1
PERSONERÍA					1		1	1
PLANEACION		4	4		2		2	6
SALUD					1		1	1
SECRETARIA GENERAL		1	1		1	1	2	3
SECRETARIA SALUD		1	1					1
SEDAM		2	2		1		1	3
TRANSITO		1	1					1
Total general	2	24	26	1	17	6	24	50

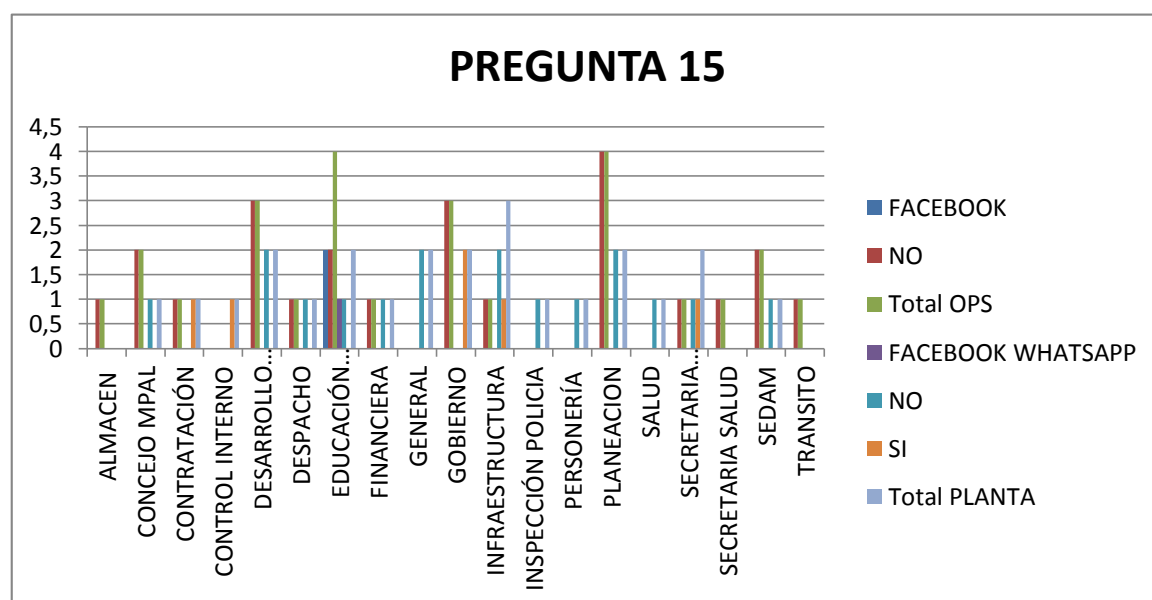


Gráfico 15. Respuesta Pregunta 15

En cuanto a los resultados indicados se muestra que ni funcionarios de planta ni contratistas reconocen un medio en común del municipio o red social exclusiva que permita comunicación entre ellos, a excepción de algunos que pertenecen a grupos del whatsapp o Facebook.

En cuanto al tercer objetivo se planteó una metodología que consiste en los siguientes pasos:

- ❖ Realizar jornadas de sensibilización a todos los servidores públicos de la entidad para que conozcan en detalle todo lo relacionado a la misma, haciendo énfasis en el Plan de Desarrollo Municipal y en los Planes de Acción de cada Secretaria.
- ❖ Realizar reuniones quincenal o mensualmente por cada dependencia, con el fin de dar a conocer las acciones realizadas y los resultados, avances y desarrollos de la gestión.
- ❖ Implementar al nivel de las secretarías un espacio de trabajo con su equipo de colaboradores en forma periódica de tal manera que les permita a los funcionarios desempeñar eficientemente sus labores, y recibir retroalimentación sobre los temas tratados.
- ❖ Trasladar a la alta dirección a través de los jefes de despacho las consultas, opiniones, sugerencias y propuestas de su equipo de trabajo, procurando que el trabajo se retroalimente y se obtengan resultados.
- ❖ Programar por parte de los jefes de despacho y alcalde municipal jornadas de sensibilización para motivar a los servidores públicos hacia el cumplimiento de los propósitos contenidos en el Plan de Desarrollo Municipal.
- ❖ Capacitar en habilidades comunicativas a los funcionarios para garantizar una excelente atención al usuario.
- ❖ Realizar encuestas de opinión sobre la atención al usuario que permitan medir la apreciación que se tiene sobre la prestación del servicio público de la Entidad.
- ❖ Implementar y promover el buzón de sugerencias para con ello mejorar la prestación del servicio.
- ❖ Sistematizar las peticiones y sugerencias de los servidores dicha información sería adecuada para la toma de decisiones la Entidad.

- ❖ Establecer un procedimiento que permita la difusión de las decisiones que se tomen a partir de las sugerencias de los servidores públicos.
- ❖ Implementar procedimientos que permitan mejorar los procesos de comunicación, procurando que la información se facilite de manera oportuna, veraz y objetiva.
- ❖ Publicar en la página web o en las carteleras de la entidad los avances o logros obtenidos para el conocimiento de los servidores públicos a fin de garantizar su difusión y divulgación a todos los niveles.
- ❖ Fomentar la sistematización y divulgación de la información que se produzca en todas las dependencias de la entidad para que esta sea difundida entre sus servidores públicos procurando su entendimiento.
- ❖ Promover un sistema de comunicación interno en cada dependencia, que permita la difusión de la información entre dependencias para el logro de los objetivos institucionales y un mejor desempeño de la misión institucional.
- ❖ Actualizar con periodicidad la información publicada en la página web de la entidad.
- ❖ Disponer de los medios oficiales internos de información: carteleras, circulares página Web, correo institucional, grupos Whatsapp para actualizar la información que se produce y así llegar en forma masiva a todos los servidores públicos.
- ❖ Realizar semestralmente el análisis y valoración de los sistemas de información existentes en la entidad, para conocer sus fortalezas, debilidades y su impacto en los servidores públicos a fin de implementar las estrategias organizacionales necesarias para su optimización.
- ❖ Trabajar la alta dirección y la oficina de comunicaciones de la mano de tal manera que se seleccione el medio de comunicación más apropiado para la difusión de los mensajes institucionales.

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La vida social y del ser humano en todas sus dimensiones es un intercambio de relaciones nutridas por el contacto personal, que actúa como el puente articulador entre la construcción de cultura y desarrollo. Por esta razón, es importante que en todas las organizaciones exista un lenguaje de comunicación único que permita que los miembros de la misma puedan entender su papel como sujetos sociales y participativos del entorno en el que se desarrollan.
- La comunicación es un proceso transversal a todas las organizaciones y que es a partir de las labores y actividades de sus miembros como se proyecta mejor la imagen corporativa de una entidad tanto a nivel interno como a nivel externo.
- Sobre la conceptualización a partir de la teoría sobre los factores internos que pudieran tener influencia se resalta que en un alto porcentaje las instituciones y/u organizaciones del orden estatal no toman muy en cuenta y no le dan la importancia que se merece el tema de un plan de comunicaciones interno para la entidad, además se resalta el hecho de no considerar a los funcionarios como primeros y principales emisores de las acciones ejecutadas hacia la comunidad.
- La comunicación en la entidad es importante ya que a través de ella se logran ejecutar y llevar a cabo metas, aumentar productividad y generar los resultados que se deben alcanzar. La comunicación interna aporta en muchos aspectos de la organización porque sirve como herramienta de motivación de los empleados, además construye y fortalece la identidad corporativa.
- El éxito de cualquier entidad radica en el conocimiento que cada empleado tenga de ella y así de esta manera cuando un usuario tenga alguna duda u observación acerca de los servicios ofrecidos el empleado estará capacitado para resolver la situación y para indicar al usuario el camino a seguir que logre resolver su inquietud.
- En el municipio los empleados manifiestan a través de varias de las preguntas realizadas en la encuesta el desconocimiento sobre las acciones ejecutadas por la administración en general y en aspectos fundamentales como lo son el conocimiento del plan de desarrollo municipal, el cual es la carta de navegación de toda la entidad, de igual manera se indica que no se usan todos los canales y medios de comunicación dispuestos, considerando que estamos en épocas de última tecnología y se puede sacar mayor ganancia y ventaja de ella para garantizar una mejor divulgación de la información y acciones realizadas.

- En la administración municipal de Miranda Cauca es importante realizar acciones que permitan que los funcionarios tanto de planta como contratistas tengan un manejo asertivo pertinente y adecuado de lo que cada secretaría o dependencia ejecuta, de esta manera seguramente el trabajo realizado se logre difundir de manera más ágil a través de un canal de comunicación directo como lo serían los empleados.
- Se resalta nuevamente la importancia de que todos los empleados de la entidad tengan el conocimiento del deber ser de la misma y que esto se logra a través del involucramiento con los objetivos y metas trazadas sin importar el nivel jerárquico de cada quien. En nuestra entidad nos hemos preocupado porque los líderes de procesos sean quienes conozcan de fondo la entidad y la proyección que esta tiene a corto mediano y largo plazo, dejando a un lado el trabajo que podría llegar a realizar los demás funcionarios con el tema de socializar los eventos, actividades y logros de la administración municipal.
- Es tan pequeño el porcentaje de importancia que le hemos dado al tema de la comunicación que aun teniendo un plan de comunicación Interna ni siquiera los directivos y líderes lo conocemos y mucho menos hemos ejecutado acciones que permitan su implementación. Una de las primeras acciones importantes a realizar entonces es conocerlo, ajustarlo a los requerimientos de la entidad y por ultimo implementarlo.
- La metodología propuesta reúne varios aspectos de la comunicación necesarios que permitirán implementar la comunicación como herramienta estratégica gerencial incluyendo mecanismos de participación a todos los niveles de la organización mejorando la divulgación de la gestión realizada por la administración municipal de Miranda Cauca.
- En la administración existe una oficina de comunicaciones, sin embargo ésta no ha surtido el efecto deseado pues no ha trabajado de manera mancomunada con las fuentes primarias de la información (dependencias) sino que de manera desligada en muchas ocasiones realizan informes del acontecer institucional, de ahí que la colaboración y el papel de todos es fundamental para vender la imagen de la entidad y comunicar la gestión.
- Es importante generar a través de un mecanismo el compromiso de los colaboradores o empleados mediante la sensibilización e inclusión en la toma de decisiones y participación sobre lo que ocurre en cada dependencia, ya que en la medida que su jefe lo tiene en cuenta y valora su participación dentro de la entidad, conllevará a que no se sientan ajenos a los intereses y mejoras.

- Se recomienda la creación de una sinergia a través de procesos comunicacionales entre todos los funcionarios y la construcción de un modelo participativo y de integración donde el trabajo en equipo permita promover y mantener una buena imagen institucional.
- Se recomienda que la administración municipal trabaje en el área de comunicaciones de tal manera que se establezcan mecanismos y métodos que garanticen la difusión de las metas alcanzadas inicialmente en el ámbito interno para garantizar que el trabajo sea conocido y valorado a nivel externo.

9 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ❖ Alcaldía de Miranda Cauca (2010). Plan estratégico de comunicación integral. En: http://www.miranda-cauca.gov.co/apc-aa-files/31633133653737323164623032306139/PLAN_ESTRATEGICO_DE_COMUNICACIONES.pdf
- ❖ Alcaldía municipal de Sabaneta (2012). Plan estratégico de comunicación 2012-2015. En: <http://www.sabaneta.gov.co/institucional/Documents/Plan%20comunicaciones.pdf>
- ❖ Jaramillo, J. (2005). La comunicación en las entidades del sector público. Consultado en: http://www.comminit.com/la/drum_beat_117.html
- ❖ Bozzetti, S. (2012). Comunicación Estratégica. En: <http://www.rrppnet.com.ar/comunicacionestrategica.htm>
- ❖ Delgado, M. (2012). ¿Qué es la comunicación estratégica? ¿Cómo la definen los autores? En: <http://www.dircomsocial.com/profiles/blogs/comunicacion-estrategica>
- ❖ Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP (2007). Guía de modernización de entidades públicas. En: <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Direccionamiento%20Estrategico/GuiaModernizacionEntidades.pdf>
- ❖ Díaz G., Loaiza N., Zambrano L. (2009). Plan de comunicación estratégico para impulsar, fortalecer y respaldar el Plan de Bienestar social de la Secretaría de educación de Bogotá y su difusión exitosa. Tesis de Pregrado. Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá- Colombia.
- ❖ Garrido, F. J. (2004). Comunicación estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el Siglo XXI. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- ❖ González, et al (2009). Los estudios de encuesta, Curso Métodos de Investigación en Educación Especial, Universidad Autónoma de México. En: https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Encuesta_doc.pdf
- ❖ Lares, R. (2010). Comunicación mercadológica. En: <http://www.saraelizabeth.blogspot.com/2010/08/definiciones-comunicacion-estrategica.html>

- ❖ Maldonado, M (2012). Que es la comunicación estratégica? En: <http://maridaliyamaldonado.blogspot.com/2012/02/que-es-la-comunicacion-estrategica.html>
- ❖ Morales, J. (2013). Formulación de método interno de comunicación para la Alcaldía del municipio de La Estrella. Tesis de Pregrado. Corporación Universitaria Lasallista, Caldas –Antioquia. En: http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/929/1/Metodo_interno_comunicacion_estrella.pdf
- ❖ Nosnik, A. (1991). El análisis de Sistemas de Comunicación en las organizaciones. en Fernández, C. La comunicación en las organizaciones. México: Trillas.
- ❖ Plan municipal de Desarrollo de Miranda Cauca (2012-2015).
- ❖ Peláez, J. (2012). Plan estratégico de comunicación 2012-2015 de la Contraloría de Medellín. En: <http://www.cgm.gov.co/infcor/plgeco/Planeacin%20corporativa/Plan%20%20Estrat%C3%A9gico%20Comunicaciones%202012-2015.pdf>
- ❖ Picazo, L. & Evadista, G. (2003). Comunicación Estratégica. Para crear, fortalecer y posicionar imagen corporativa. México: McGraw-Hill.
- ❖ Rivas A., Hidalgo C., Ramírez M. (2010). Diagnóstico de la Comunicación Estratégica en las Empresas Salvadoreñas Distribuidoras De Productos De Consumo. Tesis de Postgrado. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.
- ❖ Sallenave, J. (2004). Gerencia y planeación estratégica. Editorial Norma.
- ❖ Scheinsohn, D. (2009). Comunicación estratégica. Buenos Aires: Granica.
- ❖ Tironi, E & Cavallo, A (2001). Comunicación Estratégica. Chile: Taurus.
- ❖ Trelles I. (2002). Conferencia en la Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Notas personales.
- ❖ Zepeda F. (1999). Psicología organizacional, Addison Wesley Longman de México.

