

**FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA COMUNICACIÓN PÚBLICA
DE LA GOBERNACIÓN DE SANTANDER**

MANUEL ENRIQUE NAVARRO AMAYA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2016

**FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA COMUNICACIÓN PÚBLICA
DE LA GOBERNACIÓN DE SANTANDER**

MANUEL ENRIQUE NAVARRO AMAYA

**Trabajo de aplicación presentado como requisito para optar el título de
Magíster en Gerencia de Negocios**

**Director:
JAVIER ARIAS OSORIO
Magister en Administración**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2016

*A mi mamita Hortencia,
A mi hermosa esposa Elizabeth,
A mis amados hijos,
María Alejandra
y Juan Manuel,
Porque su infinito Amor
¡Lo es todo para mí!*

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme el soplo de vida y estar siempre a mi lado.

A mi esposa Elizabeth y a mis hijos, María Alejandra y Juan Manuel, por darme la energía y apoyo incondicional para alcanzar este gran logro académico.

Al señor Gobernador de Santander, Richard Aguilar Villa, por su invaluable apoyo.

Al Magister Javier Eduardo Arias Osorio por sus sabias orientaciones a lo largo de este trabajo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	22
1.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	22
1.2 OBJETIVOS	29
1.2.1 General	29
1.2.2 Específicos	29
1.3 ALCANCE	29
2. MARCO DE REFERENCIAS	31
2.1 MARCO DE ANTECEDENTES	31
2.2 MARCO LEGAL	40
2.2.1 Ley 489 de 1998	40
2.2.2 Ley 1341 de 2009	41
2.2.3 Conpes 3654 de 2010	42
2.2.4 Ley 1437 de 2011	43
2.2.5 Estatuto Anticorrupción o Ley 1474 de 2011	44
2.2.6 Decreto 2482 de 2012	45
2.2.7 Decreto 2693 de 2012	46
2.2.8 Manual 3.1 de Implementación de Gobierno en Línea	46
2.2.9 Ley 1712 de 2014	46
2.2.10 Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano (MECI)	46
2.2.10 MCPOI	52
2.3 MARCO CONCEPTUAL	53
2.3.1 Campos de la comunicación	53

2.3.1.1 Comunicación organizacional	54
2.3.1.2 Comunicación informativa	54
2.3.1.3 Rendición de cuentas a la sociedad	54
2.3.2 Categorías	54
2.3.2.1 Apertura	54
2.3.2.1.1 Receptividad	55
2.3.2.1.2 Actitud de servicio	55
2.3.2.2 Interlocución	55
2.3.2.2.1 Visión compartida	55
2.3.2.2.2 Trabajo colaborativo	55
2.3.2.2.3 Sistematización	55
2.3.2.2.4 Socialización de la información	56
2.3.2.3 Visibilidad	56
2.3.2.3.1 Precepto constitucional de publicidad	56
2.3.2.3.2 Posicionamiento	56
2.4 MARCO TEÓRICO	56
2.5 MARCO DEMOGRÁFICO	70
3. DIAGNÓSTICO	71
3.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	71
3.1.1 Preparativos para la recolección de la información	72
3.1.2 Selección de la muestra para las encuestas y las entrevistas	73
3.1.3 Consolidación de la información de encuestas	74
3.1.3.1 Calificación de las respuestas	74
3.1.3.2 Consolidación por reactivo	74
3.1.3.3 Consolidación por eje temático	75
3.1.3.3.1 Encuesta 1 Comunicación organizacional	75
3.1.3.3.2 Encuesta 2 Comunicación informativa	75
3.1.3.3.3 Encuesta 3 Rendición de cuentas a la sociedad	75
3.1.4 Elementos para el análisis de la información	76

3.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	78
3.2.1 Comunicación organizacional	78
3.2.2 Comunicación informativa	79
3.2.3 Rendición de cuentas a la sociedad	80
3.2.4 Resultados de las entrevistas	81
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	83
4.1 POR CAMPO DE LA COMUNICACIÓN	83
4.2 POR EJES TEMÁTICOS	84
5. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN	90
5.1 OBJETIVOS	90
5.1.1 Objetivo general	90
5.1.2 Objetivos específicos	90
5.2 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN	91
5.2.1 Propuesta de Mapa de Procesos	93
5.2.2 Propuesta de caracterización de proceso	94
5.3 CREACIÓN DE DEPENDENCIA ESTRATÉGICA QUE GESTIONE LA COMUNICACIÓN	97
5.3.1 Niveles y responsabilidades de comunicación	100
5.3.2 Esquema de la dependencia de comunicaciones	102
5.4 ANÁLISIS DE CONVENIENCIA	102
5.4.1 Evaluación	102
5.4.2 Impacto	103
5.5 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN	105
5.5.1 Política general de comunicación	105
5.5.1.1 la información es un bien colectivo	105
5.5.1.2 El carácter de la comunicación organizacional	106
5.5.1.3 Apertura y visibilidad en la comunicación ciudadana	108
5.5.1.4 Vocerías institucionales	109

5.5.1.5 Relaciones con los medios de comunicación	109
5.5.2 Proceso de comunicación pública	110
5.5.2.1 Formas de comunicación	110
5.5.2.1.1 Comunicación directa	110
5.5.2.1.2 Comunicación indirecta	111
5.5.2.1.3 Comunicación interna formal	111
5.5.2.1.4 Comunicación descendente	111
5.5.2.1.5 Comunicación ascendente	112
5.5.2.1.6 Comunicación horizontal	112
5.5.2.1.7 Comunicación vertical	112
5.5.2.1.8 Comunicación transversal	113
5.5.2.2 Medios de comunicación organizacional	113
5.5.2.2.1 Carteleras	113
5.5.2.2.2 Campañas de comunicación interna	114
5.5.2.2.3 Eventos	114
5.5.2.2.4 Correo Electrónico	114
5.5.2.2.5 Intranet	114
5.5.2.2.6 Noticias virtuales	114
5.5.2.2.7 Encuesta satisfacción cliente interno	115
5.5.2.3 Medios de comunicación informativa	115
5.5.2.3.1 Posicionamiento de marca	116
5.5.2.3.2 Sitio web	116
5.5.2.3.3 Boletines de Prensa	116
5.5.2.3.4 Rueda de Prensa	117
5.5.2.3.5 Difusión de pauta pedagógica	117
5.5.2.3.6 Impresos y Publicaciones	117
5.5.2.3.7 Programas de televisión	117
5.5.3 Estrategias	117
5.5.3.1 Comunicación organizacional	118
5.5.3.2 Comunicación informativa	120

5.5.3.3 Comunicación pública	122
5.5.4 Matriz de integración	122
5.5.4.1 Matriz organizacional	124
5.5.4.2 Matriz informativa	129
5.5.4.3 Matriz pública	131
5.5.5 Indicadores de gestión	133
5.5.5.1 Desarrollo de mecanismos de escucha y receptividad	134
5.5.5.2 Desarrollo de la actitud de servicio	134
5.5.5.3 Construcción de visión compartida	135
5.5.5.4 Promoción del trabajo colaborativo	136
5.5.5.5 Posicionamiento del concepto de la información como bien colectivo	136
5.5.5.6 Aplicación del principio de publicidad	137
5.5.5.7 Concepto comunicativo del posicionamiento	138
5.5.6 Indicadores de seguimiento a los campos de aplicación	138
5.5.6.1 Índice de evolución de las acciones comunicativas	138
5.5.6.2 Índice de evolución de la comunicación informativa	139
5.5.6.3 Índice de evolución de la Rendición de cuentas a la sociedad	140
5.5.7 Índice de seguimiento y apoyo a la gestión del Plan de Comunicación	141
5.5.7.1 Perspectiva de la población objetivo	142
5.5.7.2 Perspectiva de los procesos	142
5.5.7.3 Perspectiva de los aprendizajes	143
5.5.7.3 Perspectiva económica	144
6. CONCLUSIONES	145
7. RECOMENDACIONES	148
BIBLIOGRAFÍA	150
ANEXOS	153

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa de Procesos de la Gobernación de Santander	24
Figura 2. Caracterización del proceso de Gestión de Sistemas de Información y Comunicación.	27
Figura 3. Caracterización del proceso de Gestión de Sistemas de Información y Comunicación	28
Figura 4. Decreto 340 del 28 de octubre de 1994.	34
Figura 5. Decreto 02 del 2 de enero de 1998	35
Figura 6. Decreto 0392 del 30 de diciembre de 1999	37
Figura 7. Registro fotográfico	38
Figura 8. Estructura del modelo inicial MECI 2005	49
Figura 9. Estructura del modo MECI 2014	50
Figura 10. Mapa de procesos propuesto	93
Figura 11. Estructura dirección de comunicaciones	102

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Resultado por campo comunicacional	83
Gráfica 2. Comunicación organizacional	85
Gráfica 3. Comunicación informativa	86
Gráfica 4. Rendición de cuentas a la sociedad	87

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Consolidado del cuatrienio del puntaje de aprobación del gobernador, Richard Aguilar Villa, en la encuesta bimestral de Gallup Poll.	22
Tabla 2 Metodología de la investigación	71
Tabla 3. Personas a encuestar y personas a entrevistar	72
Tabla 4. Calificación de las respuestas	74
Tabla 5. Valoración cromática	77
Tabla 6. Significado del color	77
Tabla 7. Comunicación organizacional	78
Tabla 8. Comunicación informativa	79
Tabla 9. Rendición de cuentas a la sociedad	80
Tabla 10. Resultados de las entrevistas	81
Tabla 11. Ejes temáticos	88
Tabla 12. Propuesta de caracterización de proceso	94
Tabla 13. Matriz organizacional	124
Tabla 14. Matriz informativa	129
Tabla 15. Matriz pública	131
Tabla 16. Ficha del indicador	134
Tabla 17. Ficha del indicador	135
Tabla 18. Ficha del indicador	136
Tabla 19. Ficha del indicador	136
Tabla 20. Ficha del indicador	137
Tabla 21. Ficha del indicador	138
Tabla 22. Ficha del indicador	139
Tabla 23. Ficha del indicador	139
Tabla 24. Ficha del indicador	140

Tabla 25. Ficha del indicador	141
Tabla 26. Ficha del indicador	142
Tabla 27. Ficha del indicador	142
Tabla 28. Ficha del indicador	143
Tabla 29. Ficha del indicador	144

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A: Instrumento de evaluación para el diagnóstico de la comunicación pública.	154
Anexo B: Formato 1 Cuestionario de evaluación para el campo de la Comunicación Organizacional	156
Anexo C: Formato 2 Cuestionario de evaluación para el campo de la Comunicación Informativa y de rendición de cuentas.	157
Anexo D: Formato 3 Cuestionario de evaluación para el campo de la Rendición de cuentas.	158
Anexo E: Formato 4 de entrevistas Comunicación Interna y Externa.	159
Anexo F: Procedimiento Proyecto de Ordenanza de la Gobernación de Santander	161

RESUMEN

TÍTULO: FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA COMUNICACIÓN PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE SANTANDER*

AUTOR: MANUEL ENRIQUE NAVARRO AMAYA**

PALABRAS CLAVE: Plan de mejoramiento de procesos de comunicación, Gobernación de Santander, comunicación organizacional, comunicación informativa, rendición de cuentas

DESCRIPCIÓN

El Plan de Mejoramiento plantea una estrategia para caracterizar, planear, ejecutar y controlar los procesos de comunicación en la Gobernación de Santander, en el marco del estado social de derecho, y con el propósito de que las decisiones gubernamentales sean comprendidas y apoyadas por la sociedad.

A partir de identificar que la Comunicación Pública no ha sido reconocido como un proceso estratégico en la Administración Departamental, se planteó la construcción del Plan de Mejoramiento a través de la metodología propuesta por el Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para las entidades del Estado (MCPOI), una herramienta gerencial para evaluar el estado de las comunicaciones en los campos Organizacional, Informativo y de Rendición de Cuentas.

El Trabajo de Aplicación contempla el planteamiento y la justificación del problema, el marco de referencias, la propuesta de mapa de procesos, el análisis de conveniencia, el Plan Estratégico de Comunicaciones y los Indicadores con el fin de evaluar de forma integral el Plan de Mejoramiento y definir su aplicabilidad.

El desarrollo del Plan de Mejoramiento dio como resultado que el proyecto es necesario, atractivo y viable para la Gobernación, en el propósito de mejorar su interacción con el entorno, y sustentado en el análisis de conveniencia y las normas constitucionales y legales que así lo exigen.

El Plan recomienda implementar por actos administrativos los lineamientos, políticas y estrategias pertinentes para el desarrollo de la Comunicación Pública. Así mismo, plantea la necesidad de crear un Comité de Comunicaciones por acto administrativo y el incorporar personal calificado que asuma la gestión de este proceso.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas Escuela de Estudios Industriales y Empresariales Maestría en Gerencia de Negocios Director: Javier Arias Osorio

ABSTRACT

TITLE: THE STRENGTHENING OF PUBLIC COMMUNICATION PROCESSES OF GOBERNACIÓN DE SANTANDER.*

AUTHOR: MANUEL ENRIQUE NAVARRO AMAYA**

KEY WORDS: improvement plan of processes of communication, Gobernación de Santander, organizational communication, informative communication, accounting.

DESCRIPTION:

The improvement Plan proposes a strategy to characterize, plan, execute and control communication processes within the Regional Government of the Colombian Department of Santander framed within the Social Rule of Law in order for the community to understand and support government decisions.

Based on the fact that Public Communication has not been recognized as a strategic process for the Regional Government Administration level, an Improvement Plan is proposed based on the methodology of the Organizational and Information Public Communication Model (MCPOI) designed for governmental entities. This is a management tool to evaluate the state of communications at Organizational, Information, and Accountability levels.

This work includes the problem posing and justification, a reference framework, a process map proposal, convenience analysis, Communications Strategic Plan, and the indicators in order to evaluate the integral structure of the Improvement Plan and its applicability.

The development of the Improvement Plan concluded that this is a necessary, interesting, and viable project for the Regional Government since it contributes to the improvement of the interaction between the government and its scope of action, supported on a convenience analysis and the constitutional and legal regulations demanding the strengthening of this aspect.

The Improvement Plan recommends the implementation of guidelines, policies, and strategies for the development of Public Communications by means of unilateral decisions made by the administrative level. Furthermore, the Plan supports the necessity of creating a Communications Committee and the incorporation of qualified personnel responsible the management of this process by the issuing of administrative orders as well.

* Project of grade

** Faculty of Engineering School of Industrial Studies physicomechanical and Business Master of Business Management Director: Javier Arias Osorio

INTRODUCCIÓN

¿Cómo hacer que una decisión gubernamental de índole política, social o económica sea comprendida y apoyada por la sociedad? ¿Cómo lograr que alrededor de esos propósitos se movilicen los diferentes actores de la sociedad para que se comprometan y participen en el logro de esos objetivos, máxime si se suponen de interés general? A cuestionamientos como estos se enfrentan diariamente políticos, administradores públicos, líderes democráticos y comunicadores sociales.

Aunque lo parezca, esa no es una tarea fácil porque el común de los colombianos siente desconfianza de sus instituciones públicas, especialmente de los organismos de carácter político, pese a los esfuerzos de los líderes gubernamentales por comunicarles su acción de gobierno que, por lo menos en teoría, debe estar orientada a la satisfacción de las necesidades de las mayorías.

Por ello, toda acción de gobierno, que necesite de la aceptación y el compromiso de la voluntad de los gobernados, debe poner especial atención a los procesos comunicativos.

Esta falta de credibilidad en los gobernantes puede obedecer a la falta de estrategias adecuadas de comunicación, en el caso en el que los gobernantes han actuado con honestidad y transparencia, o a la decepción de la opinión pública frente a los cientos de escándalos de corrupción de quienes a su paso por el servicio público actúan de espaldas al interés público.

“El éxito de una propuesta de transformación social o política depende de la calidad de, al menos, cuatro factores: diseño, planeación, gestión y sentido. La

creación, transformación y difusión de sentidos y significados es la tarea de la comunicación y la movilización social”¹, señalan José Bernardo Toro A. y Martha C. Rodríguez G. en su documento de trabajo *La Comunicación y la Movilización Social en la construcción de Bienes Públicos*.

La pérdida de confianza de la ciudadanía en el gobierno afecta directamente el principio de autoridad, pues esta pierde la capacidad de convocar voluntades para apoyar la implementación de los proyectos de gobierno en la medida que la ciudadanía no les encuentre sentido, generándoles dificultades a las administraciones y poniendo en aprietos la sostenibilidad de las políticas públicas.

En la democracia, lo deseable es que la ciudadanía acepte y respalde las grandes transformaciones bajo el liderazgo del sector público, fruto del debate abierto y transparente. Y eso se logra con comunicación transparente.

El propósito de este Trabajo de Aplicación es ofrecerle a la Gobernación de Santander un modelo de mejoramiento de sus procesos de comunicación pública, enmarcado en un conjunto de normas, criterios y comprensiones que puedan ser útiles para la orientación y toma de decisiones de su proceso comunicativo porque en las instituciones del Estado la comunicación debe estar orientada a la construcción de democracia, al fomento de la participación ciudadana y a la construcción de lo público.

En primer lugar, se analizaron los procesos de comunicación de la Gobernación a través del Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para

¹ TORO A. José Bernardo, RODRÍGUEZ G. Martha C. La comunicación y la movilización social en la construcción de bienes públicos Banco Interamericano de Desarrollo Septiembre 2001. Serie de Documentos de Trabajo I-25 [en línea] disponible en: [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/1215/La%20comunicación%20y%20la%20movilización%20social%20en%20la%20construcción%20de%20bienes%20públicos%20\(I-25\).pdf?sequence=1](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/1215/La%20comunicación%20y%20la%20movilización%20social%20en%20la%20construcción%20de%20bienes%20públicos%20(I-25).pdf?sequence=1)

entidades del Estado (MCPOI), creado por la firma Casals & Associates Inc. y la consultora Comunicación Pública Estrategias para entidades del Estado.

Esa herramienta gerencial permitió evaluar el estado de las comunicaciones en la Gobernación de Santander en los campos Organizacional, Informativo y de Rendición de Cuentas.

A partir de la información obtenida se planteó un Plan de comunicaciones dinámico que recoge las necesidades de la entidad.

1. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Si bien es cierto que el gobernador de Santander, Richard Aguilar Villa, ha sido bien calificado en la encuesta bimestral sobre Aprobación de la Gestión de alcaldes y gobernadores, que ha venido realizando la multinacional *Gallup Poll*, ello no puede interpretarse como sinónimo de que los procesos de comunicación en la Gobernación marchan por buen camino. Ver Tabla 1.

Tabla 1. Consolidado del cuatrienio del puntaje de aprobación del gobernador, Richard Aguilar Villa, en la encuesta bimestral de Gallup Poll.

FECHA	PUNTAJE	ESCALAFÓN NACIONAL
Feb-12	71	3°
Abr-12	75	1°
Jun-12	75	1°
Ago-12	72	1°
Oct-12	68	1°
Dic-12	61	2°
Feb-13	72	1°
Abr-13	74	1°
Jun-13	76	1°
Ago-13	66	2°
Oct-13	80	1°
Dic-13	69	3°
Feb-14	78	1°
Abr-14	73	2°
Jun-14	82	1°
Ago-14	77	1°
Oct-14	75	2°
Dic-14	81	1°

FECHA	PUNTAJE	ESCALAFÓN NACIONAL
Feb-15	74	1°
Abr-15	74	1°
Jun-15	73	2°
Ago-15	70	2°
Oct-15	78	1°
Promedio del periodo	74	

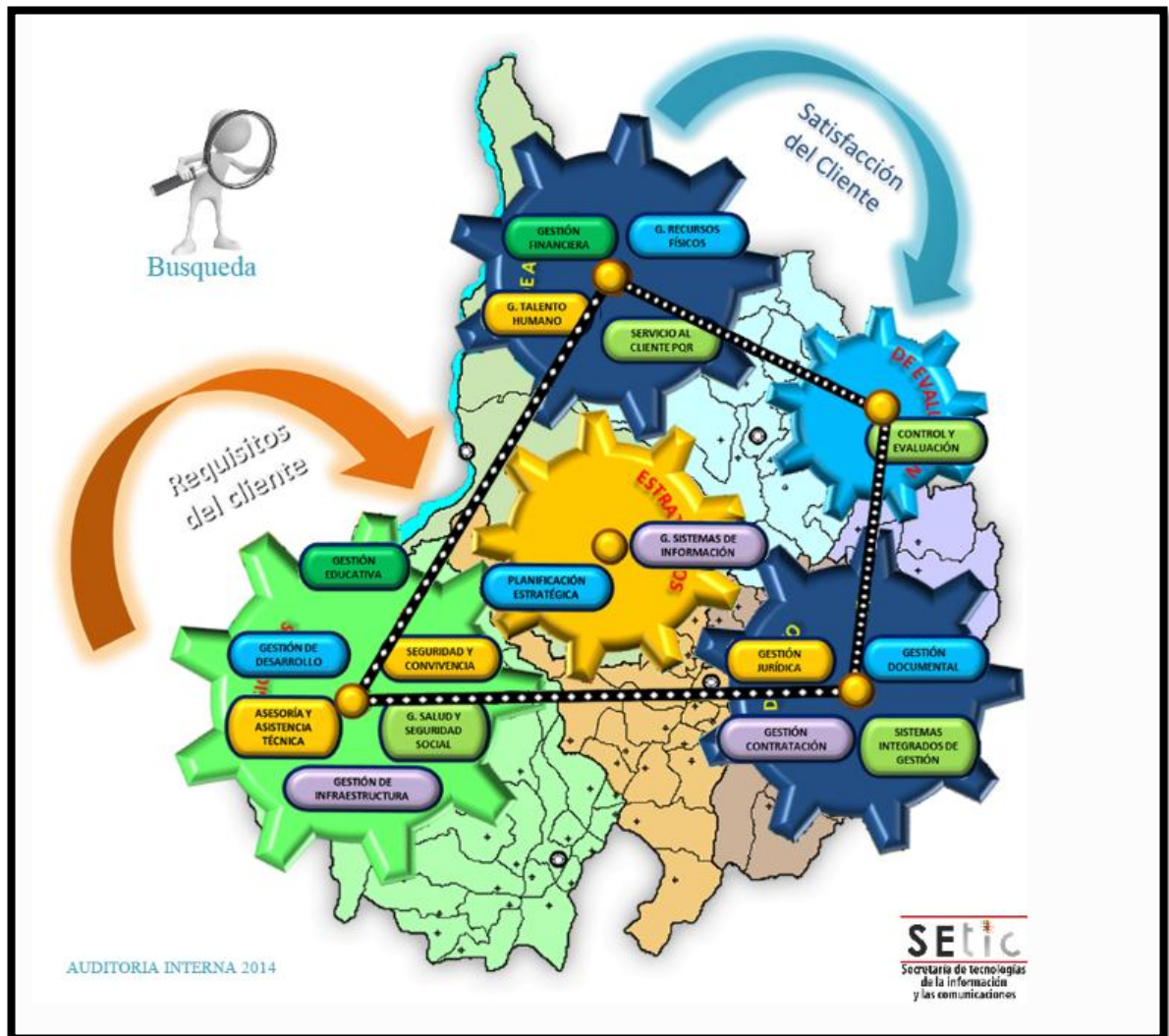
Fuente: *Gallup Poll*. Tabla: Elaboración propia.

El mandatario ha ocupado en 15 oportunidades el primer lugar, en 6 el segundo puesto y en 2 el tercero, del total de las 23 mediciones realizadas por *Gallup*. Aunque estos resultados son fruto de su buena acción de gobierno y de su buena comunicación, puede perderse de vista que la comunicación, igual que una moneda, tiene dos caras; es decir, que se debe tener en cuenta tanto las comunicaciones externas como las internas.

El hilo de la reflexión obliga a mirar el Mapa de Procesos de la Gobernación con el fin de identificar qué lugar ocupa ese proceso, como también observar su caracterización. En el Mapa se identifican los procesos Estratégicos (Planificación Estratégica y Gestión TIC), Misionales (Gestión educativa, Seguridad y Convivencia, Gestión de Desarrollo, Asesoría y Asistencia Técnica, Infraestructura y Salud), de Apoyo (Financiera, Recursos Físicos, Servicio al Cliente y Talento humano), y de Evaluación (Control Interno). (ver imagen 1).

Mapa de Procesos

Figura 1. Mapa de Procesos de la Gobernación de Santander



Fuente: GOBERNACIÓN DE SANTANDER. Mapa de Procesos [en línea] disponible en: <http://www.santander.gov.co/intra/index.php/calidad-meci>

El objetivo de los Sistemas de Información es: "Liderar y promover el desarrollo y uso apropiado de las tecnologías de la información y comunicación TIC y la conectividad dentro de la Administración y Territorio Departamental, que permitan

la disposición de ciudadanos con competencias para la implementación de las tecnologías y el uso y manejo de información veraz y oportuna.” (ver imagen 2).

Ese objetivo se puede analizar por partes:

- “Liderar y promover el desarrollo y uso apropiado de las tecnologías de la información y comunicación TIC y la conectividad dentro de la Administración y Territorio Departamental...”

Ese fragmento habla del desarrollo y uso apropiado de las tecnologías de la información y la comunicación TIC, las cuales son “...el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro.”²

Hasta ahí el objetivo plantea una tarea de impulso y fomento del uso de las tecnologías de computación e informáticas, que aunque tienen que ver con la comunicación, son solo una herramienta de apoyo.

- “...y la conectividad...”

Conectividad³, de acuerdo con la Real Academia Española, tiene que ver con la “capacidad de conectarse o hacer conexiones.” Para el caso, se refiere a la red de internet, es decir, llevar a los 87 municipios de Santander la red de redes.

- “...dentro de la Administración y Territorio Departamental, que permitan la disposición de ciudadanos con competencias para la implementación de las tecnologías y el uso y manejo de información veraz y oportuna.”

² SERVICIOS TIC Definición de TIC [en línea] disponible en: <http://www.serviciostic.com/las-tic/definicion-de-tic.html>

³ RAE. Conectividad [en línea] disponible en: <http://dle.rae.es/?id=ADKHod4>

Para poder cumplir con ese objetivo, la Gobernación de Santander creó el 31 de mayo de 2012 la Secretaría de las TIC.

Esto significa que dentro del sistema orgánico de la Administración departamental no está identificado el proceso de la comunicación como un aspecto fundamental para el logro de los objetivos del Departamento, la movilización social, la construcción de la cultura de lo público, mucho menos como aspecto estratégico para dialogar con la ciudadanía y generar confianza.

Figura 2. Caracterización del proceso de Gestión de Sistemas de Información y Comunicación.

Gestión de Sistemas de Información y SUBPROCESO N.A.	
PROCESO	Gestión de Comunicación
OBJETIVO	Liderar y promover el desarrollo y uso apropiado de las tecnologías de la información y comunicación TIC y la conectividad dentro de la Administración y Territorio Departamental, que permitan la disposición de ciudadanos con competencias para la implementación de las tecnologías y el uso y manejo de información veraz y oportuna.
ALCANCE	Inicia con la planificación de actividades estratégicas y operativas para el desarrollo e implementación de las aplicaciones TIC en el departamento y la administración departamental.
RESPONSABLE	Secretario de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (SeTIC)

PLANEAR	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, formular, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), en correspondencia con las disposiciones nacionales y la ley. • Plan Departamental de Desarrollo. • Plan de Mantenimiento Preventivo. • Plan de Acción. • Plan Operativo Anual de Inversiones - POAI • Plan de Medios. 	

HACER			
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE QUE EJECUTA
Planificación Estratégica MinTIC	Plan de Desarrollo Departamental	Promover la conectividad digital en el Departamento de Santander mediante la implementación, uso y apropiación de las Tecnologías de la Información y comunicación TIC.	Secretario SeTIC
		Proyectos de Conectividad Digital	Salida
			CLIENTE

Fuente: GOBERNACIÓN DE SANTANDER. Caracterización tecnologías de la información y comunicación [en línea] disponible en: <http://www.santander.gov.co/intra/index.php/antico/finish/591-1-caracterizacion/4661-caracterizacion-tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion>

Figura 3. Caracterización del proceso de Gestión de Sistemas de Información y Comunicación



CARACTERIZACIÓN GESTIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN | Código: ES-59IC-CT-02 | Fecha de Aprobación: 26-05-2014 | Versión: 2 | Página 2 de 4

HACER					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE QUE EJECUTA	SALIDA	CLIENTE
• Todos los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Mantenimiento Preventivo. • Plan de Contingencia. • Necesidades de servicio. 	Coordinar y supervisar la correcta operación, funcionamiento y seguridad de la infraestructura y servicios tecnológicos (hardware, software y sistemas de información) de las Secretarías para el manejo de información estratégica.	Secretario de SeTIC, Director de Sistemas de Información.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de mantenimiento preventivo y correctivo. • Desarrollo tecnológico institucional. 	Todos los procesos.
Todos los procesos	Necesidades de comunicación	Formular y ejecutar el Plan de Medios de Comunicación Institucional.	Profesional de Prensa	Plan de Medios.	Todos los procesos.
Todos los procesos	Información de la gestión institucional, pública e informativa.	Coordinar la preparación, desarrollo y publicación de la Comunicación Institucional en boletines, radio, televisión, intranet, Portal web y demás medios virtuales.	Profesional de Prensa	Noticias en radio y televisión. Boletines de prensa Publicaciones web. Publicaciones en intranet.	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los procesos • Servidores Públicos • Ciudadanía • Gobierno departamental y nacional.
MinTIC Desarrolladores de hardware y software.	Normas de seguridad informática.	Formular el Plan de Contingencia.	Director de Sistemas de Información.	Plan de Contingencia	Todos los procesos.

Fuente: GOBERNACIÓN DE SANTANDER. Caracterización tecnologías de la información y comunicación [en línea] disponible en: <http://www.santander.gov.co/intra/index.php/antico/finish/591-1-caracterizacion/4661-caracterizacion-tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion>

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 General Generar un producto que formule un Plan de Mejoramiento de los procesos de la comunicación interna de la Gobernación de Santander, a través de un Plan de Comunicaciones con el fin de lograr una mejor interacción comunicativa de la entidad con su audiencia interna y por ende, externa.

1.2.2 Específicos

1. Realizar un diagnóstico en cada una de las áreas de la comunicación en la Gobernación de Santander para conocer en detalle el estado de la comunicación interna.
2. Analizar los procesos de comunicación interna y externa existentes en la Gobernación de Santander.
3. Plantear acciones comunicativas para mejorar sus estrategias y maneras de comunicar e informar a propios y extraños.
4. Delimitar tareas en cada dependencia y asuntos estratégicos para atender respecto a las diversas necesidades comunicativas.
5. Definir mecanismos de comunicación formal e informal, así como los mecanismos de comunicación descendente, ascendente, horizontal, vertical, transversal.
6. Definir los canales de comunicación entre dependencias.
7. Plantear la integración de la comunicación en sus distintas manifestaciones.

1.3 ALCANCE

El Trabajo de Aplicación contiene el Plan de Mejoramiento que permite evaluar la necesidad y obligatoriedad de fortalecer los procesos de comunicación en la Gobernación de Santander. El documento está compuesto por:

- Diagnóstico
- Análisis de resultados
- Plan de mejoramiento
- Conclusiones
- Recomendaciones

2. MARCO DE REFERENCIAS

El conocimiento de los antecedentes de la comunicación en la Gobernación de Santander, al igual que el conocimiento de la normatividad que regula y controla la gestión de la comunicación en las entidades públicas del Estado, aunado al conocimiento de los enfoques teóricos pertinentes al Trabajo de Aplicación, proveen un marco importante para la construcción del Plan de Mejoramiento.

2.1 MARCO DE ANTECEDENTES

Los orígenes del manejo de las comunicaciones en la Gobernación de Santander están íntimamente ligados a los de las Relaciones Públicas y Protocolo. De hecho, lo que primero existió en la Administración Departamental fue ese cargo de relacionista que combinó, durante cerca de dos décadas el buen trato con las autoridades, los gremios y los actores políticos, con las buenas relaciones con los periodistas -un oficio que se aprendía en las salas de redacción de los medios de comunicación-.

El primer periodista que ejerció funciones de relaciones públicas, protocolo y prensa fue Edmundo Gavassa Villamizar, durante el gobierno de Eduardo Camacho Gamba (1968-1969).

“Todas las mañanas a las 6:00 a.m. el Gobernador me recogía en mi casa y en el camino a la Gobernación yo tenía que irle contando qué habían publicado los periódicos conservadores, El Frente y El Deber, al igual que Vanguardia Liberal. Además, durante el día, tenía que entrar cada hora a su despacho a informarle lo

que decían en las emisoras Radio Bucaramanga, Radio del Comercio y Radio Santander”, recuerda Gavassa.

El veterano periodista cuenta que otra de sus funciones era viajar a los diferentes municipios de Santander a “catear” con los dirigentes municipales los nombres de los posibles alcaldes a nombrar, pues esa era una de las potestades de los Gobernadores.

“También tenía que ir a colegios y eventos a echar discursos en representación del Gobernador”, dice Gavassa, quien cumplió esas funciones de relacionista y prensa sin haber sido nombrado en la planta del Departamento: “Cuando me llamó Camacho Gamba a formar parte de su equipo yo trabajaba en Acuasán. Pude ir a trabajar a la Gobernación porque se me autorizó una comisión laboral”.

Gavassa cuenta que en ese entonces los periodistas que frecuentaban la Gobernación en busca de información no eran más de doce. Este hombre además de comunicador social es un reconocido historiador, que durante varios periodos fue Presidente de la Academia de Historia de Santander,

Al gobernador Camacho Gamba lo sucedió Alfonso Gómez Gómez (1969-1970), quien creó la Jefatura de Relaciones Públicas, Protocolo y Prensa. La primera persona que fue nombrada allí fue el capitán retirado del Ejército, Gabriel Angarita Buitrago.

El dirigente liberal, Gerardo Martínez Martínez, dice que el capitán Angarita fue un gran relacionista público porque tenía “un gran don de gente”. Martínez estuvo al frente de las Secretarías General, de Gobierno y Jurídica del Departamento entre 1986 y 1988; y fue Contralor Departamental, de 1992 a 1995.

Luego pasarían por ese cargo periodistas como Luis Enrique Figueroa, Gilberto Arenas Galvis, Enrique Gómez Mejía, Manuel Hernández Torres, Enrique Martínez Salgado, Guillermo León Gutiérrez y Jairo Saravia Hernández.

Para el periodo 1990-1991, fue nombrada gobernadora Clara Elsa Villalba de Sandoval (última gobernante santandereana designada constitucionalmente por el Presidente de la República). Con la nueva mandataria el manejo de las comunicaciones entró en una nueva etapa: la del nombramiento de un profesional universitario en ese cargo, responsabilidad que recayó en el comunicador Plinio Enrique Ordóñez Villamizar.

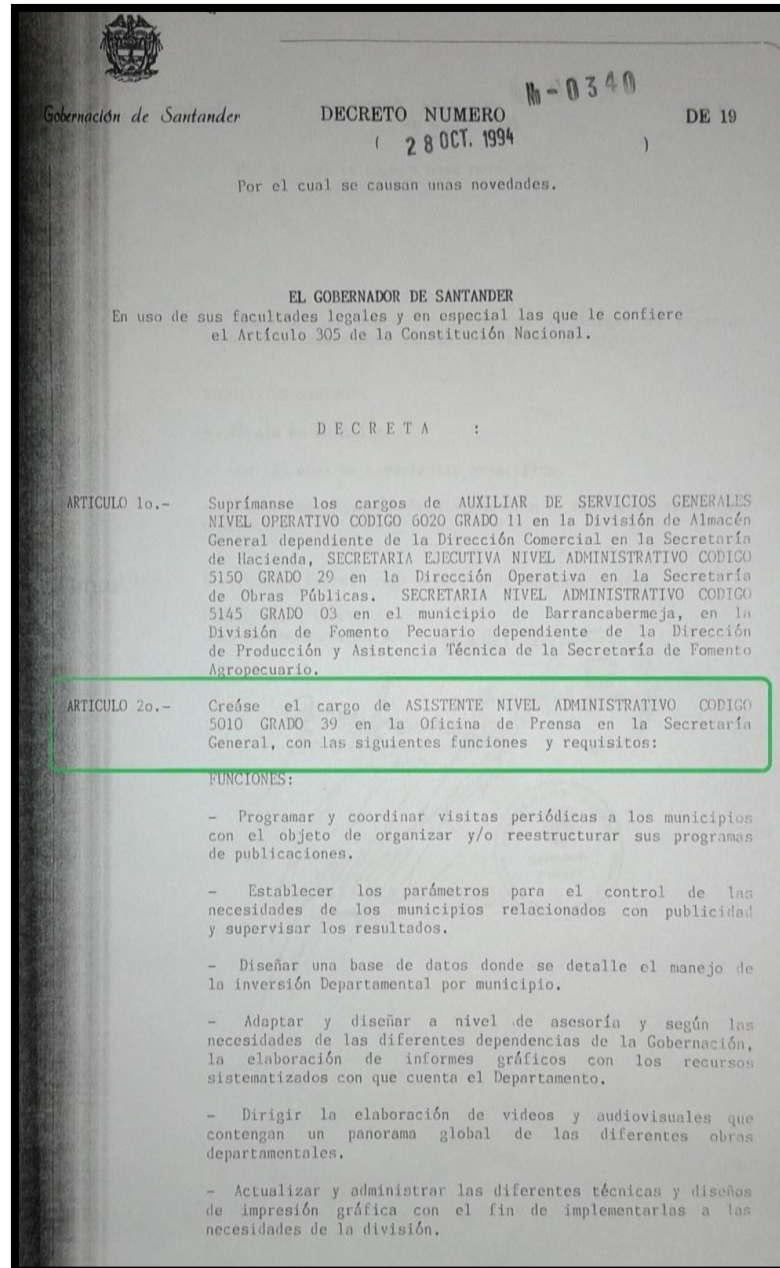
“Yo sucedí en el cargo de director de la Oficina de Prensa a Saúl Villar Perea. Al principio fue un poco difícil la relación con los periodistas de la ciudad porque con mi nombramiento terminó el ciclo de los jefes de prensa con formación empírica”, recuerda Ordóñez Villamizar, que pertenece a la primera promoción de comunicadores sociales de la Facultad de Comunicación Social, de la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB), proclamada en 1987.

Esta facultad de comunicación social, abierta en 1982, fue la primera creada en su género en el oriente del país. Hasta entonces, los hijos de esta tierra que querían ser comunicadores sociales-periodistas debían irse a estudiar a ciudades como Bogotá o Medellín.

Juan Carlos Duarte Torres, en su calidad de primer gobernador elegido por los santandereanos mediante voto popular para el periodo 1992-1994, nombró en la Jefatura de Prensa a la comunicadora Martha Clemencia González. Para entonces la Oficina ya contaba con un fotógrafo y tres comunicadores de planta, además de secretaria para apoyar los asuntos administrativos.

A Duarte Torres se le reconoce el haber sido el mandatario que creó el cargo de Asistente Administrativo de Prensa, el 28 de octubre de 1994 mediante el Decreto N° 340 (ver imagen 3).

Figura 4. Decreto 340 del 28 de octubre de 1994.



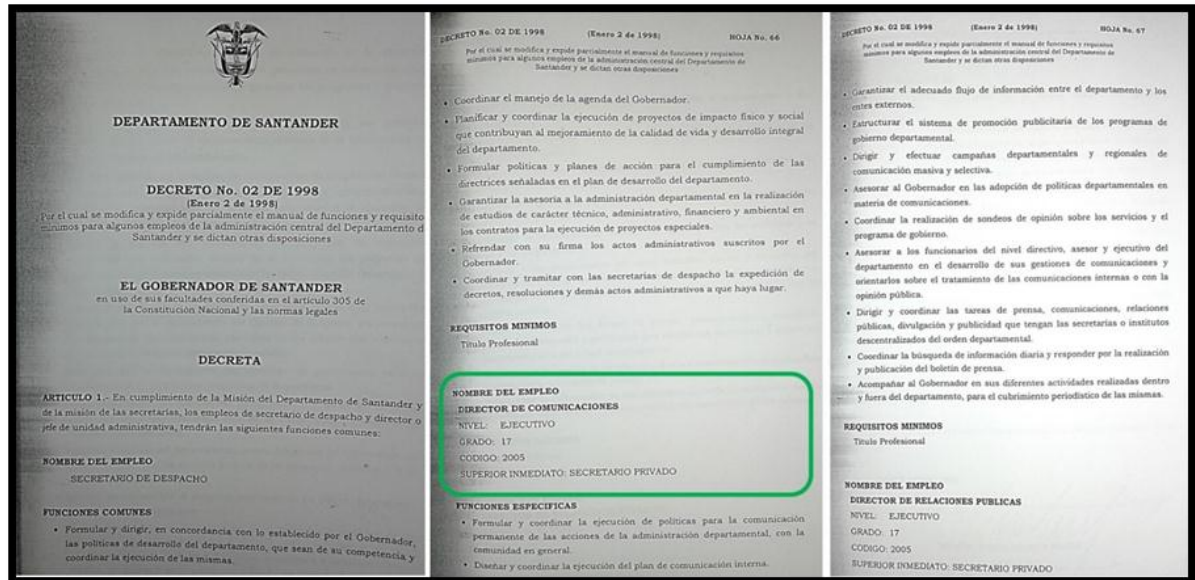
Fuente: Tomada de la oficina de archivo General del Departamento de Santander

El artículo 2 señala: “Créase el cargo de ASISTENTE NIVEL ADMINISTRATIVO CODIGO 5010 GRADO 39 en la Oficina de Prensa en la Secretaría General, con las siguientes funciones y requisitos:...”

Para el periodo 1998 – 2000 fue elegido Miguel Jesús Arenas Prada, quien el 2 de enero de su primer año de gobierno creó la Dirección de Comunicaciones, adscrita a la Secretaría Privada, mediante el Decreto N° 02, y nombró al comunicador social, Hernando Rueda Hine.

Esa Dirección cumplió funciones de formulación y coordinación de políticas para la comunicación interna y externa, promoción publicitaria, campañas de comunicación masiva, divulgación de noticias y acompañamiento al Gobernador en actividades realizadas dentro y fuera del Departamento (ver imagen 4).

Figura 5. Decreto 02 del 2 de enero de 1998



Fuente: Tomada de la oficina de archivo General del Departamento de Santander.

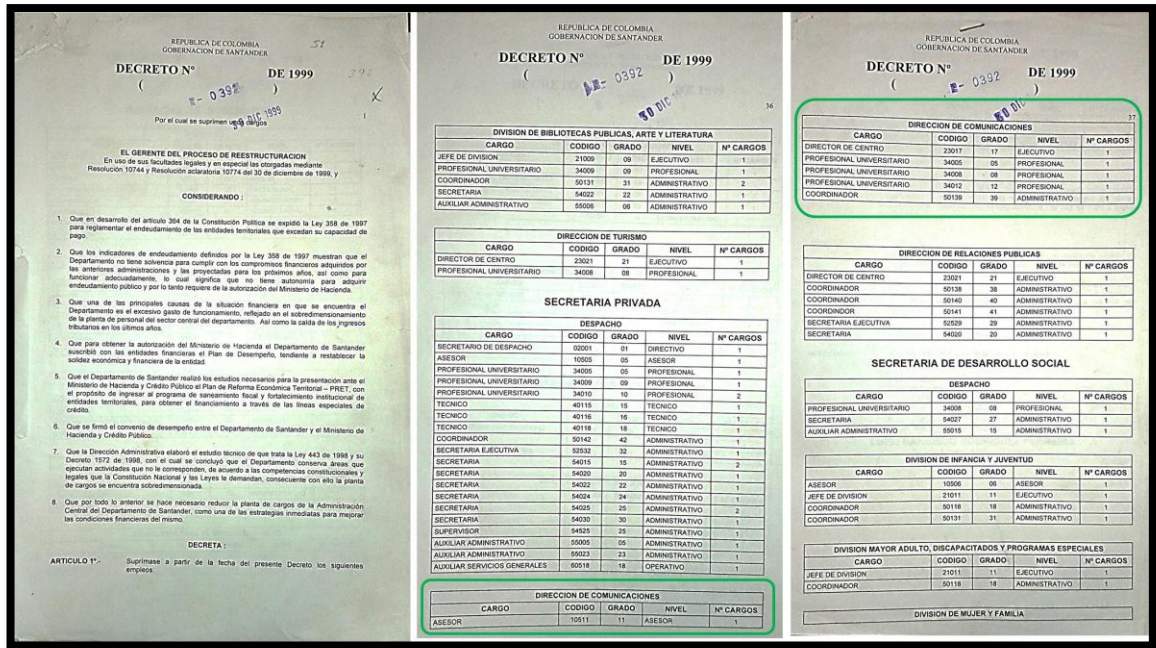
“Éramos 14 personas las que conformábamos la Dirección de Comunicaciones: 7 periodistas, 1 comunicadora organizacional, 1 diseñador, 1 fotógrafo, 1 secretaria, 1 mensajero, 1 fotocopador de boletines y 1 conductor”, recuerda Rueda Hine.

En 1999, el Gobierno Nacional expidió la Ley 550 que estableció y reguló los instrumentos de intervención estatal en la economía a las entidades territoriales y descentralizadas del nivel territorial, con el fin de reestructurar departamentos, municipios y distritos.

Con esta reestructuración -promovida por el entonces ministro de Hacienda, Juan Manuel Santos Calderón, hoy Presidente de la República- el Gobierno Nacional redujo el tamaño del Estado como alternativa para superar la crisis fiscal de los entes territoriales.

La Dirección de Comunicaciones escasamente duró 23 meses porque el 30 de diciembre de 1999, el mismo autor de la iniciativa, Miguel Jesús Arenas Prada, suprimió ese ente a través del Decreto N° 392, de reestructuración, el cual eliminó, entre otros, el cargo de Director de Comunicaciones (ver imagen 5).

Figura 6. Decreto 0392 del 30 de diciembre de 1999



Fuente: Tomada de la oficina de archivo General del Departamento de Santander.

“Con la reestructuración de la planta administrativa salieron alrededor de 2.000 personas. De las 14 personas existentes quedamos solamente 3 en la Dirección de comunicaciones”, recuerda Rueda Hine. Para el año 2000, el saldo de la deuda de la Gobernación era de 220.048 millones de pesos⁴, cifra que asfixiaba las finanzas del departamento quitándole posibilidades de inversión y de funcionamiento.

Luego de esa reestructuración y para suplir las necesidades de recurso humano experto en comunicaciones, las siguientes administraciones han venido echando mano de los Contratos de Prestación de Servicio (CPS), de carácter civil y no laboral, que no están sujetos a la legislación de trabajo y que no son considerados contratos con vínculo laboral al no haber relación directa entre empleador y

⁴ACACIO NAVARRO José Danny MARTÍNEZ BALLESTEROS Paola Andrea Análisis del déficit fiscal de la Gobernación de Santander durante el periodo 1990 – 2003 [en línea] disponible en: <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/8539/2/118137.pdf>

trabajador, que no cuentan con período de prueba y que no generan para el contratante la obligación de pagar prestaciones sociales.

Esta circunstancia laboral ha impedido la existencia de un equipo estable de profesionales y técnicos en Prensa y Comunicaciones, porque cada gobernante en turno estructura el grupo a su parecer a través de CPS que no superan los 11 meses para cada anualidad del cuatrienio de gobierno.

A diciembre de 2015, la Gobernación cuenta con 24 personas en Comunicaciones y Prensa que tienen como centro de operaciones tres oficinas del Palacio Amarillo (ver fotografías).

Figura 7. Registro fotográfico



Fuente: Tomadas en la oficina de Comunicaciones y Prensa, ubicada en el cuarto piso de la Gobernación de Santander. En el orden de la secuencia, de izquierda a derecha: Ingreso a oficina, secretaría y recepción, redacción y despacho del Jefe de Prensa.

Los perfiles de estas 24 personas son los siguientes perfiles:

- Un (1) comunicador social que dirige la Oficina, autor del presente Trabajo de Aplicación.
- Doce (12) comunicadores que generan noticias para radio, prensa, televisión y redes sociales.
- Seis (6) camarógrafos con formación de bachilleres que producen material audiovisual. Todos ellos trabajan con cámaras de su propiedad para cumplir el objeto de sus contratos porque la Gobernación no tiene equipos.
- Dos (2) diseñadores gráficos con formación tecnológica. También trabajan con sus propios computadores de diseño porque la Gobernación no tiene equipos.
- Una (1) secretaria con formación de bachiller.
- Un (1) asistente para correspondencia con formación de bachiller.
- Un (1) conductor con formación de bachiller.

De todos ellos, solo la Secretaria y el Conductor pertenecen a la planta de personal de la Gobernación; el resto tiene vinculación a través de CPS.

Esta modalidad de contratación genera una altísima rotación de personal con la consecuente pérdida de la memoria histórica relacionada con los procesos de comunicación de la entidad.

Cada cuatro años, al producirse el obligado cambio de Gobernador se da la automática salida de todo el equipo de comunicaciones, con excepción de los dos funcionarios de planta. Pero, además, dentro de cada periodo de gobierno, los cambios de personal del equipo de comunicaciones son de por lo menos el 50 por ciento por diferentes razones, sobre todo por la inestabilidad laboral que motiva a que sus integrantes estén a la caza de mejores opciones laborales por fuera de la Gobernación.

A este equipo humano deben sumarse 7 comunicadores vinculados mediante CPS en las secretarías de Salud (2), Planeación (2), Desarrollo (2) y Agricultura (1). Esto significa que la Gobernación de Santander cuenta con 31 personas para desarrollar labores de comunicación informativa, pese a no contar con un ente administrativo que planee, organice, dirija y controle todo el proceso de Comunicación Organizacional, Informativa y de Rendición de Cuentas.

2.2 MARCO LEGAL

A partir de la reestructuración del Estado colombiano, que empezó en el gobierno del Presidente de la República, Andrés Pastrana Arango, en 1998, se han venido expidiendo leyes, decretos y normas que amparan el ejercicio de la comunicación en las entidades estatales como a continuación se observará.

2.2.1 Ley 489 de 1998⁵ por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 14 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.

Esta Ley, en su artículo 27 señala: “Créase el Sistema Nacional de Control Interno, conformado por el conjunto de instituciones, instancias de participación, políticas, normas, procedimientos, recursos, planes, programas, proyectos, metodologías, sistemas de información, y tecnología aplicable, inspirado en los

⁵ COLOMBIA. Congreso de la Republica Ley 489 (Diciembre 29, 1998) Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones. Bogotá 1998 [en línea] disponible en: <http://www.esu.com.co/esu/images/Descargables/PDF/Normograma2/leyes/Ley%20489%20de%201998.pdf>

principios constitucionales de la función administrativa cuyo sustento fundamental es el servidor público.”

El artículo 28 explica el objeto del Sistema: “... integrar en forma armónica, dinámica, efectiva, flexible y suficiente, el funcionamiento del control interno de las instituciones públicas, para que, mediante la aplicación de instrumentos idóneos de gerencia, fortalezcan el cumplimiento cabal y oportuno de las funciones del Estado.”

Este Sistema de Control Interno es el que tiene que velar, entre otras funciones, para que efectivamente en las entidades del Estado se desarrollen, promulguen y apliquen políticas de comunicación como uno de los componentes de control.

Además, el Capítulo IX de la Ley crea el SISTEMA GENERAL DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA DEL SECTOR PUBLICO, “...integrado, entre otros, por los subsistemas de organización institucional, de gestión de recursos humanos, materiales y físicos, y el de desarrollo administrativo. El diseño, dirección e implementación del Sistema será responsabilidad del Departamento Administrativo de la Función Pública en coordinación con los organismos competentes en sistemas de información, y de los cuales se levantará una memoria institucional.”

2.2.2 Ley 1341 de 2009 Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC-, se crea la Agencia Nacional del Espectro y se dictan otras disposiciones.

De esta norma es pertinente destacar el artículo 3: “SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y DEL CONOCIMIENTO. El Estado reconoce que el acceso y uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el despliegue y uso eficiente de la infraestructura, el desarrollo de contenidos y aplicaciones, la

protección a los usuarios, la formación de talento humano en estas tecnologías y su carácter transversal, son pilares para la consolidación de las sociedades de la información y del conocimiento.”

Así mismo, debe resaltarse el párrafo 3° del artículo 4, sobre INTERVENCIÓN DEL ESTADO EN EL SECTOR DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES: “Promover el desarrollo de contenidos y aplicaciones, la prestación de servicios que usen Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y la masificación del Gobierno en Línea.”

2.2.3 Conpes 3654 de 2010⁶, “Por el cual se establece la Política de Rendición de Cuentas de la Rama Ejecutiva a los Ciudadanos.”

En uno de sus apartes se plantea que los Componentes de la Rendición de Cuentas son la información, la explicación y el sanción: “La información (Grant y Keohane 2005) se refiere a la disponibilidad, exposición y difusión de los datos, estadísticas, documentos, informes, etc., sobre las funciones a cargo de la institución o servidor, desde el momento de la planeación hasta las fases de control y evaluación.

“La explicación o diálogo se refiere a la sustentación de las acciones, a la presentación de los diagnósticos y las interpretaciones, a la exposición de los criterios utilizados para tomar las decisiones, e implica, por tanto, la existencia de diálogo y la posibilidad de incidencia de otros actores en las decisiones a tomar. Finalmente, los incentivos consisten en la existencia de mecanismos de corrección de las acciones, de estímulo por su adecuado cumplimiento, o de castigo por el mal desempeño.”

⁶ MINISTERIO DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES DE COLOMBIA Conpes 3654 de 2010. [en línea] disponible en: http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3651_documento.pdf

2.2.4 Ley 1437 de 2011⁷, Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo

El artículo 8 indica: “Las autoridades deberán mantener a disposición de toda persona información completa y actualizada, en el sitio de atención y en la página electrónica, y suministrarla a través de los medios impresos y electrónicos de que disponga, y por medio telefónico o por correo, sobre los siguientes aspectos:

“1. Las normas básicas que determinan su competencia.

“2. Las funciones de sus distintas dependencias y los servicios que prestan.

“3. Las regulaciones, procedimientos, trámites y términos a que están sujetas las actuaciones de los particulares frente al respectivo organismo o entidad.

“4. Los actos administrativos de carácter general que expidan y los documentos de interés público relativos a cada uno de ellos.

“5. Los documentos que deben ser suministrados por las personas según la actuación de que se trate.

“6. Las dependencias responsables según la actuación, su localización, horarios de trabajo y demás indicaciones que sean necesarias para que toda persona pueda cumplir sus obligaciones o ejercer sus derechos.

“7. La dependencia, y el cargo o nombre del servidor a quien debe dirigirse en caso de una queja o reclamo.

⁷ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA Ley 1437 (enero 18 de 2011) Por la cual se expide el código de procedimiento administrativo y de lo contencioso administrativo Bogotá 2011 [en línea] disponible en: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley143718012011.pdf>

“8. Los proyectos específicos de regulación y la información en que se fundamenten, con el objeto de recibir opiniones, sugerencias o propuestas alternativas. Para el efecto, deberán señalar el plazo dentro del cual se podrán presentar observaciones, de las cuales se dejará registro público. En todo caso la autoridad adoptará autónomamente la decisión que a su juicio sirva mejor el interés general.”

2.2.5 Estatuto Anticorrupción o Ley 1474 de 2011⁸, 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, y hace referencia al uso obligatorio de los sitios web de las entidades públicas como mecanismo obligatorio para la divulgación de la información pública.

Los artículos 10, 68 y 72 del Estatuto Anticorrupción también ponen de manifiesto el derecho de los ciudadanos y el deber del Estado a ofrecer un modelo de comunicación pública, veamos:

“ARTÍCULO 10. PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD. Los recursos que destinen las entidades públicas y las empresas y sociedades con participación mayoritaria del Estado del orden nacional y territorial, en la divulgación de los programas y políticas que realicen, a través de publicidad oficial o de cualquier otro medio o mecanismo similar que implique utilización de dineros del Estado, deben buscar el cumplimiento de la finalidad de la respectiva entidad y garantizar el derecho a la información de los ciudadanos. En esta publicidad oficial se procurará la mayor limitación, entre otros, en cuanto a contenido, extensión, tamaño y medios de comunicación, de manera tal que se logre la mayor austeridad en el gasto y la reducción real de costos.”

⁸ CONTRALORÍA GENERAL DE LA NACIÓN. Ley 1474 de 2011 Estatuto Anticorrupción [en línea] disponible en: <http://www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/49245504/cartilla-estatuto-anticorrupcion.pdf/aa1f4544-3756-40be-9f3e-6cdbc1197ef>

“ARTÍCULO 68. FUNCIONES. La Comisión Nacional Ciudadana para la Lucha contra la Corrupción ejercerá las siguientes funciones:...

“e. Hacer un seguimiento especial a las medidas adoptadas en esta ley para mejorar la gestión pública tales como la contratación pública, la política antitrámites, la democratización de la administración pública, **el acceso a la información pública y la atención al ciudadano.**” (La negrilla es mía).

“ARTÍCULO 72. FUNCIONES DEL PROGRAMA PRESIDENCIAL DE MODERNIZACIÓN, EFICIENCIA, TRANSPARENCIA Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN...

“b. Diseñar, coordinar e implementar directrices, mecanismos y herramientas preventivas para el fortalecimiento institucional, participación ciudadana, control social, rendición de cuentas, acceso a la información, cultura de la probidad y transparencia.”

2.2.6 Decreto 2482 de 2012 Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión, también protege el trabajo de la comunicación pública en las entidades del Estado.

El acápite b, del artículo 2, señala: “Transparencia, participación y servicio al ciudadano. Orientada a acercar el Estado al ciudadano y hacer visible la gestión pública. Permite la participación activa de la ciudadanía en la toma de decisiones y su acceso a la información, a los trámites y servicios, para una atención oportuna y efectiva. Incluye entre otros, el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano y los requerimientos asociados a la participación ciudadana, rendición de cuentas y servicio al ciudadano.”

2.2.7 Decreto 2693 de 2012 Que define los lineamientos, plazos y términos para garantizar el máximo aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, con el fin de contribuir a la construcción de un Estado más eficiente, más transparente y participativo y que preste mejores servicios con la colaboración de toda la sociedad.

2.2.8 Manual 3.1 de Implementación de Gobierno en Línea. que determina los lineamientos que deben seguir las entidades públicas y los particulares que desempeñan funciones públicas en la implementación de la Estrategia de Gobierno en línea en Colombia.

2.2.9 Ley 1712 de 2014. Por la cual se crea la Ley de Transparencia y del derecho de acceso a la información pública Nacional y los procedimientos para el ejercicio y garantía del derecho y las excepciones a la publicidad de información.

Uno de los principios de esta Ley, sobre la divulgación proactiva de la información, señala: “El derecho de acceso a la información no radica únicamente en la obligación de dar respuesta a las peticiones de la sociedad, sino también en el deber de los sujetos obligados de promover y generar una cultura de transparencia, lo que conlleva la obligación de publicar y divulgar documentos y archivos que plasman la actividad estatal y de interés público, de forma rutinaria y proactiva, actualizada, accesible y comprensible, atendiendo a límites razonables del talento humano y recursos físicos y financieros.”

2.2.10 Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano (MECI)

Proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo. El MECI se adoptó por primera vez el 20 de mayo de 2005, durante el mandato del presidente Álvaro Uribe, a instancia de la Ley 87 de 1993 que creó el Sistema de Control Interno, y fue actualizado a través del Decreto 943 de 2014.

Este modelo permite establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Control Interno en las entidades públicas para disponer de un control en la estrategia, gestión y evaluación a través de principios, reglas y procedimientos que se constituyen como medios para conseguir el cumplimiento de su función administrativa y de sus objetivos propuestos.

EL MECI está conformado por subsistemas, componentes y elementos de control dentro de los cuales se encuentra el componente de comunicación pública, definido así:

“Es un componente de control que apoya la construcción de visión compartida y el perfeccionamiento de las relaciones humanas de la entidad pública con sus grupos de interés internos y externos, facilitando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales.”

MECI unifica elementos conceptuales de los componentes de control “comunicación” e “información”, como parte fundamental para una apropiada gestión. La Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (NTCGP) 1000 establece dentro de sus requisitos sobre la comunicación interna que la alta dirección debe asegurarse de que se establezcan los procesos de comunicación apropiados dentro de la entidad y de que la comunicación se efectúe considerando la eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema de Gestión de Calidad.

Igualmente señala que la comunicación en las entidades públicas tiene una dimensión estratégica, al ser el factor que hace posible que las personas puedan asociarse para lograr objetivos comunes, en tanto involucre todos los niveles y procesos de la organización.

MECI concibe el Control Interno como un conjunto de elementos interrelacionados, donde intervienen todos los servidores de la entidad, como responsables del

control en el ejercicio de sus actividades; busca garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos institucionales y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado; a su vez, persigue la coordinación de las acciones, la fluidez de la información y comunicación, anticipando y corrigiendo, de manera oportuna, las debilidades que se presentan en el quehacer institucional.

Esta norma se sustenta en tres aspectos filosóficos esenciales, a saber: Autocontrol, Autogestión y Autorregulación; pilares que siguen siendo la base para un control efectivo en la administración pública.

El primer Modelo del MECI tenía 3 subsistemas: de Control Estratégico, de Control de Gestión y de Control de Evaluación. En el subsistema de Control de Gestión se encontraba la Comunicación Pública que abarcaba la Comunicación Organizacional, la Comunicación Informativa y los Medios de Comunicación. (ver imagen 7)

ESTRUCTURA DEL MODELO INICIAL MECI 2005

Figura 8. Estructura del modelo inicial MECI 2005



Fuente: PERSONERÍA BUCARAMANGA. Control Interno [en línea] disponible en: <http://personeriabucaramanga.gov.co/control-interno>

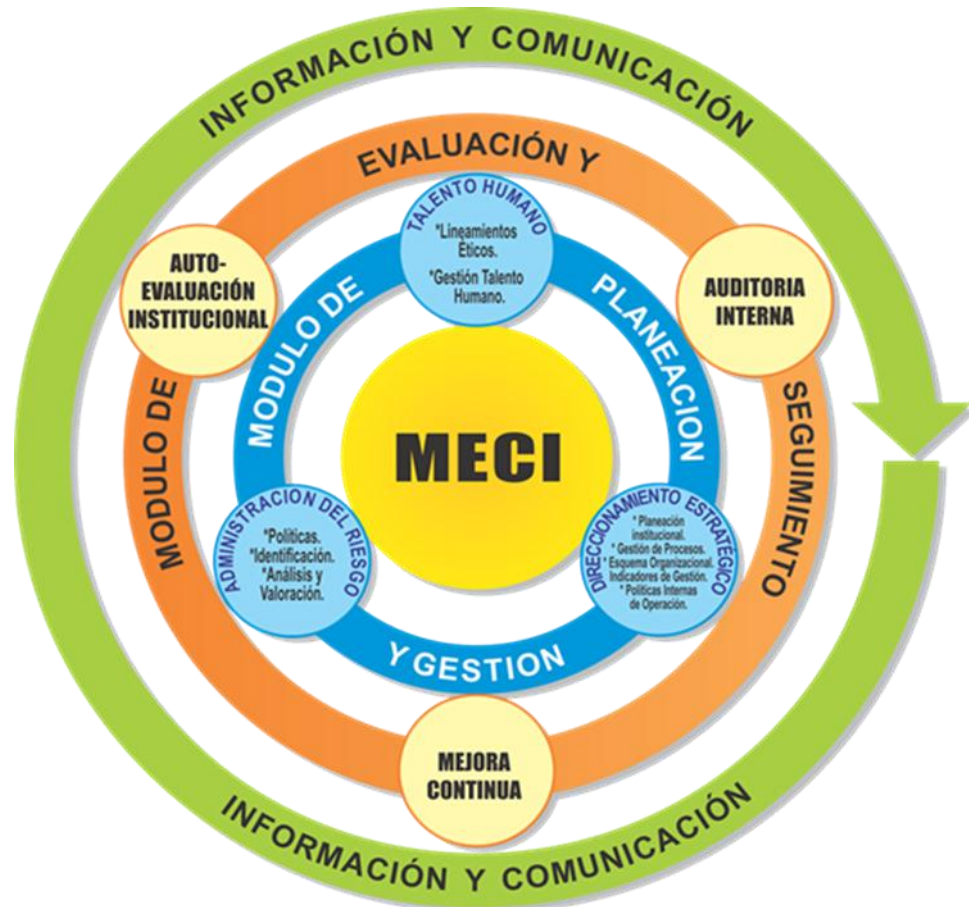
MECI fue actualizado mediante el Decreto 943 de 2014⁹ y su nueva estructura contiene dos módulos: Módulo de Evaluación y Seguimiento, y Módulo de

⁹ DAFP Decreto 943 de 2014 [en línea] disponible en: http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=2162

Planeación y Gestión; además, aparece el Eje Transversal Información y Comunicación. (Ver imagen 8)

ESTRUCTURA DEL MODELO MECI 2014

Figura 9. Estructura del modo MECI 2014



Fuente: SISTEMAS INTEGRADOS GESTION CEET. MECI Modelo estándar de control [en línea] disponible en: <http://sistemaintegradodegestionceet.blogspot.com.co/p/meci-modelo-estandar-de-control>

En el MECI actualizado, “la Información y Comunicación tiene una dimensión estratégica fundamental por cuanto vincula a la entidad con su entorno y facilita la ejecución de sus operaciones internas, dándole al usuario una participación

directa en el logro de los objetivos. Es un factor determinante, siempre y cuando se involucre a todos los niveles y procesos de la organización.

“Para su desarrollo se deben diseñar políticas, directrices y mecanismos de consecución, captura, procesamiento y generación de datos al interior y en el entorno de cada entidad, que satisfagan la necesidad de divulgar los resultados, de mostrar mejoras en la gestión administrativa y procurar que la información y la comunicación de la entidad y de cada proceso, sea adecuada a las necesidades específicas de la ciudadanía y de las partes interesadas.

“A través de este eje se espera mejorar la transparencia frente a la ciudadanía por medio de la rendición de cuentas a la comunidad y el cumplimiento de las obligaciones frente a las necesidades de los usuarios.”

Dentro de los objetivos de Control de Información y Comunicación del MECI está el velar porque la entidad cuente con procedimientos necesarios para la generación de información y comunicación veraz y oportuna con el fin de:

- Establecer los procedimientos que permitan la generación de la información y comunicación que por mandato legal, le corresponde suministrar a la organización a los órganos de control.
- Garantizar la publicidad de la información que se genere al interior de la organización, y que se cuente con los medios de comunicación para su adecuada difusión.
- Garantizar el suministro de información veraz y oportuna para el proceso de rendición de cuentas públicas, y que ésta sea comunicada de manera efectiva a través de los canales correspondientes.

- Establecer los procedimientos, que garanticen la generación y registro de información oportuna y confiable necesaria para la toma de decisiones, el cumplimiento de la misión y la rendición de cuentas a la comunidad; y los mecanismos apropiados para su adecuada comunicación.
- Diseñar los procedimientos que permitan llevar a cabo una efectiva comunicación interna y externa, a fin de dar a conocer la información que genera la organización pública de manera transparente, oportuna y veraz, garantizando que su operación se ejecute adecuada y convenientemente.

2.2.10 MCPOI. MODELO DE COMUNICACIÓN PÚBLICA ORGANIZACIONAL E INFORMATIVA PARA ENTIDADES DEL ESTADO (MCPOI) El MCPOI tiene como objetivo institucionalizar la comunicación en las entidades del Estado como un eje estratégico (proceso y subproceso) y por consiguiente transversal a su estructura organizacional y a la manera como le dan cumplimiento al principio constitucional de publicidad y a la figura de la Rendición de Cuentas a la sociedad.

El MCPOI ofrece las herramientas conceptuales y metodológicas necesarias para direccionar la comunicación en las entidades estatales como un instrumento de apoyo a su gestión estratégica.

De acuerdo con el MCPOI, los problemas de comunicación comunes al conjunto de entidades pueden clasificarse en dos grandes grupos: los que tienen que ver con la manera como se articula en ellas la comunicación a la cultura organizacional y los que se concentran en el manejo de la información y en su interacción comunicativa con la sociedad a través de los medios.

El primer grupo de problemas es de carácter estrictamente organizacional, es decir, se desenvuelve en el escenario de las interacciones comunicativas entre los servidores públicos y se expresa en prácticas existentes que determinan modelos

mentales como los que imaginan los estilos de autoridad, la noción del trabajo o la alineación estratégica de las personas con respecto al proyecto misional.

El segundo grupo es de carácter informativo, es decir, apunta a resolver las interacciones informativas de las entidades con sus públicos de interés, lo cual, inevitablemente supone el abordaje del tema de la Rendición de Cuentas a la sociedad, que, si se quiere, es la acción comunicativa por excelencia que sintetiza y resume la intención de transparencia, posicionamiento y visibilidad del Estado.

De esta manera, el modelo acota los campos de acción en los cuales busca intervenir (organizacional e informativo) y asume el paradigma de la comunicación pública desde una concepción democrática del quehacer organizacional y en el marco de la práctica comunicativa para la construcción de consensos.

El modelo parte de evaluar una realidad común a todas las entidades para formular un ordenamiento de los horizontes de sentido que la comunicación debe proponerse fortalecer en ellas, establecer unas líneas de acción a partir de los cuales definir los temas críticos de cada entidad y postular unos imaginarios, también particulares de cada entidad, que puedan transformar su cultura organizacional.

Desde el punto de vista metodológico, el modelo es una herramienta para la planeación estratégica de la comunicación, que le define un objetivo y le formula un propósito y una finalidad a la práctica comunicativa en estas entidades.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Campos de la comunicación El MCPOI divide la comunicación en los campos Organizacional, Informativa y Rendición de Cuentas a la sociedad. Por ser

la Gobernación una entidad del Estado, el manejo de sus comunicaciones tiene que darse en el contexto de las normas que las regulan, por tanto, el presente Trabajo de Aplicación se circunscribe a los conceptos determinados por este Modelo.

2.3.1.1 Comunicación organizacional Elemento de control que orienta la difusión de políticas en la información generada al interior de la entidad pública para una clara identificación de los objetivos, estrategias, planes, programas, proyectos y la gestión de operaciones hacia las cuales se enfoca el accionar de la entidad.

2.3.1.2 Comunicación informativa Elemento de control que garantiza la difusión de información de la entidad pública sobre su funcionamiento, gestión y resultados en forma amplia y transparente hacia los diferentes grupos externos o hacia quienes estén interesados.

2.3.1.3 Rendición de cuentas a la sociedad Es un campo derivado de la comunicación informativa, específico de las entidades del Estado y que solamente es posible desde una práctica de la comunicación organizacional fundada en la aplicación del precepto constitucional de la publicidad. La Rendición de Cuentas a la sociedad es complementaria de la Rendición de Cuentas a los organismos de control que está reglamentada por la ley. El principio de esta forma de Rendición de Cuentas parte de entender que toda práctica administrativa se define dentro de parámetros de encomienda y dirección con un amplio rango de gobierno.

2.3.2 Categorías De acuerdo al MCPO, las categorías en la comunicación en las entidades del Estado son las que se describen a continuación.

2.3.2.1 Apertura Es la capacidad organizacional de resonar, de estar abierto. En esencia se trata de desarrollar la actitud de escucha a la comunidad y a la ciudadanía, de que la organización no solamente sea capaz de escuchar sino de

ser receptiva; y la receptividad hace referencia a que lo que se escucha tenga posibilidad real de convertirse en elemento de juicio para la formulación de los planes y proyectos de la entidad. La apertura implica dos subcategorías:

2.3.2.1.1 Receptividad Significa que la entidad debe ser receptiva a lo que la ciudadanía quiere y a sus reclamos.

2.3.2.1.2 Actitud de servicio Parte del reconocimiento de que frente a su público externo la entidad obedece a un mandato legal y a un mandato ciudadano.

2.3.2.2 Interlocución Es la capacidad de construir sentido compartido, visión compartida. Se es receptivo cuando el dirigente y la organización desarrollan la capacidad de dialogar y están abiertos a conversar, a interactuar con sus equipos de trabajo. El MCPOI indica que aplicar el principio de la interlocución en las entidades del Estado, requiere de la implementación de cuatro ejes temáticos, que resultan, a su vez, de la aplicación de cuatro principios organizacionales.

2.3.2.2.1 Visión compartida Hace referencia a que los funcionarios puedan asumirse como parte de un sistema que tiene una misión que cumplir y a la cual están contribuyendo.

2.3.2.2.2 Trabajo colaborativo Capacidad de los funcionarios de relacionarse de manera sinérgica para hacer potentes sus fortalezas hacia adentro y hacia la prestación del servicio que es su objeto.

2.3.2.2.3 Sistematización Aplicación de métodos y procedimientos de recuperación, procesamiento y almacenamiento de la información que permitan, además de darle publicidad a sus actuaciones, lograr que efectivamente todos, adentro y afuera, conozcan y entiendan cómo y por qué realizan su proyecto misional.

2.3.2.2.4 Socialización de la información Garantizar a la sociedad la libre disposición de todos los elementos necesarios para conocer y dimensionar labor del gobierno en sintonía con el proyecto misional.

2.3.2.3 Visibilidad Es fundamental en la administración pública y está profundamente interrelacionado con la apertura y con la interlocución. La entidad hace visible su gestión, se busca construir un relato y contar de manera constante, tanto interna como externamente, cómo están actuando y cuáles han sido los resultados de su gestión. A eso hay que darle publicidad. La visibilidad supone la aplicación de dos ejes temáticos, que resultan de la aplicación de:

2.3.2.3.1 Precepto constitucional de publicidad Es hacer visible lo que se hace, es mostrarse, entender que el carácter público del gobierno no le permite a la entidad ni al funcionario ser opacos ni externa ni internamente.

2.3.2.3.2 Posicionamiento Es lograr una posición reconocida y aceptada por la entidad y por la misma sociedad.

2.4 MARCO TEÓRICO

Dado que el principal objetivo del presente Trabajo de Aplicación está puesto en lo estratégico del papel de la comunicación para mejorar la interacción de la Gobernación de Santander con su audiencia interna y externa, es necesario plantear algunos presupuesto teóricos que sirvan de guía para levantar el Plan de Mejoramiento de los procesos comunicativos que se quiere para la entidad oficial. Inicialmente, abordaremos los antecedentes de la comunicación pública, a la luz de lo propuesto por el investigador Jesús Martín Barbero, quien explica que en la segunda mitad del siglo XX los procesos de comunicación se convirtieron en un espacio estratégico de los procesos económicos, de los procesos políticos,

“debido a las transformaciones sociales, políticas y económicas de estos últimos años en América Latina”.¹⁰

Barbero expone que en el gobierno del Presidente de la República, Alfonso López Michelsen, (1974-1978), hubo una transformación radical del modelo económico, a través de decisiones que hicieron desaparecer en buena parte la mediana y pequeña empresa, para fortalecer las grandes empresas que pudieran ponerse de tú a tú con el proceso de transnacionalización. “...en esos procesos de transnacionalización está jugando un papel fundamental el nuevo estatuto de la comunicación. Diríamos que las herramientas que teníamos para pensar estos procesos se nos quedaron cortas cuando el espacio de la comunicación se volvió un lugar estratégico para pensar algunas de las contradicciones fundamentales del desarrollo de América Latina”, asegura el investigador.

A las herramientas a las que se refiere Barbero son a las que tienen que ver con la obsesión teórica por definir qué es la comunicación desde los campos de la semiología, la psicología, la teoría de la información, porque fueron incapaces de entender la cruda realidad de desigualdades sociales de América Latina que generó grandes golpes políticos y económicos.

“En los años 60 nosotros vivimos indudablemente de una euforia -y cuando digo nosotros me refiero a los que estábamos trabajando en el campo de comunicación-, y ello merced a una serie de procesos que se iniciaban, a la aparición de nuevas tecnologías, a un cierto boom de los estudios de comunicación que respondían indudablemente al surgimiento de una figura profesional y a la cualificación de la nueva fuerza de trabajo que necesitaba nuestra sociedad”, señala el investigador. Esa euforia por la comunicación generó una ambigüedad por el término comunicación pues ni los académicos, ni los

¹⁰ MARTÍN-BARBERO, Jesús. Artículo publicado en la revista Signo y Pensamiento, en el año 1984 (Vol. III, Número 5) de la página 17 a la página 24. [en línea] disponible en: file:///C:/Users/hp/Downloads/2412-8375-2-PB.pdf

empresarios ni los políticos se ponían de acuerdo en definir su campo. A la postre, ese debate llevó a reconocer que los procesos de comunicación están en el centro de cualquier sociedad.

Barbero manifiesta plantea que a partir de la convergencia entre los nuevos procesos sociales y políticos del continente con la crisis a la que llegó el modelo semio-informático, se abrió una mirada radicalmente distinta de la comunicación: el concepto de comunicación se desplazó al concepto de cultura en el sentido antropológico que tiene que ver con modelos de comportamiento, gramáticas axiológicas y sistemas narrativos; es decir, un concepto de cultura para pensar los nuevos procesos de socialización a través de los cuales una sociedad se reproduce, sus sistemas de conocimiento, sus códigos de percepción, sus códigos de valoración y de reproducción simbólica de la realidad.

Ahora es pertinente revisar el trabajo titulado *La Comunicación y la Movilización Social en la construcción de Bienes Públicos*, de José Bernardo Toro A. y Martha C. Rodríguez G.¹¹

Toro y Rodríguez aseguran que la comunicación es comunicación de sentidos, que, por tanto, no pueden desarrollarse procesos comunicativos sin un proyecto. “Es el sentido del proyecto (privado o colectivo) el que da sentido a la comunicación. La comunicación no se define ni por los medios por los cuales se tramita, ni por su alcance y cobertura. La comunicación del sentido de un proyecto de sociedad puede hacerse a través de grandes medios o de micromedios. Tampoco se puede definir la comunicación por la forma como surge el sentido: puede ser construido a partir de grandes o pequeños grupos o puede ser captado y emitido dentro del entorno social por una sola persona que logra sintetizar el sentido buscado por la sociedad”.

¹¹ TORO A. José Bernardo RODRÍGUEZ G. Martha C. Op. Cit.

Los dos autores exponen el concepto de Comunicación Macro-intencional, que se refiere a la movilización de sectores específicos de la sociedad. Para explicar bien ese concepto, realizan la siguiente distinción:

- Comunicación Masiva: se dirige a personas anónimas. Se construye sobre códigos estándar percibibles y decodificables por sectores amplios de la población.
- Comunicación Micro: Se dirige a personas por su especificidad o diferencia. Se construye sobre características propias y diferenciales del receptor.
- Comunicación Macro: Se dirige al personal por su rol, trabajo u ocupación. Se construye sobre códigos propios de una profesión u ocupación.

“Un trabajo dirigido a sectores sociales de población, es de carácter macro; sin embargo, esto no quiere decir que no sea necesario usar los tres niveles de comunicación para el logro de los propósitos. Para una movilización macro, es necesario usar los tres niveles de comunicación”, explican los investigadores.

Según este modelo, el “productor social” pone en marcha el proceso a través de una acción comunicativa que busca “editar” un discurso movilizador (horizonte de futuro deseable) promovido y difundido a través de los medios masivos y orientado a construir red con mediadores capaces de reescribirlo con autonomía, en la medida en que no se suman ni a él ni a mensajes específicos sino al propósito (reeditores) y que asumen la responsabilidad de llenarlo de sentido para sus públicos a los cuales conocen y que les creen y por consiguiente responden a su convocatoria.

Agregan los autores que un proyecto macro que busca influir en los modos de pensar, decidir, actuar e imaginar un proyecto de sociedad, “debe ser concebido

como una *movilización* para garantizar la participación de los diferentes actores del proyecto”.

Para profundizar en el concepto de movilización, Toro y Rodríguez destacan que colectivizar una propuesta de cambio es una de las mayores dificultades que tienen que resolver los políticos, los administradores públicos y los líderes democráticos. “Aunque exista el conocimiento, la capacidad institucional y los recursos para hacer una reforma o introducir una innovación o un cambio social, sólo es posible hacer cambios en la sociedad a través de la convocación de la voluntad de los actores implicados; es decir, de las personas que puedan convertir en acciones y decisiones cotidianas los procesos y logros que requiere una reforma, innovación, proyecto o programa”.

Explican los académicos que no es suficiente que una reforma, innovación, proyecto o programa, esté bien diseñado y financiado, porque es necesario, además, que sea bien comunicado, que movilice voluntades y deseos. En este sentido critican el que los aspectos comunicativos y de movilización sean generalmente olvidados en los procesos de cambio y no se les asignen presupuestos ni estrategias adecuadas. “En algunas ocasiones se asignan recursos para campañas publicitarias, sin entender que la publicidad es una estrategia importante pero insuficiente para la movilización social”.

Ellos definen la movilización social como la convocación de voluntades para actuar en la búsqueda de un propósito común bajo una interpretación y un sentido compartidos:

- Por ser una convocación es un acto de libertad.
- Por ser una convocación de voluntades es un acto de pasión.
- Por ser una convocación de voluntades a un propósito común, es un acto público y de participación.

Pero la convocación de voluntades tiene sentido desde el gobierno para la construcción de lo público, entendido este, a la luz de los planteamientos de Toro y Rodríguez, como “aquello que conviene a todos, de la misma manera, para la dignidad de todos. La calle es pública y el parque es público, porque siempre están allí, para que todos transiten y se diviertan, sin exclusiones por razón de clase, edad, sexo, partido o religión”.

Para ahondar en el debate de lo público, los autores toman la definición de comunicación pública del profesor Antanas Mockus: "Lo público viene de pueblo. Desde un comienzo la palabra se relaciona con la inclusión. Lo público es lo contrario de lo secreto. Originariamente corresponde a lo que llega a ser de conocimiento del pueblo (...). La creciente importancia de lo público se manifiesta en el criterio de que (sic) para un campo amplio de acciones y para un conjunto cada vez más amplio de actores sólo es aceptable, válido, lo que puede ser validado por la vía de una comunicación abierta a todos los intereses y afectados".¹²

Para los autores, esta concepción comunicativa de lo público es fundamental para crear gobernabilidad, legitimar el Estado y las actuaciones de las instituciones públicas; “es lo que se conoce como la transparencia pública”.

Toro y Rodríguez afirman que cuando las actuaciones de los gobernantes son visibles y orientadas hacia el bien común su autoridad crece: “La autoridad de un Estado proviene de su capacidad de generar acatamiento de los gobernados, y este acatamiento está relacionado con el nivel ético y la transparencia de las actuaciones de los funcionarios públicos: que las decisiones que se toman se aplican para todos (transparencia) y se toman a favor del bien común (ética)”.

¹² MOCKUS, Antanas. La pregunta de lo público desde la sociedad civil. Documento de trabajo preparatorio del V Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector. Bogotá. 2000.

Siguiendo el hilo del discurso, Toro y Rodríguez plantean cómo se construye lo público: “Lo público se construye en los espacios para la deliberación, el debate y la concertación. En los lugares en donde se toman las decisiones. En los espacios educativos y de producción del saber, en los medios de comunicación y en las industrias culturales”.

Frente a la construcción de lo público y la comunicación es pertinente volver a citar los planteamientos del matemático y ex alcalde de Bogotá, profesor Antanas Mockus, esta vez los expresados en el documento *La Ciudad y lo Público*¹³. Mockus expone cinco características de lo público a saber:

- Público es lo del pueblo y lo es por vía de la comunicación. Público es lo contrario de secreto. Es buscar transparencia, es publicar, es incluir mediante la palabra, mediante el lenguaje.
- Lo público es lo validado en la comunicación, lo que resiste el zarandeo crítico, es someter a discusión.
- La humanidad, a través de un proceso muy dispendioso, zarandea fines, los pasa por una especie de tamiz, y los que quedan se vuelven fines totalmente aceptados por una sociedad. Esos fines buscan instrumentos para poder realizarse.
- Construir lo público es buscar opciones de ciudadanía para fortalecer la participación individual y colectiva de manera organizada.

¹³ MOCKUS Antanas FORD Anibal. Miralles Ana María. WILLS Maria Emma. QUIROZ María Tereza. PREZA S. J. Gabriel Jaime RINCON Omar ESCALANTE Guadalupe BONILLA Jorge IVan. GUTIERREZ Eduardo MAZZIOTI Nora BERNAL Patricia RIVERA Mayra GARCIA Yomaire Comunicación Para construir lo público [en línea] disponible en: https://books.google.com.co/books?id=a4PiQdQ55vgC&pg=PA1968&lpg=PA1968&dq=La+ciudad+y+lo+p%C3%BAblico,+Antanas+Mockus+Comunicaci%C3%B3n+para+construir+lo+p%C3%BAblico&source=bl&ots=6rnseGIQdO&sig=Ls1ZeoX5luYesMLg8WGMzMWv9Ko&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwifnuaA_srJAhUHJh4KHRZIDxUQ6AEIGjAA#v=onepage&q=La%20ciudad%20y%20lo%20p%C3%BAblico%2C%20Antanas%20Mockus%20Comunicaci%C3%B3n%20para%20construir%20lo%20p%C3%BAblico&f=false

- Lo público se ve radicalmente transformado por las tecnologías que generan una opinión pública global que tiende a constituirse en un juez de última instancia. Lo no validable ante la opinión pública mundial, tendencialmente no es sostenible.

Para profundizar más en las teorías de la comunicación pública es importante el estudio de la *Propuesta de Comunicación Pública*¹⁴, de Juan Camilo Jaramillo, quien identifica tres rasgos comunes de esta a saber: primero, que es una noción de la comunicación asociada a alguna comprensión de lo público; segundo, que opera en diferentes escenarios, entre los cuales se destacan el estatal, el político, el organizacional y el mediático; y tercero, que es una idea vinculada a principios como la visibilidad, la inclusión y la participación.

Jaramillo lanza una crítica a la forma como en las entidades públicas se maneja la comunicación: “es usual que el área de comunicación lo sea realmente de prensa y que la interlocución con el usuario o el ciudadano no tenga ningún nivel de coordinación o articulación con el proyecto comunicativo de la alta dirección, para no hablar de los procesos comunicacionales de carácter organizacional que en el sector público suelen ser un desastre administrado por las áreas de gestión humana como un corolario obligado y rutinario del manejo de personal”.

Pero la crítica del investigador va más allá: “Como crítica a este enfoque simplificador habría que decir que en realidad la comunicación en una entidad cualquiera, pública o privada, es una sola, la que contribuye a que se cumplan los objetivos misionales y no tendría por qué ser diferente en uno y otro caso, pese a que se instrumentalice con contenidos específicos y a través de dinámicas diferenciadas.

¹⁴ JARAMILLO Juan C. Propuesta general de comunicación pública SMBR: VOL. 3(2), pp. 1-17 2012 [en línea] disponible en: http://www.exedu.com/publishing.cl/strategy_manag_bus_rev/2012/Vol3/Nro2/1-SM17-11-full.pdf

“La primera y más preocupante consecuencia de esta falsa distinción entre el sentido que se comunica hacia adentro (comunicación interna) y el que se comunica hacia afuera (comunicación externa), es la pérdida de categoría de la primera, que termina siendo la cenicienta puesto que, en la medida en que no se considera que aporte valor agregado alguno —lo cual es una terrible y grave equivocación—, no cuenta con recursos, ni está en la agenda de prioridades de la alta dirección”.

La propuesta de Juan Camilo Jaramillo formula cuatro preguntas cuyas respuestas configuran los ámbitos de cuatro grandes campos de actuación de la comunicación como eje estratégico articulador de significado y de sentido compartidos, igual en la esfera pública de la sociedad que en la de cualquier grupo u organización: la pregunta de la identidad, la pregunta del relato, la pregunta de la interacción con grupos de interés y la pregunta de la coherencia.

La pregunta de la identidad (comunicación corporativa) es la pregunta de la imagen que proyecta la organización, cuya respuesta busca garantizarle credibilidad pero sobre todo legitimidad como interlocutor válido en el ámbito donde se desenvuelve su transcurrir discursivo.

La pregunta del relato (comunicación informativa) es la pregunta del mensaje y los contenidos que se busca comunicar y por consiguiente de los medios a través de los cuales estos son entregados al destinatario. Todo proceso comunicacional requiere garantizar una adecuada circulación de la información y esto supone una combinación de medios que garanticen no solo la cobertura sino la calidad de esa información.

La pregunta de la interacción con grupos de interés (comunicación movilizadora) es la pregunta del efecto que se espera de todo proceso de comunicación pública en cuanto a su impacto en el interlocutor destinatario, para lo cual es preciso

establecer el circuito de mediaciones que garantizan que el sentido le llegue, lo que quiere decir, según el modelo macrointencional, poner en marcha el proceso de la reedición. Aquí de lo que se trata es de convocar para construir consensos que permitan la obtención de propósitos comunes.

La pregunta de la coherencia (comunicación organizacional) es la pregunta por la visión compartida y el trabajo colaborativo y tiene que ver con la unidad de criterios y de principios que necesariamente requiere toda organización, grupo o movimiento para caminar en una misma dirección. Los proyectos comunicativos suelen desconocer la importancia de aproximar su práctica al “deber ser” consignado en los principios y postulados que rigen el norte filosófico y estratégico que les da cuerpo. El énfasis en la práctica comunicativa funcional ha volcado todos los esfuerzos en la proyección externa de la intervención comunicativa, olvidando que el sentido debe originarse en una adecuada correlación entre los propósitos institucionales y los proyectos de vida de los individuos que son, finalmente, los que le dan vida y hacen real el quehacer institucional.

Jaramillo define la comunicación pública así: “... es la que se da en la esfera pública bien sea para construir bienes públicos (política); para incidir en la agenda pública (mediática); para comunicar a las entidades del Estado con la sociedad (estatal); para construir sentido compartido al interior de la organización (organizacional) o como resultado de las interacciones propias de los movimientos sociales (de la vida social)”.

El investigador explica que a instancia del desarrollo metodológico de su modelo, entre 2004 y 2005, surgió el “desarrollo e implementación en 21 entidades públicas colombianas, de un modelo de comunicación pública (MCPOI) en el marco del programa de cooperación internacional “Fortalecimiento de la Transparencia y la Rendición de Cuentas en Colombia” de la Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional USAID, ejecutado por la firma

Casals & Associates Inc.; y su posterior implementación en el Paraguay con el mismo operador entre 2007 y 2008”

Jaramillo agrega: “La propuesta de Casals para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en las entidades públicas, correspondía a un modelo de gestión pública planteado por la experta colombiana en democracia y gobernabilidad Luz Marleny Ospina desde la perspectiva del control interno, que le dio origen a lo que hoy se conoce como el Modelo Estándar de Control Interno (MECI en Colombia y MECIP en Paraguay) y que ha sido adoptado oficialmente en ambos países para la totalidad de sus entidades públicas, en el caso colombiano por el Departamento Administrativo de la Función pública y en el paraguayo por la Contraloría General de la República. Y su tesis central es que para pasar de un esquema represivo de control a una noción de autorregulación y excelencia en la gestión que proyecte transparencia y haga posible una efectiva rendición de cuentas, las entidades públicas deben adoptar cuatro instrumentos:

- 1) un esquema de control autoregulatorio;
- 2) un modelo de operación por procesos inscrito en el sistema de gestión de la calidad;
- 3) un modelo de gestión ética a través de la adopción de códigos de ética y de buen gobierno; y
- 4) un modelo de comunicación que trabaje en los campos organizacional e informativo y en la rendición de cuentas a la sociedad (USAID, 2004)”.

Lo interesante aquí es que para Casals el modelo de comunicación –asegura Jaramillo- debía focalizar su intervención solamente en dos de los cuatro campos establecidos en la propuesta: el organizacional y el informativo, con un tratamiento

particular para la Rendición de Cuentas (de allí la sigla MCPOI), con los argumentos de que las entidades al servicio del Estado no tienen por qué hacer comunicación corporativa, pues su imagen debe resultar de una gestión exitosa y no de un manejo que pueda demandar inversión de recursos públicos y que la movilización social en el Estado se entiende como ejercicio del control ciudadano, componente que, en el MECI, no pertenece al dominio de la comunicación sino de la participación.

Jaramillo cuenta que modelar el MCPOI requirió construir una metodología que pudiera ser aplicada por cualquier entidad pública en condiciones más o menos equiparables, que para ello fue preciso profundizar en el conocimiento de las prácticas que se dan en estas entidades, lo que permitió la identificación de cinco problemas cuyo abordaje claramente debe realizarse desde la comunicación, aunque la naturaleza de algunos no corresponda estrictamente a lo que reconocemos tradicionalmente como competencia de la comunicación. Estos cinco problemas son:

1) Concepción que las entidades públicas tienen de la comunicación: Aunque en general las entidades reconocen su deber de informar los resultados de la gestión, predomina en ellas la necesidad de proyectar la imagen del directivo o gobernante y no hay claridad ni conciencia acerca de la importancia estratégica del manejo comunicativo e informativo.

2) Manera como se relacionan los servidores públicos con las entidades de acuerdo con su vinculación: En las entidades del Estado pueden reconocerse por lo menos tres tipos de relación temporal de los individuos con respecto a su vinculación con ellas:

a. La de los directivos cuyo horizonte temporal se caracteriza por una memoria de corto plazo, dado que están particularmente centrados en el presente, en el ahora

(lo que se está haciendo y lo que hay que hacer) y en el futuro inmediato; suelen tener en cuenta las administraciones anteriores solamente para distinguirse de ellas o para darles continuidad en aspectos muy específicos y sienten que su tiempo es finito y está caracterizado por la inmediatez.

b. La de los funcionarios de carrera administrativa cuyo horizonte de memoria es de largo plazo y está anclado en el pasado. "Todo tiempo pasado fue mejor" o "peor"; sienten que por haber permanecido más tiempo en la entidad son "residentes", ven a los directivos como "visitantes" cuya permanencia siempre será transitoria y piensan que durante su "visita" cada directivo "inventa" o impone criterios y procesos que es inteligente cumplir y acatar, pero dejar pasar siguiendo el principio pragmático según el cual: "Llegarán otros con nuevas normas que, a su vez, serán reemplazadas"

c. La de los asesores y contratistas administrativos y operativos que desarrollan exclusivamente las labores para las cuales fueron contratados y en períodos establecidos, generalmente de corto plazo; los contratistas realizan en muchas ocasiones sus actividades en forma desarticulada y sin llevar registros apropiados de su gestión, lo cual afecta la continuidad de los proyectos. En el caso de los asesores de cierto nivel, por lo general son mejor remunerados y reconocidos que el personal de carrera administrativa, lo que hace que su comunicación con ellos no sea la mejor.

3) Resistencia al cambio. La actitud de los servidores públicos frente al cambio puede ser definida como de inercia, es decir, de desidia e inacción, a partir de factores como la tradición cultural de cada entidad, la existencia de patrimonios políticos que son respetados por tradición y por el juego de intereses de la política y el reemplazo periódico de directivos que pueden organizar la gestión según su criterio y no en ajuste a un proyecto organizacional de largo plazo.

4) Carencia de una cultura de la información. En las entidades del Estado se cuenta con normas, procesos y procedimientos para el manejo de la información, sin embargo, la actitud de los funcionarios dista mucho de asumir la recolección y procesamiento de la información como parte de su cultura cotidiana. La confidencialidad respecto a asuntos internos es muy baja y la informalidad muy alta, porque las entidades no cuentan con procedimientos organizacionales eficaces para socializar en forma oportuna y suficiente la información, y, por riguroso que sea el nivel de secreto, la necesidad de la información impulsa a la gente a suplir su carencia por la vía de la especulación, del rumor y de la comunicación informal. La ausencia de una cultura de la información afecta las relaciones entre las entidades y la sociedad, pues en su conjunto es preciso reconocer que aquellas no han creado los mecanismos suficientes para garantizar la adecuada difusión de la información que producen.

5) Falta de claridad en las relaciones con los medios periodísticos. La naturaleza política de los medios periodísticos es un factor que hace muy compleja su relación con las entidades y tiende a dificultarla. En la actuación de algunos medios predominan la desconfianza y el interés político, lo cual, sumado a la falta de claridad por parte de las entidades en su intención comunicativa, genera una relación de mutuo recelo y negatividad. Las entidades, por su parte, manejan su poder político y recurren a la utilización de la pauta publicitaria para obtener el favor de los medios. Idéntico fenómeno caracterizado por la desconfianza y el recelo mutuos se registra en ocasiones en las audiencias públicas, y las sesiones de rendición de cuentas se convierten en áridas presentaciones de resúmenes ejecutivos poco claros para el ciudadano o en escenarios de emplazamiento y requisitoria en los que no hay un verdadero diálogo para socializar los resultados de la gestión.

2.5 MARCO DEMOGRÁFICO

El Trabajo de Aplicación se desarrolla en la Gobernación de Santander que tiene una población oscila, en promedio, en los 3.500 funcionarios. De este número, 2.567 corresponden a la planta central, directivos, asesores, profesionales, técnicos. A ellos deben sumarse otros 1.000 funcionarios vinculados mediante Contrato de Prestación de Servicio (CPS)

3. DIAGNÓSTICO

- **Objetivo Específico 1 del T. de A.:** Realizar un diagnóstico en cada una de las áreas de la comunicación en la Gobernación de Santander para conocer en detalle el estado de la comunicación interna.

3.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para la realización del diagnóstico de la comunicación en la Gobernación se aplicaron encuestas y entrevistas personalizadas. Para la aplicación de estas herramientas de recolección de información se empleó la metodología enmarcada en las categorías y ejes temáticos formulada por el MCPOI para las entidades del Estado, cuyas conceptualizaciones se revisaron en el Marco Conceptual.

Tabla 2 Metodología de la investigación

CAMPOS	EJES TEMÁTICOS	CATEGORÍAS
Comunicación organizacional	Receptividad	Apertura
	Actitud de servicio	
	Visión compartida	
Trabajo colaborativo		
	Principio organizacional de la sistematización	Interlocución
	Socialización de la información	
Rendición de cuentas a la sociedad	Precepto constitucional de la publicidad	Visibilidad
	Concepto comunicativo del posicionamiento	

El diagnóstico comunicacional es un proceso investigativo de tipo descriptivo articulado en tres momentos:

- En el primero se preparan los instrumentos y se selecciona la muestra poblacional a la que se le solicitará la información requerida.
- El segundo consiste en la aplicación de las encuestas y entrevistas.
- El tercero comprende la consolidación y análisis de la información capturada.

3.1.1 Preparativos para la recolección de la información Para garantizar que los datos que arroje el diagnóstico sean confiables, se necesita distribuir las encuestas y entrevistas en una cantidad representativa de personas de la Gobernación de Santander. Para ello, debe realizarse un muestreo aleatorio simple, de tal manera que cada elemento de la población tenga la misma probabilidad de ser seleccionado para integrar la muestra.

El muestreo para las encuestas aplica los criterios estadísticos más generalizados en el ámbito de la investigación social que son: Nivel de confianza: 95%; Margen de error: 5%.

A continuación se presenta un cuadro sobre la repartición de las cuotas para la aplicación de la encuesta a unos funcionarios y para la aplicación de la entrevista a otros diferentes a los encuestados:

Tabla 3. Personas a encuestar y personas a entrevistar

Personal	N° de funcionarios	N° de encuestas	N° de entrevistas
Planta Central	408	146	2
Directivos	33	12	3
Asesores	11	4	1
Profesionales	145	25	1
Técnico	36	10	1
Asistencial	183	95	1

Personal	N° de funcionarios	N° de encuestas	N° de entrevistas
CPS	800	69	1
Planta Salud	269	29	1
Directivos	5	3	3
Asesores	4	1	1
Profesionales	69	5	1
Técnicos	108	10	1
Asistenciales	83	10	1
CPS	100	17	1
Planta Educación	944	46	1
Directivos	5	3	3
Asesores	4	1	1
Profesionales	69	5	1
Técnicos	108	10	1
Asistenciales	83	10	1
CPS	100	17	1
Total	3.568	307	28

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Selección de la muestra para las encuestas y las entrevistas Se abordaron a los funcionarios seleccionados para la muestra en sus sitios de trabajo. Se les expuso el sentido y la importancia del mismo. En el caso de las entrevistas se trabajó con cada uno de ellos cara a cara con el fin de aplicar la entrevista en profundidad. A los encuestados se les dieron las siguientes instrucciones e instrumentos:

Ver anexo 1: Instrumento de evaluación para el diagnóstico de la comunicación pública.

Ver anexo 2: Formato 1 Cuestionario de evaluación para el campo de la Comunicación Organizacional

Ver anexo 3: Formato 2 Cuestionario de evaluación para el campo de la Comunicación Informativa y de rendición de cuentas.

Ver anexo 4: Formato 3 Cuestionario de evaluación para el campo de la Rendición de cuentas.

Ver anexo 5: Formato 4 de entrevistas Comunicación Interna y Externa.

3.1.3 Consolidación de la información de encuestas Una vez aplicadas las encuestas y las entrevistas se consolidará la información. Para las encuestas, las respuestas se tabularán atendiendo el procedimiento matemático del MCPOI.

3.1.3.1 Calificación de las respuestas Se otorgará puntaje a las opciones marcadas, de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 4. Calificación de las respuestas

OPCIÓN MARCADA	PUNTAJE
Muy en desacuerdo	1
Más en desacuerdo que de acuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
Más de acuerdo que en desacuerdo	4
Muy de acuerdo	5

3.1.3.2 Consolidación por reactivo Se sumarán los puntajes asignados en cada uno de los reactivos (o afirmaciones) de cada formato. Luego se dividirá la suma total por el número de formularios. Así obtendrá el puntaje promedio para cada reactivo, que deberá estar en un rango de 1 a 5. Luego se multiplicará cada puntaje promedio por 20, y se obtendrá la expresión del promedio en porcentaje de cumplimiento, el cual deberá estar dentro del rango de 20 a 100.

3.1.3.3 Consolidación por eje temático Los reactivos de cada cuestionario indagan por aspectos de los ejes temáticos que componen las tres capacidades comunicacionales que se evalúan en cada uno de los formatos. Para consolidar los resultados por eje temático se procederá de la siguiente forma, teniendo claro que el procedimiento matemático que se indica expresará los resultados en porcentajes. Los promedios deben ser números que están en el rango de 20 a 100.

3.1.3.3.1 Encuesta 1 Comunicación organizacional Se sumarán los porcentajes obtenidos en los reactivos correspondientes a cada eje y se dividirá el total por el número de reactivos, así:

- Receptividad: Reactivos 1 a 6. Se dividirá la suma total por 6.
- Actitud de Servicio: Reactivos 7 a 10. Se dividirá la suma total por 4.
- Visión compartida: Reactivos 11 a 15. Se dividirá la suma total por 5.
- Trabajo colaborativo: Reactivos 16 a 21. Se dividirá la suma total por 6.

3.1.3.3.2 Encuesta 2 Comunicación informativa Se sumarán los porcentajes obtenidos en los reactivos correspondientes a cada eje y se dividirá el total por el número de reactivos, así:

- Principio de la sistematización de la información: Reactivos 1 a 3. Se dividirá la suma total por 3.
- Socialización de la Información: Reactivos 4 a 11. Se dividirá la suma total por 7.

3.1.3.3.3 Encuesta 3 Rendición de cuentas a la sociedad Se sumarán los porcentajes obtenidos en los reactivos correspondientes a cada eje y se dividirá el total por el número de reactivos, así:

- Precepto Constitucional de la Publicidad: Reactivos 1 a 7. Se dividirá la suma total por 7.

- Concepto Comunicativo del Posicionamiento: Reactivos 8 y 9. Se dividirá la suma total por 2.
- Consolidación por Campo Comunicacional. Luego se procederá a consolidar el porcentaje de cumplimiento por cada Campo Comunicacional. El resultado deberá ser una cifra situada en el rango de 20 a 100. Se proceda así:
- Comunicación organizacional: Se sumarán los porcentajes obtenidos en los ejes temáticos receptividad, actitud de servicio, visión compartida y trabajo colaborativo y se dividirá por 4.
- Comunicación Informativa: Se sumarán los porcentajes obtenidos en los ejes temáticos principio de la sistematización de la información y socialización de la información, y se dividirá por 2.
- Rendición de cuentas a la sociedad: Se sumarán los porcentajes obtenidos en los ejes temáticos precepto constitucional de la publicidad y concepto comunicativo del posicionamiento y se dividirá por 2.

Consolidación general del diagnóstico comunicacional. Finalmente se determinará del estado general de la comunicación en la Gobernación de Santander. Para ello se sumarán los porcentajes obtenidos en los tres campos comunicacionales y se dividirá por 3. El resultado, que deberá estar entre el rango 20 y 100, expresará el nivel general de desarrollo que la Gobernación tiene en sus relaciones comunicacionales.

3.1.4 Elementos para el análisis de la información Una vez consolidada, la información se analizará mediante una estrategia interpretativa que permita valorar los resultados y presentarlos en forma clara y comprensible, en el contexto de lo planteado por la herramienta del MCPOI.

- Visualmente se aplica una valoración cromática según los códigos de colores que se observan en el siguiente cuadro:

Tabla 5. Valoración cromática

RANGO DEL PORCENTAJE	CÓDIGO CROMÁTICO
20 a 40	ROJO
41 a 60	ANARANJADO
61 a 80	AMARILLO
81 a 100	VERDE

Los % y sus respectivos colores significan:

Tabla 6. Significado del color

ROJO: indica una situación severamente crítica en el aspecto evaluado, con grandes vacíos y deficiencias que deben ser atendidas prioritariamente en el Plan de comunicación.
ANARANJADO: expresa debilidad en el aspecto evaluado, con desarrollos incipientes y desiguales en las diferentes áreas de la entidad. Debe ser considerado en el Plan de comunicación para dinamizar y fortalecer las debilidades.
AMARILLO: manifestación que se está desarrollando un proceso de aplicación y fortalecimiento, aunque con algunos vacíos y debilidades. Se incluirá en el Plan de comunicación para fortalecer y consolidar los logros y desarrollos que se viene presentando.
VERDE: indica que en el aspecto evaluado se encuentra en parámetros de excelencia. Servirá de referente en el Plan de comunicación para aprender y establecer sinergias en toda la organización.

3.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

3.2.1 Comunicación organizacional

Tabla 7. Comunicación organizacional

Plan de Comunicación		Resultados
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL		
En la Gobernación de Santander		
1	Existen mecanismos para escuchar y registrar las quejas y reclamos de la ciudadanía sobre el servicio que presta la entidad	3,98
2	Las quejas y reclamos de los ciudadanos son sistematizadas y dadas a conocer al personal de la entidad sobre el servicio que presta la entidad	3,58
3	Las opiniones, quejas y reclamos que se reciben de la ciudadanía son tenidas en cuenta para mejorar el desempeño	3,54
4	Las opiniones, quejas y reclamos que se reciben de la ciudadanía son tenidas en cuenta en los procesos de planeación	3,45
5	Se han acordado mecanismos para manejar la crítica que venga de los medios de comunicación o de la ciudadanía	3,23
6	Se han establecido vínculos directos con redes ciudadanas tales como veedurías, asociaciones vecinales, etc. Para oír sus puntos de vista sobre la entidad	3,38
7	La comunicación de los servidores públicos con las personas que requieren los servicios de la entidad está caracterizada por la amabilidad, la calidez y el espíritu de colaboración	3,75
8	Los servidores públicos orientan adecuadamente a los ciudadanos, dirigiéndolos a la persona o al área indicada cuando la consulta no es de su competencia.	3,77
9	Se capacita y entrena en habilidades comunicativas a los servidores públicos con las personas que deben atender a la ciudadanía en el ejercicio de sus funciones	3,38
10	En sus expresiones y actitudes los directivos ejercen liderazgo en el enfoque de la gestión institucional hacia el servicio público.	3,56
11	Todos los servidores públicos conocen los objetivos misionales de la entidad	3,37
12	Existe un Plan Estratégico o de desarrollo que es ampliamente conocido por todos los servidores públicos	3,26
13	Se aplican procesos de inducción y reinducción a todos los empleados	3,38
14	La administración actual ejecutó acciones diversas para explicar a todo el personal su plan de Desarrollo o de Gestión	3,46
15	Existen espacios formales para que los colaboradores conozcan y conversen sobre las políticas de la Dirección	3,01
16	Los jefes acuerdan con sus equipos la forma como será realizado el trabajo	3,84
17	La Oficina de Prensa o de Comunicación tiene responsabilidades frente a la comunicación dentro de la entidad, más allá de manejar las relaciones con los medios de comunicación y administrar la imagen de la entidad y de sus directivos	3,42
18	Existe buena comunicación entre las diferentes dependencias, de modo que trabajan apoyándose y estableciendo relaciones de colaboración sin que haya rivalidad entre ellas.	3,19
19	Existen espacios formales de conversación para que cada dependencia promueva y mejore el trabajo en equipo	3,14
20	Se promueve la expresión de las propuestas de los servidores públicos acerca de cómo realizar el trabajo	3,08
21	El estilo de comunicación de los directivos promueve la motivación y la cooperación del personal	3,27

3.2.2 Comunicación informativa

Tabla 8. Comunicación informativa

Plan de Comunicación		Resultados
COMUNICACIÓN INFORMATIVA		
En la Gobernación de Santander:		
1	Existen mecanismos para escuchar y registrar las quejas y reclamos de la ciudadanía sobre el servicio que presta la entidad	3,95
2	Se tienen definidos y se aplican en forma permanente sistemas de registro y consolidación de las actividades que se realizan en todas las áreas	3,56
3	Los directivos lideran los procesos de sistematización de la información a través de directrices, controles, acciones de capacitación u otros dispositivos	3,53
4	La información para la Rendición de cuentas a la sociedad se da a conocer a los servidores públicos de la entidad	3,80
5	Existen mecanismos eficaces para difundir en toda la entidad la información que se produce en las distintas áreas y que se requiere para realizar el trabajo	3,40
6	Se ejecutan acciones periódicas para comunicar a todos los servidores públicos de la entidad la información vital para conocer su situación y para realizar el trabajo (situación financiera, decisiones que van a afectar a todos, planes estratégicos, etc.)	3,34
7	La información proveniente de la alta dirección fluye en forma dinámica hasta los niveles operativos	3,24
8	La información originada en los niveles inferiores llega hasta los niveles directivos y es respondida con prontitud	3,14
9	Entre las distintas dependencias existe intercambio de información para apoyarse en la gestión institucional	3,24
10	Existen medios de comunicación que operan de manera permanente y que llegan a todos los servidores públicos de la entidad	3,43
11	Se mantiene actualizada la página web con información referente a la contratación con terceros y los resultados de la gestión institucional	3,99

3.2.3 Rendición de cuentas a la sociedad

Tabla 9. Rendición de cuentas a la sociedad

Plan de Comunicación		Resultados
RENDICIÓN DE CUENTAS A LA SOCIEDAD		
En la Gobernación de Santander		
1	Todos los servidores públicos tienen claro que la entidad debe rendir cuentas a la ciudadanía sobre los procesos y resultados de su gestión	4,36
2	Constantemente se brinda información a las comunidades y ciudadanía en general sobre el progreso en el cumplimiento de la misión institucional	4,03
3	Se tienen previstos eventos y / o actividades específicas para la Rendición de cuentas a la sociedad en cada periodo fiscal	4,35
4	La información que se ha transmitido en la Rendición de Cuentas a la sociedad ha sido veráz, oportuna, clara y precisa.	4,21
5	El proceso de Rendición de Cuentas a la sociedad ha ido mejorando debido a que se ha ido aprendiendo de lo realizado en el pasado	4,21
6	Todos los procesos de contratación con terceros son transparentes porque se difunden ampliamente las condiciones de participación y la sustentación de las decisiones adoptadas	3,72
7	Se mantiene actualizada la página web con la información referente a la contratación con terceros y a los resultados de la gestión institucional	3,98
8	La Transparencia y la Rendición de cuentas a la sociedad ha mejorado la imagen de la institución y generado confianza en la ciudadanía	4,06
9	Se percibe que la ciudadanía reconoce que la gestión institucional está orientada a la prestación de un servicio de excelente calidad y mejoramiento del bienestar de la población	3,91

3.2.4 Resultados de las entrevistas

Tabla 10. Resultados de las entrevistas

Plan de Comunicación Cuestionario de evaluación: COMUNICACIÓN EXTERNA E INTERNA Formato: 04
<ul style="list-style-type: none"> • El concepto de comunicación se confunde con el de información hacia la comunidad en general y a la relación con los medios de comunicación masiva.
<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación en la Gobernación se encuentra dividida: cuenta con una Oficina de Prensa, pero no tiene con una dependencia que integre los procesos internos y externos.
<ul style="list-style-type: none"> • A la Oficina de Prensa le faltan espacios para concertar y planear las labores de todos los integrantes del equipo.
<ul style="list-style-type: none"> • Los profesionales en comunicación que componen el equipo de la Oficina de Prensa no son suficientes para cubrir todas las actividades de la Gobernación.
<ul style="list-style-type: none"> • La Secretaría de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones publica información para el cliente interno (comunicación organizacional) por solicitud de otras dependencias; administra las páginas www.santander.gov.co y www.santader.gov.co pero no genera contenidos. Además no cuenta con criterios definidos para la construcción de los mensajes.
<ul style="list-style-type: none"> • No hay parámetros formulados que orienten el manejo de la información.
<ul style="list-style-type: none"> • El personal de la Gobernación desconoce el Plan de Medios y las políticas de comunicación de la entidad.
<ul style="list-style-type: none"> • La entidad no tiene definida una línea de vocería.
<ul style="list-style-type: none"> • No hay manuales de estilo y publicación para las comunicaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • No se realiza una medición al proceso de comunicación en la Gobernación.
<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación es excluyente porque algunas oficinas cuentan con medios internos, pero otras dependencias no. Ejemplo: Parlante, computadores, carteleras, entre otros.
<ul style="list-style-type: none"> • El personal manifiesta que no recibe ningún tipo de información o entrenamiento al vincularse a la Administración.
<ul style="list-style-type: none"> • La entidad carece de profesionales especializados y con experiencia

<p>Plan de Comunicación</p> <p>Cuestionario de evaluación: COMUNICACIÓN EXTERNA E INTERNA</p> <p>Formato: 04</p>
<p>en comunicación organizacional.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • La generalidad del personal manifiesta que no se siente parte de la entidad porque ésta no procura generar o crear espacios de integración de los funcionarios de carrera administrativa, con los contratistas o proveedores de servicio.
<ul style="list-style-type: none"> • Las Secretarías manifiestan la necesidad de tener entre sus equipos un comunicador con perfil organizacional y otro con perfil periodístico.
<ul style="list-style-type: none"> • Los servidores públicos manifiestan la necesidad de que se cree un sistema donde cada oficina gestora reporte la gestión que realiza, y que sea conocida por sus pares.
<ul style="list-style-type: none"> • La agenda del Gobernador no está unificada con las actividades que se generan en las secretarías.
<ul style="list-style-type: none"> • No están claros los lineamientos de protocolo que tiene la entidad.
<ul style="list-style-type: none"> • No hay un procedimiento claro sobre las solicitudes y el desarrollo de las actividades de la oficina de Protocolo.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

- **Objetivo Específico 2:** Analizar los procesos de comunicación interna y externa existentes en la Gobernación de Santander.

4.1 POR CAMPO DE LA COMUNICACIÓN

Gráfica 1. Resultado por campo comunicacional



De acuerdo a los elementos de análisis que entrega la metodología, el color amarillo indica que en materia de Comunicación Organizacional y Comunicación Informativa esos procesos se están desarrollando con vacíos y debilidades.

Al que peor le va es al campo de la Comunicación Organizacional con un porcentaje de 69. Con este resultado se confirma lo que teóricos como Jaramillo plantean en el sentido de que tanto en las instituciones estatales como privadas la

comunicación organizacional termina siendo “la cenicienta del paseo” porque la alta dirección la ve como algo accesorio a lo que no vale la pena dedicarle recursos humanos, técnicos, físicos ni presupuestales. Por tanto, ahí hay una gran oportunidad de plantear un fortalecimiento del proceso.

Aunque el campo de la Comunicación Informativa sale mejor evaluada con 76 % también debe ser objeto de acciones de fortalecimiento porque la aspiración es la de estar en la mejor calificación de excelencia, ya que el no estarlo significa que hay riesgo de corrupción y, por ende, de que la ciudadanía pierda confianza en la institución.

El campo mejor calificado es el de Rendición de Cuentas, resaltado con el color verde que significa que se encuentra en parámetros de excelencia.

4.2 POR EJES TEMÁTICOS

El campo de la Comunicación Organizacional comprende los ejes temáticos de Trabajo Colaborativo, Visión Compartida, Actitud de Servicio y Receptividad, evaluados por los encuestados como aparece en la siguiente gráfica.

Gráfica 2. Comunicación organizacional



Fuente: Elaboración propia.

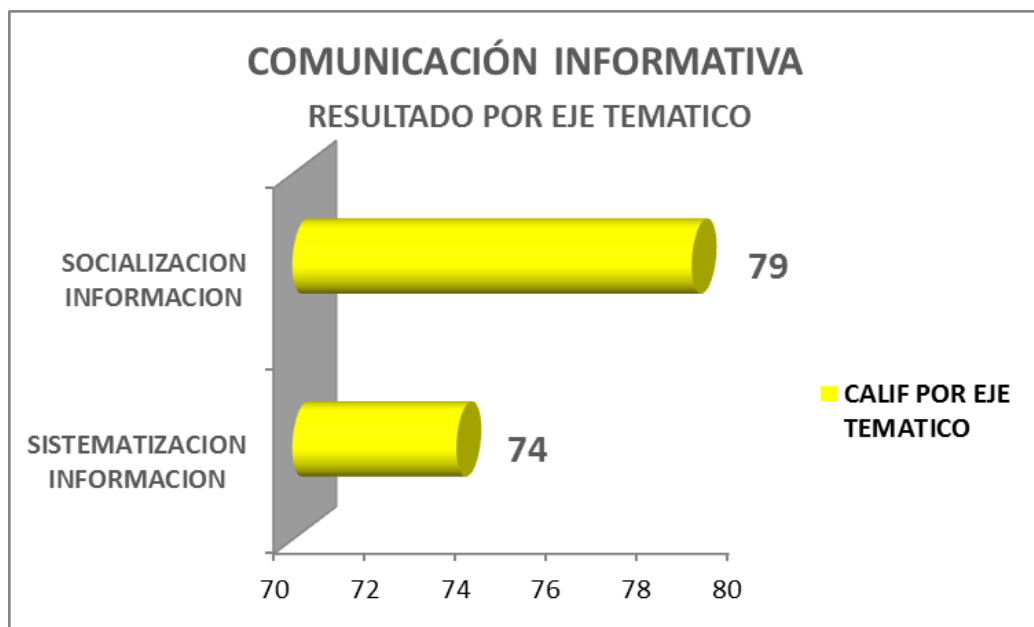
Los cuatro ejes están en color amarillo lo que denota vacíos y debilidades. Visión Compartida es el de menor puntaje con 66 %, lo cual indica que hay que entrar de inmediato a atender esta área que se encuentra en regular estado, muy seguramente fruto de rivalidades políticas, contradicciones, inconformidades, desinformación y antipatías que le impiden a la organización ser coherente y actuar como una sola, perfectamente alineada, en la búsqueda del logro de sus objetivos.

La variable de Trabajo Colaborativo tiene 67 % de calificación, un punto porcentual por encima de Visión Compartida, lo que significa que están prácticamente empatadas. Estos resultados son congruentes porque las dos variables van de la mano. Es muy difícil trabajar colaborativamente sino se tiene una visión compartida.

La Actitud de Servicio y la Receptividad son las mejor evaluadas, también en empate técnico, pero hay un espacio para crecer en ellas, generar más confianza y prestar un mejor servicio a la ciudadanía.

Al analizar el campo de la Comunicación Informativa, que comprende los ejes temáticos de Socialización de la Información y Sistematización de la Información, también se evidencia con el color amarillo de que presentan vacío y debilidades.

Gráfica 3. Comunicación informativa



Fuente: Elaboración propia

Los resultados son curiosos porque la Sistematización sacó 74 %, mientras que la Socialización de la información 79 %. En la cadena de valor, lo primero que debe hacerse es sistematizar la información para posteriormente socializarla.

La Sistematización se ocupa de los campos técnicos que permiten estructurar y modelar la información para objetivarla en productos de fácil socialización a través

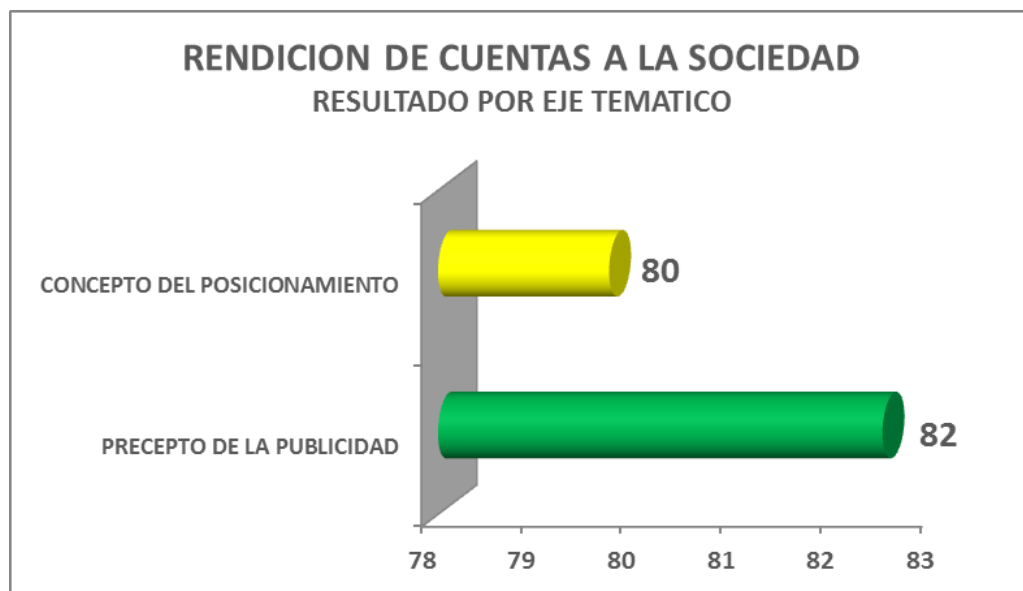
de los medios de comunicación, la publicidad y los espacios de construcción de sentido

La Socialización de la Información está relacionada con el dialogo que debe plantear la entidad con todo su entorno para buscar convocar, alinear y seducir las audiencias en el logro de los objetivos. No estar en verde significa que a la entidad todavía le falta trabajo para estar conectada con la región.

La circunstancia de que aparezca mejor evaluada la Socialización que la Sistematización confirma la tendencia de que a la Administración le preocupa más comunicar de puertas para afuera de la Gobernación que de puertas para adentro, sin entender que ambas están íntimamente relacionadas.

En el caso de la Rendición de Cuentas a la Sociedad, que comprende los ejes temáticos de Concepto de Posicionamiento y Precepto de la Publicidad, se observan los mejores resultados de la Gobernación.

Gráfica 4. Rendición de cuentas a la sociedad



Fuente: elaboración propia

El 80 % del Posicionamiento y el 82 % de Publicidad significan un empate técnico, pero también significan que existe un alto posicionamiento del Gobierno Departamental, es decir que su gestión es visible, que los resultados de la acción gubernamental están siendo reconocidos por los funcionarios, así no se tenga una Visión Compartida ni un espíritu de Trabajo Colaborativo muy altos como atrás ya se analizó.

La calificación de estos ejes temáticos es congruente con la calificación obtenida por el mandatario, Richard Aguilar Villa, a lo largo de los cuatro años de gestión en la encuesta de *Gallup Poll*, cuyos resultados registramos en el Planteamiento y Justificación del Problema del presente Trabajo de Aplicación. El promedio aritmético de las 23 mediciones realizadas por la firma encuestadora, da una favorabilidad al Gobernador Aguilar es del 74 %. Es claro que la imagen de favorabilidad está ligada a la percepción de los resultados. de gobierno.

Indudablemente estos resultados no pueden llamar al conformismo, todo lo contrario demuestran que hay un espacio para seguir creciendo y fortaleciendo la institucionalidad desde la comunicación pública. Al integrar los resultados de los campos comunicacionales y de los ejes temáticos se obtiene una mirada global del estado de la comunicación en la Gobernación de Santander-

Tabla 11. Ejes temáticos

EJES TEMATICOS	%	CAMPOS COMUNICACIONALES	%
RECEPTIVIDAD	71	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	69
ACTITUD DE SERVICIO	72		
VISION COMPARTIDA	66		
TRABAJO COLABORATIVO	67		
PRINCIPIO ORGANIZACIONAL DE LA SISTEMATIZACION	74	COMUNICACIÓN INFORMATIVA	76
SOCIALIZACION DE LA INFORMACION	79		
PRECEPTO CONSTITUCIONAL DE LA PUBLICIDAD	82	RENDICION DE CUENTAS A LA SOCIEDAD	81
CONCEPTO COMUNICATIVO DE POSICIONAMIENTO	80		
PROMEDIO GENERAL DE LA ENTIDAD			75

Fuente: elaboración propia

El promedio general de la Gobernación es de 75 % que lo ubica en color amarillo con vacíos y debilidades que deben ser atendidas de forma inmediata, máxime cuando se ha demostrado en los antecedentes del Trabajo de Aplicación la existencia de varias leyes y normas que amparan y regulan la gestión de la comunicación en las entidades del Estado.

Estos resultados se complementan con lo que arrojaron las 28 entrevistas a personal de diferentes dependencias, directivos, servidores públicos de carrera administrativa, contratistas administrativos y operativos.

La utilización de las entrevistas se hizo con el fin de mejorar el acercamiento y la comprensión de la compleja realidad de la Gobernación. La gran conclusión arrojada por este diagnóstico es que no hay parámetros formulados que orienten el manejo de la información y que la comunicación ha sido excluyente porque algunas oficinas cuentan con los medios pero otras dependencias no.

En general, en la Gobernación faltan profesionales especializados y con experiencia en proyectos de comunicación organizacional, que desarrollen estrategias y acciones comunicativas para generar sentido en la Entidad y dirigir el conjunto de sus diversas acciones comunicativas.

5. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN

- **Objetivo General del T. de A.:** Generar un producto que formule un Plan de Mejoramiento de los procesos de la comunicación interna de la Gobernación de Santander, a través de un Plan de Comunicaciones con el fin de lograr una mejor interacción comunicativa de la entidad con su audiencia interna y por ende, externa.

El Plan de Mejoramiento debe concebirse con objetivos propios, alineados a los objetivos del Trabajo de Aplicación, con el fin de regular e integrar todas las políticas, lineamientos, procedimientos, actuaciones y acciones comunicativas que deben seguir, en todos los niveles, los servidores públicos del Departamento.

5.1 OBJETIVOS

5.1.1 Objetivo general Fortalecer el proceso de la comunicación como eje estratégico de la función pública que atraviesa transversalmente su estructura y quehacer, con el fin de lograr una mejor interacción comunicativa de la entidad con su audiencia externa e interna.

5.1.2 Objetivos específicos

1. Establecer las recomendaciones técnicas para la creación de una unidad administrativa que permita institucionalizar la gestión de la comunicación en la Gobernación de Santander 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.

2. Elaborar un análisis de conveniencia para la redefinición del Proceso de comunicación al interior de la Entidad que integre la gestión TIC con la gestión de comunicación estratégica.
3. Elaborar un plan de comunicación que responda al propósito de mejorar los niveles de interlocución, apertura y visibilidad de la entidad.
4. Definir los mecanismos de medición pertinentes para hacer el seguimiento a la administración de la Comunicación.

5.2 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

- **Objetivo Específico 3 del T. de A.:** Plantear acciones comunicativas para mejorar sus estrategias y maneras de comunicar e informar a propios y extraños.
- **Objetivo General del P. de M.:** Fortalecer el proceso de la comunicación como eje estratégico de la función pública que atraviesa transversalmente su estructura y quehacer, con el fin de lograr una mejor interacción comunicativa de la entidad con su audiencia externa e interna.

En la Justificación del Problema se observó que en el Mapa de Procesos de la Gobernación se identifican los procesos Estratégicos (Planificación Estratégica y Gestión TIC), Misionales (Gestión educativa, Seguridad y Convivencia, Gestión de Desarrollo, Asesoría y Asistencia Técnica, Infraestructura y Salud), de Apoyo

(Financiera, Recursos Físicos, Servicio al Cliente y Talento humano), y de Evaluación (Control Interno).

Así mismo, que el tema de la comunicación hace parte de los Sistemas de Información, pero que al observar su objetivo se precisa que está orientado a “liderar y promover el desarrollo y uso apropiado de las tecnologías de la información y comunicación TIC y la conectividad dentro de la Administración y Territorio Departamental, que permitan la disposición de ciudadanos con competencias para la implementación de las tecnologías y el uso y manejo de información veraz y oportuna.”

De ahí la importancia de acometer la primera y más importante acción de comunicación del Plan de Mejoramiento de los Procesos de Comunicación de la Gobernación de Santander: Una propuesta de mapa y de caracterización.

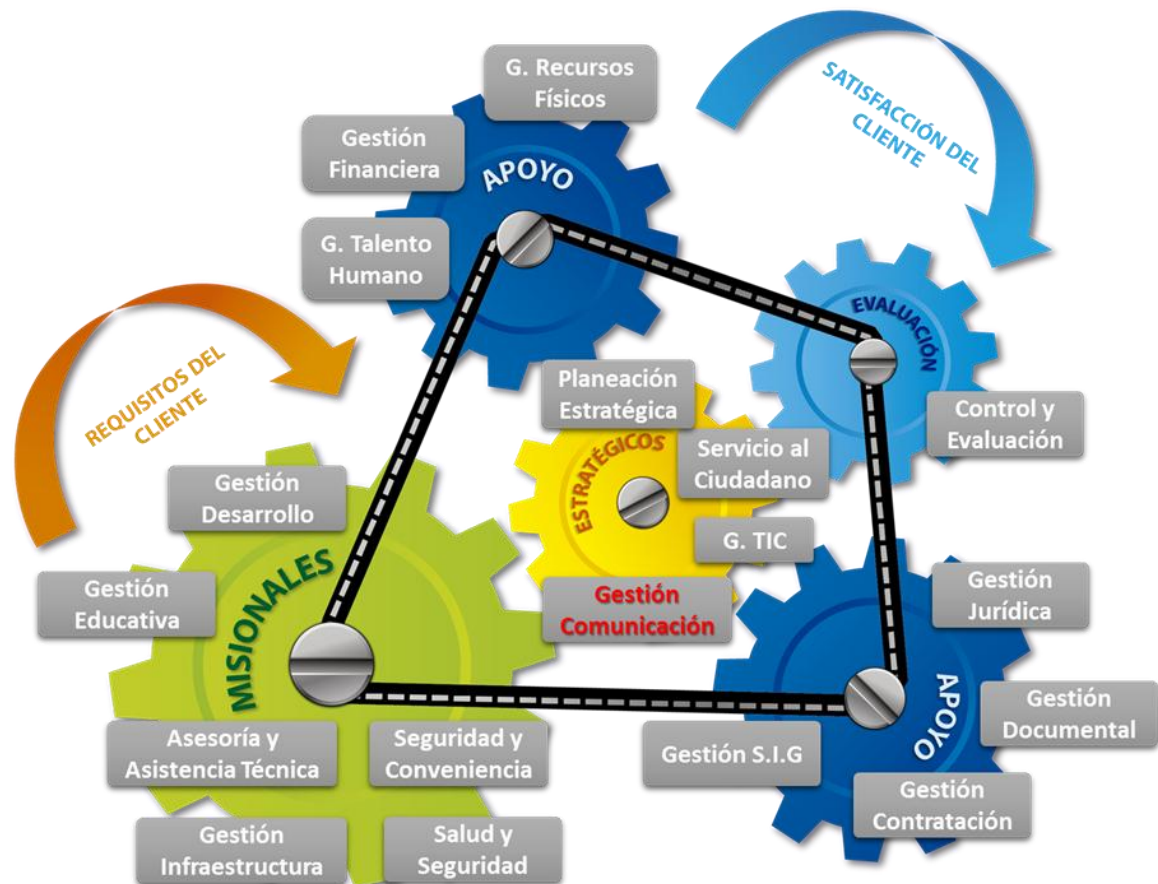
A partir del mapa y la caracterización se empezará todo el trabajo de fortalecimiento de las comunicaciones en la Gobernación de Santander, un departamento que representa la cuarta economía del país –después de Bogotá, Valle y Antioquia- lo que da más argumentar para entender la necesidad de hacer estos ajustes en sus procesos.

Sin duda, esta actualización del mapa de procesos demandará decisiones políticas por parte de la Alta Dirección para poder concretar esta iniciativa que como lo ha demostrado el diagnóstico y el análisis de la información recolectada, realmente la necesita la Gobernación por encima de cualquier interés más allá del prestar un mejor servicio a la ciudadanía con altos índices de transparencia, interlocución y visión compartida.

A continuación se presentan las propuestas de mapa de procesos y de caracterización del proceso de comunicación.

5.2.1 Propuesta de Mapa de Procesos

Figura 10. Mapa de procesos propuesto



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el mapa, la propuesta es que la Gestión de la Comunicación aparezca como parte de los procesos estratégicos de la Gobernación que se engrana con todos los otros procesos Misionales, de Apoyo y de Evaluación. De esta forma, se separa de la Gestión de los Sistemas de Información, al tiempo que se robustece con la caracterización que a continuación se propone.

5.2.2 Propuesta de caracterización de proceso

Tabla 12. Propuesta de caracterización de proceso

NOMBRE PROCESO	GESTION DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL E INFORMATIVA		
OBJETIVO DEL PROCESO	Desarrollar estrategias de comunicación organizacional e informativa por medio del uso adecuado de medios de comunicación que garanticen la difusión e intercambio oportuno, transparente y eficaz de la información con los diferentes grupos de interés, internos y externos, de la Gobernación de Santander con el fin de consolidar su imagen corporativa e institucional, mediante la implementación de procesos de comunicación para el desarrollo, que logren fomentar, divulgar y sostener los cambios que la entidad requiera en los diversos grupos poblacionales y en su actividad misional.		
ALCANCE	Inicia con la planeación de la estrategia de comunicaciones y finaliza con la implementación y seguimiento al Plan de Medios.		
RESPONSABLE	Líder (Jefe o Secretario) de comunicación organizacional e informativa	FACILITADORES	Profesional universitario de comunicación por dependencia Profesional universitario (Oficina de prensa)

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE
PLANEAR				
Grupos de interés internos y externos Gobernador Todos los procesos Grupos de interés externos	Necesidades y expectativas Directrices Necesidades y expectativas	Diseñar Plan de comunicación Elaborar la estrategia de comunicaciones	Plan de comunicaciones Organizacional e Informativa	Comunidad – Sociedad Civil Entidades públicas Organismos de control Todos los procesos
HACER				
Todos los procesos Comunidad – Sociedad Civil Entidades públicas	Plan de comunicaciones Informes de gestión Registros fotográficos de las actividades internas y externas de la entidad. Requerimientos externos de Información periodística o afín.	Ejecutar estrategia de comunicaciones Capacitar como voceros de la comunicación a todas las dependencias	Programas de televisión Redes sociales Carteleras Boletines de prensa Boletines virtuales Informes, Lista de asistencia Presentaciones en PowerPoint	Todos los procesos
Todos los procesos	Procedimiento de protocolo de comunicaciones Requerimientos internos de campañas	Asesorar en comunicaciones y protocolo Realización de campañas institucionales	Campañas realizadas Registros fotográficos de las actividades internas y externas de la entidad.	Comunidad – Sociedad Civil Entidades públicas Organismos de control Todos los procesos

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE
VERIFICAR				
Organismos de control Gobernador Secretaria general Control interno	Plan estratégico de comunicaciones Plan de medios Boletines de prensa Boletines virtuales Informes, Presentaciones en ppt	Evaluar impacto de la estrategia de comunicaciones	Informes de impacto de las estrategias de comunicaciones	Organismos de control Gobernador Secretaria General Control interno
Todos los procesos de la entidad	Plan de comunicaciones Informes de impacto de la estrategia de comunicaciones	Seguimiento y evaluación del proceso	Informe de gestión y resultados Reporte de acciones de mejora. Mapa de riesgos actualizado	
ACTUAR				
Evaluación y Control Organismos de Control Dirección sistemas integrados de gestión	Informe de auditoria Control del servicio no conforme	Establecimiento de acciones correctivas, preventivas y de mejora	Planes de acción	Evaluación y Control Organismos de Control DIRECCION sistemas integrados de gestión

5.3 CREACIÓN DE DEPENDENCIA ESTRATÉGICA QUE GESTIONE LA COMUNICACIÓN

- **Objetivo Específico 4 del T. de A.:** Delimitar tareas en cada dependencia y asuntos estratégicos para atender respecto a las diversas necesidades comunicativas.
- **Objetivo Específico 1 del P. de M.:** Establecer las recomendaciones técnicas para la creación de una unidad administrativa que permita institucionalizar la gestión de la comunicación en la Gobernación de Santander 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.

El hecho de asumir la comunicación como un proceso de carácter estratégico supone la definición de las funciones de una dependencia estratégica comunicaciones como área responsable, adscrita al Despacho del Gobernador.

De esta manera, para que sea posible la ejecución de este Plan, además de las que se relacionan con el manejo de medios y prensa, la Dirección de Comunicaciones, cumplirá las siguientes funciones:

Planear la comunicación.

- Formular, coordinar y ejecutar políticas o planes de acción dentro del ámbito de competencia, para el desarrollo de la gestión de Comunicación Organizacional e informativa.
- Proporcionar a los municipios asesoría y asistencia técnica para la correcta aplicación de las políticas de comunicación, buscando el desarrollo de las

administraciones municipales y la armonía de las actividades de los municipios entre sí, con el Departamento y la Nación.

- Formular y coordinar con las secretarías de Planeación y Hacienda Departamental, el proyecto de presupuesto de los planes y programas en Comunicación, así como el Plan de Medios, en concordancia con las políticas y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo y del programa de Gobierno Departamental e implementar los procesos de acción para su cumplimiento.
- Gestionar recursos y sinergias institucionales e interinstitucionales para garantizar la ejecución del plan de medios y de acciones comunicativas.
- Asesorar a las áreas que lo requieran para que sus estrategias particulares de comunicación correspondan con los parámetros y directrices del presente Plan.
- Liderar el trabajo conjunto de los equipos de comunicación conformados y asignados a cada secretaria.
- Monitorear y hacer seguimiento y evaluación a las acciones comunicativas emprendidas desde las áreas.
- Dirigir y coordinar el cumplimiento de las funciones asignadas a los equipos de Comunicación Organización e Informativa.
- Dirigir, controlar, vigilar e implementar las acciones comunicativas planteadas.
- Velar porque se igualen las condiciones de cubrimiento de medios de comunicación en las oficinas de la administración central y descentralizada.

- Trabajar de la mano con la Secretaría de las TIC generando estrategias conjuntas para la buena implementación de las acciones comunicativas, conectividad y medios.
- Garantizar una excelente atención personalizada a los usuarios a fin de satisfacer sus inquietudes acerca de sus derechos y obligaciones en materia de función pública.
- Organizar y conservar el material que se produzca en virtud de las funciones. Diseños, campañas, vídeos, fotos, boletines, etc.
- Evaluar periódicamente el desarrollo de los planes, políticas, proyectos y programas que se ejecuten en la Dirección y a su vez de los que se ejecuten en los Grupos pertenecientes a la misma.
- Cumplir y hacer cumplir las normas constitucionales, legales y demás disposiciones administrativas y técnicas, de conformidad con la misión de la Dirección de Comunicaciones.
- Propiciar esquemas para promover la intervención activa del individuo, en los procesos que conllevan a la construcción de una sociedad más competitiva, solidaria, moderna, tolerante, democrática, pacífica y en armonía con los recursos naturales y el medio ambiente.
- Lograr que la comunicación descendente fluya de forma adecuada.
- Estructurar y canalizar la comunicación ascendente, para que la Entidad esté informada sobre el clima laboral.

- Identificar la comunicación informal de la Entidad para interceptar mensajes erróneos.
- Estandarizar los procesos de comunicación.
- Informar, motivar y cohesionar a todo el personal que integra la Entidad.

La estructura de la Dirección de Comunicaciones de la Gobernación de Santander deberá estructurarse de acuerdo a las funciones planteadas; así como los procedimientos que deriva.

Para que esta sea creada e insertada en los procesos existentes en la Administración Departamental, la secretaria General, a través de la oficina de prensa debe presentar el proyecto de Ordenanza a la Asamblea Departamental para que le dé las facultades necesarias al Gobernador y modificar la actual estructura organizacional de la Entidad. (ANEXO 6: Procedimiento Proyecto de Ordenanza de la Gobernación de Santander).

El proyecto deberá presentar las necesidades que se han evidenciado en temas de comunicación al interior de la Entidad, así como los argumentos y estrategias planteadas en el Plan de Comunicación para que sea implementado a partir del momento en que la ordenanza está firmada y publicada.

5.3.1 Niveles y responsabilidades de comunicación La comunicación debe ser responsabilidad de toda la Organización, por lo tanto es importante identificar los actores que intervienen en su construcción y direccionamiento necesario para dirigir la efectividad del mensaje, atendiendo a los asuntos estratégicos de la entidad: El Despacho del Señor Gobernador, Servicio al Cliente, Control de Calidad, TIC, Oficina de Prensa, Secretaria General, profesional universitario con funciones relacionadas con comunicación, las demás dependencias.

Con el fin de coordinar la unidad del mensaje, tanto en el entorno interno como externo, un comité de comunicaciones estratégicas liderado desde el Despacho del Gobernador, tendrá la responsabilidad de procesar la información que entre al sistema de las comunicaciones, elaborar y coordinar la emisión del mensaje y entregarlo para su difusión con la herramienta comunicativa que considere apropiada para su correcta difusión.

Materia prima de la información: gobernador, secretarios, gerentes de institutos descentralizados, asesores, etc.

Estrategias: Acciones que se formulan a partir de los insumos y pueden ser estructurales (política, institucional, externa) o informativa (pedagógica o de interacción – interna).

5.3.2 Esquema de la dependencia de comunicaciones

Figura 11. Estructura dirección de comunicaciones



5.4 ANÁLISIS DE CONVENIENCIA

- **Objetivo Específico 2 del P. de M.:** Elaborar un análisis de conveniencia para la redefinición del Proceso de comunicación al interior de la Entidad que integre la gestión TIC con la gestión de comunicación estratégica.

5.4.1 Evaluación Debido a que la Gobernación de Santander no cuenta con una dependencia que ayude a planear, verificar, controlar y realizar seguimiento de la información que se maneja tanto interna como externamente para el normal

desarrollo de los procesos, se evidencia la necesidad de crear un área que ayude a fortalecer, mejorar e integrar cada una de las secretarías, con personal especializado en los campos de la comunicación.

De acuerdo a los resultados arrojados de las encuesta se detecta que una de las principales falencias que presenta la Gobernación proviene desde su interior, ello se debe a que los procesos no están interconectados entre las oficinas gestoras, secretarías y viceversa por lo que se desconoce el trabajo y la gestión que cada una de ellas realiza, lo que impide obtener resultados favorables en cuanto a la optimización de tiempo y recursos.

Para la creación de la nueva dependencia será necesario verificar las siguientes variables que permitan establecer los parámetros que ayuden a mitigar los errores y los vacíos en la información.

- Verificar los procedimientos que el área de Recursos Humanos tiene establecidos e identificar si estos cubren todas las áreas de trabajo.
- Revisar la funcionalidad que tiene la Oficina de Prensa dentro de la Gobernación y si el enfoque está direccionado a lo que debe cubrir.
- Identificar si la Secretaría de Tecnología de Información y Comunicaciones puede crear un estado de sinergia, a fin de canalizar la información que se deriva de los procesos.

5.4.2 Impacto Con la creación de la dependencia estratégica de Comunicaciones que lidere la gestión de Comunicación Organizacional e Informativa en la Gobernación de Santander se impactará el quehacer de la entidad en:

- La mejor aplicación de los principios de calidad en el desarrollo de los procesos y procedimientos de comunicar y divulgar interna y externamente.

- Se estandarizará el proceso, de manera que se le hará seguimiento a los procedimientos que se planteen y a las políticas de comunicación establecidas.
- Se planeará adecuadamente la comunicación de acuerdo con un esquema estratégico de control y seguimiento por objetivos acordes al Plan de Desarrollo de la entidad.
- Se generará un flujo de comunicación permanente entre las diferentes dependencias de la administración central y descentralizada.
- Se fomentará la participación de las dependencias en procesos de comunicación estratégicos.
- Se fortalecerá el sentido de pertenencia entre los funcionarios, mejorando el desarrollo de las funciones de cada dependencia, el clima laboral, lo que generará un cambio de cultura interna y externa.
- Se fortalecerá la participación ciudadana y el servicio al cliente interno y externo.
- Se generará un mejor manejo de los recursos dirigidos al Plan de Medios de la institución, ya que se reducirán los sobrecostos entre secretarías.
- Se unirán fuerzas para el impulso de campañas y programas que puedan trabajarse en conjunto con diferentes secretarías, los cuales traerán beneficios a la comunidad.
- La creación de la nueva dependencia buscará centralizar la información, delegarla y dejar lecciones aprendidas para futuros procesos que ayuden a

aminorar los reprocesos que se derivan de la pérdida de tiempo, y de la distorsión de la información, al no tener encargados especializados en el tema.

5.5 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

- **Objetivo Específico 3 del P. de M.:** Elaborar un plan de comunicación que responda al propósito de mejorar los niveles de interlocución, apertura y visibilidad de la entidad.

5.5.1 Política general de comunicación Con el propósito de garantizar el logro de los fines misionales y la transparencia de su gestión, la comunicación en la Gobernación de Santander tendrá carácter estratégico y estará orientada a fortalecer los procesos internos, la participación ciudadana y la disposición organizacional para la apertura, la interlocución y la visibilidad. Para ello, las acciones comunicativas se efectuarán de acuerdo con los parámetros que establezcan los procesos de comunicación y el Plan de Comunicaciones de la entidad.

5.5.1.1 la información es un bien colectivo Siendo la información un bien colectivo, indispensable para el conocimiento de los procesos internos y la realización del trabajo, en la Gobernación de Santander se fomentará su producción y circulación fluida en todos los niveles, mediante la ejecución de un programa que garantice su adecuada socialización y retroalimentación.

La imagen corporativa debe posicionarse con pulcritud y respeto por la misma, sin manipulaciones y respondiendo al manual de identidad gráfica.

Lineamiento de la política: Ninguna pieza gráfica de la entidad o publicación será producida sin que cuente con el visto bueno de la Oficina Asesora de Prensa y Comunicaciones.

Con el fin de erradicar el rumor y la distorsión de la información se dispondrá de los medios y espacios para difundir oficialmente y de manera oportuna la información que se genere en las diferentes instancias y niveles de la entidad.

Lineamiento de política: La difusión de la información de interés para los funcionarios tendrá carácter permanente a través de los diferentes medios y espacios establecidos para ello y estará consignada en actas, memorias y formatos.

Se fortalecerá el trabajo en equipo a través de un adecuado manejo de los recursos y métodos, y una clara definición de directrices, con lo cual se favorecerá la producción del conocimiento asociado al cumplimiento de la misión.

Lineamiento de política: se facilitará a los equipos de trabajo los recursos, métodos y directrices que les permitan utilizar la documentación institucional para generar información y producir nuevo conocimiento.

5.5.1.2 El carácter de la comunicación organizacional La comunicación organizacional 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.

Lineamiento de política: Para garantizar la adecuada circulación de la información, implementará y promoverá el plan de medios internos de comunicación

Todos los funcionarios conocerán, compartirán, participarán y contribuirán a la toma de las decisiones estratégicas de la organización, a través de la comunicación organizacional como instrumento de enlace fluido y permanente.

Lineamiento de política: Para garantizar la oportuna participación de los funcionarios, institucionalizará los espacios necesarios para la puesta en común y realimentación de la información.

El adecuado manejo de la identidad corporativa y de la filosofía de la organización, serán el fundamento a través del cual fortalecerá el sentido de pertenencia entre los funcionarios, beneficiando a su vez el clima organizacional y el cumplimiento de nuestra misión.

Lineamiento de política: La Gobernación de Santander promoverá al interior de la institución el correcto uso del Manual de Identidad Corporativa con el fin de fortalecer la imagen institucional.

El posicionamiento de marca se trabajará desde el interior de la entidad y con estrategias externas, a través de convenios con otras entidades estatales.

Lineamiento de política: la comunicación será el instrumento para difundir, asimilar y realimentar los componentes de la filosofía de la organización.

Todos los funcionarios participarán en forma permanente, a través de los diferentes medios y espacios dispuestos por la entidad (grupos primarios, mesas de trabajo, plan de medios, correo electrónico, entre otros).

5.5.1.3 Apertura y visibilidad en la comunicación ciudadana La comunicación con la ciudadanía se hará en el marco del entendimiento de la administración pública como un servicio hacia la ciudadanía y en el ejercicio de los principios de publicidad y transparencia que deben tener los actos de los servidores públicos, a través de la pedagogía ciudadana, rendición de cuentas e informe de gestión a la sociedad y la interacción permanente con otras entidades públicas y organizaciones de la sociedad civil, con el propósito de generar credibilidad y confianza en el cumplimiento de la misión institucional.

La pedagogía ciudadana sobre control fiscal será una herramienta para la permanente difusión y comprensión de las normas fiscales y el quehacer de la organización.

Lineamiento de política: La pedagogía ciudadana sobre control fiscal se materializará mediante los programas de capacitación y divulgación coordinados con el apoyo de Prensa y Comunicaciones.

La Gobernación de Santander reconoce la participación de la ciudadanía como pieza fundamental en el control fiscal participativo, para esto dispondrá permanentemente de un Sistema de Información, Quejas y Reclamos que responderán las solicitudes de manera ágil y oportuna.

Lineamiento de Política: Contará con un Sistema de Información, Quejas y Reclamos que le permite mantener una comunicación de doble vía con la comunidad para atender los requerimientos y necesidades de la ciudadanía y darles, de manera oportuna, el trámite pertinente.

La rendición de cuentas a la sociedad estará enmarcada en el sano propósito de la transparencia y la publicidad de los actos del administrador público.

Lineamiento de política: Establecerá una programación integral para la difusión y publicación de los resultados de la labor de fiscalización, con el fin de promover la participación y generar con ello relaciones de confianza y credibilidad.

5.5.1.4 Vocerías institucionales La Gobernación de Santander tendrá como voceros institucionales en los temas estratégicos de su gestión sobre los cuales deba expresarse ante los medios y ante los diferentes auditorios y escenarios, a la cabeza visible de la entidad como legitimadora oficial de la información y las noticias generadas en la organización o en quien el jefe del órgano de control delegue.

Todo pronunciamiento o intervención de origen institucional deberá ser consecuente con la filosofía de la organización donde se reflejen los valores, los principios, la misión y el carácter proactivo de la entidad, citando las fuentes que originan la información, cuando ello fuere necesario.

Lineamientos de política: Se tendrá como legitimadora de la información a la cabeza visible de la entidad o en su defecto a quien ella delegue de acuerdo con el tema a tratar.

5.5.1.5 Relaciones con los medios de comunicación La relación de la Gobernación de Santander con los medios de comunicación tendrá carácter institucional y estará basada en principios de veracidad, libertad y publicidad, mediante la convocatoria permanente a ruedas de prensa, emisión de boletines de prensa, conversatorios, entrega de publicaciones técnicas con la información de interés para los medios y la presencia de la organización en los medios a través de mensajes de pedagogía ciudadana.

El interés por difundir ante los medios de comunicación el quehacer fiscal y la información de interés general es un objetivo permanente.

5.5.2 Proceso de comunicación pública Se tendrán dos subprocesos, mediante los cuales define todo su accionar: Comunicación organizacional y Comunicación informativa.

Con la participación del nivel directivo y los coordinadores de algunos subprocesos, se canalizará la información interna y externa con el propósito de mantener un flujo permanente de información, tanto interna como externa.

5.5.2.1 Formas de comunicación

- **Objetivo Específico 5 del T. de A.:** Definir mecanismos de comunicación formal e informal, así como los mecanismos de comunicación descendente, ascendente, horizontal, vertical, transversal.

Existen diferentes formas de comunicación dentro de la entidad, lo que hace que la información que se da al interior de esta sea más efectiva al momento de su difusión, pues su aplicación es de libre escogencia, pero pensando siempre en la manera más correcta y eficaz de transmitir los mensajes.

5.5.2.1.1 Comunicación directa Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca oído, hablar frente a frente a charlas, conferencias, etcétera.

Mecanismos: Teléfonos, carteleras, encuestas, buzón de sugerencias, reuniones, comités, comunicaciones, correos electrónicos, cartas, oficios, folletos, plegables, Intranet.

5.5.2.1.2 Comunicación indirecta Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.

Mecanismos: Internet, Intranet, televisión, radio, teléfono, carta, oficio, correo electrónico.

5.5.2.1.3 Comunicación interna formal Constituyen un conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información, relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la entidad; tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la Gobernación; estas se regulan en las cartas y manuales de la Gobernación.

Mecanismos: Correos electrónicos y chat institucional, boletines de prensa, reuniones informativas, folletos, afiches, carteleras, parlante, oficios, cartas, decretos, actas de reuniones, e Intranet.

5.5.2.1.4 Comunicación descendente Está destinada hacia los sectores subordinados, es decir, a los servidores, a los que el jefe señala con órdenes, castigos, límites, premio, reconocimientos, etc. Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los servidores, tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; en dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje.

Mecanismos: Cartelera, boletines, correos electrónicos y chat institucional, boletines de prensa, reuniones informativas, parlante, oficios, cartas, Intranet, conversaciones directas, procedimientos, manuales, decretos, plegables, folletos, afiches, leyes.

5.5.2.1.5 Comunicación ascendente Está destinada hacia los niveles de la Alta Dirección. El personal tiene la posibilidad de expresar y comunicar cómo ven el desarrollo de las tareas de sus superiores, directores o jefes, dándoles a conocer el panorama general de lo que sucede al interior de la entidad, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo y, aunque esto crea un clima de tensión y algunas dificultades, sirve para mejorar las acciones ya que se trata de que ésta información sea detallada y específica.

Mecanismos: Reuniones informativas y de seguimiento, Consejos de Gobierno, Comités, juntas, encuestas.

5.5.2.1.6 Comunicación horizontal Es la comunicación entre pares y les permite comparar cómo se siente, qué piensa, puntos de vista etc. Se da entre el mismo personal. La mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración u la coordinación del personal de un mismo nivel. Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la Gobernación no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la Gobernación, ya que la comunicación informal incluye el rumor.

Mecanismos: Correo electrónico, chat, charlas, reuniones de pasillo, celulares, redes sociales.

5.5.2.1.7 Comunicación vertical Es la comunicación que da del jefe a sus subordinados, recibiendo el nombre de vertical descendente, pues cuando un subordinado se comunica con su jefe, se dice que la comunicación es vertical ascendente.

Mecanismos: Correo electrónico, chat, charlas, reuniones, llamadas, comunicaciones, oficios.

5.5.2.1.8 Comunicación transversal Se da no solo entre los niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la Gobernación, las cuales comparten funciones. Son muy comunes en las organizaciones que tienen estrategias globales y de alta participación de los diferentes sectores.

Mecanismos: Consejos de Gobierno, reuniones, comités, oficios, correos electrónicos, chats.

5.5.2.2 Medios de comunicación organizacional

- **Objetivo Específico 6 del T. de A.:** Definir los canales de comunicación entre dependencias.

Comunicar y divulgar internamente es una tarea de trascendental importancia para generar espacios de confianza, transparencia y mejoramiento del clima organizacional.

Múltiples son los canales de comunicación que pueden y deben utilizarse para llegar a todos los empleados con mensajes claros y oportunos, teniendo claro que la unidad de Prensa y Comunicaciones canaliza toda la información, con el objetivo de manejar un mismo lenguaje y unidad de imagen corporativa, buscando la motivación y compromiso de los empleados con el logro de los objetivos institucionales.

5.5.2.2.1 Carteleras Acorde con la política de que seamos una Gobernación moderna y eficiente, se hace una redefinición de las herramientas que se utilizan para transmitir los mensajes y, las carteleras son una de ellas.

Hay una redefinición de las carteleras, se conservarán tres de las tradicionales para las diferentes áreas de la Gobernación y monitores digitales, a través de los

cuales se publicará permanentemente información de interés general, de actualidad y campañas informativas y formativas.

5.5.2.2.2 Campañas de comunicación interna De acuerdo con las necesidades de cada una de las dependencias, se generarán las campañas necesarias para llevar los mensajes de forma oportuna, creativa, pedagógica y moderna, teniendo en cuenta la concienciación, prevención, recordación y formación.

5.5.2.2.3 Eventos Disponer toda la logística pertinente para la realización de los diversos eventos que convoque la Gobernación, tales como la rendición de cuentas, audiencias públicas, seminarios, encuentros, etc.

La oficina gestora realizará los discursos, guiones, y presentación de los eventos.

5.5.2.2.4 Correo Electrónico Es un servicio de red, de gran acogida en la entidad y que permite a los usuarios recibir y enviar mensajes inmediatos con un gran impacto y efectividad. La Oficina Asesora, al recibir información de carácter urgente e importante, a través del correo electrónico, previa autorización del Gobernador y el Director de la Oficina, la envía a través de la cuenta de correo corporativo de la Oficina.

5.5.2.2.5 Intranet Parte del nuevo desarrollo tecnológico, implica la implementación de una intranet que contribuya con la política de cero papel y con una cultura de servicio que lleve a los funcionarios a mantenerse informados a través de la red y a adelantar procesos administrativos, de forma sistemática y organizada, utilizando esta herramienta.

5.5.2.2.6 Noticias virtuales Es importante para la entidad que sus funcionarios estén informados del acontecer diario en el ámbito local, nacional e internacional. Para facilitar el proceso, la oficina de Comunicaciones hace un filtro de la

información diaria y valiéndose de una herramienta tan útil y de gran acogida por el personal, como lo es el correo electrónico.

5.5.2.2.7 Encuesta satisfacción cliente interno Con el objetivo de conocer la percepción del cliente interno, respecto de los servicios de la Oficina Asesora, en cuanto a los mecanismos de comunicación implementados, se realiza la encuesta, como instrumento para medir el impacto y la efectividad y tomar decisiones.

La evaluación será semestral, de manera directa, con envío de la encuesta a todos los funcionarios y una muestra de por lo menos de 70%.

Concluido este proceso se presentará informe de los resultados al Gobernador, quien determinará los pasos a seguir para tomar las medidas pertinentes.

5.5.2.3 Medios de comunicación informativa Comunicar y divulgar externamente es una de las actividades de la unidad de Comunicaciones que busca generar impacto en la ciudadanía y los diversos grupos de interés y mantener informado al público en general con respecto a las acciones de la Gobernación de Santander en su gestión integral.

El proceso de comunicación informativa o externa debe dar a conocer a través de los medios de comunicación masiva, los pronunciamientos del Gobernador y los resultados de la gestión institucional, y a través de estrategias comunicacionales da a conocer a la ciudadanía los mecanismos dispuestos para la garantía de la defensa y cuidado de lo público, la participación ciudadana, los procesos pedagógicos y servicios que brinda.

Las herramientas para lograr estos objetivos son:

5.5.2.3.1 Posicionamiento de marca La Gobernación tiene una imagen corporativa, la cual debe ser dada a conocer y posicionada tanto interna como externamente, para lo cual se implementarán diversas estrategias que permitan la ubicación de la nueva imagen en la planta física de la entidad, en las piezas gráficas, en los formatos y papelería institucional, los carné de los funcionarios y en diversos sitios de la ciudad, con convenios estratégicos con diferentes entidades estatales, las terminales de transporte, edificios públicos y las instituciones educativas, etc.

5.5.2.3.2 Sitio web Esta una solución que permite a la entidad fortalecer información, criterios, eventos y los diferentes estados en los que la institución se proyecta, es una herramienta virtual que permite el contacto permanente con los clientes internos y externos.

En el sitio web se publica toda la información corporativa, la de obligación legal, se implementan las fases de gobierno en línea y se facilitan recursos para la interactividad con la comunidad y se optimiza el proceso de participación ciudadana con la posibilidad de radicar y hacer seguimiento a quejas y reclamos.

El control de contenidos y de imagen está a cargo de la unidad de comunicaciones. En lo que respecta a contenidos algunas dependencias tendrán autonomía y responsabilidad para subir contenidos pero Prensa ejercerá el control pertinente para que se informe adecuadamente.

5.5.2.3.3 Boletines de Prensa Un Boletín de prensa es la forma escrita, oficial y autorizada, que se entrega a los periodistas.

De acuerdo con la información que se genera por efectos de la acción fiscalizadora de la entidad, el Gobernador y el Jefe de la Oficina de

Comunicaciones determinan la relevancia de la misma y la pertinencia de que sea enviada a los medios.

En la Oficina de Comunicaciones se escribe el boletín y una vez aprobado, es enviado a los medios por el correo institucional.

5.5.2.3.4 Rueda de Prensa Acto informativo convocado por la entidad, al que se invitan los medios de comunicación masiva, a través de correo electrónico, en el cual se entrega información de impacto para la ciudadanía respecto de la gestión de control ejercida por la entidad o por la ocurrencia de un hecho inesperado que amerite la convocatoria.

5.5.2.3.5 Difusión de pauta pedagógica Con base en un análisis de los medios de comunicación masiva (prensa, radio, televisión, sitios web, etc.) se evalúa el impacto y la población objeto para contratar sus servicios para la transmisión del mensaje pedagógico de la entidad, el cual podrá variar de acuerdo con el público objetivo o la actividad puntual de la entidad en determinadas épocas.

5.5.2.3.6 Impresos y Publicaciones Se elaborarán las piezas gráficas pertinentes para la difusión de la imagen y mensaje institucional.

5.5.2.3.7 Programas de televisión Se producirán programas de televisión enfocados a fortalecer la imagen de la Entidad en el público interno y externo.

5.5.3 Estrategias Es importante resaltar que para la aplicación, ejecución y funcionalidad de las siguientes estrategias de comunicación en cada uno de sus campos, se deben promulgar, desarrollar y aplicar primeramente, por parte de las directivas y con carácter de obligatoriedad.

5.5.3.1 Comunicación organizacional

- Presentar una propuesta de viabilidad que permita determinar la pertinencia y beneficios que traerá a la Gobernación de Santander la creación de una unidad estratégica de comunicación que integre las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones con la gestión estratégica de la comunicación.
- Crear una Oficina de Comunicaciones que cuente con asesores y profesionales en el tema para el buen desarrollo de la misma en cada uno de sus campos.
- Crear un equipo de comunicación en cada una de las secretarías que cumpla funciones de intermediación y coordinación entre la oficina de comunicaciones, directivos, otras dependencias y el público externo en general.
- Definir los perfiles de aquellos profesionales que puedan adelantar dicho proceso comunicativo no sólo dentro de la oficina de comunicaciones, sino al interior de cada una de las dependencias de la entidad.
- Crear un Manual de Comunicaciones que permita transmitir los lineamientos, políticas y directrices en materia de comunicación. Dicho Manual debe ser incluido en el Sistema de Gestión Documental para que sea conocido por los funcionarios y sea obligatoria su aplicabilidad.
- Generar medios internos de comunicación tales como: informes, carteleras, correos electrónicos, boletines, formatos, publicaciones, campañas institucionales, reuniones, encuentros organizacionales, entre otros, según la necesidad de divulgación del mensaje.

- Se establecerán procedimientos para el análisis de la información y la producción de informes sistemáticos que atiendan los requerimientos y necesidades en cuanto a dependencias y medios de comunicación o comunidad en general.
- La comunicación organizacional estará orientada a la construcción de sentido de pertenencia, visión compartida y al establecimiento de relaciones de diálogo y colaboración entre directivos y funcionarios, con el fin de posibilitar una sana interacción entre todos los públicos.
- La Entidad solicitará y entregará, con total respeto por el manejo de documentos confidenciales, la información suministrada por los clientes y personas sujetas de servicio por parte de la entidad, necesaria para aplicar en forma oportuna y eficiente el control fiscal a los sujetos bajo su jurisdicción.
- En concordancia con el principio de austeridad, se dará prioridad a la utilización de recursos institucionales en el desarrollo de políticas, programas y acciones comunicativas.
- Las entidades descentralizadas diseñarán sus propios planes de comunicación enmarcados en las políticas de comunicación adoptadas por esta directiva, considerando las necesidades propias de su naturaleza jurídica.
- Se propenderá porque en la Gobernación de Santander los servidores públicos interioricen la visión, la misión y los objetivos institucionales, tanto en su comprensión conceptual como en su práctica diaria.
- La Oficina de comunicaciones asumirá la realización de un instrumento periódico de comunicación directa (boletín digital) cuyos contenidos deben cumplir con la veracidad y necesidades de la información. Este medio debe ser

enviado a las casillas de correo electrónico institucional y se publicará en la intranet.

5.5.3.2 Comunicación informativa

- Afianzar y sistematizar la plataforma web informativa (Intranet) como una herramienta de óptima y fácil navegación, a través de un equipo profesional que pueda solidificar el proceso de interacción y diálogo ágil entre los interesados.
- Definir los medios establecidos para la divulgación de información (espacios radiales, televisivos o escritos, charlas o foros, etc.), así como las aplicaciones tecnológicas o los sistemas de información autorizados.
- Definir y establecer un equipo de comunicaciones que pueda cubrir y satisfacer las necesidades de comunicación interna y externa de cada una de las dependencias de la Gobernación de Santander.
- Delimitar en cada una de las informaciones los grupos de interés en la misma (organizaciones sociales, entidades, municipios, acreedores, contratistas, etc.).
- Actualizar y difundir los eventos de mayor relevancia con el fin de evitar la desinformación y los rumores, mejorando la calidad y confiabilidad de la información, a través de reportes mensuales de comunicación de cada dependencia, con el fin de concretar las prioridades informativas y los eventos más próximos.
- Se dispondrá de mecanismos para la organización y sistematización de los registros de información de la gestión pública, de modo que permanentemente

se alimenten para entender los procesos que se dan en su interior y hacia el exterior de la Entidad.

- Los mecanismos de registro deben ser un medio que garanticen la conservación, preservación y uso del archivo generado en cada administración, entendiéndose este como patrimonio histórico del Departamento.
- Siendo la información un bien colectivo indispensable para el conocimiento de los procesos internos y la realización del trabajo, se fomentará su producción y circulación en todos los niveles mediante la implementación de sistemas de información y de procesos que garanticen su adecuado flujo.
- El manejo y la distribución de información en todos los niveles de la Entidad se hará de manera clara, veraz y oportuna, de tal forma que se den las condiciones para la sana discusión y el desarrollo de una gestión fiscal transparente y visible a la ciudadanía.
- La Gobernación de Santander establecerá sus voceros autorizados en los temas estratégicos de su gestión, quienes se expresarán únicamente en los temas que son de su competencia.
- Los voceros deberán recibir entrenamiento adecuado para mejorar sus habilidades comunicacionales y poder cumplir con su función.
- En desarrollo del principio de selección objetiva del contratista, se suministrará a todos los oferentes o proponentes, sin distinción alguna y en igualdad de condiciones, la información necesaria para la presentación de propuestas.

5.5.3.3 Comunicación pública

- Programar eventos pedagógicos, lúdicos o de movilización social que acerquen al ciudadano con la información pública, su desarrollo y verifique las necesidades del mismo y haga seguimiento sobre las nuevas.
- La comunicación pública debe contribuir a crear condiciones para la participación de la ciudadanía y funcionarios en general que genere el buen desarrollo de los objetivos misionales.
- La comunicación con la ciudadanía, los clientes y los organismos de control, se enfocará desde la perspectiva de la administración pública como un servicio, el cual se hace visible a través de la rendición de cuentas.
- En aplicación de los principios de publicidad y de rendición de cuentas, la Gobernación de Santander informará periódica y sistemáticamente a la ciudadanía sobre sus actuaciones y los resultados obtenidos en su gestión, para lo cual adoptará los mecanismos comunicativos más pertinentes.
- En cumplimiento del principio de publicidad y transparencia, la celebración, ejecución y liquidación de los contratos estarán sujetos al control de la ciudadanía, y en especial a las veedurías ciudadanas que existan o se organicen.

5.5.4 Matriz de integración

- **Objetivo Específico 7 de T. de A.:** Plantear la integración de la comunicación en sus distintas manifestaciones.

A continuación se propone una matriz que integra las acciones comunicativas en lo Organizacional, Informativo y en lo Público, donde se articula y se asume como un todo el proceso comunicativo de la Gobernación de Santander.

5.5.4.1 Matriz organizacional

Tabla 13. Matriz organizacional

Nº	ACCIÓN COMUNICATIVA	OFICINA RESPONSABLE	CATEGORÍAS	MECANISMO/MEDIO	PÚBLICO	FRECUENCIA
1	Crear un comité estratégico de comunicaciones que integre las comunicaciones internas y externas (Entrevistas - 10)	Despacho del Gobernador Oficina de Prensa y Comunicaciones	Interlocución	Decreto	INTERNO	Quincenal
2	Socializar y velar por el cumplimiento del Plan de Comunicaciones (Entrevistas)	Comité estratégico de comunicaciones Oficina de Prensa y Comunicaciones Secretaría Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Interlocución	*Decreto *Reuniones de Comité Estratégico *Capacitaciones *Difusión del Plan de Comunicaciones	INTERNO	Permanente
3	Revisar y rediseñar la caracterización del proceso estratégico de comunicación existente en el Mapa de Procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la Entidad (Observaciones del diagnóstico)	Oficina de Prensa y Comunicaciones Secretaría Tecnologías de la Información y las Comunicaciones Dirección de Sistemas de Gestión de Calidad Control Interno	Interlocución	*Caracterización de Proceso *Plan de Mejoramiento	INTERNO	Cuando se realicen cambios

Nº	ACCIÓN COMUNICATIVA	OFICINA RESPONSABLE	CATEGORÍAS	MECANISMO/MEDIO	PÚBLICO	FRECUENCIA
4	Reducir el rumor, la incertidumbre y la mala interpretación que resulta de la información que proviene de los medios informales. (15, 16, 19)	Talento Humano Oficina de Prensa y Comunicaciones Todas las secretarías	Interlocución	*Oficios, circulares o correos electrónicos institucionales *Mensajes a través del parlante *Intranet *Página Web *Capacitaciones *Reuniones	INTERNO	Permanente
5	Fortalecer la atención en el usuario al interior de la Entidad (1,2,3,4,5,6,7,8,9)	Dirección de atención al ciudadano Secretaría Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -Setics Todas las dependencias	Interlocución	Puntos de atención al ciudadano Encuentros con mi Gente Forest Página Web Foros Redes sociales Sistema de atención al usuario (Forest) Capacitaciones Mejoramiento de los espacios de atención al usuario	INTERNO/ EXTERNO	Permanente
6	Crear un equipo de trabajo on-line orientado a satisfacer las necesidades de los usuarios	Dirección de Atención al Usuario Talento Humano	Interlocución	*Página Web *Redes sociales *Teléfonos	INTERNO/ EXTERNO	Permanente

Nº	ACCIÓN COMUNICATIVA	OFICINA RESPONSABLE	CATEGORÍAS	MECANISMO/MEDIO	PÚBLICO	FRECUENCIA
	en cuanto a PQRS (1,2,3,4,5,6,7,8,9)	Secretaría Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - Setics- Todas las secretarías				
7	Vigilar y garantizar el buen uso y apropiación de la identidad corporativa (11,12,14,15,17)	Oficina de Prensa y Comunicaciones Secretaría Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - Setics- Secretaría Planeación Secretaría General Todas las dependencias Contratistas de medios y de obras	Interlocución	*Página Web *Intranet *Redes sociales *Comunicados de prensa *Folletos *Papelería comercial y contable *Capacitaciones *Reuniones *Vallas	INTERNO/ EXTERNO	Permanente
8	Articular, armonizar y actualizar los contenidos de la página Web e Intranet (Entrevistas)	Oficina de Prensa y Comunicaciones Secretaría Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - Setics- Talento Humano Todas las dependencias	Interlocución	*Página Web *Intranet *Lineamientos de publicación y divulgación para estos medios *Comité de Comunicaciones Internas	INTERNO/ EXTERNO	Permanente

Nº	ACCIÓN COMUNICATIVA	OFICINA RESPONSABLE	CATEGORÍAS	MECANISMO/MEDIO	PÚBLICO	FRECUENCIA
9	Incrementar y fortalecer el uso de los medios electrónicos en procesos y procedimientos internos (GEL - Manual 3.1)	Secretaría Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - Setics-Secretaría General Todas las dependencias	Interlocución	*Intranet *Celulares *Correo electrónico *Audio conferencias *Sysinfo	INTERNO	Permanente
12	Crear y suplir los perfiles de profesionales en comunicación organizacional y periodística por cada secretaría de acuerdo a las necesidades comunicativas de la misma. (Entrevistas)	Comité Estratégico de Comunicación Oficina de Prensa y Comunicaciones Talento Humano	Apertura	*Manual de funciones *Perfiles de cargo *Contratación de Talento Humano	INTERNO	Cuando se realicen cambios
13	Implementar una estrategia de construcción de identidad corporativa y de proyección de imagen institucional. (Entrevistas 18,19, 21)	Comité Estratégico de Comunicación Secretaría General Oficina de Prensa y Comunicaciones Todas las dependencias	Interlocución	*Campañas institucionales *Capacitaciones /Entrenamiento *Eventos	INTERNO/ EXTERNO	Trimestrales
14	Planes de capacitación (19, 20, 21)	Secretaría General Talento Humano Oficina de Prensa y Comunicaciones	Interlocución	Capacitaciones	INTERNO	Permanente
15	Divulgar el Plan de Bienestar Social, o Plan de Desarrollo del Talento Humano (11,13)	Secretaría General Talento Humano Oficina de Prensa y	Interlocución	*Eventos de Integración, *Capacitación, Prevención y Promoción	INTERNO	Permanente

Nº	ACCIÓN COMUNICATIVA	OFICINA RESPONSABLE	CATEGORÍAS	MECANISMO/MEDIO	PÚBLICO	FRECUENCIA
		Comunicaciones		en salud		
16	Socialización de correos institucionales de todos los funcionarios del departamento (Entrevistas - GEL)	Secretaría General Talento Humano Setics Oficina de Prensa y Comunicaciones	Interlocución	Listado de adjudicación de correos	INTERNO	Permanente
18	Crear links al interior de la página Web para cada Secretaría con la información de interés para los usuarios. (Entrevistas)	Setics Oficina de Prensa y Comunicaciones Todas las Secretarías	Interlocución	Página Web	INTERNO/ EXTERNO	Cuando se realicen cambios
19	Crear un Comité de Trabajo en Equipo entre Secretarías pares para diseñar proyectos y estrategias conjuntas. (Entrevistas)	Secretaría Educación Secretaría de Salud Secretaría Interior Secretaría de Desarrollo Setics Oficina de Prensa y Comunicaciones	Interlocución	Acta de reuniones	INTERNO	Bimensual
20	Crear un formato de solicitud de requerimientos de Protocolo e incluirlo dentro del Sistema de Gestión de Calidad para que sea de uso obligatorio. (Entrevistas)	Oficina de Protocolo Despacho del Gobernador Oficina de Prensa Oficina SIG	Interlocución	*Formato de solicitud de requerimientos *Correo electrónico	INTERNO/ EXTERNO	Permanente

Nº	ACCIÓN COMUNICATIVA	OFICINA RESPONSABLE	CATEGORÍAS	MECANISMO/MEDIO	PÚBLICO	FRECUENCIA
21	Crear, socializar e implementar manual de protocolo y de organización de eventos de la Gobernación en el Departamento. (Entrevistas)	Oficina de Protocolo Despacho del Gobernador Oficina de Prensa Oficina SIG Todas las Secretarías	Interlocución	Manual de protocolo y organización de eventos	INTERNO	Cuando se realicen cambios

5.5.4.2 Matriz informativa

Tabla 14. Matriz informativa

Nº	ACCIÓN COMUNICATIVA	OFICINA RESPONSABLE	CATEGORÍAS	MECANISMO/MEDIO	PÚBLICO	FRECUENCIA
1	Identificar temas, trámites, escenarios de crisis y oportunidades de comunicación dentro de cada dependencia y definir las estrategias y mecanismos a emplear. (Todas)	Comité estratégico de comunicación Oficina de Prensa y Comunicaciones Todas las dependencias	Interlocución	Reunión / Acta de reuniones Agenda única de actividades	INTERNO	Quincenal
2	Crear una agenda que unifique diariamente las actividades de todos los despachos. (Entrevistas - 1,9)	Comité estratégico de comunicación Secretaría Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - Setic	Interlocución	Agenda electronica	INTERNO	Diariamente

Nº	ACCIÓN COMUNICATIVA	OFICINA RESPONSABLE	CATEGORÍAS	MECANISMO/MEDIO	PÚBLICO	FRECUENCIA
		Oficina de Prensa y Comunicaciones				
3	Crear y sistematizar un archivo digital de fotografías, vídeos, alocuciones y notas de prensa generadas en cada administración que garanticen la conservación de la memoria histórica del departamento. (1,2,3,4)	Oficina de Prensa y Comunicaciones Secretaría General Secretaría Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - Setic Gestión Documental	Interlocución	Archivo digital	INTERNO / EXTERNO	Diariamente
4	Unificar la disponibilidad y acceso a los medios de comunicación internos. (Entrevistas - 5,6,10)	Secretaría General Oficina de Prensa y Comunicaciones Calidad Control Interno.	Interlocución	Intranet Oficios Circulares Correo electrónico institucional Parlantes Reuniones	INTERNO	Permanente
5	Desarrollar la competencia en el ciudadano para la implementación de las tecnologías, su uso y manejo; coordinar y supervisar su correcta operación y funcionamiento. (GEL - Manual 3.1)	Secretaría Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - Setics Oficina de Prensa y Comunicaciones	Interlocución	Capacitaciones Instalaciones Todos los medios Campañas	EXTERNO	Permanente

Nº	ACCIÓN COMUNICATIVA	OFICINA RESPONSABLE	CATEGORÍAS	MECANISMO/MEDIO	PÚBLICO	FRECUENCIA
6	Crear campañas de promoción y divulgación de las nuevas tecnologías de la información puestas a disposición de los ciudadanos (GEL - Manual 3.1)	Secretaría Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - Setics Oficina de Prensa y Comunicaciones	Interlocución	Página Web Notas para Prensa, radio y TV Comunicados de prensa Campañas	EXTERNO	Permanente

5.5.4.3 Matriz pública

Tabla 15. Matriz pública

Nº	ACCIÓN COMUNICATIVA	OFICINA RESPONSABLE	CATEGORÍAS	MECANISMO /MEDIO	PÚBLICO	FRECUENCIA
1	Diseñar y editar semestralmente un medio de comunicación impreso y digital que unifique la información de Rendición de Cuentas de la Entidad.	Secretaría Planeación Oficina de Prensa y Comunicaciones Setics	Visibilidad	Medio digital e impreso	INTERNO/ EXTERNO	Semestral
2	Medir y hacer seguimiento al proceso de comunicación pública en la Gobernación.	Despacho del Gobernador Oficina de Prensa y Comunicaciones Secretaría General	Visibilidad	Encuesta de percepción	INTERNO	Semestral

Nº	ACCIÓN COMUNICATIVA	OFICINA RESPONSABLE	CATEGORÍAS	MECANISMO /MEDIO	PÚBLICO	FRECUENCIA
3	Crear y habilitar mecanismos de interacción con los ciudadanos santandereanos, organizaciones sociales y grupos de interés. (GEL - Manual 3.1)	Secretaría Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - Setics- Oficina de Prensa y Comunicaciones Secretaría Planeación	Visibilidad	*Redes sociales *Encuentros con la comunidad *Chats *Foros *Twitcams *Hangout	INTERNO/ EXTERNO	Permanente

5.5.5 Indicadores de gestión

- **Objetivo Específico 4 del P. de M.:** Definir los mecanismos de medición pertinentes para hacer el seguimiento a la administración de la Comunicación.

El insumo fundamental para que el método de seguimiento a la gestión en comunicación, lo constituyen los indicadores, un instrumento de orden gerencial, necesario para apoyar los procesos de la comunicación en una entidad como la Gobernación de Santander.

Los indicadores son un conjunto de variables cuantitativas y cualitativas sujetas a medición que permiten observar la situación y las tendencias de cambios generados con relación al cumplimiento de los objetivos y las metas propuestas.

Los resultados y las fórmulas deben ser traducidos en un número entre 0 y 1. Para su interpretación se deberá tener presente que entre más cerca esté el resultado de la unidad, mejor es el comportamiento del proceso que está midiendo dicho indicador.

Los indicadores que se plantean son las relaciones entre el presupuesto ejecutado y el presupuesto programado o proyectado, piezas comunicativas difundidas o producidas, tiempo empleado en el desarrollo de las mismas.

Los indicadores que se utilizarán para hacerle seguimiento a la Gestión de la Comunicación son los que plantea el MCPOI para tal fin.

A continuación se presentan las fórmulas de los indicadores para observar la evolución de los campos de la comunicación al interior de la entidad:

5.5.5.1 Desarrollo de mecanismos de escucha y receptividad La escucha y la receptividad tienen que ver entonces con: la cantidad de espacios previstos, para que, tanto los colaboradores de la institución como su población objetivo, puedan expresar sus críticas o sugerencias con relación al quehacer de la entidad.

5.5.5.2 Desarrollo de la actitud de servicio

Tabla 16. Ficha del indicador

Nombre del indicador	Índice de actitud de servicio
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Periodicidad	Trimestral
Responsable	Oficina de Atención al Ciudadano
Fórmula	$IAS = \left(\frac{SQA}{SQR} \right)$
Meta	85%
Umbral de cumplimiento	75%

Donde la variable dependiente es:

IAS = Índice de actitud de servicio

Y las variables independientes son:

SQA = Sugerencias y quejas atendidas

SQR = Sugerencias y quejas recibidas

La actitud de servicio tiene entonces que ver con: el grado en que las sugerencias, quejas y reclamos se traducen en decisiones y disposiciones correctivas del aspecto o proceso criticado y en una respuesta oportuna al interesado.

5.5.5.3 Construcción de visión compartida

Tabla 17. Ficha del indicador

Nombre del indicador	Índice de construcción de visión compartida
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Periodicidad	Trimestral
Responsable	Oficina del Despacho del Gobernador
Fórmula	$ICVC = (IApPEI \times pApPEI) + (IDRH \times pDRH)IAS$
Meta	80%
Umbral de cumplimiento	70%

Donde la variable dependiente es:

ICVC = Índice de construcción de visión compartida

Y las variables independientes son:

IApPEI = Índice de apropiación de los componentes del Plan Estratégico institucional

pApPEI = Ponderador de la apropiación de los componentes del Plan Estratégico institucional

IDRH = Índice de desempeño del recurso humano

pDRH = Ponderador del desempeño del recurso humano

“Se construye visión compartida, cuando los servidores públicos entienden que la función del Estado es la búsqueda del bien común y su finalidad administrar eficientemente los bienes y recursos públicos para garantizar la calidad de vida de los ciudadanos”.

5.5.5.4 Promoción del trabajo colaborativo

Tabla 18. Ficha del indicador

Nombre del indicador	Índice de promoción del trabajo colaborativo
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Periodicidad	Trimestral
Responsable	Oficina de Talento Humano
Fórmula	$IPTC = \left(\frac{ATR}{ACE} \right)$
Meta	85%
Umbral de cumplimiento	70%

Donde la variable dependiente es:

IPTC = Índice de promoción del trabajo colaborativo

Y las variables independientes son:

ATR = Áreas trabajando en red

ACE = Áreas constitutivas de la entidad

El trabajo colaborativo logra que las áreas o dependencia de la entidad actúen como redes de ayuda mutua, se relacionen de manera sinérgica y potencien sus fortalezas.

5.5.5.5 Posicionamiento del concepto de la información como bien colectivo

Tabla 19. Ficha del indicador

Nombre del indicador	Índice de socialización de la información
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Periodicidad	Trimestral
Responsable	Oficina de Prensa y Comunicaciones
Fórmula	$ISI = \left(\frac{ID}{IP} \right)$

Meta	90%
Umbral de cumplimiento	80%

Donde la variable dependiente es:

ISI = Índice de socialización de la información

Y las variables independientes son:

ID = Información difundida

IP = Información producida

5.5.5.6 Aplicación del principio de publicidad

Tabla 20. Ficha del indicador

Nombre del indicador	Índice de aplicación del principio de publicidad
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Periodicidad	Trimestral
Responsable	Oficina de Prensa y Comunicaciones
Fórmula	$IAPP = (IAAD \times pDAA) + (IPCIP \times pPCIP) + \left(\frac{ERCR}{ERCP} \times pRC \right)$
Meta	90%
Umbral de cumplimiento	80%

Donde la variable dependiente es:

IAPP = Índice de aplicación del principio de publicidad

Y las variables independientes son:

IAAD = Índice de actos administrativos difundidos

pDAA = Ponderador de la difusión de los actos administrativos

IPCIP = Índice de piezas comunicativas e informativas publicadas

pPCIP = Ponderador de las piezas comunicativas e informativas publicadas

ERCR = Eventos de realizados
 ERCP = Eventos de Rendición de cuentas a la sociedad proyectados
 pRC = Ponderador de la Rendición de cuentas a la sociedad

5.5.5.7 Concepto comunicativo del posicionamiento

Tabla 21. Ficha del indicador

Nombre del indicador	Índice de posicionamiento institucional
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Periodicidad	Trimestral
Responsable	Oficina de Protocolo – Oficina de Prensa y Comunicaciones
Fórmula	$IPI = \left(\frac{EEPC}{EEPR} \right)$
Meta	90%
Umbral de cumplimiento	80%

Donde la variable dependiente es:

IPI = Índice de posicionamiento institucional

Y las variables independientes son:

EEPC = Eventos y espacios pertinentes a los que ha sido convocada

EEPR = Eventos y espacios pertinentes realizados (en su entorno)

5.5.6 Indicadores de seguimiento a los campos de aplicación Los siguientes indicadores son la herramienta para hacerle seguimiento a los campos en los que debe ser implementado el Plan de Comunicaciones.

5.5.6.1 Índice de evolución de las acciones comunicativas La receptividad, la actitud de servicio, la construcción compartida y el trabajo colaborativo, son los ejes constitutivos del campo de las acciones comunicativas.

Tabla 22. Ficha del indicador

Nombre del indicador	Índice de evolución de las acciones comunicativas
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Periodicidad	Mensual
Responsable	Oficina de Prensa y Comunicaciones
Fórmula	$IECCO = (IMER \times pMER) + (IAS \times pAS) + (ICVC \times pCVC) + (IPTC \times pPTC)$
Meta	90%
Umbral de cumplimiento	80%

Donde la variable dependiente es:

IECO = Índice de evolución de la acciones comunicativas

Y las variables independientes son:

IMER = Índice de mecanismos de escucha y receptividad.

pMER = Ponderador de los mecanismos de escucha y receptividad

IAS = Índice de actitud de servicio.

pAS = Ponderador de la actitud de servicio

ICVC = Índice de construcción de visión compartida

pCVC = Ponderador de la construcción de visión compartida

IPTC = Índice de promoción del trabajo colaborativo

pPTC = Ponderador de la promoción del trabajo colaborativo

5.5.6.2 Índice de evolución de la comunicación informativa La construcción de la cultura de la sistematización y la socialización de información son determinantes de la evolución de la comunicación informativa.

Tabla 23. Ficha del indicador

Nombre del indicador	Índice de evolución de la comunicación informativa
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Periodicidad	Bimensual

Responsable	Oficina de Prensa y Comunicaciones
Fórmula	$IECI = (ICCS \times pCCS) + (ISI \times pSI)$
Meta	85%
Umbral de cumplimiento	70%

Donde la variable dependiente es:

IECI = Índice de evolución de la comunicación informativa

Y las variables independientes son:

ICCS = Índice de construcción de cultura de la sistematización

pCCS = Ponderador de la construcción de cultura de la sistematización

ISI = Índice de socialización de la información

pSI = Ponderador de la socialización de la información

5.5.6.3 Índice de evolución de la Rendición de cuentas a la sociedad La correcta aplicación del principio constitucional de la publicidad y la credibilidad y confianza alcanzada por la institución y su personal, son determinantes de la evolución del índice de Evolución de la Comunicación Informativa.

Tabla 24. Ficha del indicador

Nombre del indicador	Índice de evolución de la Rendición de cuentas a la sociedad
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Periodicidad	Mensual
Responsable	Oficina de Prensa y Comunicaciones
Fórmula	$IERC = (IAPP \times pAPP) + (IPI \times pPI)$
Meta	85%
Umbral de cumplimiento	70%

Donde la variable dependiente es:

IERC = Índice de evolución de la Rendición de cuentas a la sociedad

Y las variables independientes son:

IAPP = Índice de aplicación del principio de publicidad

pAPP = Ponderador de la aplicación del principio de publicidad

IPI = Índice de posicionamiento institucional

pPI = Ponderador del posicionamiento institucional

5.5.7 Índice de seguimiento y apoyo a la gestión del Plan de Comunicación

Las cuatro perspectivas conjugadas y ponderadas de acuerdo con el peso o importancia que la entidad y/o la instancia responsable de su gestión considere que le debe dar, se deben combinar o integrar para conformar un único Índice de Seguimiento y Apoyo a la Gestión del Plan de comunicación.

Tabla 25. Ficha del indicador

Nombre del indicador	Índice de seguimiento y apoyo a la gestión
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Periodicidad	Mensual
Responsable	Oficina de Prensa y Comunicaciones
Fórmula	$ISAG = (IPE \times pPE) + (IPPO \times pPPO) + (IPP \times pPP) + (IPAXpPA)$
Meta	80%
Umbral de cumplimiento	70%

Donde la variable dependiente es:

ISAG = Índice de seguimiento y apoyo a la gestión

Y las variables independientes son:

IPE = Índice de la perspectiva económica

pPE = Ponderador de la perspectiva económica

IPPO = Índice de la perspectiva de la población objetivo

pPPO = Ponderador de la perspectiva de la población objetivo

IPP = Índice de la perspectiva de los procesos

- ρPP = Ponderador de la perspectiva de los procesos
 IPA = Índice de la perspectiva de los aprendizajes
 ρPA = Ponderador de la perspectiva de los aprendizajes

5.5.7.1 Perspectiva de la población objetivo

Tabla 26. Ficha del indicador

Nombre del indicador	Índice de la perspectiva de la población objetivo
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Periodicidad	Trimestral
Responsable	Oficina de Prensa y Comunicaciones
Fórmula	$IPPO = (ICVC \times pCVC) + (IMER \times pMER)$
Meta	80%
Umbral de cumplimiento	70%

Donde la variable dependiente es:

IPPO = Índice de la perspectiva de la población objetivo

Y las variables independientes son:

ICVC = Índice de construcción de visión compartida

ρCVC = Ponderador de la construcción de visión compartida

IMER = Índice de mecanismos de escucha y receptividad

ρMER = Ponderador de los mecanismos de escucha y receptividad

5.5.7.2 Perspectiva de los procesos

Tabla 27. Ficha del indicador

Nombre del indicador	Índice de la perspectiva de los procesos
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Periodicidad	Trimestral
Responsable	Oficina de Prensa y Comunicaciones

Fórmula	$IPP = (ISI \times pSI) + (IAPP \times pAPP)$
Meta	80%
Umbral de cumplimiento	70%

Donde la variable dependiente es:

IPP = Índice de la perspectiva de los procesos

Y las variables independientes son:

ISI = Índice de socialización de la información

pSI = Ponderador de la socialización de la información

IAPP = Índice de apropiación del principio de publicidad

pAPP = Ponderador de la apropiación del principio de publicidad

5.5.7.3 Perspectiva de los aprendizajes

Tabla 28. Ficha del indicador

Nombre del indicador	Índice de la perspectiva de los aprendizajes
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Periodicidad	Bimensual
Responsable	Oficina de Prensa y Comunicaciones
Fórmula	$IPA = (IPTC \times pPTC) + (ICCS \times pCCS)$
Meta	80%
Umbral de cumplimiento	70%

Donde la variable dependiente es:

IPA = Índice de la perspectiva de los aprendizajes

Y las variables independientes son:

IPTC = Índice de promoción del trabajo colaborativo

pPTC = Ponderador de la promoción del trabajo colaborativo

ICCS = Índice de construcción de cultura de la sistematización

ρ_{CCS} = Ponderador de la construcción de cultura de la sistematización

5.5.7.3 Perspectiva económica “El Plan de comunicación debe tender, en todos los campos, al logro de sus objetivos, procurando la mayor eficiencia posible en el uso de los recursos asignados para su ejecución. La eficiencia aquí es entendida como el cumplimiento de lo programado en cuanto a la cantidad de recursos ejecutados, la cantidad de productos o eventos realizados y el tiempo empleado para su realización”.

Tabla 29. Ficha del indicador

Nombre del indicador	Índice de la perspectiva económica
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Periodicidad	Trimestral
Responsable	Oficina de Prensa y Comunicaciones
Fórmula	$IPE = (EO \times \rho_{EO}) + (EP \times \rho_{EP}) + (OE \times \rho_{OE})$
Meta	80%
Umbral de cumplimiento	70%

Donde la variable dependiente es:

IPE = Índice de la perspectiva económica

Y las variables independientes son:

EO = Eficiencia operativa

ρ_{EO} = Ponderador de la eficiencia operativa

EP = Eficiencia presupuestal

ρ_{EP} = Ponderador de la eficiencia presupuestal

OE = Oportunidad en la ejecución

ρ_{OE} = Ponderador de la oportunidad en la ejecución

6. CONCLUSIONES

- Sí fue posible formular un Plan de Mejoramiento de los procesos de la comunicación interna de la Gobernación de Santander, que mejorará su interacción comunicativa con su entorno dado que su formulación parte del reconocimiento de que se trata de un eje estratégico que atraviesa el quehacer de toda la entidad, y entrega herramientas para su gestión en los campos Organizacional, Informativo y de Rendición Pública de Cuentas a la sociedad.

La investigación demostró que existen 5 leyes, 1 documento Conpes, 3 decretos y 3 manuales que amparan el ejercicio de la comunicación pública en las entidades del Estado.

De aquí en adelante, se requiere la voluntad política de la alta dirección para adoptarlo, implementarlo, ejecutarlo y controlarlo.

- Se concluye que la institución presenta vacíos y debilidades en esta área estratégica de comunicación como se demuestra con la calificación porcentual de su estado que es de 75/100. Este resultado es fruto del análisis de la Comunicación Interna, evaluada con 69%; la Comunicación Informativa, 76%; y la Rendición de Cuentas a la sociedad, 81%.
- Al proceso de comunicación externa es al que más esfuerzos dedica la administración en su afán de vender una “buena” imagen del mandatario de turno; mientras que la comunicación interna es la “cenicienta” del paseo.

El proceso de comunicación interna fue calificado con 69%. Dos de sus cuatro variables, Trabajo colaborativo y Visión compartida, son los peor evaluados

con 67% y 66%, respectivamente, lo que da indicios de que en el seno de la organización se presentan rivalidades políticas, contradicciones, inconformidades, desinformación y antipatías que afectan su buen desempeño y servicio a la comunidad.

La comunicación externa, compuesta por la comunicación Informativa y la Rendición de Cuentas, tiene un peso de 78,5%, por debajo de los parámetros de excelencia que empiezan a contar a partir del 81%.

- Para mejorar las estrategias y maneras de comunicar e informar de la Gobernación se concluye que se deben acometer dos grandes acciones que desencadenarán muchas más para fortalecer el proceso: elaborar un nuevo Mapa Procesos de la Gobernación de Santander en donde se incluya la Gestión de la Comunicación; y, en segundo lugar, caracterizar el procesos con sus proveedores, entradas, salidas y clientes. El Trabajo de Aplicación presenta una propuesta para cada una de esas acciones.
- Se concluye que la delimitación de tareas comunicacionales de cada dependencia deberá darse con la creación de una dependencia estratégica de comunicaciones que sea la “dueña” del proceso de comunicación, de tal manera que recoja e integre las tareas y recursos de comunicación que están dispersos por las diferentes áreas de la Gobernación de Santander.
- Con el planteamiento de los mecanismos se evidenció que varios de estos pueden ser utilizados en cualquiera de sus modalidades. Igualmente, cada usuario se apropia de dichos mecanismos de acuerdo a sus necesidades, al contenido de los mensajes y al público a quien va dirigido.
- A pesar de la fuerza que han tomado las nuevas tecnologías de comunicación en el desarrollo de los procesos públicos, en la realización de trámites y en una

comunicación más directa, es evidente que aún se debe impulsar y fomentar su uso para agilizar los procesos y mejorar la comunicación interna y externa de la entidad.

- Se plantea una matriz que integra las acciones comunicativas en lo Organizacional, Informativo y la Rendición de Cuentas, que articula y asume como un todo el proceso comunicativo de la Gobernación de Santander.

7. RECOMENDACIONES

- Se debe implementar por acto administrativo los lineamientos, políticas y estrategias pertinentes al desarrollo de la Comunicación en la Gobernación de Santander para que puedan ser conocidas por todos los funcionarios de la Entidad. Ese acto administrativo deberá estar apoyado con una campaña integral que genere sentido de pertenencia por la institución y por el departamento.
- Se debe crear y reglamentar un comité de comunicaciones por acto administrativo que vele por el cumplimiento de los objetivos y las acciones planteadas en el Plan de Mejoramiento.
- La comunicación no puede ser responsabilidad sólo de la dependencia estratégica de comunicaciones. Todos los actores que hacen parte de la Entidad deben ser partícipes de los procesos de Comunicación para lograr de esta manera que se construya una cultura propia que sea reconocida por todos los ciudadanos del departamento, comenzando con los que ayudan a que se lleve a cabo el quehacer de la Gobernación.
- La Comunicación en la Gobernación debe contar con personal calificado que se encargue de integrar la comunicación interna con la externa, de planearla, ejecutarla y verificar que se esté llevando a cabo bajo los lineamientos definidos para generar sentido de pertenencia y cultura organizacional.
- Se deben generar espacios para concertar y planear las labores de todos los integrantes del equipo de comunicadores. En la actualidad se definen en el día

a día, de acuerdo a los requerimientos de la alta dirección y de las solicitudes realizadas por otras dependencias.

- Los profesionales en comunicación de la organización y de cada secretaría deben ser los responsables en la generación de los contenidos relevantes de cada una de ellas.
- Cada líder del proceso comunicativo de cada dependencia sería el encargado de desarrollar la política general de comunicación, y para ello deberá contar con los recursos humanos y financieros suficientes para ello.

BIBLIOGRAFÍA

AQA Resumen Metodología IDEFO [en línea] disponible en:
<http://www.aqa.es/doc/Metodologia%20%20IDEF0%20Resumen.pdf>

CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO. Gobernación de Antioquia – 2012. Medellín Julio de 2012.

DE LEÓN Salvador, Comunicación Pública, Transición Política y Periodismo en México. México, enero-junio de 2011.

ESTRATEGIA GOBIERNO EN LÍNEA 2012 – 2017. Ministerio de las Tecnologías de Información y Comunicación.

FRANÇOIS DEMERS, Alain Lavigne. La comunicación pública: una prioridad contemporánea de investigación Comunicación y Sociedad. México, julio-diciembre, 2007.

FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica. (5ta Ed.) México: Editorial Prentice Hall 1997

GESTIOPOLIS La Estructura Organizacional. [en línea] disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-estructura-organizacional.htm>

KAPLAN y NORTON, "The Balanced Scorecard: Measures that drive performance". Enero-Febrero, Harvard Business School Pres. 1992

MALLAR, Miguel Ángel. La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente. Vis. futuro vol.13 no.1 Miguel Lanus ene./jun. 2010.

MARCO TEORICO Definición de marco teorico [en línea] disponible en: <http://www.marcoteorico.com/curso/50/definicion-de-marco-teorico>

MARTÍN BARBERO Jesús, Políticas de la Comunicación y la cultura. Claves de la Investigación. Barcelona, diciembre de 2008.

MARTIN SERRANO, Manuel “La comunicación en la existencia de la humanidad y de sus sociedades”, Revista MATRIZES, vol. 3, nº 1, pp. 1-8. 2009 [en línea] Disponible en: http://www.matrizes.usp.br/ojs/index.php/matrizes/article/view/78/pdf_83

MARTÍN-BARBERO, Jesús. Artículo publicado en la revista Signo y Pensamiento, en el año 1984 (Vol. III, Número 5) de la página 17 a la página 24. Recuperado de internet file:///C:/Users/hp/Downloads/2412-8375-2-PB.pdf

Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa Para Entidades del Estado (MCPOI). Bogotá, D.C. 23 de marzo de 2004

MÜNCH. Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, Editorial Pearson, Primera Edición, 2007.

PORTER, Michael. Análisis Competitivo. Técnicas para analizar industrias y competidores. 1980

PREZI modelo de comunicación pública organizacional e informativa [en línea] disponible en: <https://prezi.com/jsk6ggv-dmvc/modelo-de-comunicacion-publica-organizacional-e-informativa/>

SÁNCHEZ BENÍTEZ, Sergio. *La Comunicación Estratégica como Política Pública*. Marzo de 2011. [en línea] disponible en: http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2011/DIEEEO21_2011ComunicacionEstrategica.pdf

SEDES GARCÍA, José Manuel. Clase abierta de máster de calidad. Gestión por procesos. Transformación a través de la formación. [en línea] disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=GgDxIVbOmYI>

SERNA GÓMEZ, Humberto. *Gerencia Estratégica. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. 2008.

SERNA GÓMEZ, Humberto. *Gerencia Estratégica*: Bogotá: 3R Editores, 2000, p.31

SERNA GÓMEZ, Humberto. *Planeación y Gestión Estratégica*. Cap. 5

THOMPSON, J. B. *Merchants of culture. The publishing business in the Twenty First Century*. Polity Press. Inglaterra. 2010

TORO A. José Bernardo y Rodríguez G. Martha C. *La Comunicación y la Movilización Social en la construcción de Bienes Públicos*. [en línea] disponible en: [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/1215/La%20comunicación%20y%20la%20movilización%20social%20en%20la%20construcción%20de%20bienes%20públicos%20\(I-25\).pdf?sequence=1](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/1215/La%20comunicación%20y%20la%20movilización%20social%20en%20la%20construcción%20de%20bienes%20públicos%20(I-25).pdf?sequence=1)

ANEXOS

Anexo A: Instrumento de evaluación para el diagnóstico de la comunicación pública.

El cuestionario que tiene en sus manos se utilizará para hacer el diagnóstico inicial en comunicación de la entidad a la que usted pertenece, con el fin de formular un Plan de comunicación institucional. La información que usted suministre será muy importante para lograr una buena evaluación, por lo cual le pedimos su cooperación para responder de manera FRANCA Y SINCERA cada una de las afirmaciones de los tres formularios.

El presente instrumento está integrado por un instructivo y tres formatos. Termine de leer cuidadosamente el instructivo antes de proceder al diligenciamiento de los formatos, y siga las indicaciones. Tenga presente que las respuestas son estrictamente personales.

INSTRUCTIVO

El formato 1 analiza el nivel de interlocución que existe entre los diferentes componentes de la entidad; el formato 2 mira la apertura comunicativa de la entidad hacia la ciudadanía; y el formato 3 indaga por la Rendición de Cuentas que la entidad hace a la sociedad. Cada cuestionario tiene un conjunto de afirmaciones sobre el funcionamiento de varios aspectos relacionados con los tres Campos Comunicativos que se están evaluando. Cada afirmación presenta cinco alternativas de respuesta. Lea detenidamente la afirmación, reflexione para que pueda traer a su mente situaciones o hechos que le permitan emitir un juicio, y marque con una **X** la opción con la que usted más se identifica, de acuerdo con los siguientes criterios:

- Marque **“Muy en desacuerdo”** cuando considere que la afirmación está totalmente alejada de la realidad de la entidad.
- Marque **“Más en desacuerdo que de acuerdo”** si opina que la afirmación expresa algo que a veces ocurre en la entidad.
- Marque **“Ni de acuerdo ni en desacuerdo”** cuando piense que lo que dice la afirmación se presenta en la entidad en forma discontinua y/o solo en algunas áreas. *f*
- Marque **“Más de acuerdo que en desacuerdo”** si considera que la afirmación da cuenta de algo que ocurre con frecuencia en la entidad.
- Marque **“Muy de acuerdo”** cuando considere que la afirmación expresa algo que decididamente está incorporado a la manera de ser de la entidad.

En cada fila solo debe marcar una opción. Una vez diligenciados los tres formatos, por favor entréguelos a la mayor brevedad posible a la persona responsable del proceso.

POR FAVOR, NO DEJE DE MARCAR NINGUNA AFIRMACIÓN. ¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo B: Formato 1 Cuestionario de evaluación para el campo de la Comunicación Organizacional

Entidad:		Muy en desacuerdo	Más en desacuerdo que de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más de acuerdo que en desacuerdo	Muy de acuerdo
<p style="text-align: center;">Plan de Comunicación</p> <p style="text-align: center;">Cuestionario de evaluación - COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</p> <p>Formato: 01 Fecha: _____</p> <p>En la Gobernación de Santander</p>						
1	Existen mecanismos para escuchar y registrar las quejas y reclamos de la ciudadanía sobre el servicio que presta la entidad					
2	Las quejas y reclamos de los ciudadanos son sistematizadas y dadas a conocer al personal de la entidad sobre el servicio que presta la entidad					
3	Las opiniones, quejas y reclamos que se reciben de la ciudadanía son tenidas en cuenta para mejorar el desempeño					
4	Las opiniones, quejas y reclamos que se reciben de la ciudadanía son tenidas en cuenta en los procesos de planeación					
5	Se han acordado mecanismos para manejar la crítica que venga de los medios de comunicación o de la ciudadanía					
6	Se han establecido vínculos directos con redes ciudadanas tales como veedurías, asociaciones vecinales, etc. Para oír sus puntos de vista sobre la entidad					
7	La comunicación de los servidores públicos con las personas que requieren los servicios de la entidad está caracterizada por la amabilidad, la calidez y el espíritu de colaboración					
8	Los servidores públicos orientan adecuadamente a los ciudadanos, dirigiéndolos a la persona a al área indicada cuando la consulta no es de su competencia.					
9	Se capacita y entrena en habilidades comunicativas a los servidores públicos con las personas que deben atender a la ciudadanía en el ejercicio de sus funciones					
10	En sus expresiones y actitudes los directivos ejercen liderazgo en el enfoque de la gestión institucional hacia el servicio público.					
11	Todos los servidores públicos conocen los objetivos misionales de la entidad					
12	Existe un Plan Estratégico o de desarrollo que es ampliamente conocido por todos los servidores públicos					
13	Se aplican procesos de inducción y reinducción a todos los empleados					
14	La administración actual ejecutó acciones diversas para explicar a todo el personal su plan de Desarrollo o de Gestión					
15	Existen espacios formales para que los colaboradores conozcan y conversen sobre las políticas de la Dirección					
16	Los jefes acuerdan con sus equipos la forma como será realizado el trabajo					
17	La Oficina de Prensa o de Comunicación tiene responsabilidades frente a la comunicación dentro de la entidad, más allá de manejar las relaciones con los medios de comunicación y administrar la imagen de la entidad y de sus directivos					
18	Existe buena comunicación entre las diferentes dependencias, de modo que trabajan apoyándose y estableciendo relaciones de colaboración sin que haya rivalidad entre ellas.					
19	Existen espacios formales de conversación para que cada dependencia promueva y mejore el trabajo en equipo					
20	Se promueve la expresión de las propuestas de los servidores públicos acerca de cómo realizar el trabajo					
21	El estilo de comunicación de los directivos promueve la motivación y la cooperación del personal					

**Anexo C: Formato 2 Cuestionario de evaluación para el campo de la
Comunicación Informativa y de rendición de cuentas.**

Entidad:		Muy en desacuerdo	Más en desacuerdo que de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más de acuerdo que en desacuerdo	Muy de acuerdo
Plan de Comunicación						
Cuestionario de evaluación - COMUNICACIÓN INFORMATIVA						
Formato: 02	Fecha: _____					
En la Gobernación de Santander:						
1	Existen mecanismos para escuchar y registrar las quejas y reclamos de la ciudadanía sobre el servicio que presta la entidad					
2	Se tienen definidos y se aplican en forma permanente sistemas de registro y consolidación de las actividades que se realizan en todas las áreas					
3	Los directivos lideran los procesos de sistematización de la información a través de directrices, controles, acciones de capacitación u otros dispositivos					
4	La información para la Rendición de cuentas a la sociedad se da a conocer a los servidores públicos de la entidad					
5	Existen mecanismos eficaces para difundir en toda la entidad la información que se produce en las distintas áreas y que se requiere para realizar el trabajo					
6	Se ejecutan acciones periódicas para comunicar a todos los servidores públicos de la entidad la información vital para conocer su situación y para realizar el trabajo (situación financiera, decisiones que van a afectar a todos, planes estratégicos, etc.)					
7	La información proveniente de la alta dirección fluye en forma dinámica hasta los niveles operativos					
8	La información originada en los niveles inferiores llega hasta los niveles directivos y es respondida con prontitud					
9	Entre las distintas dependencias existe intercambio de información para apoyarse en las gestión institucional					
10	Existen medios de comunicación que operan de manera permanente y que llegan a todos los servidores públicos de la entidad					
11	Se mantiene actualizada la página web con información referente a la contratación con terceros y los resultados de la gestión institucional					

Anexo D: Formato 3 Cuestionario de evaluación para el campo de la Rendición de cuentas.

Entidad:		Muy en desacuerdo	Más en desacuerdo que de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más de acuerdo que en desacuerdo	Muy de acuerdo
<p align="center">Plan de Comunicación</p> <p align="center">Cuestionario de evaluación - RENDICIÓN DE CUENTAS A LA SOCIEDAD</p> <p>Formato: 03 Fecha: _____</p> <p>En la Gobernación de Santander</p>						
1	Todos los servidores públicos tienen claro que la entidad debe rendir cuentas a la ciudadanía sobre los procesos y resultados de su gestión					
2	Constantemente se brinda información a las comunidades y ciudadanía en general sobre el progreso en el cumplimiento de la misión institucional					
3	Se tienen previstos eventos y / o actividades específicas para la Rendición de cuentas a la sociedad en cada periodo fiscal					
4	La información que se ha transmitido en la Rendición de Cuentas a la sociedad ha sido veráz, oportuna, clara y precisa.					
5	El proceso de Rendición de Cuentas a la sociedad ha ido mejorando debido a que se ha ido aprendiendo de lo realizado en el pasado					
6	Todos los procesos de contratación con terceros son transparentes porque se difunden ampliamente las condiciones de participación y la sustentación de las decisiones adoptadas					
7	Se mantiene actualizada la página web con la información referente a la contratación con terceros y a los resultados de la gestión institucional					
8	La Transparencia y la Rendición de cuentas a la sociedad ha mejorado la imagen de la institución y generado confianza en la ciudadanía					
9	Se percibe que la ciudadanía reconoce que la gestión institucional está orientada a la prestación de un servicio de excelente calidad y mejoramiento del bienestar de la población					

Anexo E: Formato 4 de entrevistas Comunicación Interna y Externa.

Plan de Comunicación	
Entrevista: COMUNICACIÓN EXTERNA E INTERNA	
Formato: 04	
1.	¿Quién es la persona encargada de Comunicaciones de su oficina?
2.	¿Cuál es el perfil del encargado y sus funciones? ¿Pregrado?, ¿Postgrado?
3.	¿Cómo desarrolla el trabajo todos los días?
4.	¿Cómo se gestiona la comunicación en su oficina?
5.	¿Cuál es el procedimiento para publicar o divulgación de la información?
6.	¿Quién y cómo se definen los temas a divulgar?
7.	¿Cómo se aprueban?
8.	¿Quién las aprueba?
9.	¿Cómo es la coordinación con la Oficina de Prensa?
10.	¿En cuáles casos se requiere apoyo de la Oficina de Prensa?
11.	¿Quiénes son los voceros oficiales de la Gobernación?
12.	¿Quién es el vocero de esta secretaría – oficina- dependencia?
13.	¿Cómo seleccionan a los voceros?
14.	¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados para publicar la información de interés a la comunidad?
15.	¿Cómo se establece la relación con los medios para publicar la información?
16.	¿Cuándo se presentan crisis, quién responde ante la comunidad o los medios?

17.	¿Cómo informan sobre las actividades o logros de la oficina, secretaría, etc., a los demás funcionarios de la Gobernación?
18.	¿Cuenta la Gobernación con políticas de manejo de medios y publicación de información? ¿Las aplica?
19.	¿Sabe si la Gobernación cuenta con un manual de estilo y de imagen para las publicaciones en los medios?
20.	¿Se remite a este manual para sus publicaciones o divulgación de información?
21.	¿Cuáles son las falencias y cuáles las fortalezas que Ud. nota en la comunicación de la Gobernación?
22.	¿Cuáles son los medios de comunicación interna con los que cuenta la entidad?
23.	¿Qué tipo de información se publica en estos medios?
24.	¿Quién está encargado de alimentar estos medios?
25.	¿Cuál es el procedimiento utilizado para la publicación de esta información?
26.	¿Cada cuánto se actualizan?
27.	¿Quién es el encargado de verificar que se apliquen los procedimientos en comunicaciones?
28.	¿Cómo se divulga el Plan de Desarrollo de la Gobernación entre sus funcionarios?
29.	¿Qué información se publica en los medios de comunicación interna?
30.	¿Considera necesario la creación de una oficina de Comunicaciones en la Gobernación de Santander que articule todas las secretarías?

Anexo F: Procedimiento Proyecto de Ordenanza de la Gobernación de Santander

República de Colombia



Gobernación de Santander

PROCEDIMIENTO REVISION DE PROYECTO DE ORDENANZA	Código:AP-GJ-PR-10	Fecha Aprobación: 26-02-2015	Versión: 0	Pág. 1 de 3
---	--------------------	------------------------------	------------	-------------

PROCESO	GESTION JURIDICA	SUBPROCESO	NA
PROCEDIMIENTO	REVISIÓN DE PROYECTO DE ORDENANZA.		
OBJETIVO	Revisión y sanción de los proyectos de ordenanza para la ejecución del Plan de Desarrollo		
ALCANCE	Inicia con un proyecto de ordenanza y finaliza con la ordenanza sancionada.		

FLUJOGRAMA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES		PUNTOS DE CONTROL	REGISTROS	
		AREA	CARGO		[Documento]	[Código]
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[Presentar el proyecto a la Oficina Jurídica para su estudio y revisión] A --> B[Remitir el proyecto al Jefe Oficina Jurídica para su visto bueno] B --> C{¿Reúne los requisitos?} C -- NO --> A C -- SI --> D[Enviar al Despacho del Gobernador para la firma de la exposición de motivos y del proyecto de ordenanza.] D --> FIN[1] </pre>	La oficina Gestora presenta el proyecto de ordenanza a la Oficina Jurídica.	Oficinas Gestoras	Profesional Universitario	Documentos soportes del Proyecto de ordenanza		
	Revisado y estudiado el proyecto de ordenanza se remite al Jefe Oficina Jurídica para su visto bueno.	Oficina Jurídica Grupo de Conceptos Jurídicos	Profesional Universitario	Visto Bueno Jefe Oficina Jurídica	Proyecto de ordenanza AP-GJ-RG-03	
	En el evento de no reunir los requisitos de Ley y los documentos soportes, se devuelve a la Oficina Gestora para su corrección.	Oficina Jurídica Grupo de Conceptos Jurídicos	Profesional Universitario	carta	Carta AP-GD-RG-05	
	Una vez viabilizado por el Jefe Oficina Jurídica se envía al Despacho del Gobernador para la firma de la exposición de motivos y del proyecto de ordenanza.	Despacho Gobernador Oficina Jurídica	Gobernador Profesional universitario	Proyecto de Ordenanza	Proyecto de ordenanza AP-GJ-RG-03	



PROCEDIMIENTO REVISION DE PROYECTO DE ORDENANZA	Código: AP-GJ-PR-10	Fecha Aprobación: 26-02-2015	Versión: 0	Pág. 2 de 3
---	---------------------	------------------------------	------------	-------------

FLUJOGRAMA	ACTIVIDADES		RESPONSABLES		PUNTOS DE CONTROL	REGISTROS	
	[No]	[Nombre de la Actividad]	[Descripción de la Actividad]	AREA		CARGO	[Documento]
	1	Entregar el proyecto a la Oficina Gestora para que se grabe la información y se presente a la Asamblea Departamental para su estudio.	El proyecto de ordenanza firmado por el Gobernador se entrega a la Oficina Gestora para que se grabe la información en CD, sacar fotocopias y se presente a la Asamblea Departamental para su estudio.	Oficina Jurídica. Oficina Gestora	Funcionario encargado	Proyecto de Ordenanza	Proyecto de ordenanza AP-GJ-RG-03
		Desarrollar trámite de LEY	Presentado el Proyecto de Ordenanza se da el trámite de LEY.	Asamblea Departamental	Diputados	Estudio Proyecto de Ordenanza	Ordenanza
		Remitir al Despacho del Gobernador para la respectiva sanción	En el evento de no darse el estudio se dará cumplimiento a los trámites de ley.	Asamblea Departamental Despacho Gobernador	Profesional universitario	Comunicación externa de la Asamblea	
		Enviar a la Oficina Jurídica para sancionarlo u objetarlo, de conformidad con la LEY.	Finalizado el trámite de LEY por parte de la Asamblea Departamental, se remite al Despacho del Gobernador para la respectiva sanción.	Oficina Jurídica Grupo Conceptos Jurídicos			
		Enunciar fundamentos para no sancionarla	El Despacho del Gobernador lo envía a la Oficina Jurídica para sancionarlo u objetarlo, de conformidad con la LEY.	Despacho Gobernador Oficina Jurídica Grupo Conceptos Jurídica	Profesional Universitario	Sanción de ordenanza	Sanción de ordenanza AP-GJ-RG-04
		Enviar publicación	Si se sanciona se envía a publicación. En caso contrario mediante carta dirigido a la Asamblea Departamental se enuncia los fundamentos de Ley o de inconveniencia para no sancionarla con firma del Gobernador.	Despacho Gobernador Oficina Jurídica	Gobernador Profesional Universitario	Documento publicado	Carta AP-GD-RG-05

PROCEDIMIENTO REVISION DE PROYECTO DE ORDENANZA	Código: AP-GJ-PR-10	Fecha Aprobación: 26-02-2015	Versión: 0	Pág. 3 de 3
---	---------------------	------------------------------	------------	-------------

SALIDA DE LA ACTIVIDAD	<i>Ordenanza Sancionada o escrito de objeción</i>
DEFINICIONES	<i>Ordenanza: Acto que profiere la Asamblea Departamental. Escrito de Objeciones: Acto administrativo por el cual el Señor Gobernador expone las razones de orden consitucional, legal o de inconveniencia para no sancionar la ordenanza.</i>
OBSERVACIONES	

CONTROL DE CAMBIOS				
VERSION	FECHA	DESCRIPCION DEL CAMBIO	REVISÓ	APROBO
0	16/02/2015	Actualización al nuevo formato de procedimiento, describiendo de manera clara y concreta las actividades	NUBIA CECILIA PEDROZA Profesional Universitario.	Dr. JORGE CESPEDES CAMACHO Jefe Oficina Jurídica.