

**Comunicación organizacional en las entidades públicas: hacia la construcción de un plan de comunicación estratégico para la Dirección Local de Educación de Usaquén en Bogotá D.C.**

**Juan Pablo Mendiola Vergara**

**Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Social**

**Campo Organizacional**

**Director**

**José Miguel Pereira G.**

**Pontificia Universidad Javeriana  
Facultad de Comunicación y Lenguaje  
Carrera de Comunicación Social  
Bogotá D.C.  
2018**

Artículo 23 de la resolución N° 13 de junio de 1946.

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”

Bogotá, 21 de mayo de 2018

Dra.  
**MARISOL CANO BUSQUETS**  
Decana  
Facultad de Comunicación y Lenguaje  
Pontificia Universidad Javeriana

Respetada Decana,

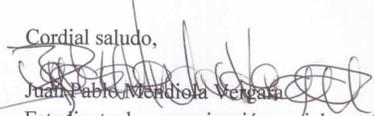
Mediante la presente me dirijo a usted para presentarle mi trabajo de grado titulado como *“comunicación organizacional en las entidades públicas: hacia la construcción de un plan de comunicación estratégica para la Dirección Local de Educación de Usaquén en Bogotá D.C”* con el fin de poder obtener el título de comunicador social con énfasis en organizacional de la Pontificia Universidad Javeriana.

La investigación se enfocó en hacer una indagación sobre el papel de la comunicación organizacional para las entidades públicas y un recorrido teórico sobre los conceptos para la realización de un plan de comunicación estratégico. Además de la realización de una investigación cuantitativa y cualitativa de la comunicación empleada por la Dirección Local de Educación de Usaquén, subdivisión de la Secretaría de Educación Distrital de Bogotá. Por último, se estructuró una propuesta donde se contempló a la comunicación organizacional como modelo de fortalecimiento de vínculos y de espacios de participación, diálogo y debate de ideas, lo que permite el aprendizaje organizacional.

Gracias a la asesoría de José Miguel Pereira G., en esta experiencia pude no solo aplicar lo que he aprendido en mi carrera, sino también pude confirmar el hecho de que la comunicación social es una disciplina que permite el establecimiento de vínculos de cercanía y de la construcción de una cultura que apele al bien común.

Espero que el trabajo de grado sea de su interés. Gracias por su atención.

Cordial saludo,

Cordial saludo,  
  
Juan Pablo Méndez Vergara  
Estudiante de comunicación social con énfasis en organizacional

Bogotá, 21 de mayo de 2018

MARISOL CANO BUSQUETS  
Decana

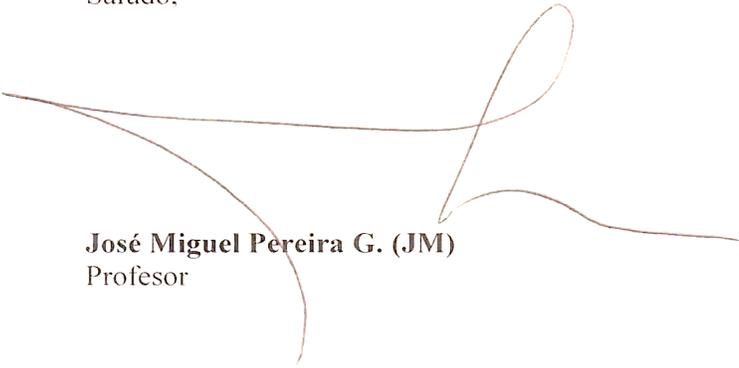
Facultad de Comunicación y Lenguaje  
Pontificia Universidad Javeriana

Estima Marisol,

Presento el trabajo de grado “Comunicación organizacional en las entidades públicas: hacia una construcción de un plan de comunicación estratégico para la Dirección Local de Educación de Usaquén en Bogotá D.C.”, presentado por el estudiante Juan Pablo Mendiola Vergara con el fin de obtener el título de Comunicador Social. El trabajo presentado se realizó con el objetivo de reconocer el papel de la comunicación organizacional como dimensión clave en las entidades públicas.

Considero que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por la Facultad, dado que Juan Pablo aplicó los conocimientos adquiridos en la Carrera e hizo un estudio desde el campo de formación profesional de la Comunicación Organizacional.

Saludo,



**José Miguel Pereira G. (JM)**  
Profesor

Le quiero dedicar este trabajo de grado, en primer lugar, a Dios por permitirme cumplir con mi sueño de ser profesional en comunicación social con énfasis en organizacional. Además, le quiero agradecer por brindarme la posibilidad de estudiar en una universidad que forma a sus estudiantes desde una mirada humanista. También agradecer a mis padres, sobre todo a mi madre por la dedicación, paciencia, ayuda y entendimiento; les quiero decir que son una parte fundamental de mí y que sin ellos no creo haber podido cumplir mi sueño. También le quiero agradecer a *Copain* por estar ahí cuando más lo necesitaba, por sacar de su tiempo para ayudarme, para aconsejarme y demás; lo único que puedo decir es que ¡*Je t'aime!* Le quiero agradecer a la Pontificia Universidad Javeriana por brindarme las herramientas y el conocimiento para poder realizar este trabajo de grado, así como a José Miguel Pereira G., mi asesor, por tener la paciencia, entrega y disposición.

TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>1. ESTADO DEL ARTE: UNA APROXIMACIÓN A LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS.....</b>	<b>13</b>
1.1 COMUNICACIÓN, CIUDADANÍA Y CULTURA .....	14
1.2 LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA QUE FLUCTÚA DESDE LO SOCIAL A LO ORGANIZACIONAL.....	16
1.3 COMUNICACIÓN COMO INSTRUMENTO DE CONOCIMIENTO INTERNO EN LAS EMPRESAS .....	19
1.4 CONCLUSIONES .....	27
<b>2. MARCO TEÓRICO Y DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>29</b>
2.1 MARCO TEÓRICO .....	29
2.2 DISEÑO METODOLÓGICO.....	44
2.3 CONCLUSIONES .....	51
<b>3. CARACTERIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN LOCAL DE EDUCACIÓN DE USAQUÉN.....</b>	<b>54</b>
3.1 CONTEXTUALIZACIÓN Y PERFILAMIENTO DE LA LOCALIDAD DE USAQUÉN.....	54
3.2 HISTORIA DE LA DIRECCIÓN LOCAL DE EDUCACIÓN DE USAQUÉN.....	56
3.3 MISIÓN, VISIÓN, FUNCIONES Y OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	59
3.6 FUNCIONAMIENTO, UBICACIÓN Y PLANTA FÍSICA DE LA DIRECCIÓN LOCAL DE EDUCACIÓN DE USAQUÉN .....	60
3.6 ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN LOCAL DE EDUCACIÓN DE USAQUÉN.....	62
3.7 PÚBLICOS DE LA DIRECCIÓN LOCAL DE EDUCACIÓN DE USAQUÉN .....	62
3.8 PRÁCTICAS EN COMUNICACIÓN DE DIRECCIÓN LOCAL DE EDUCACIÓN DE USAQUÉN.....	63
3.9 CONCLUSIONES .....	66
<b>4. HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN EN LA DIRECCIÓN LOCAL DE EDUCACIÓN DE USAQUÉN .....</b>	<b>68</b>
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	69
4.2 CONCLUSIONES .....	106
4.3 ÁRBOL DE PROBLEMAS .....	116
<b>5. PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIRECCIÓN LOCAL DE EDUCACIÓN DE USAQUÉN.....</b>	<b>117</b>
5.1 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA DIRECCIÓN LOCAL DE EDUCACIÓN DE USAQUÉN .....	117
5.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS PÚBLICOS.....	118
5.3 CONCEPTUALIZACIÓN ESTRATEGIA .....	121
5.4 PRESUPUESTO .....	139
5.5 PROPUESTA DE MECANISMOS DE MEDICIÓN Y DE LAS PIEZAS GRÁFICAS .....	141
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>150</b>
<b>REFERENCIAS:.....</b>	<b>157</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Matriz de Vester</i> .....	107
Tabla 2. <i>Escala de la matriz de Vester</i> .....	115
Tabla 3. <i>Presupuesto total sin un funcionario profesional en comunicación social</i> .....	139
Tabla 4. <i>Presupuesto total con funcionario profesional en comunicación social</i> .....	140

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Mapa de la ciudad de Bogotá en el que se resalta la ubicación de la localidad de Usaquén.....	55
<i>Figura 2.</i> Mapa de las UPZ de la localidad de Usaquén en el que se divide la localidad por Unidades de Planeamiento Zonal .....	55
<i>Figura 3.</i> Fachada externa de la oficina de la Dirección Local de Educación de Usaquén.....	60
<i>Figura 4.</i> Pieza gráfica exterior de la Dirección Local de Educación de Usaquén .....	61
<i>Figura 5.</i> Organigrama de la Dirección Local de Educación de Usaquén.....	62
<i>Figura 6.</i> Sala de espera de usuarios DILE de Usaquén – primer piso .....	65
<i>Figura 7.</i> Cartelera DILE de Usaquén.....	65
<i>Figura 8.</i> Tabulación actividades extra laborales .....	70
<i>Figura 9.</i> Tabulación comunicación del propósito .....	71
<i>Figura 10.</i> Tabulación conocimiento misión/visión .....	72
<i>Figura 11.</i> Tabulación preguntas sobre la comunicación en la DILE de Usaquén.....	72
<i>Figura 12.</i> Tabulación sobre los flujos de comunicación internos de la DILE de Usaquén .....	73
<i>Figura 13.</i> Tabulación de percepción efectividad medios de comunicación usados en la DILE de Usaquén.....	77
<i>Figura 14.</i> Tabulación relación comunicación stakeholders .....	78
<i>Figura 15.</i> Tabulación encuestados.....	81
<i>Figura 16.</i> Tabulación percepción de la entidad .....	82
<i>Figura 17.</i> Tabulación percepción de la comunicación en la entidad .....	83
<i>Figura 18.</i> Tabulación percepción suficiencia canales de comunicación .....	83
<i>Figura 19.</i> Tabulación medios de divulgación del propósito de la entidad .....	85
<i>Figura 20.</i> Tabulación atención brindada .....	88
<i>Figura 21.</i> Tabulación percepción atención al usuario colegios.....	90
<i>Figura 22.</i> Tabulación calificación atención al usuario de las instituciones educativas para el trabajo y desarrollo humano .....	90
<i>Figura 23.</i> Tabulación de cumplimiento de propósito colegios.....	91
<i>Figura 24.</i> Tabulación de cumplimiento de propósito instituciones para el trabajo y desarrollo humano .....	91
<i>Figura 25.</i> Tabulación comunicación de propósito a los colegios .....	92
<i>Figura 26.</i> Tabulación comunicación de propósito a las instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano ..	92
<i>Figura 27.</i> Tabulación percepción comunicación colegios .....	94
<i>Figura 28.</i> Tabulación percepción comunicación instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano .....	95
<i>Figura 29.</i> Tabulación percepción comunicación prácticas en responsabilidad social empresarial colegios.....	95
<i>Figura 30.</i> Tabulación comunicación prácticas en responsabilidad social empresarial instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano .....	96
<i>Figura 31.</i> Diagramación de la Matriz de Vester .....	115
<i>Figura 32.</i> Árbol de problemas.....	116
<i>Figura 33.</i> Propuesta de formato encuesta de las iniciativas.....	142
<i>Figura 34.</i> Pieza editable de A la Hora del Té .....	143
<i>Figura 35.</i> Pieza editable de Aquí entre Nosotros.....	144
<i>Figura 36.</i> Pieza editable de Anuncios por área.....	145
<i>Figura 37.</i> Pieza editable de Capacitación.....	146
<i>Figura 38.</i> Pieza editable de Información.....	147
<i>Figura 39.</i> Pieza editable de Invitación .....	148
<i>Figura 40.</i> Pieza editable de Tips.....	149

## INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta que Colombia es un país con poca calidad y presencia educativa en su territorio, las entidades encargadas de la supervisión, control y vigilancia de la educación como la Dirección Local de Educación de Usaquén en Bogotá, deberían desarrollar estrategias políticas, sociales y comunicativas que contribuyan al desarrollo social y que garanticen el cubrimiento de las demandas de la comunidad. Para lo anterior es importante expresar que bajo el Acuerdo 26 de 1955 se creó la Secretaría de Educación Distrital, con el objetivo de que fuese la entidad rectora de la calidad educativa en la ciudad de Bogotá. Más aún, el Decreto 443 de 1996 ordenó la creación de los Centros Administrativos de Educación Local (CADEL), lo que con el tiempo se denominaría como Direcciones Locales de Educación (DILE), para que velaran por el control, vigilancia y supervisión de los colegios, tanto públicos como privados, e instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano.

Pese a lo anterior, existe una brecha en la comunicación organizacional de estos entes descentralizados, puesto que como se podrá observar en esta investigación, dicha disciplina ha sido malinterpretada y usada con fines diferentes a los que dicta. De igual manera, la ciudadanía en general ha percibido a dichos órganos como entes alejados de los problemas sociales, además de tener una fuerte tendencia hacia la promoción de ideologías o partidos políticos en los contenidos comunicativos de los mismos. Esto genera la relevancia de la creación de un plan de comunicación estratégico para dichas organizaciones con el propósito de evaluar el papel de la comunicación organizacional en las entidades en cuestión, lo que permitiría generar vínculos de cercanía entre sus públicos de interés en concordancia con los objetivos de las entidades estatales. Simultáneamente, es necesario desarrollar herramientas comunicativas que respalden la creación de espacios de diálogo y debate de ideas, con el fin de que la comunidad se haga más participe en la gestión de la administración pública.

Es por eso que el presente trabajo de grado pretende analizar la manera en que la comunicación en la Dirección Local de Educación de Usaquén (DILE de Usaquén) está siendo empleada, siendo la anterior una entidad de control y vigilancia de la educación en la

localidad de Usaquén, en Bogotá, donde se busca indagar cómo la comunicación organizacional contribuye al fortalecimiento de la comunicación interna y externa de dicha organización. De modo que lo anterior contribuya con la realización de un plan de comunicación estratégico para la DILE de Usaquén, la cual es una subdivisión de la Secretaría de Educación Distrital (SED) de la ciudad de Bogotá.

En ese orden de ideas, por medio de un análisis de las investigaciones sobre la comunicación organizacional para la administración pública, de diferentes fundamentos teóricos relacionados con dicha disciplina y del análisis de la entidad y de sus públicos; se pretendió comprender el contexto comunicacional de la organización con el objetivo de encontrar estrategias de comunicación que respondan a sus necesidades. Todo esto se realizó basándose en un estudio ejecutado por medio de diversos instrumentos investigativos, los cuales permitieron entender el funcionamiento de la comunicación interna y externa en la DILE de Usaquén para así generar un plan de comunicación que mejore la gestión empresarial de la entidad.

Para cumplir con el objetivo, en este documento se presentan los resultados del trabajo realizado. El primer capítulo hace un recorrido por las investigaciones académicas y los antecedentes encontrados sobre el papel de la comunicación organizacional en las entidades públicas y de su labor en la generación del cambio corporativo. Para ello, se analizaron diversos estudios de caso acerca de las prácticas comunicativas en instituciones públicas y privadas, además de la revisión de los problemas identificados en las investigaciones.

En el segundo apartado se definen los conceptos relevantes que son utilizados en la creación de los planes de comunicación estratégicos y se establece cuál es la metodología usada en la exploración. En ese orden de ideas, se consultó cierta literatura académica para enriquecer los conceptos clave, como la comunicación organizacional con sus dimensiones relevantes para este trabajo y lo que significa la gestión de comunicación empresarial. De manera similar, se indagó acerca de los tipos de investigaciones pertinentes para la realización de este trabajo de grado, en el que se realizó una indagación mixta, es decir de porte cualitativo y cuantitativo, con el fin de tener una mirada completa de la realidad comunicativa de la entidad. De la misma manera, se procedió a realizar diversas encuestas a cada público identificado, acompañado de una entrevista a la Dirección Local de la entidad

y de una observación no participante donde se evidenció cuál es la realidad de la comunicación organizacional en la DILE de Usaquén.

Por otra parte, en el tercer capítulo se hace una caracterización de la entidad en cuestión, así como la misión, visión y objetivos de la SED, puesto que la primera depende de la segunda. Del mismo modo, se estudió acerca de cómo está conformada la Dirección Local de Educación de Usaquén, obteniendo un perfil de las personas que la componen, el organigrama de la entidad, sus prácticas comunicativas y sus públicos objetivos. Adicionalmente, se realizó una caracterización de la localidad, donde se observaron las estadísticas demográficas de la misma, así como de su población estudiantil y del tipo de instituciones educativas en esta zona de Bogotá.

Seguidamente, en la cuarta parte se presenta un análisis de los resultados de los hallazgos que se obtuvieron de las herramientas usadas en la indagación, con lo que se diagnosticó cuál es la situación comunicativa de la DILE de Usaquén con respecto a su relación con sus funcionarios y sus públicos. Para lo anterior, se establecieron cuáles son los problemas de comunicación más relevantes de la entidad, seguido de la utilización de diversas herramientas que permiten comprender cuáles son las situaciones más pertinentes para la realización del plan de comunicación estratégico. Así, se utilizaron diversos instrumentos de identificación de problemas como la matriz de Vester, árbol de problemas y espina de pescado.

En el último apartado se plantearon algunas recomendaciones basadas en el análisis realizado y se desarrolló el plan de comunicación estratégico para la DILE de Usaquén. Este último permite establecer cuáles son las situaciones en comunicación a mejorar, así como las acciones a seguir, el establecimiento de información acerca de los medios y canales a utilizar, los públicos a los cuáles deben dirigirse las estrategias, los recursos, tangibles e intangibles, necesarios para el plan de comunicación y la periodicidad de los mismos.

A pesar de lo descrito, la realización de este trabajo de grado tuvo diferentes obstáculos relacionados con la falta de información y de investigación sobre el tema central de este texto, dado que no se encontraron registros documentales necesarios acerca de la historia de la Dirección Local de Educación de Usaquén ni de sus prácticas comunicativas. Igualmente, es evidente que para este tipo de organizaciones la comunicación está relacionada con el

ejercicio periodístico, con lo que al indagar acerca de los departamentos de comunicación se halló que funcionan bajo una lógica de análisis de información periodística que afecte directamente a la SED. Además de que la comunicación en la entidad es gestionada por la Oficina de Prensa de la Secretaría de Educación Distrital, con lo que se infiere que la DILE de Usaquén no cuenta con la autonomía suficiente para la generación de contenidos comunicativos que se enfoquen en las necesidades de la organización ni de la localidad.

## **1. ESTADO DEL ARTE: UNA APROXIMACIÓN A LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS**

Para empezar, a pesar de que la comunicación organizacional ha tomado cierta relevancia en las empresas, debido a que las mismas se han dado cuenta que puede ser un puente entre la vida corporativa y el contexto en el que se encuentran; no ha gozado de cierta importancia y pertinencia porque se comprende como algo externo y poco productivo en la vida corporativa. Sin embargo, en este apartado se podrá observar ciertos casos de estudio donde se evidencia que la comunicación permite que las organizaciones exploren diversos espacios tanto internos como externos, convirtiendo a dichos escenarios en generadores de nuevo conocimiento y prácticas corporativas. No obstante, en el mundo empresarial, sobre todo el que está relacionado con la gestión pública, dicha percepción de la comunicación no ha sido integrada en los diversos planes estratégicos corporativos como elemento asesor que posibilita la consecución de los objetivos empresariales y la formalización del desarrollo organizacional.

Consecuentemente, en este capítulo se analizan diversos documentos de literatura investigativa, antecedentes y el material encontrado con relación a la comunicación organizacional para la gestión estatal. Para eso, se hizo una indagación documental acerca de las investigaciones, estudios de caso, experiencias y demás; lo que conlleva a la presentación de ciertos datos en comunicación relevantes para la institución. Con lo anterior se pretendió presentar elementos que permitieron construir la pregunta de investigación y los objetivos del presente trabajo.

Para ello, el primer paso fue la delimitación del tema, lo cual ayudó a definir las palabras clave a fin de que la investigación tuviera una estructura completa. Además, se procedió a indagar en diferentes fuentes de información como las bibliotecas de la Pontificia Universidad Javeriana, Universidad de Los Andes, Universidad de La Sabana y la Universidad Nacional de Colombia; así como en diversas bases de datos como Acicom, Scielo, Dialnet, Proquest y distintas revistas académicas con estudios en comunicación organizacional y en comunicación para las entidades públicas.

Acorde con el análisis del material expuesto, se dividieron los temas generales en secciones centrales que se desarrollan en este apartado. Inicialmente se establece el panorama de los estudios encontrados con respecto a la comunicación como constructora de cultura ciudadana, también se muestra cuál es el papel de la comunicación estratégica para las organizaciones, lo que da paso al análisis de la estrategia comunicativa para las empresas del sector público, y, por último, se detalló a la comunicación organizacional como gestora del cambio corporativo.

## 1.1 COMUNICACIÓN, CIUDADANÍA Y CULTURA

En ese orden de ideas, la comunicación tiene una relación directa con la ciudadanía puesto que la primera posibilita el proceso de interacción de los individuos que pertenecen a una comunidad. Es por eso que Abril (2016) aseveró que la comunicación, más que un proceso de transmisión de datos, debe ser comprendida como un escenario que promueva significados sociales, como un ente movilizador, generador de sentido, y como puente para facilitar la resolución de conflictos.

De manera semejante, Cerbino (2008) encontró en su investigación que la comunicación ha sido comprendida como el proceso de transmisión de información, por lo que se ha constituido meramente en el ejercicio de los medios de comunicación masivos. Para el autor, lo anterior debe resignificarse y posicionarse como la manera en que los actores sociales se relacionan, generan ciertas formas de identificación, lo que facilita la distinción de los mismos de las demás comunidades, o naciones. Sin embargo, el autor advirtió que los medios de comunicación tienen una influencia significativa en la sociedad, donde desligan a las diferentes esferas sociales, como la empresarial, con las colectividades en las que se encuentran.

Es por eso que Mata (2006) argumentó que a pesar de la tergiversación de la disciplina en cuestión, los profesionales de esta disciplina deben entender que la comunicación es la forma en como el ser humano se observa y se interpreta a sí mismo y a sus iguales. A lo que Ramos (1991) expresó que la comunicación va más allá de lo expuesto y representa la construcción de esquemas sociales que simbolizan, facilitan e intermedian las relaciones de los ciudadanos. En ese sentido, la comunicación es garante del establecimiento de relaciones

sociales entre los seres humanos, lo que permite la constitución de la ciudadanía como concepto que posibilita la construcción de cultura.

Por otra parte, Cuadros, García y Valencia (2015) aseveraron que la comunicación, la ciudadanía, la participación social y la cultura funcionan como la convergencia de diversos procesos que, a su vez, son complementarios y causales, donde cada uno permite establecer una relación directa y recíproca con los demás. Según los autores, la comunicación va más allá de la mera transmisión de información o de la rendición de cuentas de cierto actor social puesto que supone el proceso de incentivar a los diversos frentes que integran a la sociedad a partir del diálogo y la concentración, eso permite y posibilita una comunicación de doble vía en la que se busca el involucramiento de la sociedad en la toma de decisiones y en la construcción de una democracia participativa.

Según el análisis realizado por los autores con respecto a la comunicación y su papel en la participación ciudadana, la comunicación es la herramienta más eficaz en la generación de lazos relacionales encaminados hacia la convivencia, en el fortalecimiento de la ciudadanía y en el empoderamiento de la misma al reconocer sus necesidades, demandas e intereses. En ese sentido, aseguraron los autores, en un país como Colombia, el gobierno y toda la institucionalidad tiene la obligación de gestionar la participación ciudadana desde diversas instancias, como los procesos comunicativos. Lo anterior puede implementarse, en palabras de los autores, usando a la comunicación estratégica con el fin de interrelacionar a una ciudadanía con un empoderamiento tal que permita su participación en la toma de decisiones y en el establecimiento de procesos orientados a la satisfacción de las demandas y necesidades sociales.

Entonces, las prácticas comunicacionales permiten que un grupo de personas puedan entenderse e interactuar entre ellas, resolviendo los conflictos por medio del diálogo y así establecer ciertos puntos en común; además de que permite que los sujetos se empoderen y formen parte de la toma de decisiones de los procesos de las instituciones de carácter estatal. Es decir, la comunicación está direccionada a cubrir todas las dimensiones de los individuos como seres políticos, sociales, económicos, religiosos y empresariales, entre otros.

## 1.2 LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA QUE FLUCTÚA DESDE LO SOCIAL A LO ORGANIZACIONAL

Teniendo presente lo anterior, Martínez y Téllez (2013) estudiaron cual es el papel de la misma en la praxis corporativa. Las autoras abordaron este tema desde una perspectiva clave para la dirección y regulación empresarial, donde la estrategia comunicativa permite direccionar y coordinar el rumbo de las organizaciones, logrando la resolución de los problemas organizacionales y comunicacionales por medio de la integración de cada uno de los frentes que conforman a las empresas y a la sociedad. Por otra parte, Peláez y Echeverri (2012) aseveraron que uno de los problemas más relevantes de la comunicación tiene que ver con la forma en cómo esta se articula a la cultura y a las prácticas empresariales. Con lo que se ha dado un significado en el que la comunicación se une con los estilos de autoridad, la noción del trabajo y la formación estratégica de los colaboradores de acuerdo a la misión y visión empresarial.

Simultáneamente, Preciado y Guzmán (2011) agregaron que la comunicación no siempre se interesa por conocer el contexto en el que operan las empresas y por ende eluden aspectos relevantes de las mismas. Habría que añadir que “existe una tendencia [...] a relacionar la comunicación [...] con los medios masivos excluyendo otros medios y estrategias centrados en la interrelación humana, que no son mediáticos ni instrumentales” (Martínez y Téllez, 2013, p. 96) con lo que se deja de lado las variables sociales y se estaría enfocando solamente en el aspecto informativo.

Es por eso que lo que más destaca de la comunicación organizacional en los análisis de caso estudiados es que prima la divulgación y análisis de información periodística y no del estudio de la comunicación organizacional como herramienta que permite la cohesión social, designando a los departamentos de comunicación con el nombre de oficinas de prensa. De manera semejante, tanto Peláez y Echeverri (2012) como Martínez y Téllez (2013) expresaron que se ha malinterpretado a la comunicación como la herramienta de rendición de cuentas de una empresa, sea del sector privado o público, y no como una disciplina que permita comprender la actuación de las mismas en un entorno enfocado en las relaciones sociales y no en uno empresarial.

En consonancia con lo anterior, Martínez y Téllez (2013) argumentaron que es necesario identificar, analizar y reflexionar acerca de las realidades organizacionales, además de comparar las relaciones que los individuos tienen con la empresa, visualizando así los problemas que se encuentren. En cualquier caso, Preciado y Guzmán (2011) opinaron que no existe suficiente investigación académica que aclare cuál es el propósito de los objetivos de la comunicación estratégica en los organismos estatales, puesto que existe otra interpretación errónea de la misma y tiene relación con la interpretación de estos como mecanismos que permiten la consecución de intereses políticos.

En ese mismo sentido, autores como Soria (2008) encontraron en sus investigaciones que la comunicación organizacional no ha gozado de la importancia que merece. En primer lugar, porque se piensa que dicha rama corresponde meramente a las relaciones interpersonales y que es ajena a la empresa. Del mismo modo, señaló que los departamentos que más relevancia tienen en las organizaciones son los que desde la lógica capitalista y neoliberal, ayuden a la obtención de beneficios tangibles, como el aumento de sus finanzas. Dichas áreas pertenecen a las ciencias contables, administrativas, legales o industriales; y no a la psicología, antropología, sociología o la comunicación.

A pesar de lo anterior, para Soria (2008) la comunicación ayuda a las empresas a descubrir cuáles son sus debilidades/fortalezas y las de su entorno, pues realiza un análisis de las relaciones entre la organización y sus públicos internos y externos, el gobierno, los medios de comunicación, su competencia o empresas de la misma industria, la sociedad en general entre otros. Sin embargo, advirtió que dicho aspecto ha sido poco explorado por los investigadores puesto que, en el mundo académico y empresarial, se presta más atención a la forma en como las organizaciones generan ganancias y no en el entendimiento de sus miembros y la forma en como los mismos se relacionan.

Además, a pesar de que es importante que la comunicación organizacional integre a todo el repertorio de los públicos de interés, tanto internos como externos, Martínez y Téllez (2013) expresaron que estos no son entendidos desde la pluralidad y tienden a ser encajados de manera homogénea. Para eso:

Es necesario pensar en el concepto de comunicación organizacional, más que en un proceso mecánico de la gestión de medios y canales, en el [...] desarrollo de las habilidades

comunicativas en el ámbito del desarrollo [...] de las relaciones humanas. (Correal, Bustos, Cuevas, & Panqueva, 2008, p. 152)

Por otra parte, Cuadros, Arias y Valencia (2015) aseveraron que es crucial que cualquier ente empresarial esté en permanente comunicación con la sociedad con el fin de que la ciudadanía haga parte de la toma de decisiones, sobre todo con las disposiciones de las organizaciones que gestionan los recursos públicos. Lo anterior se relaciona con que, según los autores, la mayoría de organizaciones estatales responden a ciertos planes de gobierno que están diseñados con el fin de cumplir con las necesidades de una sociedad, lo que hace necesario establecer una comunicación bidireccional en la que se facilite el diálogo y el establecimiento de lazos que respondan a la integración de los frentes sociales como un elemento homogéneo e integrador.

Por otra parte, se debe agregar que Soria (2008) encontró en su indagación que las empresas, con algún conocimiento base en comunicación organizacional, solo le apuestan al flujo de comunicación unidireccional, donde prima la transmisión de información sin posibilidad de retroalimentación. Para el autor, es común que las organizaciones entren en esta lógica porque la personificación de los cargos está estrictamente relacionada con la alta gerencia, quien ordena y toma decisiones, y los empleados, quienes obedecen. Además, el autor anotó que no se encontró una investigación que aclare cómo establecer relaciones de cercanía entre los públicos de interés.

De igual modo, Soria (2008) afirmó que es importante que las organizaciones se comuniquen continuamente entre sí y a través de todos los miembros que las integran. De acuerdo a ello, es prudente un cambio de paradigma donde la comunicación englobe a los públicos internos y externos; y a su vez, ser evolutiva porque tiene que estar atenta a cualquier imprevisto, flexible pues debe mantener un diálogo oportuno que relacione lo formal e informal, multidireccional donde abarque la comunicación de forma ascendente, descendente, horizontal, transversal e informal y, por último, instrumentada ya que acoge a diferentes herramientas para la circulación de la información.

Teniendo en cuenta lo anterior, es prudente aclarar que en las organizaciones, sobre todo las de carácter público, existe la necesidad de tener un departamento especializado en comunicación organizacional, algo no común en las entidades de este tipo. Ante esto,

Preciado y Guzmán (2011) determinaron que se debe reconocer la importancia del departamento de comunicación, liderado por un director de comunicaciones o *dircom*, un nuevo rol de gerencia empresarial que esté en la capacidad de direccionar las estrategias comunicacionales. Dicho actor juega un papel importante para las empresas, pues es “una persona responsable de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan [...] con el fin de alcanzar y consolidar una imagen positiva” (Morales & Enrique, 2007, p. 84) y de su competitividad como tal.

Dicho departamento, desde una perspectiva analítica de los estudios de caso analizados, debe velar por “participar activamente en el proceso estratégico [...] de la organización [...] estableciendo con claridad el planteamiento de las estrategias, conociendo cómo es vista dentro y fuera por todos sus públicos y su entorno” (Morales & Enrique, 2007, p. 89) y que tenga presente el papel de la comunicación organizacional, tanto interna como externa, en el plan de desarrollo de conocimiento y entendimiento empresarial.

### 1.3 COMUNICACIÓN COMO INSTRUMENTO DE CONOCIMIENTO INTERNO EN LAS EMPRESAS

Con respecto a una de las dimensiones de la comunicación estratégica, es decir la comunicación interna, se encontró que a pesar de que una de las tareas del departamento de comunicaciones es conducir hacia la comprensión de sus públicos internos, su contexto, dinámicas y necesidades; en la mayoría de los casos dicha dimensión se encarga, como se ha expresado anteriormente, de la emisión de mensajes con una lógica unidireccional, lo que imposibilita el involucramiento y participación real de los miembros de una organización.

Lo anterior se debe a que, por un lado y según Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez (2005), en las entidades estatales los públicos internos no tienen un sentido de pertenencia que los relacione directamente con la organización, además de que las empresas no muestran interés por sus empleados. Entonces, una de las falencias de la comunicación al interior de las organizaciones es que estas mismas no han integrado a los colaboradores a los planes corporativos, sobre todo los que tienen relación con la comunicación y la visión empresarial. Es por eso que, si no está “delineado un plan comunicacional, entonces se podría afirmar que [...] no hay una comprensión entre las personas que conforman la comunidad” (Rivera *et al*, 2005, p. 41).

Lo anterior responde a que los colaboradores son vistos como un grupo homogéneo por lo que todas sus acciones se direccionan sin comprender las necesidades comunicativas y sociales de cada uno de los mismos. Sin embargo, es prudente afirmar que los asociados de una empresa responden a diferentes contextos, lo que obliga a las organizaciones a conocer cómo “adaptarse a un entorno multicultural, lo cual demanda que las políticas y prácticas [...] promuevan cambios a fines de mantener o identificar una fuerza de trabajo más diversificada” (Pérez, Maldonado, & Bustamante, 2006, p. 234). Esto permite que la comunicación comprenda a la pluralidad de los individuos que integran la organización, ya que estos obedecen a ciertas prácticas sociales que se ven reflejadas en los puestos de trabajo. A causa de lo anterior, Gómez y Sarsosa (2011) reflexionaron acerca de la buena divulgación de los mensajes comunicativos a nivel interno, pues esto permite que los empleados comprendan su rol en la organización, lo que garantiza un ambiente laboral agradable y el aumento de la productividad de la misma.

Así, como se expresó anteriormente, Jaén, Luceño, Martín, & Rubio (2006) establecieron que existe un nivel comunicacional unidireccional en las organizaciones, el cual responde a la dinámica de empleador-colaborador, lo que genera que no exista una dirección participativa en las instituciones, sobre todo de carácter público. Resumiendo lo anterior, dichos obstáculos contribuyen a que los problemas reales de las empresas no sean observados, sino que se intervenga en ciertos dilemas secundarios y poco relevantes para la organización.

Según los autores, si se logra una comprensión de la comunicación interna como un elemento invaluable para la gestión organizacional, se puede entender cuál es el papel de la comunicación externa y con esto se logrará un plan de comunicación que integre todos los aspectos relevantes para la organización. Pese a lo anterior, Jaén *et al* (2006) encontraron que no existe suficiente evidencia acerca de la distancia entre la comunicación interna y externa, lo anterior delimita el campo de acción de la misma puesto que ambas deben trabajar juntas con el fin de que se persiga los objetivos empresariales.

### 1.3.1 COMUNICACIÓN COMO PUENTE FORMADOR DE ACUERDO Y ENTENDIMIENTO ENTRE LAS EMPRESAS Y SUS PÚBLICOS.

La comunicación organizacional también se deberá encargar de analizar las relaciones con todos los públicos externos de las empresas, puesto que estos pertenecen a la realidad de las mismas. Sin embargo, Déniz, Cabrera y Martín (2011) encontraron que las organizaciones no comprenden quiénes son sus verdaderos públicos objetivos externos, con lo que centran su atención en ciertos *stakeholders* que no responden necesariamente a la realidad organizacional.

Es por eso que las autoras aseguraron que las nuevas investigaciones, o trabajos académicos, sobre la dirección estratégica en comunicación necesitan efectuar análisis donde se esclarezca quiénes pertenecen a los grupos de interés, tanto internos como externos. Con lo anterior se deberá comparar si estos pertenecen a los públicos de la organización y se habrá que distinguir cuáles son las demandas de los mismos. Además, dicha observación debe realizarse sin pretender indagar acerca del beneficio que pueda recibir la empresa por parte de los *stakeholders*, pues esto sesgaría la percepción universal y completa que se pretende buscar.

De manera similar, Pavia (2011) argumentó que es necesario que se deje de analizar a los *stakeholders* como el conglomerado de personas que son afectados por las decisiones de las organizaciones, por el estudio de los mismos enfatizando en que son colocutores de las organizaciones; además de cambiar el paradigma hacia una comunicación fluida entre cada actor, donde se prime a la participación como elemento que permite el involucramiento de los anteriores, además de posibilitar la innovación en las organizaciones. De la misma manera, la autora expresa que en vez de esperar que los *stakeholders* se adapten a los diversos contextos empresariales, las organizaciones necesitan adaptar sus dinámicas dependiendo el contexto de los grupos de interés, lo que se puede lograr si estas mismas se interesan por conocer a cabalidad quién hace parte de sus públicos de interés, además de establecer los medios de comunicación adecuados para cada público y de determinar el tipo de lenguaje a utilizar.

Lo anterior daría como resultado un escenario de cooperación entre la empresa y los públicos para que se entienda cuáles son las demandas de ambos bandos. Existe, empero la necesidad de analizar a las organizaciones como entes “integrados a su entorno, [...] por lo tanto, las actuaciones que [...] llevan a cabo provocan consecuencias con efectos significativos para ellas mismas, para los demás, para su entorno y la naturaleza” (Blanco y Gutiérrez, 2008, p. 161).

Por otra parte, Hidalgo (2015) argumentó que, como se expresó anteriormente, uno de los problemas más grandes de la comunicación externa es que esta no está en consonancia con la interna. Además de lo anterior, estas dos dimensiones se observan desde su contrariedad, con lo que la autora recomienda que se estudie a ambas variables como unidad que trabajen simultáneamente y que respondan a la consecución de los objetivos corporativos. También, es prudente expresar que las dos necesitan apoyarse en un plan estratégico para que se logre una afinidad en las acciones a tomar.

En otras palabras, “todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y difusión de la propia imagen de la organización” (Puyal, 200, párr. 45) y que los públicos externos apoyen los procesos internos de las entidades, logrando una concordancia entre ambas partes. En resumen, se debe procurar integrar, a la comunicación interna y externa, a las tácticas globales de comunicación organizacional para que las acciones tomadas en cada una de estas se reflejen en todos los aspectos empresariales.

A su vez, Sánchez (2005) encontró que la comunicación externa ha tenido una reciente notoriedad en las corporaciones. Sin embargo, es percibida como algo complementario y, en algunos casos, no indispensable. El autor anotó que la comunicación externa ha sido entendida como el patrocinio entre empresas o como el empleo de estrategias de mercadeo, esto significa que no ha sido utilizada como garante para la comprensión de los públicos externos sino como un medio propicio para el mejoramiento de la reputación o como acciones que le apunta al *sponsoring*. Ahora bien, no es claro el porqué de dicha interpretación en las investigaciones encontradas.

El autor hizo una recomendación a los comunicadores organizacionales, a los futuros egresados y a las *pymes* o *holdings empresariales*, en el que aconseja que la comunicación

externa debe garantizar la existencia de lazos relacionales entre las organizaciones con sus públicos externos, *stakeholders*, competencia o empresas del mismo sector y con la sociedad en general. De la misma manera, Álvarez (2005) expresó que a pesar de que la comunicación interna y externa han sido percibidas desde su contrariedad, es importante que estas dos variables de la comunicación organizacional sean entendidas como elemento que permite influir en la imagen corporativa, en el conocimiento de la realidad empresarial, en la cohesión laboral y en el fomento de la cultura organizacional entre otros. Lo anterior permite que se establezcan ciertos lazos relacionales entre el interior de una organización con las comunidades externas a la misma con el fin de que, entre ambos frentes, puedan establecer ciertos vínculos que permitan la cohesión y la consecución de objetivos comunes.

### 1.3.2 LA COMUNICACIÓN COMO CONCILIADORA EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y LA COMUNIDAD.

Uno de los problemas que afronta la comunicación organizacional en las entidades públicas, retomando lo que expresó Campillo (2010), es que ha sido entendida desde los canales destinados a la transmisión de información institucional y/o política, y no en la prestación de servicios públicos o sociales. Así mismo, el panorama para esta clase de organizaciones no es favorable pues “la credibilidad se ha visto mermada [...] por la imagen que se transmite de estos [...] a través de los medios de comunicación” (Balas, 2008, p. 19), lo que se relaciona con la poca confianza en la gestión pública y la mala percepción de dichas organizaciones.

En un estudio de la Asociación Latinobarómetro (2016) donde se analizó la confianza ciudadana en las entidades públicas, instituciones gubernamentales y demás; se concluyó que la credibilidad de las mismas ha caído drásticamente desde 1995 hasta la fecha en toda la región. Dicho recelo se ha dado debido a los escándalos de corrupción de algunos funcionarios estatales, de la falta de políticas públicas y la carencia de la presencia gubernamental en ciertas regiones de Latino América.

Así mismo, según la organización, los diferentes escándalos con respecto al mal uso de los recursos nacionales hacen que uno de los públicos externos más importantes de las entidades públicas, es decir la ciudadanía, se perciba alejada a dichas instituciones. Es por

eso que Balas (2008) afirmó que lo anterior ha dejado en entredicho la legitimidad de estas organizaciones, así como de la institucionalidad de una nación, y su labor en la sociedad.

En ese caso, aseguraron Cuadros, Arias y Valencia (2015), la comunicación se puede entender como la articulación de la institucionalidad de una nación y la ciudadanía de la misma. En ese sentido y en palabras de los autores, la comunicación genera ciertos puentes con el fin de facilitar el encuentro, las redes de comunicación e intercambio de perspectivas, la identificación de los problemas y necesidades; fomentando así el diálogo asertivo y la superación de las dificultades sociales. Los autores hacen un llamado a comprender a la comunicación en las organizaciones, sobre todo las de carácter público, como elemento estratégico y mediador entre la institucionalidad y la sociedad civil con el objetivo de trazar horizontes comunes, lo que simplificaría la construcción de una cultura colectiva e integradora.

Con respecto a lo anterior, Aranes (2016) aseveró que la comunicación debe coordinar las políticas públicas hacia la participación social, donde se integre lo gubernamental-ideológico, lo político-administrativo y lo estatal-social. No obstante, el autor expresó que pocas investigaciones se interesan por establecer una relación entre la comunicación y las entidades estatales. Pese a lo anterior, señaló que para que se evidencie el fortalecimiento del servicio público prestado por dichos órganos, se debe dejar de lado la asociación entre lo público y lo político y enfocarse en lo gubernativo-social.

Por otra parte, Preciado y Guzmán (2011) aseguraron que las organizaciones públicas optan por proyectar las acciones a la inmediatez, con esto se obliga a los comunicadores a ejercer oficios meramente periodísticos o de análisis de noticias que afecten a las entidades. Esta visión delimita el campo de acción de la comunicación con las demás variables descritas, como la relación entre la misma con el comportamiento de sus trabajadores, como garante de una identidad corporativa, como mediadora de las relaciones con los *stakeholders* y como puente para la integración social y la creación de cultura.

A todo esto, Pérez *et al* (2006) también realizaron una reflexión acerca del acercamiento de las organizaciones gubernamentales con la ciudadanía, pues se encontró que la relación entre estos actores es casi nula. Los autores recomendaron evaluar periódicamente el clima

organizacional y la percepción de los públicos para incorporar a las organizaciones a la comunidad, ya que el fin último de este tipo de organizaciones es servir a la sociedad. Es por eso que uno de los pilares que une a la comunicación organizacional y las instituciones públicas es su relación con la ciudadanía. Según Vela (2007) la interacción entre los actores da como resultado una correlación donde prima la retroalimentación, el debate de ideas y la consecución de objetivos comunes. Esto conllevaría a un ejercicio más amplio de la democracia, pues se vislumbra el protagonismo de la sociedad en la gestión pública.

De otro lado, Méndez (2007) encontró que a pesar de que es un deber de las organizaciones estatales permitir que la ciudadanía tenga acceso a documentos o información pública, estas no lo hacen o ponen ciertos obstáculos. Según el autor, lo anterior ocasiona que exista un nivel de desconfianza, donde ambas partes sospechan de la otra y se genera un ambiente tenso, con lo que la función de los órganos estatales no está siendo cumplida.

De la misma manera, según el autor, las organizaciones deben permitir que toda la sociedad pueda obtener información de las empresas gubernamentales, de una forma fácil y rápida, para que se genere un conocimiento nuevo de lo común y de lo que pertenece a la comunidad, se haga una gestión ciudadana de lo público, y para permitir los cambios en las organizaciones. De modo que desde la comunicación se deben desarrollar herramientas para que la sociedad pueda acceder a los documentos públicos, con el fin de que la información entregada sea presentada de una manera entendible, rápida y oportuna.

Es por eso que, “la forma de implicar a las organizaciones no se puede limitar a meros procesos informativos [...] cabe un involucramiento real a la sociedad” (Vela, 2007, p. 127) donde ambas partes comprendan que se necesita la existencia de la otra para la administración de lo público, además para que se comprenda el contexto en el cual se desenvuelven. Todo esto ayudaría a que la percepción de la ciudadanía se vea influenciada por el ambiente participativo y posibilite el cambio en los paradigmas empresariales.

### 1.3.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO GESTORA DEL CAMBIO CORPORATIVO.

Pérez *et al.* (2006) argumentaron que la comunicación organizacional debe ser un elemento que le apueste al cambio de las organizaciones, ya que estas necesitan renovarse. Para las autoras, el cambio en el *statu quo* corporativo es un obstáculo para muchos gerentes

porque significa nuevos retos y una transformación del arquetipo organizacional. En la actualidad, según las autoras, las empresas se han enfocado en un modelo meramente administrativo y es necesario uno que esté orientado hacia la integración de la comunicación con el *management*. Es por eso que, la versatilidad empresarial es necesaria e inaplazable y se afirma que la empresa que no esté abierta al cambio tiende a desaparecer o no poder lidiar con las crisis de una forma efectiva, lo que llevaría a un mal manejo de la gestión empresarial.

Simultáneamente, Acosta (2002) afirmó que las organizaciones no ven a los cambios de forma positiva porque supone la realización de ciertos esfuerzos que no se verán en un tiempo corto, algo que no va en concordancia con los intereses de la alta dirección pues esta desprecia los planes a mediano o largo plazo. En la investigación se puede observar como las organizaciones de todo tipo, es decir las que comprenden al sector privado, público, las no gubernamentales y las sociales; hacen todo lo posible por mantener su equilibrio con el fin de minimizar los procesos que puedan ser generados. Sin embargo, para el autor, las empresas son, dependen y están compuestas por sujetos inmersos en una sociedad cambiante, con lo cuales estas mismas se ven obligadas a la modificación de sus conductas.

Por otra parte, Barba (2005) explicó que la administración ha sido una disciplina que ha tenido que cambiar con respecto pasan los aconteceres sociales, es por eso que es necesario que se integre con otros saberes del conocimiento, como la antropología, sociología, psicología o la comunicación, para que sea vista de una forma que englobe a todos los aspectos de los seres humanos. Pese a esto, en la actualidad, algunas entidades han logrado estar en una estabilidad que se supone, las permea de cualquier crisis empresarial. En este caso, el autor defiende el papel de la comunicación organizacional como garante de dicha estabilidad y como canal para la realización de los cambios, con el propósito de generar escenarios de aprendizaje corporativo. Lo anterior significa que “uno de los problemas fundamentales para la transformación de las estructuras y los procesos de las nuevas formas de organización fue la necesidad de construir modelos alternos de administración” (Barba, 2005, p. 16) en los cuales se debe velar, como se expresó anteriormente, por la integración de la misma con las diferentes disciplinas.

Es por eso que todo cambio proporciona el acceso a un nuevo conocimiento, el cual y en la mayoría de los casos, es aprendido y adaptado por la organización. Resulta necesario tomar

en cuenta que “sin una comunicación eficaz [...], no puede darse una de las bases de la organización” (Díaz, 2005, p. 218), refiriéndose al aprendizaje corporativo. Lo anterior permite el crecimiento organizacional, la diferenciación y la consecución de los logros corporativos que permitan integrar a la sociedad con las empresas.

#### 1.4 CONCLUSIONES

Recapitulando todo lo anterior, uno de los problemas encontrados es que la comunicación está relacionada con la narración de hechos informativos; pero no se ha comprendido como generador de vínculos entre las esferas sociales. Sería prudente indagar la forma en cómo cambiar dicho estereotipo, donde tanto las facultades de comunicación, sus profesores y egresados; la academia en general, las empresas y la sociedad puedan diversificar el mega concepto de la comunicación.

Así mismo, es necesario cambiar el paradigma empresarial acerca de los individuos que hacen parte de sus prácticas organizacionales. Es por ello que es importante la comprensión de los mismos, de sus relaciones con los otros como seres con diversas dimensiones y de su entorno. Es clave afirmar que la comunicación estratégica no solo está encaminada al análisis comunicacional de las organizaciones, también hacen parte de sus funciones comprender la forma en como las empresas y los sujetos interactúan con su entorno y como los mismos entienden y reaccionan ante los estímulos de su contexto.

Por otra parte, las empresas, sobre todo las públicas, deberían enfocarse en cobijar a toda la sociedad y sus demandas porque las anteriores son su razón de ser. Sin embargo, es evidente que estas dependen de las decisiones del gobierno en transición y de ciertas políticas que han sido establecidas con anterioridad, lo que entorpece el manejo de las situaciones por parte de la comunicación.

Ahora bien, en cuanto a lo que se refiere a las limitaciones en el estudio de las investigaciones realizadas, no se encontró material acerca de la comunicación organizacional y la gobernanza en el caso específico de las entidades encargadas de la vigilancia y control de las instituciones educativas en Bogotá. Esto restringe el campo de acción de este trabajo porque no existen los estudios necesarios en los cuales se indague el papel de la comunicación

organizacional en entidades de control en la educación, tanto pública como privada. También se evidenció un gran vacío sobre el papel de la responsabilidad social empresarial, entendida como el establecimiento de escenarios de armonía entre las empresas y la comunidad; en este tipo de organizaciones y su fuerte vínculo con la comunicación empresarial, del comportamiento organizacional y de la relación con los medios de comunicación internos, externos y masivos.

Todo lo anterior permite cuestionarse sobre la manera en que la comunicación organizacional contribuye a que la DILE de Usaquén logre sus objetivos organizacionales, basándose en sus públicos de interés, tanto internos como externos; así como en las necesidades educativas de la localidad, las demandas sociales y las políticas públicas establecidas. Es por eso que el estudio realizado se enfoca en responder al interrogante propuesto y en hacer un plan de comunicación estratégico para la Dirección Local de Educación de Usaquén, en el que se busca que la comunicación sea una herramienta, que no solo signifique transmisión de información, sino en la construcción de espacios comunes donde exista el diálogo y el debate de ideas, con el objetivo de generar un aprendizaje organizacional en comunicación que beneficie a todos los actores con relación con la DILE de Usaquén.

## **2. MARCO TEÓRICO Y DISEÑO METODOLÓGICO**

En el capítulo anterior se realizó un estado del arte y un análisis de algunos de los antecedentes del tema de estudio de este trabajo. En este apartado se esbozó el horizonte conceptual por medio de una revisión teórica, de literatura académica y de artículos publicados con respecto a la comunicación organizacional; es decir tiene que ver con el enfoque teórico necesario para la investigación y posterior propuesta, con lo que se dio paso a la comprensión de la situación abordada y a la identificación de ciertos elementos para la construcción de un plan de comunicación estratégico para la Dirección Local de Educación de Usaquén, en la ciudad de Bogotá.

Teniendo en cuenta esto, se analizaron diversas definiciones de los significados de la comunicación, su campo de acción con el enfoque empresarial y las dimensiones de la misma. De esta forma, se obtuvo un bagaje teórico sobre la definición de la comunicación para encontrar la forma en como esta misma puede contribuir a los procesos empresariales, sobre todo a las organizaciones estatales. Además, se trazan los lineamientos que se siguieron para la consecución del objetivo del presente trabajo de grado. Es por eso que en la segunda parte de este capítulo se hace una síntesis del proceso metodológico diseñado para el estudio, donde se tuvieron en cuenta las dimensiones de la comunicación organizacional, las variables encontradas, los conceptos clave para la realización de la investigación, el tipo de muestreo necesario para recoger la información de forma representativa y las herramientas e instrumentos que se utilizaron.

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.1 GESTIÓN EMPRESARIAL: DESDE LO SOCIAL A LO ORGANIZACIONAL**

En primer lugar, es prudente expresar que para realizar un análisis profundo de la realidad corporativa y comunicacional de la Dirección Local de Educación de Usaquén, es necesario establecer cierta recopilación teórica acerca de lo que significa la gestión empresarial, el tipo de organizaciones y los enfoques de la misma. Entonces, para comprender lo que significa la gestión de la comunicación en las organizaciones, es prudente recurrir al concepto

desarrollado por Renau (2004) donde las cataloga como cualquier entidad, que mediante su organización y aprovechamiento de los recursos, humanos, epistemológicos, materiales, técnicos y/o tecnológicos, financieros y demás; intercambian bienes y servicios a cambio de una ganancia que permita la reposición de los bienes y capitales invertidos y la consecución de las metas establecidas. En ese sentido, las organizaciones son “agentes económico-social que a través de la combinación de factores productivos (trabajo, capital y recursos naturales) se ocupa de la obtención de utilidades (bienes y servicios) y que los ofrece en [...] el mercado” (Hernández, 2011, p. 4).

#### *2.1.1.1 ENTRE LO PÚBLICO Y LO PRIVADO*

En ese orden de ideas, las organizaciones se pueden dividir dependiendo de las metas que estas mismas tengan. Por un lado, según el Instituto Tecnológico de Sonora (s.f) las empresas privadas se caracterizan por ser organizaciones, que representan al capitalismo a su máxima expresión, además de que se caracterizan por el hecho de que su financiación se da por medio del capital privado y tienen como objetivo la consecución de ganancias tangibles. Por otro lado, Barrera (2009) expresa que las empresas públicas, en las que se puede encontrar a la Dirección Local de Educación de Usaquén, están relacionadas con las empresas que tienen como actividad primordial la prestación de servicios sociales o la producción de bienes de interés general. Así mismo, Hierro y Herrera (s.f) las conceptualizan como aquellas empresas que administran lo público, o lo que pertenece a todos los ciudadanos, con lo que es necesario que la comunicación organizacional esté presente en cualquiera de los entes en cuestión para que brinde herramientas de transmisión de información oportuna.

En ese sentido y analizando a las instituciones estatales, Alonso, Cantera y Orozco (2006) argumentaron que las entidades de carácter público pueden ser analizadas desde su división con respecto a las que pertenecen al sector público financiero y no financiero; este último, en el que pertenece la Dirección Local de Educación de Usaquén, se caracteriza por estar integrado por el gobierno nacional de un país y por las empresas públicas que dependen del mismo, con lo que su acción está encaminada a lo nacional, territorial y a lo local. De la misma manera, expresaron los autores, este tipo de organizaciones tienen como objetivo proveer bienes y servicios sociales a la comunidad. Además, se caracterizan por ser centralizadas, con lo cual tienen cierta autoridad política y administrativa en su área de acción

en un territorio determinado; o descentralizadas, es decir que operan de forma autónoma e independiente del Estado, aunque este les asigna los recursos necesarios para su operación y dichas instituciones se tienen que regir dependiendo de los planes de gobierno.

De ahí que para Gutiérrez y Gutiérrez (2008) las entidades públicas cumplen el papel del Estado en una zona determinada de su territorio, con lo que contribuyen a la descentralización del poder. Los autores argumentan que este tipo de organizaciones se convirtieron en entes acompañantes y guías que promueven el orden territorial y la comunicación con las comunidades, por lo que realizan propuestas y acciones en los lugares donde operan, todo esto para compensar la poca presencia estatal en las zonas más alejadas del poder gubernamental. Es importante aclarar que la comunicación organizacional sirve como puente entre las comunidades, las empresas y el Estado, por lo que se hace necesario analizar a los diferentes actores desde la comunicación para poder solventar las diferencias entre los mismos.

#### *2.1.1.2 TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: LA BUROCRACIA COMO DOCTRINA EMPRESARIAL DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS CENTRALIZADAS*

En ese orden de ideas, ciertos teóricos de la administración de empresas, sin importar el carácter de las organizaciones, establecieron varios parámetros con el fin de desarrollar doctrinas que explicaron el funcionamiento del contexto organizacional. Entre todas las teorías desarrolladas se encuentran la administración científica, la teoría del proceso administrativo, la teoría clásica y neoclásica, la teoría del comportamiento, el enfoque de sistemas y la teoría burocrática entre otros. Es importante aclarar que para el objetivo de este trabajo, se desarrollará la doctrina burocrática puesto que permite comprender el funcionamiento de la Dirección Local de Educación de Usaquén.

Para García (s.f) la teoría burocrática, o estructuralista, fue desarrollada por Max Weber, el cual determinó que en toda organización existe un orden jerárquico establecido que determina la forma en como los individuos que integran a la misma se relacionan en base a la productividad de la empresa. Según Hernández (2011), la burocracia establece ciertos factores determinantes para las organizaciones como el hecho de que se rige por normas y pautas establecidas, por la división del trabajo, por la jerarquía de autoridad, por la

competencia técnica y meritocracia y por la profesionalización de los colaboradores. Además, según la autora, de tener presente a la comunicación formal, pragmática y unidireccional; a la impersonalidad en las relaciones de los asociados y a las rutinas y procesos estandarizados.

### 2.1.2 COMUNICACIÓN.

Al tener en cuenta la aproximación a los diversos conceptos organizaciones, así como el recorrido conceptual realizado con respecto a la división entre lo público y lo privado en las empresas y a las teorías de la administración, es importante indagar acerca de la comunicación como factor que permite las relaciones sociales, entre esas las corporativas.

La comunicación, desde tiempos inmemoriales, se ha caracterizado por ser la forma en como las personas han interactuado entre sí, logrando que se formen colectivos, diversos tipos de conocimiento y de contratos sociales que han facilitado la vida de los seres humanos. Además, ha permitido cierto desarrollo en las diferentes comunidades puesto que pone en común las necesidades, demandas y proyectos sociales.

Entre tanto, la comunicación es entendida desde diferentes puntos de vista, partiendo de la transmisión de mensajes hasta un tipo de conocimiento que posibilita el diálogo, la comprensión, el intercambio y la producción de la significación del mundo. En este caso puntual, se analizan las dos dimensiones más relevantes para el trabajo, es decir la que tiene que ver con la circulación de información y la que se relaciona con la creación de vínculos sociales como medio para la creación de espacios comunes, apelando a la composición de la colectividad, y de su entendimiento, como elemento clave para las organizaciones gubernamentales.

#### *2.1.2.1 LA COMUNICACIÓN COMO PROCESO DE TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN.*

En primer lugar, Aguado (2004) entendió este concepto como un acuerdo entre dos unidades diferenciadas que intercambian información, de forma verbal o no verbal. En este caso se debe tener en cuenta a los sujetos, o instituciones, que intentan transmitir información a los destinatarios. De manera semejante, analizó el contexto de la emisión y recepción del

mensaje, el objetivo de la difusión del mismo, la forma cómo fue expresado e interpretado y el significado de los datos transmitidos.

Del mismo modo, Ocampo (2009) consideró que este término no se limita solamente a la transmisión de mensajes, también se enfoca a la trascendencia de las ideas expresadas y a la comprensión del entorno, con el fin de dar paso a la innovación, a la creación de conocimiento y al diálogo, donde los actores tengan una participación equitativa. Lo anterior permite encaminar a la comunicación hacia la generación de espacios que impliquen la escucha de los diferentes puntos de vista, con lo que se apelaría hacia la comprensión de las necesidades y permite implementar estrategias que tengan como objetivo la búsqueda del bienestar de las partes.

En este caso, Pizzolante (2004) aseguró que el comunicador debe ser emisor, y receptor, de mensajes estratégicos, los cuales deberán estar enfocados hacia la construcción de una cultura participativa, lo que conllevaría a la consecución de los objetivos establecidos, entendidos en este estudio como las metas de las organizaciones y de los diferentes públicos con que estas tengan relación. Es por eso que se tiene que estudiar y comparar a la comunicación desde un punto de vista humanista, en el que la antropología, psicología y sociología den herramientas para entender el qué, dónde, cuándo, porqué, quién, por qué y el para qué.

En otra instancia, para Ocampo (2007) la comunicación permite transitar desde lo privado a lo público mediante la intermediación del lenguaje, el cual tiene que ser común, aceptado y entendible entre los miembros que se están comunicando. Este último, es decir el lenguaje, para Ocampo (2009) agrupa al contexto en el que fue emitido el mensaje, los agentes y las fuentes de intercambio de información, los medios utilizados, los códigos, los mensajes, contenidos, las audiencias, los públicos, las consecuencias y la comprensión del mismo. No obstante, lo anterior se enfoca exclusivamente en la transmisión de mensajes, dejando de lado otros aspectos como, por ejemplo, las herramientas que brinda para fomentar la creación de escenarios de comunidad, diálogo, entendimiento, debate, innovación y como facilitadora de la creación de cultura ciudadana.

### 2.1.2.2 LA COMUNICACIÓN COMO FACILITADORA DE LAS RELACIONES SOCIALES Y CREADORA DE CULTURA.

En contraste con lo anterior, Daza, Vargas, García y Sierra (2000) argumentaron que la comunicación debe ser comprendida como

Un proceso abierto, en permanente construcción, que supera la estructura clásica de emisor y transmisor para convertirse en comunión humana, un modo específico de relación en el que las personas participan de alguna de las expresiones propias de su ser. (p. 6).

De modo que, para Kaplún (1998), la etimología de la palabra comunicación proviene de *communis*, o poner algo en común con los otros. Castañeda (2005) añadió que el comunicar significa la relación entre el diálogo y la interlocución, es decir que va más allá del flujo de mensajes, donde la recepción y la apropiación del contenido cobran relevancia. Además, el contexto actual promueve el cambio constante, y continuo, y la transformación de paradigmas, obligando a los participantes a debatir, escuchar, dialogar, interpretar y comprender lo que se está poniendo en común. Lo anterior posibilita la creación de espacios de confianza, veracidad y compromiso, con lo que estos principios tomarían importancia al momento de comunicar.

De la misma manera, Abril (2017) expresó que la comunicación significa la creación de nuevos espacios para la generación de procesos y dinámicas que le dan sentido a la sociedad. Dicho esto, esta disciplina se puede interpretar como la habilidad humana para la elaboración de nuevos referentes de identidad y de acción colectiva, como la capacidad para la construcción de nuevas realidades, la especialidad de comprender el mundo, la competencia que genera el nuevo conocimiento, la destreza de aprender de los demás y del contexto y, por último, como la práctica que hace humano a los individuos.

En ese sentido, la comunicación pasaría de un proceso de transmisión de información a ser el puente por el cual los seres humanos se pueden comunicar y entender. Es por eso que la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos de Bogotá, o UAESP, propone ver a la comunicación como el “hablar de actores de prácticas sociales, procesos culturales y políticos, lo que significa que es un espacio para generar cultura [...] y empoderamiento

ciudadano, así como lograr un efectivo y real fortalecimiento institucional” (UAESP, 2017, p. 10).

De manera similar, Torres y Chaves (2008) consideraron que la comunicación permite que las diferentes sociedades puedan identificarse como similares y contrarias al mismo tiempo, poniendo en común los diferentes puntos de vista, creando así un nuevo modelo de construcción ciudadana que apele al bien de la sociedad y no al de intereses particulares. En palabras de Alonzo (2013) la comunicación actúa como plataforma para la cohesión y entendimiento social, con lo cual posibilita el espacio de diálogo, debate y escucha de ideas, además de ser responsable del mantenimiento de una armonía entre las partes que intentan exponer sus puntos de vista.

Es preciso señalar que la comunicación establece una correlación entre la comunidad, lo social, lo común y la cultura; pues es a través de esta que los sujetos pueden compartir ideas y principios, creencias, construcciones y representaciones sociales que los identifiquen como únicos. En suma, la comunicación hace parte de todas las dimensiones del ser humano, es decir de la económica, religiosa, política, social, familiar, relacional, interpersonal e intrapersonal, psicológica y demás.

No solo eso, sino que para López (2007), la comunicación tiene diferentes niveles de relaciones de correspondencia o de lazos comunicativos. La primera tendría que ver con el campo del conocimiento, donde se analiza el vínculo entre el gobierno y los gobernados; la segunda con los medios y la información pública, la tercera con el mensaje-lenguaje y, la última, con los públicos, la empresa y la sociedad entre otros. Dichas relaciones crean subcampos como la comunicación política y pública, la opinión pública, la comunicación mediada, el periodismo y la comunicación para las organizaciones.

### *2.1.2.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: DE LA INTERACCIÓN SOCIAL A LA EMPRESARIAL*

En primer lugar, la comunicación organizacional se basa en el análisis de las interacciones que tiene la organización como un ente integrado a la sociedad, es decir de colaborador-corporación, empleado-sociedad, gobierno-empresa y organizaciones-mercado. Partiendo de lo anterior, para Goldhaber (2000) implica a los vínculos relacionales entre los miembros de

una comunidad y las empresas, con el fin de que ambos puedan expresar sus necesidades y escuchar la de los demás.

El autor explica que dicha interacción se da en un entorno complejo, ya que la entidad puede afectar o ser alterada por el contexto/ambiente en el que se encuentre o por los públicos con los que interactúa, por lo que se genera la necesidad de que las empresas tengan en cuenta a cada sector de la sociedad, sin importar el nivel de relación. A su vez, no solo implica la emisión de mensajes corporativos, el análisis del flujo de la información transmitida, la dirección con la cual fue emitida, el canal que se empleó, la recepción de los datos transmitidos y la interpretación de los mismos; también compromete la creación de aspectos comunes, lo que genera un vínculo relacional que permea y trasciende a la transmisión de mensajes.

Igualmente, “tiene como objetivo apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia e integración entre los objetivos, los planes y las acciones de la dirección corporativa” (Saló, 2005, p. 12), lo que hace necesario que exista un departamento en comunicación especializado en apoyar dichos procesos. Más aún, Saló (2005) expuso que el entorno empresarial no solo abarca a los empleados o a los clientes, sino que comprende a los ciudadanos con o sin relación directa con la organización, consumidores, instituciones educativas, gobierno, medios de comunicación, líderes de opinión y demás. Para el autor, la comunicación organizacional establece una relación entre todos los grupos de interés, sin importar que estén determinados como los públicos objetivos de las empresas, pues esta es garante de una participación activa y participativa para la resolución de los conflictos.

De igual manera, Cabras (2007) afirmó que esta es la forma como se renuevan y se exploran los destinos de las organizaciones, donde se mezclan los aspectos empresariales con respecto a los colectivos sociales. Así mismo, para el autor, la comunicación organizacional es garante del establecimiento de las actividades y objetivos corporativos. Simultáneamente, Túñez (2012) aseguró que el hecho de que la comunicación esté presente en las organizaciones implica que existe cierta interacción con la sociedad. Es por eso que se debe tener en cuenta los mensajes “que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y sus diferentes públicos externos [...] para desarrollar una estrategia encaminada

a facilitar y agilizar el flujo de mensajes” (Andrade, 2005, como se citó en Túñez, 2012, p. 15).

#### *2.1.2.3.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA.*

En primer lugar, es preciso aclarar que la comunicación interna entendida por Ramos (1991), abarca a las interrelaciones comunicacionales entre los empleados, con lo que es una herramienta mediadora de lo interno de una empresa. Para lo anterior, el autor aseveró que se utilizan diversos instrumentos para la intermediación de la comunicación como los avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo y demás. A su vez, y retomando el modelo de Shannon y Weaver, en el que prima la transmisión de información unidireccional, López (2007) consideró que en el interior de las organizaciones existen ciertas formas de circulación de los mensajes, lo que se denomina como los flujos de comunicación, los cuales no solo abarcan a la comunicación unidireccional.

En ese orden de ideas, se pueden dividir en forma ascendente, en el cual no existe retroalimentación y los mensajes son emitidos dependiendo de una jerarquía establecida con el objetivo de que los empleados ejecuten las órdenes, en este escenario prevalece una estructura rígida de subordinación en la que existe un vínculo de dominación entre el empleador y el colaborador. Por otra parte, pueden ser descendentes, de tal manera que según López (2007) se regula el clima organizacional y se opta por la participación de los empleados en la toma de decisiones. En el último, es decir en el flujo de comunicación horizontal, los empleados y los directivos tienen la misma capacidad de toma de decisiones y de participar en ellas, por lo que la organización es plana, lo que llevaría a la eliminación de los rangos de mando.

Además, se debe reiterar que la comunicación interna no se limita al análisis de los medios de transmisión de información, también permite la creación de nuevo conocimiento al interior de las organizaciones, en el que se establecen espacios de diálogo, debate y escucha, con el fin de que los miembros de la comunidad empresarial puedan interactuar, proponer nuevas ideas, innovar y generar cultura de inclusión y de participación. Es por eso que Morales (s.f) estableció que ciertas empresas malinterpretan a la comunicación como espacios donde solo existe posibilidad de la emisión del mensaje y delimita, o elimina, la retroalimentación del

mismo, lo que conlleva a una incongruencia en los modelos de participación organizacionales. Para Morales (s.f), la comunicación interna engloba a la transmisión de información multidireccional puesto que incluye a todos los colaboradores de las organizaciones, es decir directivos y empleados. Además, busca llegar a la integración y cooperación de las personas con las empresas para las que laboran, incrementando así la productividad, la motivación, el sentido de pertenencia, y permitiendo la consecución de la misión empresarial.

Por otra parte, Quiroga (2007) afirmó que la comunicación interna es un mecanismo con la que cuentan las organizaciones para mediar en el ambiente laboral de las empresas. Desde el punto de vista del autor, la comunicación al interior de una empresa favorece la calidad de vida de los empleados, puesto que logra la integración de los mismos. De manera similar, el autor expresó que permite el fortalecimiento del capital humano ya que incrementa el compromiso y la satisfacción laboral. Todas las observaciones se relacionan con el hecho de que la comunicación interna crea una cultura organizacional adecuada para aumentar la competitividad y la cohesión; además de generar un recurso intangible que puede ser un elemento diferenciador en las organizaciones.

Al mismo tiempo, Capriotti (2009) estableció que este término está relacionado con el tipo de conductas internas que ejercen los empleados con el fin de la conformación de una unidad empresarial. El autor expresó que dichos comportamientos se pueden visualizar en las acciones que efectúa la empresa, y la forma en como los trabajadores conviven y se interrelacionan. Es por eso que para Brandolini, González y Hopkins (2009), la comunicación interna garantiza la comprensión y el establecimiento de relaciones con el público interno de la organización.

Es necesario mencionar que, para Llacuna y Pujol (s.f) esta puede ser de carácter formal o informal, donde la primera tiene que ver, según Pérez (s.f), con el tipo de relaciones que se establecen siguiendo el organigrama y se presenta de manera escrita, siguiendo una meticulosidad institucional. La segunda está relacionada con el estilo de relaciones interpersonales en la que la espontaneidad y la interacción humana hacen parte de su ser, añadiéndole que en este caso no se tiene en cuenta el nivel jerárquico.

De igual modo, Favaro (s.f) expuso la existencia de otro flujo de comunicación que apela a la informalidad, donde este se establece con base a las interpretaciones de la realidad que dependen del contexto y de lo aprendido por los empleados. Para este autor, este tipo de comunicación puede afectar al ambiente laboral puesto que se basa en argumentos no verídicos ni objetivos, en el que el rumor empresarial hace parte de los contenidos de la comunicación entre los colaboradores. Además, transgrede el establecimiento de la comunicación externa puesto que permea y trasciende a la empresa. Por lo tanto, es necesario un buen funcionamiento de la comunicación interna para que los trabajadores puedan emitir mensajes a los públicos exteriores, para así dar paso a la complementación de la comunicación y creación de conocimiento con la externalidad de las empresas.

#### 2.1.2.3.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EXTERNA.

Para López (2007), la comunicación externa surge de la necesidad que tienen las organizaciones de interactuar con su entorno; es por eso que se puede dividir en comunicación comercial y pública. La primera tiene que ver con las relaciones que se establecen con los clientes, proveedores, competidores y los medios de comunicación, entre otros, y es allí donde se generan mensajes de difusión de los insumos, productos, bienes o servicios que ofrece la empresa. La segunda vela por los vínculos de obligatoriedad que tiene la organización, es decir las relaciones con el gobierno, con las políticas estatales, el pago de impuestos y toda normatividad existente. Así mismo, se basa en la relación con las organizaciones no gubernamentales, la comunidad, con organizaciones de diferente industria y de la interacción con los stakeholders.

Por otra parte, Brandolini *et al* (2009) argumentaron que la comunicación externa es todo lo que va direccionado a aquellas personas con las cuales la organización tiene algún vínculo pero que no hacen parte de la empresa como tal. Entonces, se puede definir como

El conjunto de actos de comunicación con los *stakeholders* [...], y de modo global, con la comunidad en la que está inmersa [...] por lo que [...] es lo que la organización dice, hace o proyecta de ella hacia el exterior (Túñez, 2012, p. 96).

De igual manera, Aguirre y León (2015) aseveraron que es el proceso de interacción institucional con el entorno no perteneciente a la misma pero que está entre sus públicos

objetivos. Por ello se debe dirigir la atención de los “consumidores actuales y potenciales, empresas de competencia, entes gubernamentales, medios de comunicación [...] que estén relacionados de forma directa con la empresa” (Rincón, 2013 como se citó en Aguirre, 2015, p. 38) con el fin de estrechar los vínculos entre los mismos.

Por otro lado, Lindo y López (2015) mencionaron que este concepto mantiene un buen manejo de la fidelización y la creación de una imagen positiva para la organización. De ahí que Túñez (2012) afirmó que todo lo que hace la organización está comunicando una imagen positiva o negativa, sin importar cuál sea el objetivo de la misma. Dado lo anterior, el autor expuso que todos los que trabajan en una organización están comunicando los objetivos, las metas, la razón de ser, los productos y servicios a la comunidad para conseguir así una reputación que sirva como referente a las personas con vínculos directos, e indirectos, de las empresas.

Por otra parte, Guzmán (2012) expresó que la comunicación organizacional es una responsabilidad compartida por ambas partes, donde debe ser entendida como un modelo de aprendizaje empresarial de lo interno y externo. Además, la comunicación organizacional externa, en palabras de la autora, es un proceso donde la construcción de los contenidos de los mensajes y la comprensión de esta toma una vital importancia, puesto que genera un ambiente de participación y de inclusión entre la empresa y la sociedad. Por ello, el uso del lenguaje organizacional debe estar establecido por el contexto en el que está la corporación, ya que esta misma debe buscar que sus públicos comprendan la misión de la misma, lo que genera una vinculación al propósito organizacional.

Tomando en cuenta lo anterior, se deben crear escenarios donde se direcciona a la comunicación hacia el entendimiento y aprendizaje organizacional, en el que los públicos externos formen parte de la obtención de las metas empresariales y se vinculen con la vida corporativa. Es por eso que, a partir del análisis del contexto de los públicos de una organización, la gestión empresarial, y la comunicacional, puede ser empleada de manera que favorezca a la entidad.

### 2.1.2.3.3 GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LAS EMPRESAS: UN PANORAMA ESTRATÉGICO.

Para Aljure (2015) este concepto comprende el conjunto de actividades comunicacionales que están coordinadas para dirigir y controlar una organización. Además, el autor consideró que busca la definición apropiada de los objetivos organizacionales y la forma en cómo pueden ser logrados desde una perspectiva donde la comunicación aporte al funcionamiento de las empresas.

Por su parte, Fontalvo, Quejada y Puello (2011) argumentaron que la gestión en comunicación se puede definir como aquel proceso que genera valor a partir de ciertos activos intangibles, como el capital humano interno y externo, donde se deben tener en cuenta las metas a corto, mediano y largo plazo. Igualmente, Quiroga (2007) expresó que este concepto necesita de la integración de la comunicación organizacional en su totalidad para que tenga éxito; que se debe explorar, desde la comunicación, los objetivos organizacionales, los flujos de comunicación, el clima y el comportamiento organizacional, entre otros, para lograr las metas establecidas.

Es relevante añadir que para Ocampo (2007), antes de llegar a la gestión en comunicación se debe tener definidos los propósitos que se quieren alcanzar. Eso quiere decir, según la autora, que se debió realizar un estudio minucioso de la situación de la empresa, estructurar las tareas, seleccionar los medios que se usarán y el tipo de contenido que se emitirá. También, es importante conocer los recursos disponibles y lo que se puede hacer con ellos. La autora expresó que es crucial conocer profundamente a la organización, lo cual se puede realizar por medio de entrevistas, encuestas, cuestionarios, grupos focales y demás, para saber en qué áreas se debe establecer una estrategia comunicativa.

Paralelamente, Scheinsohn (2011) aseguró que antes de empezar a realizar un plan de comunicación estratégico, es necesario entender el lugar en que se encuentra la entidad, cómo se relaciona con su entorno, los recursos y competencias que posee y las expectativas de la misma y de sus *stakeholders*. En ese orden de ideas, primero “es necesario [...] realizar un análisis de la situación de la organización en el ámbito interno y externo. Dicho análisis se

hace con el fin de identificar [...] debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (D.O.F.A) y objetivos” (Aljure, 2015, p. 100).

Adicionalmente, López (2007) expresó que en esta etapa se hace la identificación de las causas de los problemas y se comprende que estas son ciertas acciones, involuntarias o voluntarias, que entorpecen la finalidad comunicativa de las organizaciones. Para Aljure (2015) es necesario la consulta de documentación e información para entender el porqué de la situación, además de realizar ciertas visitas a la empresa y auditorías a la población interna y externa.

Entonces, el paso siguiente es el análisis de los resultados obtenidos y la creación de las diferentes estrategias a utilizar. Las tácticas estratégicas son “un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, misión u objetivo” (Aljure, 2015, p. 30). Teniendo esto, Túñez (2012) agregó que tienen que ver con las decisiones que justifican cierto tipo de acciones, las cuales deberán ser ejecutadas por la organización con el fin de lograr un objetivo en específico.

Además, para Botero (2013), la formulación de las estrategias obedece a la realización de un plan de acción formulado con el fin de alcanzar los objetivos comunicacionales que respondan a la lógica corporativa. De manera semejante, Saló (2005) la entendió como cualquier acto creativo, innovador, intencional y aplicable para la generación de los propósitos, asignación de recursos, condicionamiento de tácticas, identificación de ventajas competitivas y valor comunicacional agregado.

Por otro lado, Scheinsohn (2010) estableció que la gestión en comunicación crea y ejecuta una estrategia donde se mezclan todos los tipos de comunicación de nivel táctico, gestionándolas como un sistema que se caracteriza por ser integrador, sinérgico y coherente. Preciado, Guzmán y Losada (2013) argumentaron que se puede hablar de comunicación estratégica cuando se tiene un objetivo en específico, el cual se debe derivar de las áreas que guían la gestión en la organización.

Además, según Preciado *et al* (2013) la gestión en comunicación empresarial, o la formulación del plan estratégico en comunicación, está determinado por abarcar a la totalidad de la organización, es decir a cada uno de los departamentos que la comprenden. En este

sentido, para las autoras, la gerencia tiene un papel fundamental pues es la que dicta lo que se deberá hacer y el propósito de esta. Es allí donde los directivos deben aportar información sobre la interacción de la empresa con su entorno. Entonces, todo plan estratégico debe “definir y trazar para un periodo determinado la política en comunicación de la empresa” (Saló, 2005, p. 46), generando una planeación en comunicación que determine las acciones a seguir.

#### 2.1.2.3.3.1 PLANEACIÓN LA COMUNICACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES.

Gálvez y Vives (2007) interpretaron a la planeación como aquel momento donde se define la estrategia a seguir y las tácticas que se realizarán. Es decir, para los autores, la planeación tiene que ver con el análisis de los resultados que arrojó el diagnóstico realizado, además del perfilamiento del camino que se debe tomar con el fin de la consecución del objetivo comunicacional establecido.

De la misma manera, Túñez (2012) lo entendió como la forma en cómo se marcan las directrices para lograr las acciones deseadas. Para el autor, es necesario conocer el contexto y el entorno de la empresa, con lo que se debe contar con un diagnóstico en comunicación para que los resultados se puedan ajustar a la realidad corporativa. Se requiere analizar la comunicación interna y las variantes de esta; y tener conocimiento de quiénes son los actores y los públicos a los cuales se quiere llegar. Es por eso que significa “el momento en el cual se desarrolla el plan, los programas, los procesos y los presupuestos” (Saló, 2005, p. 49).

Por otra parte, Libaert (2008) mencionó que su objetivo es trazar el recorrido y las metas, para tener claro cuáles serán los escenarios futuros con los que la empresa se tendrá que enfrentar. El autor afirmó que deberá responder a cuál es la evolución del campo técnico, administrativo, financiero y comunicacional de la empresa; cuál es la situación actual de los competidores y la situación del mercado, además de determinar cuáles son las ventajas y desventajas que tiene la empresa.

Así mismo, agrega que el plan de comunicación deberá comprender el objetivo estratégico y las modalidades de ejecución que correspondan a la meta fijada. Para el autor, se trata de un documento que establece un marco de referencia detallado, lo que permite el éxito del mismo. Paralelamente, Libaert (2008) planteó que la planeación en comunicación

organizacional tiene diversas orientaciones, como el *enfoque divisional, aplicativo y por objetivos*. Sin embargo, para la consecución del objetivo de este trabajo de grado, se sigue el enfoque por objetivos, el cual dicta el seguimiento de las metas, las cuales deberán ser analizadas para encontrar ciertas tácticas que le apuesten a su obtención.

No obstante, no solo basta con el desarrollo de estrategias, sino con la delimitación del impacto de estas en la organización. Para medirlo, se pueden utilizar los factores críticos de éxito, o *KPIs* por sus siglas en inglés, que significa un “conjunto de variables que se agrupan de acuerdo con el impacto que tienen sobre el éxito de la gestión” (Ocampo, 2007, p. 168) y que dependen de la realización de las tácticas a seguir en el plan estratégico de comunicación. Los *KPIs* se caracterizan por hacer un seguimiento minucioso sobre la consecución de las acciones y sobre el éxito de las mismas. Para trazarlas, es necesario entender cuál es el propósito del plan de comunicación estratégico, así como las tácticas a realizar, las personas encargadas, el tiempo y los recursos destinados entre otros.

## 2.2 DISEÑO METODOLÓGICO

A partir de la perspectiva conceptual presentada, la cual ayudó a enmarcar el análisis, se presenta el diseño y estudio metodológico realizado para el proceso de la investigación. Es por eso que para ejecutar la indagación correspondiente se utilizó un enfoque mixto, en el que se mezcla el planteamiento *cualitativo* y *cuantitativo* con el fin de tener un análisis completo del contexto y situación actual de la Dirección Local de Educación de Usaquén.

En primer lugar, el enfoque cualitativo, entendido desde la perspectiva de Sarduy (2007), involucra el reconocimiento de diferentes variables de un objeto de estudio, así como intenta comprender el contexto de lo investigado con el fin de obtener una mirada universal del fenómeno. De acuerdo con la autora, esta investigación permite tener diversas perspectivas de la realidad y de los datos analizados, por lo que es necesario que el investigador capte los antecedentes para comprender los hechos mediante un análisis exhaustivo de lo que los individuos piensan o sienten conforme a una situación en particular.

De la misma forma, Fernández y Díaz (2002) consideraron que el enfoque cuantitativo define las relaciones y correlaciones entre las variables a estudiar, esto posibilita que el investigador tenga diferentes deducciones con el fin de entender el porqué de los hechos.

Además, los autores expresaron que este tipo de investigación está centrada en una medición profunda y controlada, la cual es objetiva en su totalidad. Simultáneamente, está orientada a los resultados y sus datos se caracterizan por ser numéricos, sólidos y repetibles.

En ese orden de ideas, el enfoque cualitativo ayudó a realizar un análisis de la situación real de la entidad, con lo que se comprende las diferentes necesidades y el porqué de estas. Paralelamente, aporta ciertos datos de los colaboradores de la institución, los públicos de interés, las entidades con las cuales tiene relación y los recursos con los que dispone. Se debe agregar que el método cuantitativo brindó cierto refuerzo con respecto a la descripción del contexto de la Dirección Local de Educación de Usaquén, así como impulsó a la comprensión de la forma en como desde la comunicación organizacional se puede analizar las dinámicas de la entidad, con lo que se pretende conocer cuáles son las situaciones en comunicación más relevantes de abarcar, además de sus demandas corporativas internas y externas.

En ese sentido y siguiendo los lineamientos demarcados del enfoque cualitativo, se realizó una investigación documental, acompañado de una observación no participante, de una entrevista y un trabajo de campo con el fin de obtener una mirada externa a la realidad comunicativa de la Dirección Local de Educación de Usaquén. Dicho lo anterior, se analizaron diversos documentos institucionales con el fin de comprender a la entidad en cuestión; lo anterior permitió analizar la manera en cómo tanto la Alcaldía Mayor de Bogotá, la Secretaría de Educación Distrital y la DILE de Usaquén entienden a su entorno y establecen relaciones comunicacionales con este.

En ese caso, se consultaron diversos textos corporativos como el Plan Sectorial 2016-2020, realizado por la Alcaldía mayor de Bogotá; así como los diferentes planes de comunicación de la Secretaría de Educación Distrital y de la Alcaldía Mayor y el Manual de Imagen Corporativa de dichas entidades. Por otra parte, se realizó una revisión de los mecanismos usados por la Dirección Local de Educación de Usaquén para comunicarse con sus públicos internos o externos. Además, se consultó diversos documentos que permitieron realizar la caracterización de la DILE de Usaquén, así como del funcionamiento del sector educativo en la localidad.

Por lo que se refiere a la observación no participante, se contempló la realidad comunicativa de la Dirección Local de Educación de Usaquéen por medio de un análisis externo de la misma al realizar diversas visitas a la entidad, lo cual permitió obtener ciertos datos relevantes para esta investigación. En primer lugar, esta indagación contó con el soporte de diferentes trabajos académicos realizados para diversas asignaturas ofrecidas por la Facultad de Comunicación y Lenguaje de la Pontificia Universidad Javeriana, en los cuales se realizó un análisis de la manera en cómo la situación es empleada en la institución. Así mismo, se contó con el permiso de realizar diversas visitas a las instalaciones con el fin de poder observar y examinar los medios de comunicación y el lenguaje utilizado por los colaboradores para comunicarse con los demás asociados y con el público externo de la entidad.

En relación con el trabajo de campo realizado, al momento de emplear los instrumentos investigativos, como los sondeos a los públicos internos y externos de la Dirección Local de Educación de Usaquéen, se contó con la posibilidad de establecer conversaciones con los encuestados en lo que concierne a su percepción de la comunicación de la entidad. Lo anterior permitió establecer la manera en cómo los colaboradores entienden a la disciplina en cuestión y la forma en como se está empleando. Cabe señalar que se realizó un registro sonoro con respecto a las respuestas de cada uno de los participantes con el fin de poder establecer las variables y su nivel de correspondencia con respecto al objetivo de este escrito.

De la misma manera, en esta investigación se estableció una entrevista con la Dirección Local de la entidad en la que, por medio de diversas preguntas acerca de la percepción de la gerencia de la institución con respecto al propósito de la Dirección Local de Educación de Usaquéen y la manera en cómo la misma lo comunica; la perspectiva de la comunicación organizacional, de la comunicación al interior y exterior de la institución, del diagnóstico en comunicación organizacional y de la planeación estratégica en comunicación.

En cuanto al enfoque cuantitativo, se identificaron los públicos internos y externos con los que la DILE de Usaquéen tiene relación directa. Primeramente, el público interno está conformado por 19 colaboradores, o funcionarios, más la Dirección Local de la entidad. Como público externo, se identificó a los padres de familia con hijos inscritos en colegios de la localidad, a los docentes de las instituciones educativas y a la ciudadanía en general que

reside en esta parte de la ciudad de Bogotá y que tengan algún tipo de vínculo con la DILE de Usaquén. También se determinó que el segundo grupo de públicos objetivos de la entidad son las 182 instituciones educativas de Usaquén, de las cuales 15 son de carácter preescolar, 121 son colegios privados, 15 instituciones públicas, estatales o de concesión; y 31 instituciones para el trabajo y desarrollo humano.

En este sentido, la investigación se apoyó en el análisis de la comunicación interna y externa en la entidad como las dos dimensiones pertinentes para la indagación, lo que permitió tener un conocimiento global de las dinámicas de la Dirección Local de Educación de Usaquén. La comunicación interna, se dividió, por una parte, en la personalización por parte del público interno con respecto a la identidad corporativa y a la estrategia empresarial. De manera semejante, se analizaron las prácticas comunicativas en la entidad, la comunicación como mediadora entre las relaciones de los colaboradores y su aporte al ambiente laboral y al clima organizacional. Con respecto a la comunicación externa, se indagó acerca de la relación de la misma con los *stakeholders*, su percepción de la entidad, la atención al usuario, las prácticas comunicativas externas de la DILE de Usaquén, la apreciación de los usuarios frente a las prácticas de buen gobierno empresarial y responsabilidad social; así como la reputación corporativa.

Lo anterior se dividió en diferentes indicadores que permitieron desglosar dichos conceptos para examinarlos de una forma precisa. Es por eso que se analizó la forma en que la DILE de Usaquén está utilizando a la comunicación organizacional para el establecimiento de relaciones entre sus trabajadores y sus públicos externos, también el análisis de los flujos de comunicación, la forma como la entidad está comunicando acerca de su propósito a sus colaboradores y las solicitudes a sus usuarios, la manera en que sus públicos están percibiendo a la entidad y a la atención al usuario y la forma en que la Dirección Local de Educación de Usaquén usa las herramientas comunicativas como elemento que le aporte a la integración de sus miembros.

Paralelamente se evaluó el papel de la comunicación organizacional como puente para entender las relaciones entre los colaboradores de la entidad y cómo estos se identifican con el ente gubernamental, además se investigó acerca de la forma en cómo se toman las decisiones y cómo se divulgan; los canales y medios de comunicación que usa la DILE para

interactuar con sus públicos internos, la manera en que la comunicación puede aportar al ambiente y clima organizacional, el modo en cómo los funcionarios de la entidad se relacionan entre sí, el medio que utilizan para hacerlo y, por último, la identificación de los grupos de interés o *stakeholders*.

Seguidamente, se realizó la encuesta a los 19 funcionarios de la Dirección Local de Educación de Usaquén donde se indagó acerca del papel de la comunicación como puente para establecer relaciones entre los colaboradores, así como la percepción de los mismos frente al ambiente laboral y su relación con la comunicación organizacional, su apreciación sobre los canales, o herramientas, de comunicación internos y la forma en cómo se emplean actualmente; también como la apreciación que tienen sobre el nivel de participación frente a las decisiones de la entidad y la forma en cómo se divulgan y, por último, sobre su percepción con respecto a las fortalezas y debilidades de la comunicación en la entidad, así como las recomendaciones frente a temas comunicativos.

Para su ejecución, se contó con la autorización de la Dirección local con el fin de desarrollar los sondeos a los colaboradores en el horario laboral establecido, para lo anterior se solicitó a la Facultad de Comunicación y Lenguaje de la Pontificia Universidad Javeriana una carta dirigida a la gerencia de la entidad con el fin de formalizar la investigación. El paso siguiente fue la realización de una reunión con todos los funcionarios de la Dirección Local de Educación de Usaquén donde se socializó el propósito de la misma y se estableció el cronograma de ejecución de la indagación, así como se resolvieron ciertas dudas de los colaboradores.

En ese orden de ideas, se procedió a la realización de los sondeos con cada uno de los funcionarios, donde se aclaró que las respuestas obtenidas serían analizadas de forma anónima y confidencial. Para su ejecución, se contó con una sala de reunión adecuada para investigación en la que, en un periodo de tres días, se completó la totalidad de las encuestas con el público interno de la entidad. Es prudente expresar que para la realización de los sondeos, se procedió a tener el documento en físico con el objetivo de que el investigador pudiera llenar la encuesta en presencia de cada uno de los colaboradores. Lo anterior permitió, como se expresó anteriormente, que la ejecución del instrumento investigativo

fuera empleado con un corte conversacional, con lo que ciertos datos relevantes y detallados en este escrito provienen de los comentarios de los mismos.

Así mismo, para la realización de la entrevista a la Dirección local, se emplearon ciertos guiones preliminares con el fin de delimitar las preguntas a realizar. En ese sentido, se procedió a la investigación de los documentos institucionales con el objetivo de obtener cierta información que enriqueciera la indagación. El paso a seguir fue el establecimiento de los espacios adecuados para la realización de la misma, así como la socialización de los aspectos a indagar. De la misma manera, se realizó la entrevista a la Dirección Local donde se indagó acerca de las estrategias de comunicación desde una perspectiva de gestión empresarial, sobre los mecanismos usados para la comunicación con sus públicos objetivos, entendiéndose como funcionarios, usuarios e instituciones educativas; para evidenciar aspectos de comunicación como el relacionamiento con los medios de comunicación masivos, el posicionamiento y diferenciación de la entidad, la atención al usuario y las herramientas para medirla, el manejo de la percepción de la entidad en el exterior de esta, sobre las prácticas en responsabilidad social empresarial, además de los problemas en comunicación percibidos por la gerencia. Es prudente expresar que para la realización de la entrevista, se contó con tres espacios debido a la cantidad de preguntas y al tiempo de la entrevistada.

Con respecto a la comunicación con los usuarios de la entidad, se realizó una encuesta a 58 ciudadanos usuarios, donde se analizó la percepción que tienen sobre la entidad, logrando identificar cuáles son las cualidades empresariales reconocidas por los mismos. Del mismo modo, se hizo un sondeo sobre su apreciación acerca de la comunicación en la entidad y la forma en como la DILE de Usaquén está comunicándose con sus públicos, así como las herramientas con las que cuenta la entidad para dicho fin y para divulgar sus prácticas en responsabilidad social empresarial. Por otra parte, se preguntó acerca de la percepción que tienen frente a la atención brindada y se interrogó acerca de las fortalezas, debilidades y recomendaciones con respecto a la comunicación de la entidad.

Para su realización, se optó por utilizar el mismo mecanismo empleado con los colaboradores de la institución, es decir, se contó con los documentos de las encuestas de forma física con el fin de poder detallar ciertos comentarios de los ciudadanos usuarios. Su ejecución se realizó por un periodo de un mes en las instalaciones de la Dirección Local de

Educación de Usaquén, más específicamente en los espacios destinados para la atención al ciudadano, donde se adecuó un espacio para la ejecución de la misma con el fin de poder establecer el anonimato de las encuestas.

Por otro lado, para la realización de las encuestas a las instituciones educativas de la localidad se recurrió a la ayuda de Jairo Rodríguez Leuro, docente de la Facultad de Comunicación y Lenguaje de la Pontificia Universidad Javeriana. Con base a lo anterior, se estableció cuáles deberían ser las muestras poblacionales por cuotas para determinar la cantidad de colegios que deberían ser encuestados con el fin de tener una muestra representativa. En primer lugar, y como se expresó anteriormente, se identificó que el número de instituciones educativas privadas, públicas, estatales, por concesión o instituciones para el trabajo y desarrollo humano es de 182 centros educativos; además se demarcó cuál es el porcentaje de cada tipo de colegio frente a la población total.

$$\text{Proporción} = \frac{\text{Nº de colegio de cada tipología}}{\text{Población total de colegios}}$$

En ese orden, el resultado de dicha ecuación representa cuál es la proporción de cada tipo de colegios frente a la población de los mismos. Entonces, los colegios privados tienen una proporción del 74%; los colegios públicos del 9% y las instituciones para el trabajo y desarrollo humano del 17%. El paso siguiente fue determinar cuál es el porcentaje de la cuota representativa de la población total, en el que se estableció trabajar con el 30% de cada tipo de colegios de la localidad. Así, para saber exactamente cuántas encuestas son necesarias, se realizó la siguiente ecuación:

$$\text{Nº de encuestas a realizar} = \text{Población total de colegios} * \% \text{ determinado}$$

Tomando en cuenta lo anterior, se determinó que es necesario la realización de 55 encuestas para tener una muestra representativa del 30% de cada institución educativa de la localidad. Paralelamente, se reconoció el número de encuestas por cada colegio por medio de la siguiente operación:

$$\text{Nº de encuestas por colegio} = \text{Nº de encuestas totales} * \% \text{ de cada institución en la población total}$$

Además, se estableció que para sacar una muestra representativa del 30% de cada tipo de instituciones educativas de la localidad de Usaquén, es preciso realizar 41 encuestas a colegios privados, 5 a colegios públicos, estatales o por concesión; y 9 a instituciones para el trabajo y desarrollo humano. Esto se precisó para obtener una perspectiva representativa de cada uno de los públicos objetivos de la Dirección Local de Educación de Usaquén.

En ese orden de ideas, el siguiente paso fue delimitar cuáles serían los colegios que deberían contestar los sondeos. Para lo anterior, se seleccionó de forma aleatoria los colegios para que, desde un *link* enviado por medio de un correo corporativo de la Dirección Local de Educación de Usaquén, contestaran los sondeos. En este caso puntual, este trabajo de grado cuenta con las encuestas a los colegios públicos y privados y de las instituciones educativas para el trabajo y desarrollo humano.

El paso siguiente fue la tabulación de las respuestas de los sondeos realizados de forma presencial a cada público identificado. Para lo anterior, se procedió a transcribir cada una de las respuestas en SurveyMonkey, el cual es un programa en línea que permite la realización de encuestas y posibilita la tabulación de las mismas. Dicho programa permitió el análisis de las respuestas con respecto a los objetivos de este escrito, lo anterior posibilitó la realización del capítulo de análisis de las respuestas.

Por otro lado, como se expresó anteriormente, se revisaron ciertos trabajos académicos correspondientes a las asignaturas de Diagnóstico y Planeación de la Comunicación, dictadas en la Pontificia Universidad Javeriana, donde se evaluó el contexto de la organización, se generó un informe de los problemas encontrados y se establecieron ciertas acciones a seguir para el mejoramiento de las dificultades encontradas. También, se tuvo acceso a ciertos documentos institucionales para lograr un análisis profundo de la misma. Para eso se presentó una solicitud a la Dirección Local de la DILE de Usaquén acerca de la viabilidad de la consulta de los documentos requeridos y sobre la realización de las encuestas pertinentes.

### 2.3 CONCLUSIONES

Al tener en cuenta todo el recorrido teórico y metodológico, es pertinente esclarecer ciertos conceptos que se aplicaron en la investigación. Por un lado, si una organización, sin

importar el carácter de la misma, quiere mejorar su gestión, es importante que aplique en sus procesos empresariales una buena administración de la comunicación interna y externa, conglomerando a todas sus dimensiones. Es por eso que es importante comprender que la comunicación no significa solamente transmitir y recibir datos, información o mensajes; sino comprender el diálogo y la socialización de los diversos puntos de vista para potencializar la integración, participación y creación de un colectivo de trabajo en equipo en acción empresarial. En ese orden de ideas, la comunicación explora cuál es la mejor forma en la que los individuos pueden comprender, aprender y apoderarse de su entorno, generando la creación de nuevo conocimiento que beneficie tanto a la sociedad como al mundo corporativo.

Por otra parte, la comunicación organizacional es la forma en la que las empresas, tanto públicas como privadas, transfieren información a sus públicos internos y/o externos, para la generación de conocimiento innovador. Además, es necesario interpretar a la comunicación organizacional como una rama pluridisciplinar, en la que esta misma se une con la gestión administrativa, la psicología, la sociología y demás; para el estudio de la comunicación interna y externa en las organizaciones entre otros.

Igualmente, la comunicación interna está relacionada con los métodos corporativos para establecer diálogo y construcción de comunidad entre los miembros de una misma organización. En esta se evidencia la comprensión de la cultura organizacional y del comportamiento de los individuos que pertenecen a una misma empresa. Además, analiza la manera en cómo la organización integra a sus colaboradores para que se forme una unidad de personas que persiguen el mismo fin; y está relacionada con el análisis de la manera en cómo los públicos de interés de las organizaciones se relacionan con las empresas y generan vínculos con las mismas. En este sentido, la comunicación externa no se percibe desde una visión de transmisión de información, o del empleo de herramientas de mercadeo, sino de generación de espacios para que cada parte pueda exponer sus puntos de vista y se pueda construir un espacio de aprendizaje organizacional.

De otro lado, la gestión en la comunicación organizacional debe tener en cuenta la relación entre la comunicación interna y externa para poder crear un plan de comunicación estratégico. En este último, según Kurb (2008) se necesita realizar una evaluación de los

aspectos comunicacionales relevantes a destacar por medio de las herramientas de investigación identificadas, lo anterior encauza la realización de un diagnóstico en comunicación organizacional que permita perfilar cuáles son las acciones comunicativas a mejorar. Por lo tanto, se puede realizar un plan de comunicación estratégico donde se planteen ciertas acciones estratégicas que respondan al mejoramiento de las situaciones encontradas.

En el mismo ámbito, para la identificación de las estrategias o los planes de acción a seguir se deben hacer diversos estudios, análisis y diagnósticos con los funcionarios de la Dirección Local de Educación de Usaquén, así como con sus usuarios y con las instituciones educativas de la localidad. Basándose en lo anterior, se utilizaron diversas herramientas de investigación como las encuestas a los funcionarios, las instituciones de educación de la localidad de Usaquén y a los usuarios ciudadanos de la Dirección Local de Educación de Usaquén. También, una entrevista a la Dirección Local con el propósito de contrastar los hallazgos y poder analizar las situaciones a mejorar, con el objetivo de que por medio de un plan de comunicación estratégico se generen las acciones pertinentes para la resolución de las mismas desde la comunicación.

Para esta instancia, es preciso señalar que Botero (2013) consideró que todo plan de comunicación estratégico debe ir enfocado hacia el logro de la misión y visión corporativa, por lo que tanto el diagnóstico como la planeación deben regirse por los mismos. Entonces, se deberá tener en cuenta los lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Distrital para lograr una articulación entre ambas instituciones con respecto a la comunicación. De la misma manera, el autor argumentó que todo plan estratégico debe contener una propuesta de valor agregado a las compañías, donde aporte elementos diferenciadores con el fin de que puedan satisfacer las expectativas organizacionales, comunicacionales, financieras, de los *stakeholders*, de productividad y de aprendizaje.

### **3. CARACTERIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN LOCAL DE EDUCACIÓN DE USAQUÉN**

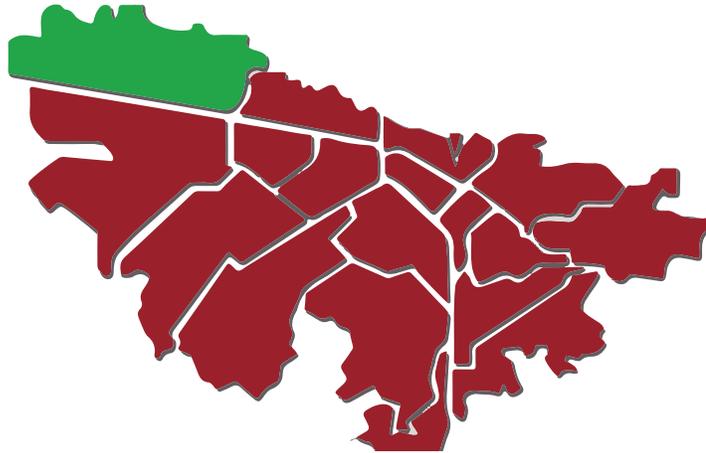
En los capítulos anteriores se realizó un recorrido de los antecedentes, investigaciones y las teorías sobre aspectos relevantes para la realización del plan de comunicación estratégico para la Dirección Local de Educación de Usaquén, así como se hizo un recuento de las técnicas de exploración que se utilizaron para la realización de este trabajo de grado. Esta sección comprende una caracterización de la DILE de Usaquén, donde se tiene en cuenta el perfil de la localidad de Usaquén para comprender el contexto de la entidad, así como el funcionamiento de la Dirección Local de Educación de Usaquén, teniendo en cuenta sus prácticas comunicativas con los públicos objetivos.

Para ello, se dividió este apartado en la descripción de la localidad, su división territorial, económica y productiva; el sistema educativo zonal, y las proyecciones demográficas trazadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) de la localidad. Del mismo modo, se expone los parámetros corporativos, como la misión, visión, valores y funciones dictados por la Alcaldía Mayor de Bogotá y por la Secretaría de Educación Distrital, los cuales determinan las dinámicas empresariales de la Dirección Local de Educación de Usaquén. Por último, se analiza cuáles son las dinámicas comunicativas de la entidad para entender la forma en como la misma entiende, apropia y utiliza los mecanismos que le ofrece la comunicación organizacional.

Es importante aclarar que como se mencionó anteriormente, la Dirección Local de Educación de Usaquén (DILE de Usaquén) es una de las 20 subdivisiones de la Secretaría de Educación Distrital (SED) de la ciudad de Bogotá. Es por eso que comparten la misma historia, misión, visión y valores corporativos, puesto que la primera depende de la segunda.

#### **3.1 CONTEXTUALIZACIÓN Y PERFILAMIENTO DE LA LOCALIDAD DE USAQUÉN**

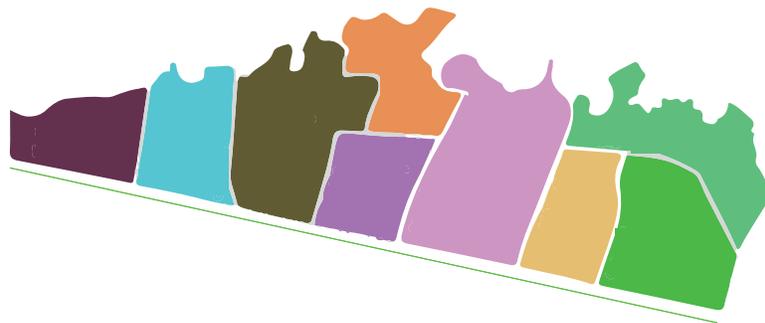
Para comenzar, la localidad de Usaquén está ubicada en el nororiente de la ciudad de Bogotá, en medio de las calles 100 y 240, entre la autopista norte y los cerros orientales. Limita con las localidades de Suba y Chapinero, y con los municipios de Chía, Sopó y La Calera. (Ver figura 1)



*Figura 1.* Mapa de la ciudad de Bogotá en el que se resalta la ubicación de la localidad de Usaquén

Fuente: elaboración propia con base en imagen de Noticias RCN (s.f)

Según Urrego y Ortegón (2015), la localidad está dividida en 587 barrios, los cuales están organizados en nueve Unidades de Planeamiento Zonal (UPZ) (ver figura 2) y cuenta con alrededor de 183 instituciones de educación entre pedagogía preescolar, básica y media; e instituciones para el desarrollo y trabajo humano. De la misma manera, según las autoras, dicha localidad es una de las más heterogéneas de Bogotá, puesto que en ella se encuentran los diferentes estratos socioeconómicos y diversos estilos de vida, desde la pobreza extrema hasta un alto nivel de riqueza. Además, se caracteriza por tener una distribución del suelo en el que existe una zona residencial, educativa, empresarial, bancaria, comercial y semirrural.



*Figura 2.* Mapa de las UPZ de la localidad de Usaquén en el que se divide la localidad por Unidades de Planeamiento Zonal

Fuente: elaboración propia con base en (Urrego & Ortegón, 2015, p. 13)

A partir de las ideas de Cardozo y Zapata (2015), quienes se basan en datos demográficos del Departamento Administrativo de Planeación Distrital (DADP) y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la localidad cuenta con alrededor de 450,000 habitantes, de los cuales, según un informe de la Secretaría de Educación Distrital (2013), la población con edades entre los 5 años hasta los 17 años está comprendida por 98,479 personas.

Lo anterior da a entender que dicha población, de acuerdo a la Secretaría de Planeación Distrital (2011), representa entre el 20 % al 24 % de la totalidad de ciudadanos que habitan en la localidad de Usaquén. Así, basándose en el informe de la Secretaría de Educación Distrital, la población en edad escolar de la localidad comprende a 75,425 personas, los cuales asisten a las diferentes instituciones educativas de Usaquén, entendiéndose como los colegios de carácter privado, oficial, estatal y por concesión.

Por otra parte, según un informe de proyección demográfica del DANE (2007), se espera que para el 2020 la población que comprende las edades de 0 a 17 años aumente en un 24,5 % con respecto a la del año 2014. Al comparar a la localidad de Usaquén con otras zonas de Bogotá, esta ocupa el onceavo puesto en relación con la población en edades de escolarización preescolar, primaria y básica de toda la ciudad. Pese a lo anterior, no se encontraron estudios de las instituciones educativas para el trabajo y desarrollo humano en la ciudad de Bogotá.

### 3.2 HISTORIA DE LA DIRECCIÓN LOCAL DE EDUCACIÓN DE USAQUÉN

Para comenzar, es importante aclarar que para comprender la historia de la DILE de Usaquén, primero se debe entender el origen y la creación de la Secretaría de Educación Distrital. En ese orden de ideas, Zuluaga (2012) afirmó que en mayo de 1822 se publicó en la “Gaceta de Colombia” la fundación de la primera escuela formal en el país, regentada por la Orden de los Dominicos. Lo anterior dio paso para que se crearan más escuelas de educación bajo lo que se denominó como Plan de Estudios y Código de Instrucción Pública en el año de 1834. Según el autor, se buscaba la similitud en la forma de enseñanza académica y la uniformidad de las instituciones de educación en la capital del país.

Posteriormente, según el Instituto de Estudios Urbanos de la Universidad Nacional de Colombia (s.f) en 1983 se decretó la creación del Departamento de Instrucción Pública, el cual estaba encargado de la creación, conservación, mejora y vigilancia de las Escuelas Públicas de Enseñanza, instituciones dependientes de las rentas del distrito. Todo lo anterior llevó a que en 1955 se promulgara el Acuerdo 26 en el que se ordenó la creación de la Secretaría de Educación como entidad encargada de la inspección de la educación en la ciudad y del control de los institutos complementarios en Bogotá.

En el mismo año, según el instituto nombrado, se ordenó en el decreto 58 del 23 de agosto, conocido como el Reorgánico de la Secretaría de Educación, por medio del cual se creó la Secretaría de Educación distrital y le facultó la posibilidad de gestionar funciones de la formación de cultura ciudadana en Bogotá; así como de las bibliotecas, las instituciones de educación superior como la Universidad Popular del Distrito y demás. Dicho decreto cambió con el Acuerdo 27 de 1972, con el que se autorizó que la SED pueda formular ciertos criterios y normas con el fin de orientar el desarrollo del sector educativo en la ciudad. Además, se decretó que podía dirigir y ejecutar programas educativos y proveer la expansión y mejora de la educación en las escuelas privadas u oficiales. Dicha resolución facultó a la SED a inspeccionar la educación en las instituciones en la capital del país y a dirigir ciertos programas de investigación, evaluación y formación profesional de la ciudad.

Después de ciertos ajustes y mediante algunas ordenanzas del Concejo de Bogotá, con el decreto 443 de 1996, se fundaron los Centros Administrativos de Educación Local (CADEL), que después se conocerían con el nombre de Direcciones Locales de Educación (DILE). En dicha resolución, se concedió a las autoridades locales la identificación de las características educativas de cada zona de la ciudad, con el fin de presentar propuestas a las entidades competentes con el objetivo de mejorar la calidad educativa zonal.

Además, se estableció que los CADEL son entes de apoyo a las autoridades locales en la formulación de planes educativos zonales y que deben presentar asistencia técnica a cualquier institución educativa que lo requiera. Por otra parte, se les ordenó tener registros estadísticos y de control acerca de cada establecimiento pedagógico en la localidad, de la población estudiantil y de los docentes. De manera similar, pueden “ubicar, trasladar, reemplazar, dar

licencias, permisos y demás [...] al personal docente, directivo docente y administrativo de la localidad” (Decreto 443, 1996, Art. 24 numeral 10).

En ese orden de ideas, Díaz, Loaiza, y Zambrano (2009) argumentaron que la SED es el ente rector de la educación preescolar, primaria, secundaria, media e informal en Bogotá. Así mismo, el Decreto 815 de 2016, como se citó en Díaz *et al.* (2009), estableció que la SED tiene como función:

“velar por la calidad y cobertura de la educación en el Distrito Capital, establecer [...] planes y programas distritales de educación de acuerdo con los criterios establecidos por el Ministerio de Educación Nacional y el Plan Distrital de Desarrollo, organizar y supervisar el servicio educativo prestado por entes oficiales y particulares, diseñar y poner en marcha los programas para la mejora de la eficiencia, calidad y cobertura en educación, [...], realizar concursos distritales para el nombramiento del personal docente y directivo del sector estatal, programar las acciones de capacitación al personal docente y administrativo estatal, aplicar incentivos y sanciones a las instituciones educativas, evaluar el servicio educativo en Bogotá, aprobar la creación y funcionamiento de las instituciones de educación formal y no formal, consolidar y analizar la información educativa y, dirigir el sistema educativo distrital en concordancia con lo dispuesto en los artículos 75, 148 y 151 de la Ley General de Educación” (p. 52)

Antes, con el decreto 330 de 2008, se definieron los objetivos, estructura, y las funciones de la SED, con sus subdivisiones, y se estableció que dicha entidad será la cabeza del sector educativo en la ciudad. También, se ordenó la autonomía administrativa y financiera de la organización, la cual hace parte del sector central del gobierno de Bogotá. De manera similar, el decreto dictó que la SED se debe encargar de la inspección, vigilancia, control, evaluación y en la prestación del servicio educativo en toda la ciudad entre otras funciones.

Dicho decreto cambió el nombre de CADEL por el de Dirección Local de Educación (DILE), además de que se le encargaron más funciones, como la competencia de orientar y acompañar a los colegios en la renovación de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI), la aplicación de los sistemas de gestión de desempeño de los docentes y personal administrativo; el atender solicitudes, quejas y sugerencias de la ciudadanía que habita en las localidades.

### 3.3 MISIÓN, VISIÓN, FUNCIONES Y OBJETIVOS CORPORATIVOS

Según la página de internet de la Secretaría de Educación Distrital (s.f.a) se estipuló como misión de la entidad:

Promover la oferta educativa en la ciudad para garantizar el acceso y la permanencia de los niños, niñas y jóvenes en el sistema educativo, en sus distintas formas, niveles y modalidades; [...] con el propósito de formar individuos capaces de vivir productiva, creativa y responsablemente en comunidad. (párr. 2)

Del mismo modo, se promulgó como visión:

La SED garantizará el derecho a la educación de los niños, niñas u jóvenes de la ciudad, a través de colegios distritales modernos, humanos e incluyentes y de un proceso de formación democrático, participativo, permanente, personal, cultural y social. (párr. 3)

A su vez, la Página de internet de la Dirección Local de Educación de Usaquén establece que según el Decreto 330 de 2008, sus funciones son las siguientes:

- Mantener actualizada la información del personal docente y administrativo, de los establecimientos educativos oficiales o en concesión, y recoger la información sobre las necesidades de recursos humanos.
- Ejecutar los procesos de ubicación, traslado del personal docente y administrativo asignado a la localidad, de acuerdo con las orientaciones impartidas.
- Coordinar y controlar la aplicación de sistemas de evaluación del desempeño para el personal administrativo y docente, acorde con la normatividad vigente.
- Atender o tramitar las solicitudes, propuestas, quejas y reclamos formulados por la comunidad y los colegios, de conformidad con los lineamientos establecidos por la Dirección de Servicios Administrativos.
- Atender la demanda de cupos escolares y consolidar el registro de cobertura de la localidad.
- Fomentar, promover y fortalecer las organizaciones sociales y los procesos de participación en los colegios y la localidad.
- Atender los trámites de legalización de instituciones de educación formal y de Instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano y expedir los actos administrativos sobre la materia.
- Aprobar las tarifas de costos educativos de los colegios privados, mediante resolución proferida por el director local de educación; entre otros. (Art. 13)

Por último, la Dirección Local de Educación de Usaquén tiene como objetivo Garantizar el acceso, permanencia y calidad de la educación a los niños, niñas y adolescentes de la localidad [...], mediante el desarrollo [...] de la educación [...] con el fin de optimizar su calidad de vida y contribuir a formar una sociedad [...] democrática. (Secretaría de Educación Distrital, s.f.b, párr. 2)

Del mismo modo, se estableció como objetivo específico de la entidad la generación de “oportunidades iguales de desarrollo e inserción escolar, garantizando la cobertura y permanencia de cada uno de ellos en las instituciones públicas y privadas de la localidad” (Secretaría de Educación Distrital, s.f.b, párr. 3).

### 3.6 FUNCIONAMIENTO, UBICACIÓN Y PLANTA FÍSICA DE LA DIRECCIÓN LOCAL DE EDUCACIÓN DE USAQUÉN



Figura 3. Fachada externa de la oficina de la Dirección Local de Educación de Usaquén

Fuente: toma propia

La Dirección Local de Educación de Usaquén está ubicada en la calle 126 a número 7C-82 en la ciudad de Bogotá; cuenta con 19 funcionarios públicos, entre hombres y mujeres, los cuales tienen una edad comprendida desde los 25 hasta los 60 años de edad. Los anteriores deben tener estudios académicos, técnicos o profesionales, en cualquier institución de educación superior avalada por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia. De igual forma, la dirección local de la DILE de Usaquén ejerce funciones de intermediación entre la localidad, el gobierno central y los demás entes administrativos distritales.



Figura 4. Pieza gráfica exterior de la Dirección Local de Educación de Usaquén

Fuente: toma propia

La entidad cuenta con las áreas de Supervisión e Inspección educativa, Participación Ciudadana, Jurídica, Cobertura, Talento Humano, Planeación, Movilidad – Subsidio Escolar, Servicio al ciudadano, REDP, secretarios de las diferentes áreas y auxiliares administrativos. Además, debido al cronograma de apertura de cupos educativos en los colegios del distrito, en los meses de noviembre, diciembre, enero y febrero se contratan alrededor de tres personas para que apoyen a las áreas en cuestión.

Por otra parte, y según información proveniente de entrevistas realizadas a los colaboradores de la DILE de Usaquén<sup>1</sup>, los funcionarios son nombrados de tres maneras diferentes, dependiendo del caso que aplique. La primera es por medio de la Comisión Nacional del Servicio Civil, donde se hacen los nombramientos en carrera administrativa y cualquier ciudadano puede presentarse. En la segunda clasificación, la Secretaría de Educación Distrital delega a una persona para cargos provisionales. El tercero, en el cual también depende de la decisión de la SED, se hace por contrato por prestación de servicios por un tiempo delimitado y depende de las necesidades de la entidad.

---

1. Se omiten los nombres de los funcionarios por solicitud de los mismos. Sin embargo, la información proviene de entrevistas con algunos colaboradores de la Dirección de Educación Local de Usaquén.

### 3.6 ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN LOCAL DE EDUCACIÓN DE USAQUÉN

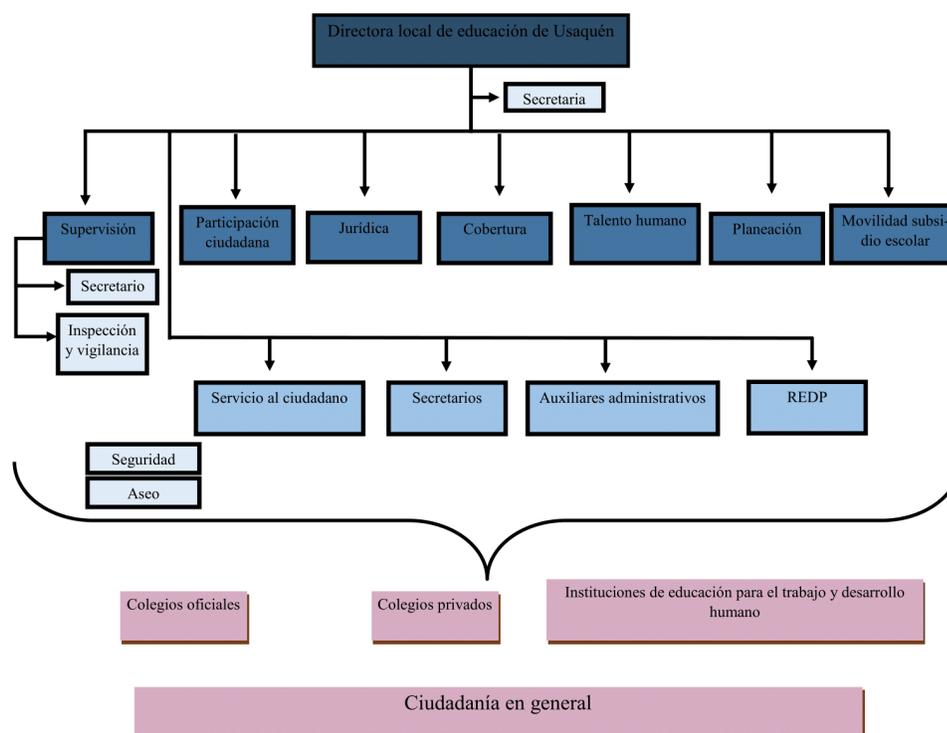


Figura 5. Organigrama de la Dirección Local de Educación de Usaquén

Fuente: elaboración propia con colaboración de funcionarios de la entidad

### 3.7 PÚBLICOS DE LA DIRECCIÓN LOCAL DE EDUCACIÓN DE USAQUÉN

La Dirección Local de Educación de Usaquén tiene relación directa con 15 instituciones de preescolar, 11 instituciones de educación distrital y cuatro centros estatales, 121 colegios privados y 31 instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano; todas las anteriores están ubicadas en la localidad de Usaquén. Además, la entidad también se relaciona con los padres de familia de hijos o familiares inscritos en colegios de Usaquén, con los estudiantes y familiares de los institutos para el trabajo y el desarrollo humano.

Por otra parte, tiene una relación indirecta con los funcionarios, docentes y administrativos de las instituciones de educación de la localidad, con la Presidencia de la República de Colombia, la Personería Distrital de Bogotá, la Alcaldía Mayor de Bogotá y las alcaldías locales, las Juntas de Acción Local (JAL), la Contraloría Nacional, Distrital y local, con la

Casa de la Mujer, los sectores LGBTI de Usaquén, el Ministerio de Educación Nacional de Colombia y la Secretaría de Educación Distrital con sus otras dependencias, entre otras.

### 3.8 PRÁCTICAS EN COMUNICACIÓN DE DIRECCIÓN LOCAL DE EDUCACIÓN DE USAQUÉN

De acuerdo con entrevistas realizadas a los funcionarios<sup>2</sup> y de la observación no participante ejecutada, se puede inducir que la Dirección Local de Educación de Usaquén tiene prácticas comunicativas internas donde, en la mayoría de los casos, son caracterizadas por la informalidad en la comunicación. Además, cuenta con ciertos espacios destinados para información escrita o visual, como resoluciones, decretos y circulares; así como carteleras o avisos que informan a sus públicos internos y externos sobre las decisiones, los procedimientos o los cambios de la estructura organizacional de la entidad (ver figura 5).

Por otra parte, la DILE de Usaquén usa diferentes herramientas de comunicación digital, como grupos en la red de mensajería *WhatsApp*, en los que los funcionarios establecen una comunicación interna casi inmediata, además que los flujos de comunicación son totalmente informales, mezclándolos con los temas relevantes para la organización. De la misma manera, la entidad cuenta con un espacio en la página de internet de la SED, en el que se encuentra información relevante como la ubicación de la misma, los horarios de atención, los teléfonos y los cargos de los funcionarios profesionales.

Así mismo, los colaboradores tienen una red interna de comunicaciones, o *intranet*, denominada como *Communicator* o *IntraSED*. Tal herramienta les permite mantener conversaciones digitales internas, así como con las demás direcciones locales u oficinas que dependen de la Secretaría de Educación Distrital. Igualmente, la DILE de Usaquén tiene una cuenta de *Skype Empresarial*, en la cual, por medio de video llamadas, se hacen reuniones virtuales acerca de la supervisión de la educación de Bogotá y en esta pueden participar los funcionarios de otras direcciones locales y asociados de la oficina central. Cabe la pena resaltar que ambas herramientas están diseñadas para que los funcionarios puedan realizar solicitudes, envío de documentos, aclarar dudas o sugerencias con los demás departamentos de la Secretaría de Educación Distrital y con las dependencias de la misma.

---

<sup>2</sup> Se omiten los nombres de los funcionarios por la solicitud de los mismos. Sin embargo, la información proviene de entrevistas con los colaboradores de la Dirección de Educación Local de Usaquén.

Así mismo, otra práctica comunicativa identificada fue el uso del correo electrónico institucional. Este se utiliza para la solicitud de información relevante para la labor de cada funcionario, así como el envío de la misma. El dominio que se usa es *@educacionbogota.edu.co* y se les pide a los colaboradores que instalen la aplicación de *Outlook* en sus celulares personales para mantener un contacto permanente de los correos corporativos.

Con respecto a las capacitaciones, un aspecto relevante es que las mismas dependen del área que lo requiera, con lo que no se hacen a nivel grupal; se realizan aproximadamente cada tres meses y su contenido tiene relación con alguna necesidad de la localidad identificada, como el aumento o disminución de cupos escolares o con el cambio en la práctica administrativa de la Dirección Local de Educación de Usaquén, de la SED, del Ministerio de Educación Nacional o de la Presidencia de la República.

Los colaboradores entrevistados identificaron que son poco comunes las actividades laborales por fuera de la entidad. Sin embargo, aclaran que se realizan reuniones interinstitucionales, las cuales se hacen aproximadamente cada mes con las demás entidades distritales, con el fin de trabajar transversalmente en criterios unificados, lo cual se encuentra reglamentado por la Alcaldía Mayor de Bogotá y por el Concejo de la ciudad. Por otra parte, se realizan reuniones con rectores de colegios oficiales o privados, en las diferentes plantas educativas de las instituciones, cada mes donde se exponen aspectos relevantes sobre los Planes Educativos Institucionales (PEI), las normas vigentes, y los procesos y proyectos que tenga la Secretaría de Educación Distrital.

Además, como se mencionó anteriormente, se usan a las carteleras de tipo institucional y local, para informar a los públicos externos, e internos, acerca de los procesos que se adelantan en la DILE de Usaquén. Por ejemplo, se comunican cuáles serán los pasos a seguir en el proceso de cobertura de cupos escolares o de los cambios del calendario académico de colegios distritales, entre otros. El contenido, su estructura y su forma están determinados por las directrices del Departamento de Prensa de la Secretaría de Educación Distrital, donde la Dirección Local de Educación de Usaquén no tiene inferencia sobre estas ni puede manipular su contenido.



Figura 6. Sala de espera de usuarios DILE de Usaquén – primer piso

Fuente: toma propia



Figura 7. Cartelera DILE de Usaquén

Fuente: toma propia

De igual modo, existe una revista interna denominada como PrensaSED, en el que el contenido está caracterizado por informar acerca de los proyectos, programas, normas y eventos importantes de la Secretaría de Educación Distrital. La circulación de la revista se hace de forma irregular y está destinada solamente a los funcionarios de la entidad. No obstante, se identificó que no existe un canal de retroalimentación con respecto al contenido de las mismas y no existe una segmentación dependiendo del tipo de localidad, ya que la información de la revista es igual para toda la ciudad.

También, la Secretaría de Educación Distrital tiene una cuenta oficial en la red social de *Facebook* y las personas responsables de su contenido pertenecen al Departamento de Prensa

de la misma. Con respecto a los perfiles en redes sociales de la DILE de Usaquén, la entidad no cuenta con la autorización para la creación de los mismos, por lo que se pueden emitir contenidos desde las cuentas personales de los directores locales de cada DILE o desde los perfiles empresariales de la SED. En este caso puntual, la única forma de comunicación digital está determinada por la Secretaría de Educación Distrital.

Por último, se evidenció que los públicos externos se pueden comunicar con la Dirección Local de Educación de Usaquén por medio telefónico, por correo electrónico, dirigiéndose a la entidad o por medio de un buzón de sugerencias. Sin embargo, este último no se utiliza por la falta de los formularios oficiales para la evaluación externa. Así mismo, es evidente que no existen otros medios de comunicación, aparte de los expuestos anteriormente, puesto que en el análisis realizado en la asignatura Diagnóstico en Comunicación de la Pontificia Universidad Javeriana por Ribeiro y Mendiola (2016) se evidenció la falta de herramientas comunicativas, tanto internas como externas, de la entidad. Además, en dicho análisis, los usuarios recomiendan la utilización nuevas plataformas de comunicación o que se potencialice las que están vigentes.

### 3.9 CONCLUSIONES

En esta primera aproximación, basada en la indagación de información institucional, se puede identificar que la DILE de Usaquén es una entidad que debe su funcionamiento a las directrices de la Secretaría de Educación Distrital, por lo que no cuenta con la autonomía necesaria para generar políticas propias, aunque pueden establecer el uso de los medios de comunicación en la misma. Consecuentemente, es notorio que la institución pertenece a una localidad en la que se pueden encontrar los diferentes niveles socioeconómicos, con lo que las demandas educativas de Usaquén varían dependiendo de la zona geográfica en la que se encuentren las instituciones educativas.

Por ende, es preciso señalar que uno de los grupos demográficos con los que más tiene relación la entidad es aquel que pertenece a los estratos socioeconómicos más bajos, ya que la Dirección Local de Educación de Usaquén hace el papel de intermediador con respecto a los cupos educativos en los colegios públicos, y es puente para la movilidad escolar de los estudiantes y provee el acceso de dicha población a los subsidios escolares que ofrece la

Dirección de Bienestar Estudiantil de la Secretaría de Educación. De la misma manera, la institución vela por el establecimiento, control y vigilancia de las instituciones educativas de carácter privado, así como los centros educativos para el trabajo y desarrollo humano.

Igualmente, la entidad cuenta con una totalidad de 19 funcionarios más la persona encargada de la Dirección Local, además de que está comprendida por 11 áreas, las cuales responden, desde una perspectiva específica para cada una, a las necesidades con respecto a la educación de la localidad de Usaquén. Por otra parte, la Dirección Local de Educación de Usaquén tiene relación directa con 182 instituciones de educación, por lo que tiene una comunicación directa con los rectores, administrativos o coordinadores de las mismas. También tiene relación con los usuarios ciudadanos que pueden ser, por un lado, padres de familia con hijos o familiares inscritos en colegios de la localidad, de la misma manera con ciudadanos sin vínculo alguno con las instituciones educativas de Usaquén y, por último, con los docentes de los centros educativos distritales, estatales o por concesión.

Además, la DILE de Usaquén cuenta con diversos medios de comunicación interna como la interacción cara a cara, la comunicación mediada por medio de la Intranet, el correo electrónico, la página web de la Secretaría de Educación Distrital, las resoluciones o memorandos, entre otros. Paralelamente, tiene ciertos canales de comunicación externa como, igual que al interior de la organización, la interacción cara a cara, los espacios para la información textual o visual como las resoluciones o circulares, carteleras, televisores y el sistema de DigiTurno. También, los públicos objetivos de la entidad se pueden comunicar con la DILE de Usaquén por medio de las líneas telefónicas, así como de los correos corporativos de la misma y con los perfiles en redes sociales de la SED.

#### **4. HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN EN LA DIRECCIÓN LOCAL DE EDUCACIÓN DE USAQUÉN**

A continuación, se muestra el análisis de la investigación realizada, para ello se efectuó una encuesta a los funcionarios de la DILE de Usaquén, se indagó acerca de las dinámicas de la entidad, de la personalidad corporativa, sobre el reconocimiento de la misión y la visión empresarial por parte de los trabajadores, el tipo de comunicación usada en la institución, los flujos y canales de comunicación de la DILE de Usaquén. A la vez, se investigó sobre la forma en que los funcionarios perciben la comunicación en la organización, la manera en que los procesos comunicativos se han integrado con el ambiente laboral; así como el reconocimiento y la identificación de vínculos relacionales y comunicativos con los públicos de interés de la Dirección Local de Educación de Usaquén.

Del mismo modo, se realizó una entrevista a la Dirección Local de la institución donde se hizo énfasis en el papel de la comunicación en la entidad; por lo que se preguntó acerca de la manera en cómo dicha disciplina es empleada, tanto al interior como al exterior de la organización; también las diversas formas de generar relaciones entre los públicos, internos y externos. Por otra parte, se analizó la interacción que tiene la DILE de Usaquén con sus públicos externos y la relevancia que tiene la visibilización, diferenciación, reputación e imagen corporativa, además del relacionamiento con los medios de comunicación y la responsabilidad social empresarial.

Seguidamente, se aplicó un sondeo a los rectores o administrativos de las instituciones educativas distritales, estatales, por concesión y privadas ubicados en Usaquén; y un cuestionario a las instituciones para el trabajo y desarrollo humano en los que se les pidió identificar los aspectos más relevantes con respecto a la comunicación en la organización. A su vez, se realizó una encuesta a los usuarios ciudadanos con el fin de que identificaran los aspectos comunicativos percibidos de la DILE de Usaquén. También se realizó una observación no participante donde el investigador pudo examinar ciertos aspectos comunicativos de la entidad. Lo anterior fue unido al análisis de la entrevista con el fin de poder entrelazar las encuestas realizadas y la conversación con la Dirección Local.

#### 4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En ese orden de ideas, ahora se presenta el estudio y las conclusiones de la investigación realizada, para lo que se utilizaron las gráficas de los resultados de las encuestas con el fin de visualizar la realidad comunicativa de la DILE de Usaquén. Vale la pena resaltar que se dividió este apartado en el análisis e interpretación de las encuestas realizadas a los funcionarios de la entidad, así como el estudio de la entrevista realizada a la Dirección Local. Además, se tuvo en cuenta los resultados de los sondeos a los públicos externos con su respectivo análisis. Así, se pretende obtener la identificación de situaciones relevantes en aspectos comunicacionales para el desarrollo del plan de comunicación estratégico para la Dirección Local de Educación de Usaquén en Bogotá.

##### 4.1.1 PERCEPCIÓN DEL PÚBLICO INTERNO DE LA DIRECCIÓN LOCAL DE EDUCACIÓN DE USAQUÉN

En ese orden de ideas, en esta parte se mostrarán los resultados del cuestionario realizado en el que se consultó a 19 funcionarios, de los cuales el 53% son mujeres y el 47% son hombres; de estos, el 53% tiene una edad por encima de los 50 años de edad y el 69% cuenta con estudios en pregrado o postgrado; el 42% ha trabajado de cinco a diez años en la Secretaría de Educación Distrital y el 89% ha laborado hace menos de 10 años en la Dirección Local de Educación de Usaquén. Cabe la pena aclarar, como se expresó con anterioridad, que la encuesta se realizó de forma presencial en compañía del investigador, por lo que los encuestados fueron mencionando ciertos aspectos relevantes para la realización del diagnóstico

Con respecto a las características identificadas, se evidenció una tendencia a reconocer en los demás trabajadores la cordialidad, el compañerismo, el profesionalismo, la experticia profesional y el compromiso frente a su trabajo; además que se identificó que los funcionarios tienen una buena percepción acerca de la Dirección Local de Educación de Usaquén como unidad; se observó que tiene un ambiente laboral en el que la interacción cara a cara tiene una importancia relevante, con lo que esta misma se caracteriza por generar un escenario de diálogo y debate de ideas entre todos los departamentos.

No obstante, reconocen la existencia de aspectos negativos en los demás colaboradores como el egoísmo, la impuntualidad y la descortesía; se percibe una alta tendencia hacia el rumor en las organizaciones. Algunos funcionarios afirmaron que distinguen dentro del entorno empresarial comentarios inadecuados y malintencionados, lo que en palabras de los mismos, perjudica al ambiente laboral.

Sin embargo, se han desarrollado estrategias para el fomento de un ambiente laboral agradable, como por ejemplo diferentes reuniones de equipo donde los colaboradores pueden interactuar con personas diferentes a las de su área, así como talleres para la resolución de problemas laborales y capacitaciones para disminuir el rumor empresarial. En contraste con lo anterior, los funcionarios expresan que dichas acciones no han tenido los resultados esperados porque la mayoría de los mismos no consideran que pueden aportarle a la vida de la organización, pues son percibidas como capacitaciones improductivas e innecesarias.

De la misma forma, el 47 % de los funcionarios manifestaron que no existen estrategias que permitan la realización de actividades extralaborales (ver Figura 8), por tanto, no hay espacios para la integración de los colaboradores en ambientes no corporativos, aunque a la totalidad de los encuestados le parece pertinente la realización de las mismas. Además, algunos trabajadores comentaron que las actividades no están destinadas a todos los colaboradores, sino a aquellos que tienen un cargo profesional y no auxiliar, o que llevan cierto tiempo en la entidad. Para ellos, esto permitiría aumentar el trabajo en equipo y la productividad, garantizaría el mejoramiento del ambiente laboral y se disminuiría el rumor en la organización.

- ¿Existen actividades extralaborales que permitan la integración de los funcionarios?

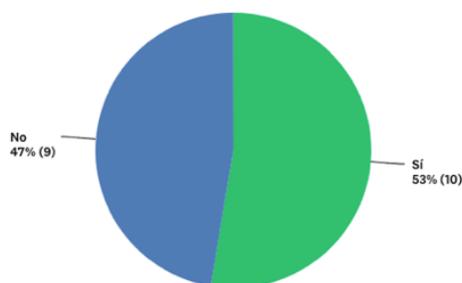


Figura 8. Tabulación actividades extralaborales

Fuente: elaboración propia

En relación a las prácticas comunicativas, se estableció que a pesar de que en la entidad prima la interacción cara a cara, la comunicación no está cumpliendo con su objetivo puesto que los mensajes no se están comprendiendo de una forma eficaz y existe una malinterpretación de estos. Además, algunos colaboradores explicaron que no existe una conexión entre los contenidos de los mensajes puesto que las acciones planteadas no son ejecutadas como fueron propuestas, tampoco existe una consistencia ni claridad en la comunicación pues los mensajes están siendo interpretados de maneras diferentes.

Por otro lado, en cuanto a la manera en que se informaron sobre el propósito de la entidad, los resultados se encaminan a que se utilizan las reuniones, capacitaciones y el correo electrónico para comunicar la misión de la entidad. Pero, el 53 % de los encuestados reconocieron que se enteraron por medio del día a día, por sus propios medios o por su experiencia como servidores públicos; seguido por el 26 %, quienes manifestaron que por medio de la intuición (ver Figura 9). Por esto, no existe un lineamiento en la organización que logre que los funcionarios conozcan cuál es la razón de su trabajo, lo que evidencia que la comunicación no está siendo empleada de un modo que beneficie a la entidad, dado que supone procesos desordenados y que no están alineados con los objetivos corporativos.

- ¿Cómo se informó acerca del propósito de la DILE de Usaquéen?

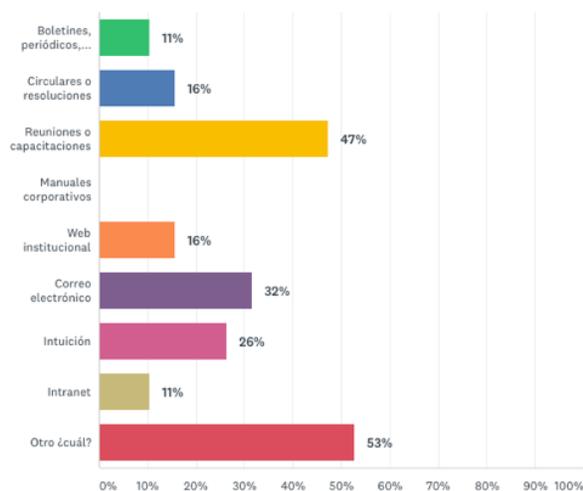


Figura 9. Tabulación comunicación del propósito

Fuente: elaboración propia

Además, si la mayoría de los funcionarios respondió eso, quiere decir que los medios de comunicación internos no han sido utilizados de manera efectiva, ya que se observa que la

comunicación generada no está siendo recibida como debe ser. Así, el 53 % confirmó no conocer la misión y/o visión de la entidad (ver Figura 10), lo que reafirma la falencia en las prácticas y en los procesos comunicativos, al no haber una planificación establecida y que no están formalizados en la entidad.

- ¿Conoce la misión y/o visión de la DILE de Usaquén?

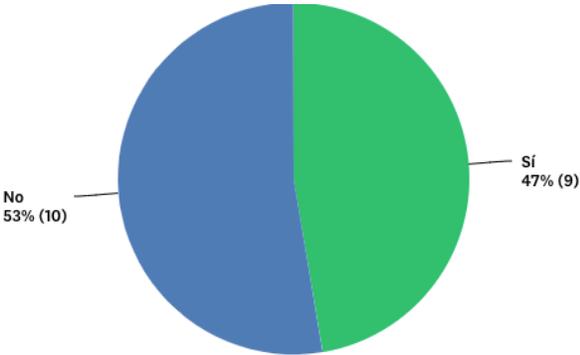


Figura 10. Tabulación conocimiento misión/visión

Fuente: elaboración propia

Paralelamente, el 53% considera que la comunicación no es adecuada (ver figura 11) puesto que suponen que es una práctica débil, excluyente y descoordinada; a pesar de que hay una interacción continua entre los funcionarios y los usuarios. Lo anterior se relaciona con el hecho de que, basándose en la observación no participante, la entidad no cuenta con espacios que permitan la creación de vínculos relacionales, aportando así a la construcción de un proyecto colectivo que integre a cada miembro de la entidad.

- Califique de 1 a 5, donde 1 sería totalmente en desacuerdo y 5 sería totalmente en desacuerdo

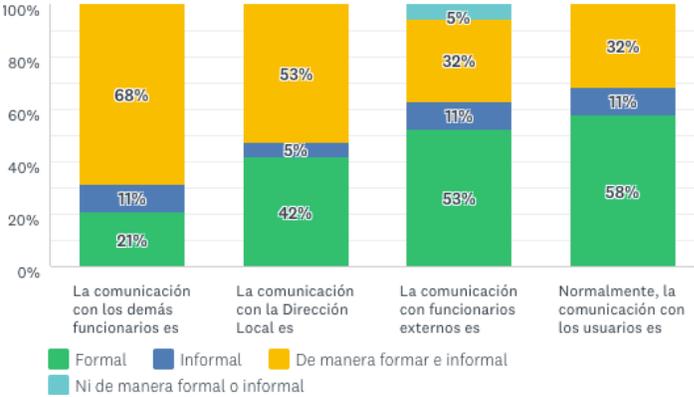


Figura 11. Tabulación preguntas sobre la comunicación en la DILE de Usaquén

Fuente: elaboración propia

Se debe agregar que los colaboradores admitieron que la comunicación debería garantizar el entendimiento de todas las partes, donde es necesario saber leer el contexto de los demás actores que influyen en la institución. Igualmente, consideraron que se deben establecer estrategias de comunicación que apelen a la claridad, veracidad y la objetividad; así como una política donde la totalidad de los funcionarios puedan expresar sus ideas de forma libre sin importar los niveles jerárquicos de la organización.

De manera similar, se notó que una de las prácticas en comunicación más recurrentes en la Dirección Local de Educación de Usaquén es el uso de la interacción cara a cara (ver Figura 12), siendo el tipo de interacción más efectivo utilizado por la entidad. Este tipo de comunicación ha generado que se establezcan espacios de inclusión, participación, diálogo y debate de ideas en los que no es necesario la intermediación de un instrumento comunicativo. Por ello, la interacción cara a cara ha permeado los escenarios organizacionales y ha producido que se deje de ver la comunicación en la entidad como el ejercicio de transmisión de mensajes, para que se utilice como herramienta que permita el diálogo de ideas.

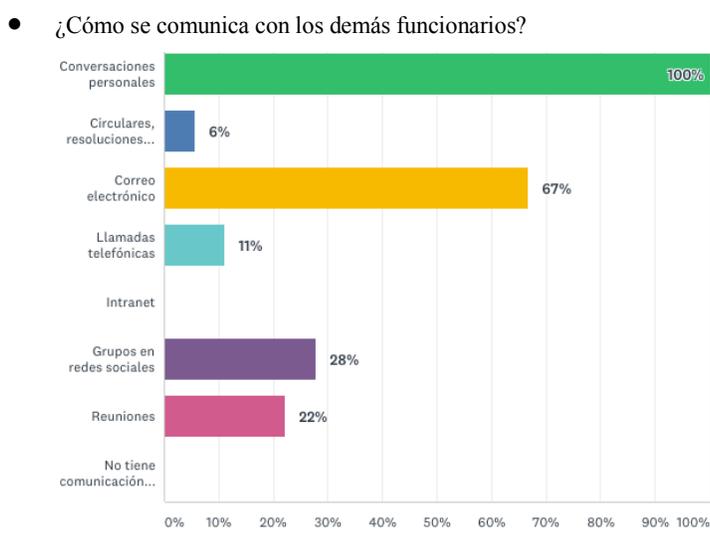


Figura 12. Tabulación sobre los flujos de comunicación internos de la DILE de Usaquén

Fuente: elaboración propia

Así mismo, se observa que este tipo de comunicación no solo está siendo usada en la interacción cotidiana de los funcionarios, sino que también es empleada en las diversas reuniones, capacitaciones y demás. Pese a lo anterior, este tipo de interacción también ha permitido que los contenidos comunicativos sean malinterpretados por los funcionarios, por

lo que si bien es una herramienta que beneficia a la comunicación y a la interacción en la organización, no está cumpliendo con la totalidad de sus objetivos. Lo anterior evidencia que este tipo de comunicación está siendo desaprovechada pues no se están creando escenarios para la claridad en los mensajes ni la cohesión de sus contenidos, lo que da pie a su malinterpretación.

Por otra parte, se evidenció la utilización del correo electrónico, ya que la mayoría admite que lo usa con cierta periodicidad. Esto permite, en palabras de los colaboradores, que exista una mayor cohesión y coherencia en los comunicados, puesto que el contenido tiende a ser el mismo para todos, con lo que se elimina la posibilidad de malinterpretación de los mismos. De manera similar se identificó, por medio de comentarios de los funcionarios, que la institución cuenta con otros canales de comunicación internos como una intranet denominada como *Communicator* o *IntraSED*, diversas carteleras y la plataforma de *Skype Empresarial*. No obstante, estos medios no están siendo utilizados con la frecuencia necesaria, por lo que no son percibidos de manera significativa para la entidad. Además, predomina el uso de las llamadas telefónicas internas y los grupos en redes sociales como en *WhatsApp*.

Con respecto a este último, se observó que existe un rechazo con respecto a su utilización como medio de comunicación corporativo puesto que, en primer lugar, los funcionarios no entienden cuál es el funcionamiento del mismo ni ha habido la capacitación pertinente en este tema. Según ellos, se abusa de su privacidad, de los datos de internet y de sus dispositivos móviles personales. Esta plataforma no está siendo empleada para fines laborales sino para la generación de conversaciones que se salen del ámbito laboral, donde se han generado comentarios despectivos, lo que ha ocasionado altercados entre los colaboradores.

De manera similar, la percepción que se tiene del *Communicator* o *IntraSED* es que no son herramientas incluyentes ya que no todos los funcionarios tienen acceso a las mismas, además de ser una herramienta que no todos los computadores de la Dirección Local de Educación de Usaquén tienen puesto que se necesita de un sistema operativo específico. En este caso, las herramientas comunicativas no están apelando a la construcción del colectivo empresarial ni a la unanimidad, puesto que son apreciadas como instrumentos excluyentes y que solo pueden ser utilizados por ciertas personas. Teniendo en cuenta que la información publicada en la intranet está desactualizada y no corresponde a las necesidades

comunicacionales de la organización. La DILE de Usaquén no puede administrar dichas plataformas, ya que el departamento encargado de su gestión es la Oficina de Prensa de la Secretaría de Educación Distrital. A pesar de que se han hecho diversas solicitudes a la SED acerca de los problemas encontrados, no se han realizado los ajustes necesarios.

Por otra parte, se identificó que la Dirección Local de Educación de Usaquén utiliza diversos espacios para la publicación de información escrita o gráfica, como la divulgación de carteleras, infografías y circulares. Sin embargo, la utilización de estos recursos no contiene un orden lógico ni una estructura establecida, por lo que están distribuidas de forma desorganizada, haciendo que la información esté siendo desperdiciada. Tales espacios no son empleados de manera efectiva puesto que se observó que los documentos encontrados son del primer semestre del año 2017 y no contiene información relevante para los funcionarios o para los usuarios.

Otra herramienta comunicativa de la entidad es el uso de las reuniones internas; empero, en estas solo participan los empleados con cargos profesionales, y los demás funcionarios no tienen posibilidad de exponer sus ideas en esos espacios. Además, los participantes de la reunión no están informando con claridad los temas abordados en las mismas, lo que genera que los auxiliares se vean en la tarea de preguntarle a los demás lo que se plasmó en dichos escenarios, ocasionando así malestar en la institución y la ralentización de los procesos.

Lo anterior, como se expresó, genera una percepción de que los métodos comunicativos no son equitativos, no se tienen en cuenta los diferentes tipos de personas que comprenden a la entidad, por lo que los mensajes no están siendo segmentados para que exista una apreciación de inclusión. Del mismo modo, existe una unanimidad al afirmar que las reuniones no son espacios comunicativos que le aporten efectividad a la organización, puesto que en estos escenarios sobresalen temas que desvían el objetivo de las mismas. Por otro lado, la comunicación organizacional en la DILE de Usaquén no es empleada para la creación de espacios que promuevan la retroalimentación, el diálogo ni la generación de ideas, con lo que se imposibilita la generación de nuevo conocimiento que aporte al aprendizaje organizacional interno.

Otro medio de comunicación identificado, el cual hace parte de la comunicación interna y externa, es la página de internet de la entidad. Vale anotar que la Dirección Local de Educación de Usaquén no cuenta con una página web propia, lo que hace que tanto sus usuarios como los funcionarios tengan que remitirse al dominio de internet de la Secretaría de Educación Distrital. Ante esto, la mayoría de los encuestados comentó que la página no está actualizada, sumándole que sus contenidos son determinados por la Secretaría de Educación Distrital y no se está informando de las necesidades de la entidad. Así, ese instrumento no está arrojando los resultados esperados al ser desaprovechado en su totalidad, ya que los contenidos del mismo no corresponden a la realidad corporativa, ni comunicativa, de la organización.

Hecha esta salvedad, la mayoría de los funcionarios afirmó que es importante que la institución pueda administrar los contenidos de la sección de la entidad en la página de la SED, o por lo menos que pueda tener injerencia sobre estos, puesto que permite que la comunicación, tanto a nivel interno como externo, fluya de manera adecuada. Tomando en cuenta que consideraron a la herramienta como un mecanismo efectivo para que los usuarios puedan estar informados de lo que hace la Dirección Local de Educación de Usaquén, ayudando a la visibilización de esta y a la descentralización de la información.

De igual forma, los funcionarios consideraron que una buena administración de la sección de la Dirección Local de Educación de Usaquén en la página de la SED permitiría publicar información certera, veraz y oportuna acerca de los acontecimientos de la localidad, y que este espacio puede ser empleado para que se comunique cuáles son los procedimientos de las solicitudes o para que los usuarios puedan subir los documentos pertinentes, con lo que se evitaría que estos mismos tuvieran que ir hasta la institución. Según palabras de los funcionarios, lo anterior estrecharía los vínculos relacionales de los usuarios con la entidad, generaría mayor visibilidad, los diferenciaría de las otras direcciones locales y aumentaría su reputación empresarial.

A pesar de que se evidenció que existen diversos mecanismos para que los usuarios se puedan comunicar con la entidad, no existe unanimidad de opiniones sobre la eficacia de los mismos (ver Figura 13), lo que haría visible que una de las problemáticas más importantes

con respecto a la comunicación externa es que se están desaprovechando las herramientas de interacción con los públicos externos.

- ¿Los métodos de comunicación con los usuarios son efectivos?

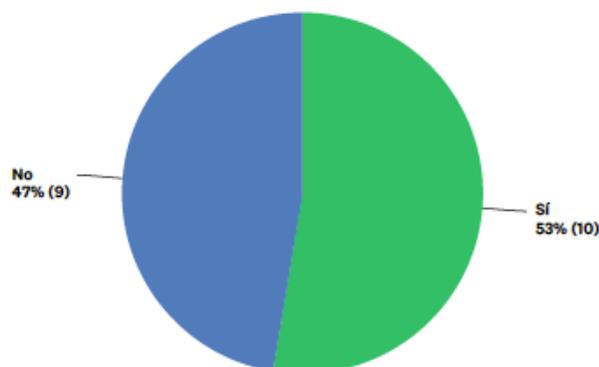


Figura 13. Tabulación de percepción efectividad medios de comunicación usados en la DILE de Usaquéen

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, se determinó, según la opinión de los colaboradores, que las redes sociales diferentes a WhatsApp pueden ser beneficiosas para la comunicación externa de la entidad. En orden jerárquico, se estableció que *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* y la página web garantizarían que los usuarios puedan tener una comunicación efectiva y oportuna con la entidad, puesto que permitirían que estos puedan hacer las consultas pertinentes por medio de dichas herramientas.

Además, existe un interés por parte de los empleados por la utilización de los medios mencionados puesto que supone la creación de un nuevo canal de comunicación que apele a la inmediatez y veracidad de la información, permitiendo la descongestión de la entidad. No obstante, a pesar de que Usaquéen es una localidad en la que conviven todos los estratos socioeconómicos, los usuarios ciudadanos de la institución son personas con recursos limitados, los cuales, en la mayoría de los casos, no cuentan con las tecnologías, o herramientas, para acceder a las plataformas digitales.

En otra instancia, se evidencia que se está utilizando una cuenta en Twitter, a nombre de la Directora Local puesto que la SED no permite que las direcciones locales cuenten con perfiles corporativos en redes sociales. En palabras de algunos funcionarios, dicha plataforma ha servido para aumentar los egos de algunos empleados y se ha olvidado el fin de las mismas, el cual es aumentar la visibilidad de la DILE de Usaquéen.

Cabe la pena resaltar que los empleados reconocieron que la atención al ciudadano no es la más adecuada puesto que no se está apelando a la comprensión de los usuarios y el uso del lenguaje no ha sido adecuado. Es por eso que admitieron que se debería tener capacitaciones en servicio al cliente, en la comprensión de las necesidades de los ciudadanos, en comunicación asertiva y en la utilización de un lenguaje que garantice la comprensión de los contenidos, evitando así su malinterpretación.

Con respecto a la identificación del tipo de relacionamiento que tiene la entidad con los públicos objetivos, el 63% respondió que se mantiene una relación adecuada con la ciudadanía en general, el 74% con los padres de familia de la localidad y el 68% con los rectores y funcionarios de los colegios (ver figura 14), lo que da a entender que los anteriores son los públicos más relevantes para la institución. Dicha afirmación sería coherente con el hecho de que para la Dirección Local, los públicos externos son jerarquizados de manera en que se prioriza la atención de las solicitudes de los padres de familia y de la ciudadanía, seguido de los colaboradores de las instituciones públicas y, por último, los rectores o administrativos de los colegios privados de Usaquén.

- ¿Cómo calificaría la comunicación con los siguientes públicos? Donde 1 sería mala y 5 excelente.

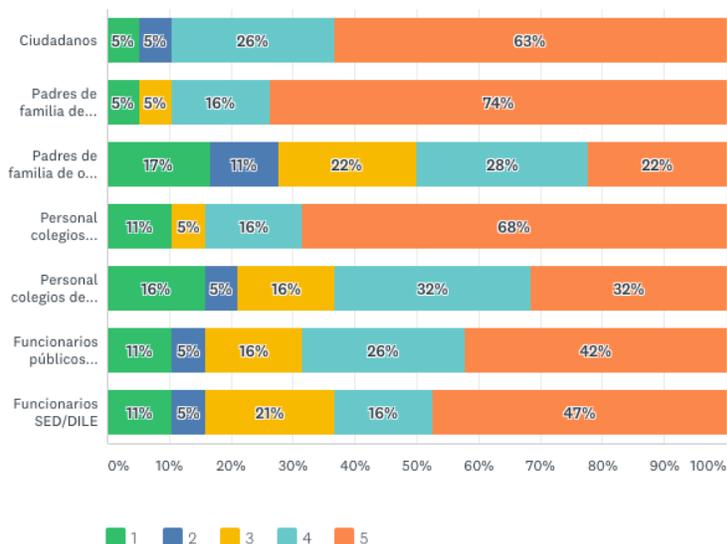


Figura 14. Tabulación relación comunicación stakeholders5%  
Fuente: elaboración propia

Con respecto a las opiniones de los funcionarios acerca de la comunicación al interior de la entidad, se reconoció que se ha caracterizado por ser abierta, lo que comprendería una incoherencia con el hecho de que se identificó que los colaboradores argumentan que no hay espacios para el diálogo y la proposición de ideas. Además, la comunicación interna en la entidad es percibida como una ciencia con una mirada multidisciplinar, donde se promueve el trabajo en equipo y la cohesión entre todos los funcionarios. Igualmente, para los colaboradores, la comunicación externa se caracteriza por ser personalizada y servicial; además reconocen que se identifican por ser amables, con disposición de ayuda y escucha frente a las solicitudes de los funcionarios y por emitir contenidos claros y concisos.

Ahora bien, los empleados identificaron que la comunicación no es rápida ni eficaz, además de que no se está capacitando a los colaboradores para que estos mismos entiendan la importancia ni los objetivos de la comunicación. En palabras de los encuestados, los espacios de formación permiten que los empleados puedan apropiarse de la labor que realizan, lo que posibilita que estos mismos generen ciertos vínculos de pertenencia con la entidad. Además, reconocieron que no han sido instruidos en comunicación asertiva, en inteligencia emocional, ni en el establecimiento de herramientas que promuevan un ambiente laboral adecuado, ni en el uso de los instrumentos comunicativos de la entidad, lo que generaría un beneficio de la comunicación interna en la organización.

Así mismo, afirmaron que no han sido capacitados en atención al usuario, con lo que no están comprendiendo el entorno de los públicos objetivos de la institución y no conocen la forma en cómo se deben comunicar de forma asertiva con los mismos; además se evidencia que el uso del lenguaje empleado con los usuarios no es el más adecuado. Lo anterior permitiría establecer que la comunicación interna pueda apoyar a las labores de la externa, como la creación de una imagen favorable de la empresa o la vinculación de los públicos de la DILE de Usaquén.

Por otra parte, los colaboradores recomendaron la potencialización del uso de los medios de comunicación corporativos existentes, e indicaron que se deberían crear más canales que correspondan a la realidad empresarial de la entidad. También expresan que es necesario crear espacios para la socialización de los diferentes puntos de vista, lo que aumentaría la innovación de los procesos y generaría un ambiente laboral que enfatice en la inclusión del

personal. Lo anterior tiene relación con que la mayoría de los funcionarios no está de acuerdo con la forma en cómo se toman las decisiones, puesto son tomadas desde la Dirección Local o desde la SED.

Dicho lo anterior, la totalidad de los encuestados reconocieron que no existe ninguna estrategia en comunicación organizacional que beneficie a la Dirección Local de Educación de Usaquén, también admitieron que no se ha realizado un diagnóstico en comunicación en la entidad. Más aún, los funcionarios expresan que es pertinente la creación de estrategias en comunicación organizacional ya que, según los asociados, permitiría una sincronización entre toda la DILE de Usaquén, la SED, la administración distrital y nacional. Además, expresan que la creación de una política en comunicación sería garante de la comprensión de todos los actores que integran a la institución, lo que se facilitaría la solución de las solicitudes de los diversos usuarios.

Es por eso que los funcionarios opinaron que debe ser un profesional en comunicación la persona idónea para el manejo de la comunicación organizacional. Para los funcionarios, debe tener la capacidad de comprender el contexto, desarrollar planes que respondan al entorno empresarial y diseñar estrategias de comunicación con el fin de aumentar la productividad. Empero, en la actualidad no cuentan con dicho profesional y la persona encargada de la comunicación corresponde a la Oficina de Prensa de la SED, por lo tanto no está atendiendo a las solicitudes comunicacionales de la DILE de Usaquén.

Por último, se concluyó que al ser un ente dependiente de la Secretaría de Educación Distrital, se debe mantener una centralización en la información establecida desde el órgano en cuestión, y que todas las políticas de comunicación están determinadas por los lineamientos de la Oficina de Prensa de la SED.

#### 4.1.2 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL PÚBLICO EXTERNO DE LA DIRECCIÓN LOCAL DE EDUCACIÓN DE USAQUÉN

En esta parte del capítulo se exponen los resultados de los sondeos realizados a los públicos externos de la DILE de Usaquén. Para ello se optó por encuestar a los usuarios ciudadanos con relación directa con la entidad y a los colegios de la localidad. Para las instituciones educativas, como se mencionó en el tercer capítulo, se sacó un muestreo

poblacional por cuotas en el cual se seleccionó de forma aleatoria los colegios para la realización de los cuestionarios. Con respecto al sondeo a los usuarios ciudadanos, se debe tener en cuenta que el flujo de los mismos depende de la hora y el día, es por eso que se realizaron las encuestas en un mes y se elaboraron de forma presencial en compañía del investigador.

#### 4.1.2.1 PERCEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LOS USUARIOS DE LA DILE DE USAQUÉN

Para indagar acerca de la percepción de la comunicación organizacional a los usuarios ciudadanos de la Dirección Local de Educación de Usaqué, se encuestaron a 52 personas, de las cuales el 44 % son hombres y el 56 % son mujeres, la mayoría con edades que no supera los 40 años de edad. De la totalidad de personas encuestadas, el 71 % representa a padres de familia, o acudientes, con hijos inscritos en colegios de la localidad; el 19 % lo constituyen los docentes con relación directa con la organización y el 10 % son ciudadanos sin ningún vínculo directo con la DILE de Usaqué (ver figura 15).

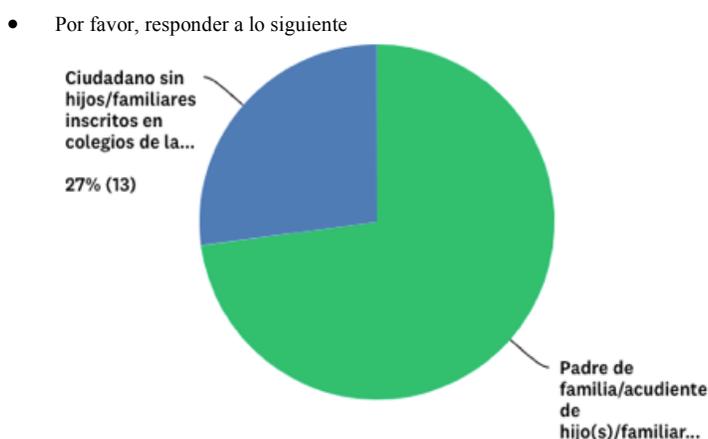


Figura 15. Tabulación encuestados

Fuente: elaboración propia

Entonces, los ciudadanos usuarios de la Dirección Local de Educación de Usaqué perciben que la entidad es comprometida, servicial, respetuosa y solidaria, lo que da a entender que existen ciertos atributos positivos apreciados por el público objetivo más importante para la DILE de Usaqué. Sin embargo, tienen mayor porcentaje otras características negativas identificadas como la desorganización de la misma, la negligencia

y la parcialidad (ver figura 16), lo que da a entender que a pesar de que se identificaron ciertos aspectos positivos, prepondera una percepción negativa de la entidad.

- Para usted, la DILE de Usaquén se caracteriza por ser

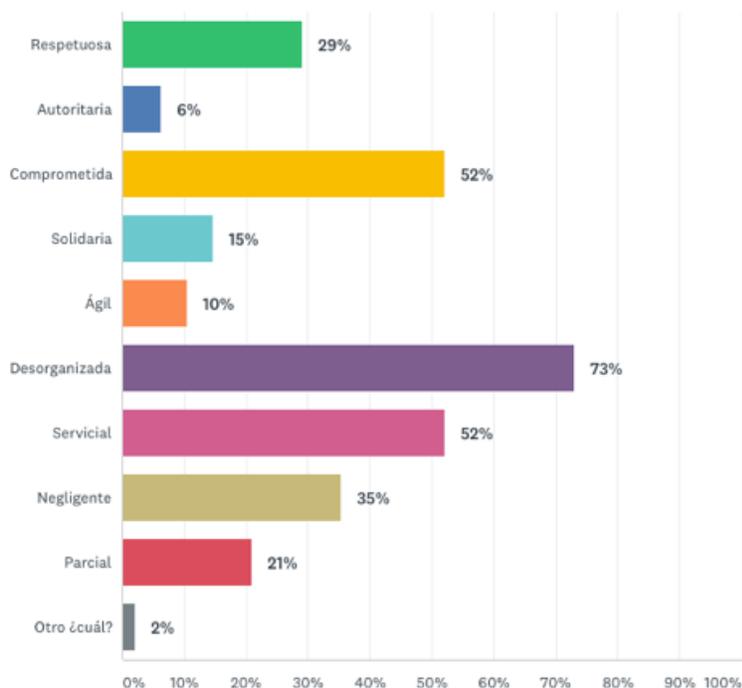


Figura 16. Tabulación percepción de la entidad

Fuente: elaboración propia

En otras palabras, a pesar de que se estableció que para la entidad este tipo de usuarios son los más importantes, este público tiende a tener una apreciación negativa de la organización. Lo anterior se puede relacionar con el hecho de que las instituciones públicas en Colombia no gozan con la mejor imagen debido a que como se mencionó, la institucionalidad del Estado ha estado marcada por los diferentes escándalos de corrupción y por el desinterés por parte del mismo con respecto a la realidad social del país.

Por otra parte, en cuanto a la percepción que se tiene sobre la comunicación en la entidad, el 31 % expresa que la misma se caracteriza por ser abierta, donde encuentran espacios para que los funcionarios escuchen las necesidades y se puedan plantear ciertas soluciones. Pese a eso, el 50 % argumentó que la comunicación es confusa, seguido del 19 % que expresó que es inoportuna; el 84 % que argumenta que los canales de comunicación con los usuarios no son suficientes ni eficientes (ver figura 17) y el 27 % argumentó que, a pesar de que existen

medios de comunicación, no existe interacción entre los usuarios y la ciudadanía (ver figura 18)

- Para usted, la comunicación en la DILE de Usaquén se caracteriza por ser

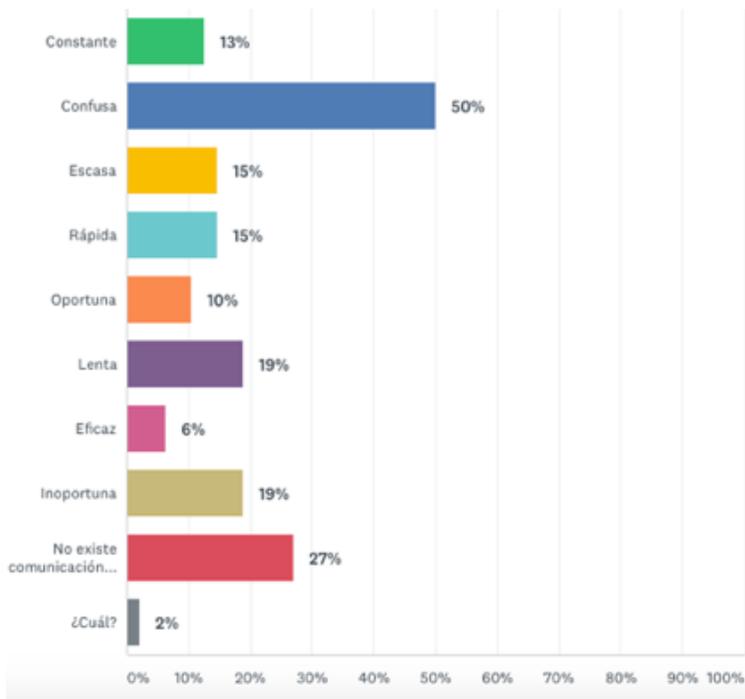


Figura 17. Tabulación percepción de la comunicación en la entidad

Fuente: elaboración propia

- ¿Los canales de comunicación de la DILE de Usaquén son suficientes?

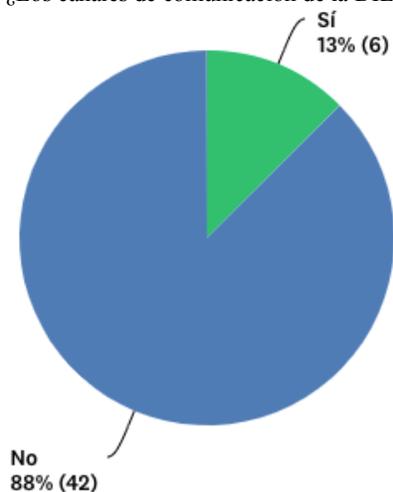


Figura 18. Tabulación percepción suficiencia canales de comunicación

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, por medio de la observación no participante se pudo evidenciar que los usuarios ciudadanos tienen diversas formas de comunicarse con la entidad. Una de ellas es la atención personalizada, en la cual los ciudadanos se acercan a la institución y mantienen una conversación con los funcionarios dependiendo el carácter de su solicitud. Igualmente, pueden utilizar las líneas telefónicas o el correo electrónico para una atención rápida y concreta; así como el agendamiento de citas por medio de la página de internet de la Secretaría de Educación Distrital. Por otra parte, también pueden radicar oficios o derechos de petición en las oficinas de la DILE de Usaquén con el fin de que sean resueltos por los funcionarios de la organización.

Si bien la entidad cuenta con ciertas maneras para que sus usuarios puedan mantener una comunicación con los mismos, permitiendo la circulación de información, se evidencia que la comunicación en la entidad no está apelando hacia la claridad puesto que, por un lado, los contenidos no son entendidos de manera óptima por los usuarios, además de que no están siendo difundidos en el momento adecuado y no tienen el resultado esperado. El simple hecho de que el 27% de los usuarios ciudadanos exprese que no hay una comunicación establecida con la entidad (ver figura 18) demuestra que los canales están siendo desaprovechados y no están cumpliendo con su objetivo, el cual es acercar a la ciudadanía a las entidades estatales. Simultáneamente, lo anterior puede dar respuesta a que este público tenga una mala percepción de la entidad, puesto que no se ha utilizado a la comunicación como herramienta que permita estrechar los vínculos relacionales entre los usuarios ciudadanos y la Dirección Local de Educación de Usaquén.

Entonces, al momento de tratar el grado de conocimiento sobre el propósito de la organizacional, la mayoría de encuestados reconoció que no sabe cuál es el objetivo de la misma; no obstante, consideraron que es importante que la entidad genere estrategias comunicativas para la divulgación de la finalidad de la institución. Lo anterior, en palabras de algunos usuarios, permitiría que se establezcan vínculos de cercanía entre los públicos y la entidad al permitir comprender cuál es la razón de ser de la misma, y posibilitaría que conozcan exactamente cuáles son las solicitudes que se pueden realizar, con lo que se cambiaría la percepción de los usuarios ciudadanos con respecto a la entidad. Dichos espacios

garantizarían que desde el punto de vista de los usuarios ciudadanos, estos mismos puedan realizar propuestas con respecto a su apreciación frente a los desafíos educativos de Usaquén.

Además, las personas que reconocieron conocer el propósito afirmaron que se enteraron por medio del voz a voz o que lo intuyeron (ver figura 19). Lo anterior ratifica el hecho de que los medios de comunicación externos no están cumpliendo con su objetivo ni están siendo empleados de una forma que permita satisfacer las necesidades comunicativas de los usuarios ciudadanos, obligando a que este público se vea forzado a recurrir a otros tipos de comunicación, que no corresponden directamente a los medios comunicativos organizacionales de la Dirección Local de Educación de Usaquén.

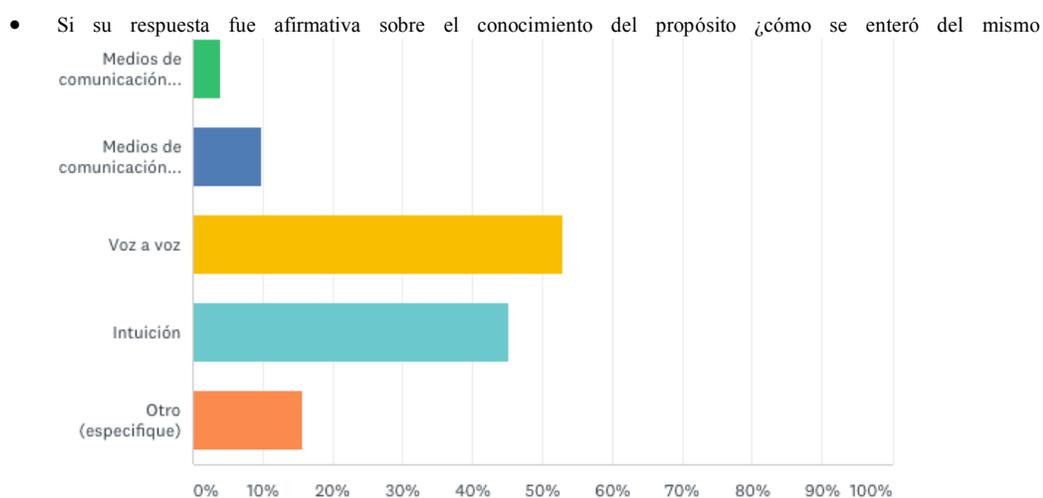


Figura 19. Tabulación medios de divulgación del propósito de la entidad

Fuente: elaboración propia

Caso similar sucedió al momento de indagar acerca de las diligencias que se pueden realizar en la entidad, sobresale que el porcentaje de usuarios ciudadanos que reconoce saber el tipo de solicitudes que pueden realizar no supera la mayoría de los mismos, además, los que tienen conocimiento expresaron que se enteraron, al igual que del propósito, por el voz a voz, por la intuición o por medio de instituciones educativas de la localidad. Igualmente, los usuarios argumentaron que les parece importante conocer cuáles solicitudes pueden realizar porque eso representaría tener claro cuáles son los documentos que tienen que llevar, con quién tienen que hablar y de lo que tienen que hacer.

Lo anterior vuelve a confirmar que los medios de comunicación externos están siendo desaprovechados en su totalidad y que existe un interés, por parte de los usuarios, por enterarse de lo que se puede hacer en la DILE de Usaquén. Adicionalmente, con el simple hecho de que los usuarios estén optando por buscar información institucional en canales que no pertenecen a la entidad significa que, por un lado, es importante comunicar acerca de los propósitos; además que pueden causar desinformación ya que no son medios de comunicación oficiales. En otras palabras, la comunicación no está llegando en el momento acertado o se pueden estar emitiendo mensajes relevantes para los usuarios, además que no se están utilizando la totalidad de canales de comunicación y estos no están siendo efectivos.

Por otra parte, se evidenció que los canales no están siendo empleados de una manera que garantice su efectividad porque no están cubriendo a todo el público que deben abarcar, además la comunicación no está cumpliendo con su objetivo ni está siendo empleada para lograrlo. Es por eso que es evidente que los contenidos son segmentados dependiendo de los públicos objetivos de la entidad, con lo que, si bien puede que existan mensajes que expliquen los procedimientos, no son comprendidos por cada tipo de público. En la observación no participante se evidenció que el lenguaje empleado está utilizando ciertos tecnicismos, lo cual debilita la interiorización de los mismos.

Por otra parte, al igual que en la comunicación interna, los usuarios ciudadanos tienden a comunicarse con los funcionarios por medio de la interacción cara a cara, puesto que los mismos tienden a ir a la Dirección Local de Educación de Usaquén para hacer sus requerimientos. En este sentido, la comunicación empleada para el relacionamiento de este tipo de público es la más efectiva, dado que la mayoría declara que permite que su solicitud tenga respuesta de forma oportuna, ya que los demás medios de comunicación corporativos, como los correos electrónicos o la línea de atención telefónica, no están siendo atendidos de manera adecuada ni acertada. Además de lo anterior, la comunicación cara a cara puede generar, en primer lugar, el estrechamiento entre las relaciones de ambos actores, además de que permite que se establezcan espacios donde tanto los funcionarios como los usuarios ciudadanos, puedan comprender sus necesidades y puedan escuchar los diversos puntos de vista.

Paralelamente, como se expresó anteriormente, al momento de indagar acerca de la percepción sobre los canales de comunicación, se identificó que estos no son suficientes, lo que resalta una falencia en la utilización de los mismos. Es por eso que la mayoría de usuarios expresa que se debería potencializar la utilización de los canales comunicativos corporativos, pues estos facilitarían la interacción que tienen con la entidad, generando una mayor percepción de cercanía entre ambos actores. Paralelamente, en la observación no participante se evidenció que los funcionarios no tienen una cultura de atención al usuario, sobre todo por medio de las líneas telefónicas, puesto que algunos tienden a descolgar el teléfono para que no les entren llamadas o simplemente deciden no contestar, forjando una percepción negativa de la organización.

Lo anterior evidencia que se está desaprovechando un canal que permitiría, en primer lugar, descongestionar la atención presencial de la institución, y por el otro, agilizar los procesos de los usuarios al poder realizar preguntas por vía telefónica. Con lo anterior, los usuarios se ven obligados a tener que ir hasta la entidad para realizar las preguntas pertinentes, lo que representa una incoherencia con uno de los propósitos de la Dirección Local, el cual es seguir los lineamientos de facilidad en atención al ciudadano estipulados por el Gobierno Nacional.

De manera similar, al momento de indagar sobre el proceso de divulgación de las prácticas de buen gobierno corporativo, de responsabilidad social empresarial y de las políticas de anticorrupción, la mayoría estableció que no tiene conocimiento acerca de estas mismas. Pese a lo anterior, la totalidad afirma sobre la necesidad de la publicación de dichas prácticas puesto que permiten visibilizar la honestidad de la entidad, además, en palabras de los encuestados, establece lazos de confianza entre las entidades de control público y la ciudadanía. Con lo anterior, se evidencia que existe una falencia comunicativa en el sentido de que no se está supliendo la necesidad de información de los usuarios con respecto a la rendición de cuentas del órgano estatal. Lo anterior corrobora que la percepción de la entidad se dirige hacia la negligencia, lo que aumentaría la desconfianza, por parte de la ciudadanía, en las organizaciones estatales.

Por otro lado, y a la hora de indagar acerca de la atención brindada, sobresale el hecho de que se tiene una imagen negativa, el 35% expresa que ha sido normal y el 31% la cataloga

como mala (ver figura 20). Cabe señalar que sobresalen comentarios asociados a la falta de experticia de los funcionarios con respecto a la atención a los usuarios, además de que la entidad no cuenta con la cantidad suficiente de servidores públicos para la demanda de solicitudes.

- Por favor, califique la atención brindada

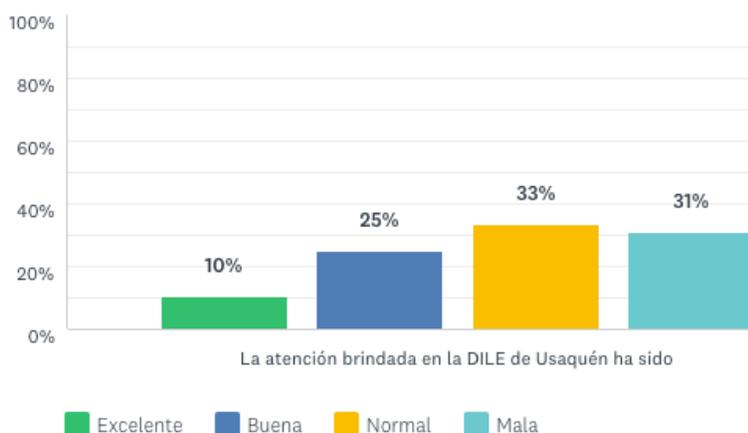


Figura 20. Tabulación atención brindada

Fuente: elaboración propia

En ese orden de ideas, se evidencia una contradicción entre el objetivo de la entidad, el cual es brindar un excelente servicio a la ciudadanía, que no se está cumpliendo. Además, los usuarios no tienen la opción de calificar la atención brindada puesto que la entidad no cuenta con los mecanismos de medición de percepción de servicio al cliente, lo que ocasiona que la organización no tenga puntos de comparación con los cuales se generen estrategias para el mejoramiento de la misma.

Se debe agregar que las debilidades identificadas por los usuarios tienen relación con el hecho de que la organización está siendo percibida como un ente desorganizado, donde no hay claridad en los mensajes al no existir unanimidad en la forma en como los funcionarios están comunicando acerca de los procedimientos a los usuarios. Además, es evidente que el tiempo de espera es prolongado, no se les comunica los cambios en la organización, no existe una consistencia en los mensajes emitidos, se utiliza un lenguaje técnico y difícil de entender y no existe señalización alguna que permita una ubicación fácil de la entidad ni de los departamentos.

Con respecto a las recomendaciones en comunicación, se evidenció que los usuarios identifican que se debería mejorar la atención al ciudadano, la claridad de los mensajes y el lenguaje que se está usando al momento de informar sobre los procedimientos. Además, señalan que sería importante que la entidad cuente con la señalización necesaria y la potencialización del uso de las líneas telefónicas, así como optimizar el uso de canales de comunicación digitales, como el correo electrónico, donde la respuesta debe ser oportuna. Por último, los usuarios creen que es importante la creación de espacios de participación y diálogo entre la ciudadanía y la entidad, en los cuales sus opiniones sean tenidas en cuenta.

#### *4.1.2.2 PERCEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA DILE DE USAQUÉN POR PARTE DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE USAQUÉN*

Como se explicó en el segundo capítulo, se realizaron 55 encuestas a los colegios e instituciones educativas para el trabajo y desarrollo humano. De estas, 41 corresponden a colegios privados de Usaquén, cinco a instituciones públicas, estatales y por concesión; y nueve a instituciones para el trabajo y desarrollo humano. Además, se efectuó un cuestionario para las instituciones de educación formal, es decir los colegios que brindan educación preescolar, primaria y secundaria; y otro para las instituciones de educación no formal, o las instituciones para el trabajo y desarrollo humano.

Entonces, al analizar la percepción de los directores, administrativos o coordinadores de los colegios y de las instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano de la localidad de Usaquén, se encontró tres cualidades representativas de la Dirección Local de Educación de Usaquén que son percibidas por dichas instituciones como el hecho de que la entidad es una organización comprometida, respetuosa y servicial. Lo anterior deja ver que con respecto a este público, la Dirección Local de Educación de Usaquén tiene una imagen favorable. Sin embargo, es prudente aclarar que, a pesar de que dichos centros educativos hacen parte de los públicos objetivos de la entidad, los anteriores no hacen parte de los públicos primordiales para la misma puesto que la Dirección Local de Educación de Usaquén tiene como razón de ser a los usuarios ciudadanos, pese a eso se denota que, para esta clase de públicos, prima la imagen desfavorable de la misma.

Es por eso que se puede deducir que dichas características tienen relación con la apreciación que se tiene sobre la atención al usuario y con la consecución de los objetivos de la entidad, donde las instituciones educativas formales, es decir los colegios públicos o privados, opinan que, con un 39% respectivamente, la atención brindada ha sido buena o excelente (ver figura 21). En oposición con la percepción de los centros educativos de educación no formal, o las instituciones educativas para el trabajo y desarrollo humano, en la que la califican como normal, con un 44%, y como buena, con un 33% (ver figura 22).

- Por favor, califique la atención brindada en la DILE de Usaquén

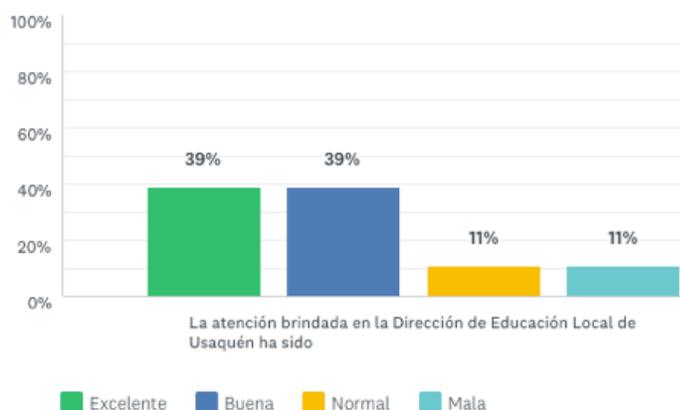


Figura 21. Tabulación percepción atención al usuario colegios

Fuente: elaboración propia

- Califique la atención que ha recibido en la DILE de Usaquén

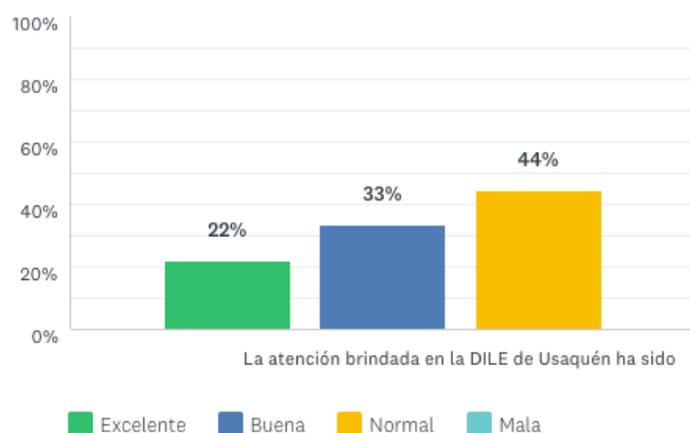


Figura 22. Tabulación calificación atención al usuario de las instituciones educativas para el trabajo y desarrollo humano

Fuente: elaboración propia

El anterior argumento se demuestra en que la mayoría de los colegios identifica que tiene conocimiento de cuál es el propósito de la entidad, en oposición con lo expresado por las instituciones para el trabajo y desarrollo humano. Dicha afirmación se basa en el argumento de que la totalidad de las instituciones de aprendizaje no formal identifica que es necesario que se informe acerca de la meta de la entidad; el 84% de los colegios expresa que el propósito se cumple (ver figura 23), en oposición con el 67% de las instituciones educativas para el trabajo y desarrollo humano que argumenta que no se cumple (ver figura 24).

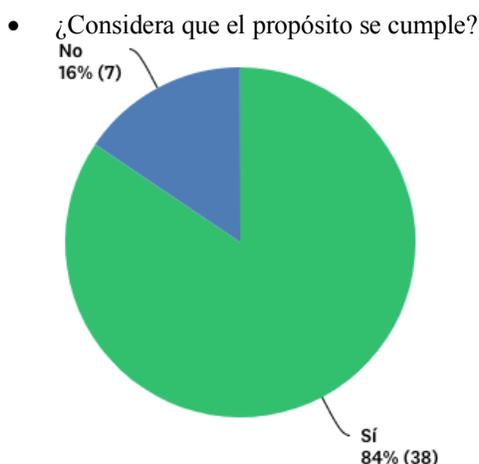


Figura 23. Tabulación de cumplimiento de propósito colegios

Fuente: elaboración propia

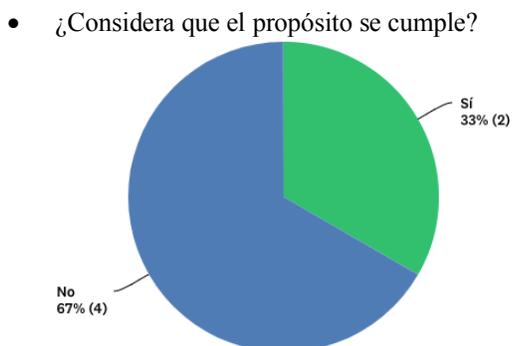


Figura 24. Tabulación de cumplimiento de propósito instituciones para el trabajo y desarrollo humano

Fuente: elaboración propia

Con respecto al uso de los medios de comunicación externos para la transmisión de su propósito, se concluyó que para los colegios de la localidad, se utilizan ciertos medios de comunicación internos corporativos, además de la intuición o el voz a voz (ver figura 25). De manera similar, las instituciones para el trabajo y desarrollo humano afirmaron que se

informaron sobre la misión de por medio de las mismas herramientas que los colegios (ver figura 26). En ese orden de ideas y a pesar de que existe evidencia de que se utiliza a la comunicación para vincular a los públicos externos con la entidad, se demuestra que, al igual que los usuarios, las instituciones educativas también están recurriendo al uso de canales no corporativos, como el voz a voz.

Es prudente rescatar que los colegios identificaron con un 18% al uso de la intuición como forma de saber lo que hace la DILE de Usaquén, lo que significa que, si bien se están utilizando a la comunicación como puente entre los públicos y la organización, esta no está generando el impacto deseado, con lo que, como se expresó anteriormente, se está haciendo uso de medios no corporativos y que pueden generar una desinformación en la comunicación.

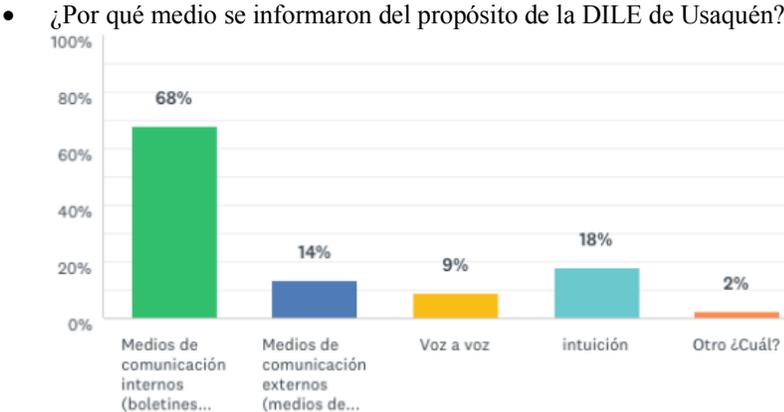


Figura 25. Tabulación comunicación de propósito a los colegios

Fuente: elaboración propia

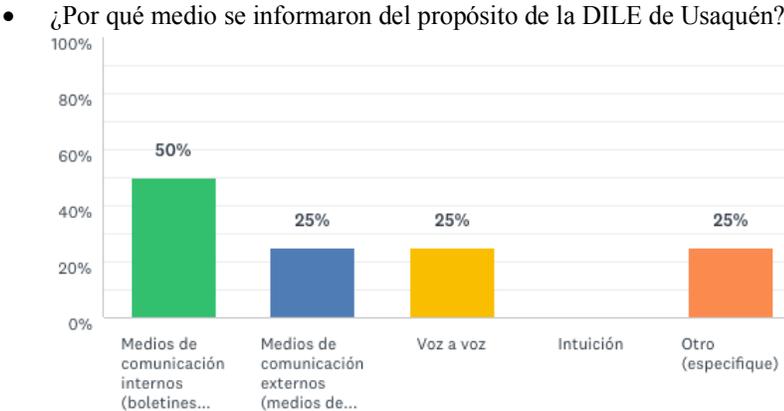


Figura 26. Tabulación comunicación de propósito a las instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano

Fuente: elaboración propia

Además de lo anterior, se evidencia que no se están emitiendo los mensajes necesarios a los diferentes tipos de colegios analizados; así mismo, como se expresó anteriormente, la comunicación no está siendo segmentada dependiendo del tipo de usuario al cual se quiere emitir el mensaje, lo cual también se evidencia en el tipo de comunicación que establece la entidad con las instituciones educativas; y no se está midiendo la comprensión de los mismos. Lo anterior demuestra que la entidad no tiene interés alguno por conocer cuál es la interpretación que se tiene de los mensajes, puesto que, a pesar de que el contenido es en mismo, está siendo entendidos de forma diferente.

Con respecto a la forma en que las instituciones educativas se comunican con la DILE Usaqué, se utilizan las llamadas telefónicas, el correo electrónico, las visitas a la entidad y las conversaciones personales. Esto denota que en primer lugar, existe una cercanía significativa entre las instituciones educativas y la entidad como tal. Por ello, se puede concluir que se usan los medios de comunicación tradicionales como el teléfono, correos electrónicos, resoluciones o la comunicación cara a cara, para la transmisión de información entre la entidad y sus *stakeholders*.

A partir de los resultados de las consultas, la comunicación más efectiva identificada por este tipo de públicos son los canales tradicionales; no se está optando por implementar estrategias de comunicación digital. Sin embargo, en las recomendaciones que las instituciones educativas hacen con respecto a los medios de comunicación se encontró que se aconseja la implementación de herramientas digitales con el fin de agilizar la comunicación entre ambos actores, lo que permitiría una interacción casi inmediata, disminuiría los desplazamientos y los mensajes pueden ser recibidos por un gran número de usuarios.

Otro aspecto relevante a destacar es que de la totalidad de colegios e instituciones educativas para el trabajo y desarrollo humano, una minoría afirma que la DILE de Usaqué actúa conforme a su propósito, en contraposición con la opinión de los colegios de la localidad. Por tanto, no existe coherencia de las acciones de la Dirección de Educación Local de Usaqué, lo que reafirma que la comunicación está siendo enfocada hacia un tipo de usuarios; esto tiene relación con la percepción de desorganización que tiene la entidad. Así,

la comunicación no está apelando hacia una imagen positiva frente a sus usuarios; al igual que la percepción de los funcionarios, no hay coherencia entre las acciones realizadas.

Con lo anterior se puede deducir que uno de los problemas de la comunicación en la entidad es que esta se está viendo influenciada por la desorganización identificada por los funcionarios. También se demuestra que la comunicación no está apelando hacia la claridad en los mensajes, ni hacia su consistencia y que la descoordinación de los departamentos es percibida por los públicos objetivos de la entidad; además, se puede inferir que los contenidos de la información no siguen unos parámetros establecidos ni están siendo emitidos en los momentos oportunos, lo que ocasiona que persista una imagen de desorganización en los tres públicos identificados.

Así mismo, las instituciones educativas de la localidad califican a la comunicación por ser, por un lado, constante, oportuna, eficaz y rápida y, por el otro, como confusa y desorganizada (ver figuras 27 y 28). Lo anterior evidencia, como se expresó, que no existen parámetros que establezcan cuáles son los pasos a seguir para la emisión de los contenidos a las instituciones educativas de la localidad. Además, que, si bien la comunicación se caracteriza por ser oportuna y rápida, lo anterior no garantiza que se estén entendiendo los mensajes, es por eso que se califica como confusa y desorganizada.

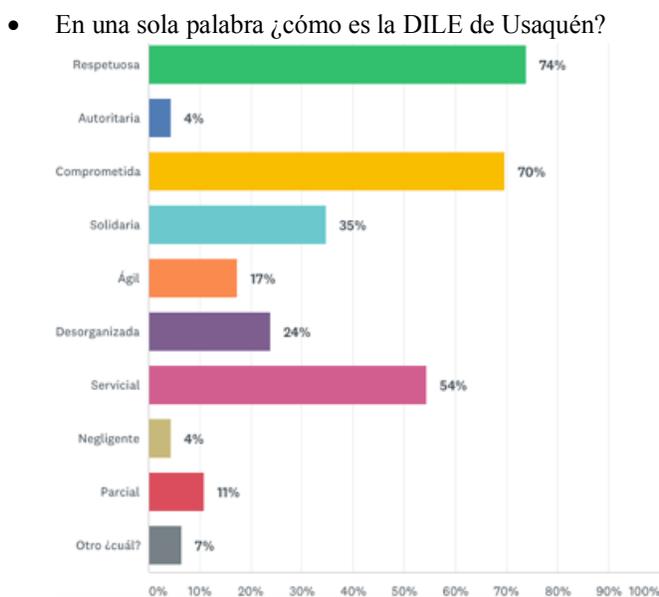


Figura 27. Tabulación percepción comunicación colegios

Fuente: elaboración propia

- Para usted, la comunicación en la DILE de Usaquén es

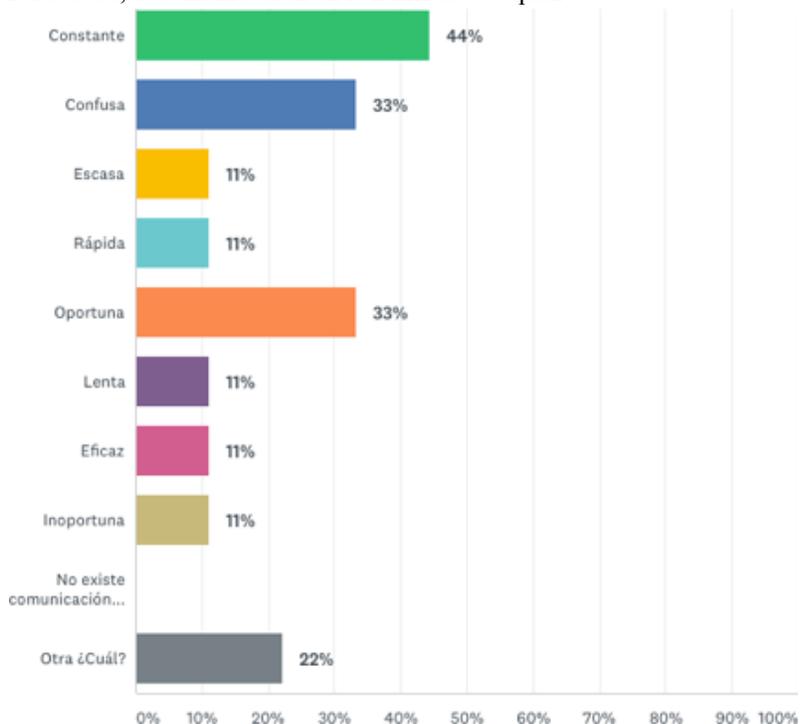


Figura 28. Tabulación percepción comunicación instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano

Fuente: elaboración propia

En lo que respecta a la responsabilidad social empresarial, el 63% de los colegios expresó que la Dirección Local de Educación de Usaquén no comunica sus prácticas de buen gobierno empresarial ni sus políticas anticorrupción (ver figura 29); caso similar pasa con las instituciones para el trabajo y desarrollo humano, donde el 67% de los encuestados tiene una opinión similar (ver figura 30).

- ¿La entidad comunica sus prácticas de buen gobierno corporativo, de anticorrupción y de responsabilidad social empresarial?

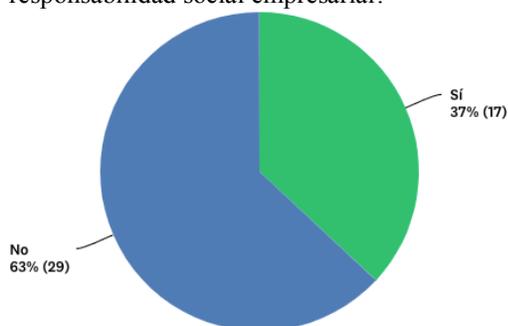


Figura 29. Tabulación percepción comunicación prácticas en responsabilidad social empresarial colegios

Fuente: elaboración propia

- ¿La entidad comunica sus prácticas de buen gobierno corporativo, de anticorrupción y de responsabilidad social empresarial?

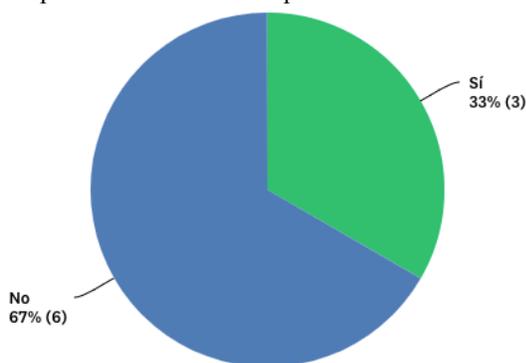


Figura 30. Tabulación comunicación prácticas en responsabilidad social empresarial instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano

Fuente: elaboración propia

Empero, al momento de indagar acerca de la pertinencia de la divulgación de dichas prácticas, la mayoría de los encuestados, tanto de los colegios como de las instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano estuvieron de acuerdo al afirmar que sería oportuno conocer acerca de dichas prácticas, pues se destacan comentarios como que las mismas aumentarían la confianza en el sector público, incrementaría el sentido de pertenencia, ayudaría a que se establezcan vínculos relacionales entre la ciudadanía y los entes gubernamentales, y se percibiría la transparencia empresarial en la labor estatal.

Todo esto significa que una de las demandas comunicativas de los públicos objetivos de la entidad no se está cumpliendo. Por ello es necesario que la Dirección Local de Educación de Usaquén divulgue las políticas de buen gobierno corporativo, lo que daría una sensación de confianza entre la ciudadanía, las instituciones educativas y la organización. También, la percepción favorable de la entidad se vería aumentada por el hecho de que se interesa por suplir las demandas de sus usuarios.

Con respecto a las fortalezas identificadas, existe una tendencia a resaltar la atención personalizada, la amabilidad y la disposición hacia el servicio de los funcionarios, además de la frecuencia con que son emitidos los comunicados. A pesar de lo anterior, no existen los canales adecuados donde las instituciones educativas puedan exponer sus ideas, puesto que no existen canales que permitan la retroalimentación. Tampoco se toman cuenta los puntos

de vista de los centros educativos y no hay espacios necesarios para el diálogo entre la entidad y los colegios, a pesar de que existen espacios destinados para dicho fin.

De manera similar y al igual que con los usuarios, se identificó que se dieron diferentes opiniones sobre un tema puntual y se hacen diversas orientaciones a los colegios, lo que está relacionado con que no existe la coordinación entre los funcionarios al momento de aconsejar a las instituciones educativas. Por otra parte, se identificó que la comunicación no es concreta, la atención telefónica es lenta y las plataformas digitales son deficientes, hay poco capital humano para la cantidad de labores y los canales de comunicación son limitados.

De ese modo, las instituciones educativas recomendaron que se debe mejorar la concordancia en la comunicación, y ofrecer una línea telefónica adecuada con el número suficiente de funcionarios para atender las llamadas, que la comunicación debe ser más ordenada, constante, rápida y que permita la interacción con la entidad. También que se creen herramientas para que las instituciones puedan expresar las sugerencias, quejas o sus puntos de vista; y se estableció que los centros educativos identifican las herramientas digitales como mecanismos que optimizarían la comunicación y recomiendan la actualización continua de la página web.

#### *4.1.2.2 PERCEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL POR PARTE DE LA DIRECCIÓN LOCAL DE LA DILE DE USAQUÉN Y ANÁLISIS DE LA OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE*

Con respecto a la entrevista realizada a la Directora Local de la DILE de Usaqué, cargo ejercido por María del Pilar Viana, se evidenció que la entidad entiende la comunicación como un proceso de debate y proposición de ideas, como un instrumento que permite el crecimiento organizacional y la comprensión de las necesidades educativas en la localidad. En palabras de la entrevistada, la comunicación es una disciplina que integra a todos los actores que tienen relación con la entidad, entendiéndose como la Secretaría de Educación, los funcionarios de la DILE de Usaqué, los colaboradores de otras entidades estatales, la ciudadanía, los padres de familia y toda la comunidad educativa de la localidad.

Es por eso que la Dirección Local de Educación de Usaqué realiza diversas reuniones con sus públicos para generar resoluciones de situaciones a mejorar. Una de ellos son los

espacios denominados como “Café Para Conversar” o las “Mesas Estamentales”, donde se convocan a los diferentes actores educativos, entendiéndose como delegados de la Secretaría de Educación Distrital, de la DILE de Usaquén, la comunidad educativa de las instituciones académicas, comprendida por rectores, administrativos, coordinadores, padres de familia y estudiantes; las instituciones de control estatal como la Policía, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Secretaría de Seguridad, Secretaría de Movilidad y la Alcaldía Local, entre otros; con el fin de establecer estrategias frente a los desafíos educativos de Usaquén.

Además, para la gerencia de la institución, la comunicación organizacional no depende del establecimiento de una política por parte de la dirección de la entidad, sino de la cohesión y el interés de todos los miembros que pertenecen a la misma. A su vez, es entendida con base en los conocimientos personales de los funcionarios o de los usuarios y del interés que tienen los públicos de participar en la lógica comunicativa, en la construcción de ideas y en la conformación de una cultura que apele hacia la inclusión y hacia el establecimiento, debate y escucha, de los diversos puntos de vista de los actores en cuestión.

Pese a lo anterior, se determinó que según la Dirección Local, no es tarea de la gerencia definir la meta organizacional a sus empleados puesto que estos deberían haberla interiorizado y apropiado con anterioridad. Razón por la cual en el sondeo realizado a los funcionarios, se evidenció que no existe unanimidad de respuestas con respecto a la función de la Dirección Local de Educación de Usaquén; es por eso que como se expresó anteriormente, las encuestas revelan que el 53% reconoce no conocer el objetivo de la entidad.

Por otra parte, se identificó que predomina la interacción cara a cara como mecanismo de comunicación entre los miembros de la entidad, donde una de las herramientas identificadas son las reuniones en la misma. A causa de lo anterior, la Dirección Local ha establecido diversos espacios como las reuniones, para que los funcionarios puedan comunicar lo que se está haciendo desde cada uno de los departamentos, queriendo así que exista unanimidad en su labor. Pero, en dichos escenarios, los funcionarios no hacen aportes relevantes para la entidad y se evidencia un ambiente laboral hostil.

Es por ello que, según la Dirección Local, se ha optado por diversas capacitaciones, o talleres, con el objetivo de mejorar el ambiente laboral, aunque dichos espacios no han tenido los resultados esperados puesto que, según la percepción de la dirección, en la entidad se ha constituido una cultura organizacional donde se privilegian los conflictos entre los trabajadores. Lo anterior puede responder al hecho de que los miembros de la entidad identifican que las herramientas comunicativas no están funcionando de manera oportuna, ya que se evidencia que el ambiente laboral no ha mejorado.

Según la entrevistada, las anteriores han jugado un papel importante dentro de la DILE de Usaquén, debido a que por medio de estas se ha logrado informar acerca de los planes de la organización. Sin embargo, se identificó que este tipo de mecanismos no están siendo empleados de manera adecuada, debido a que en las reuniones se exponen argumentos que no corresponden a los propósitos de las mismas, además que los temas principales tienen relación con los rumores empresariales existentes, por lo que el foco de comunicación y de información no está sirviendo para los propósitos de la entidad.

Cabe aclarar que dichas reuniones no se hacen con una periodicidad establecida y requerida, esto genera que no exista una consistencia la forma en como se está entendiendo a la comunicación porque que los planes de cada área no son informados en el momento adecuado. Además de esto, no hay unanimidad en los procesos comunicativos de la entidad ya que cada área vela por sus intereses, lo que no promueve una comunicación participativa, inclusiva y que establezca cierto vínculo de relacionamiento entre los colaboradores. Todo eso denota que no existe una coordinación en las áreas de la Dirección Local de Educación de Usaquén ni en los espacios de debate y de diálogo, lo que entorpece los procesos comunicativos de la misma.

Un ejemplo de lo expuesto es el hecho que, según la Dirección Local, en las reuniones se ha optado por la utilización de las actas debido a que, como se explicó, no hay coordinación en la comunicación puesto que cada departamento expone planes diferentes a los que han sido establecidos con anterioridad. En este sentido, las actas han servido para linear los objetivos corporativos y para recordar lo que se fijó en reuniones anteriores. Vale destacar que las reuniones se han convertido en espacios donde algunos colaboradores buscan protagonismo, además de que los funcionarios tienden a expresar su desacuerdo con respecto

al ambiente laboral, generando así varios enfrentamientos, lo que reafirma que las mismas no están teniendo en resultado esperado por la Dirección Local.

Por otra parte, al momento de analizar los flujos de comunicaciones formales e informales, se evidenció que existe una incoherencia; puesto que, por una parte, la Dirección Local expresó que se utiliza la formalidad a la hora de transmitir información y generar comunicación; pero, aun así, la informalidad ha logrado tener una presencia representativa, afectando al ambiente y clima laboral de la entidad. En este caso en puntual, la comunicación informal está generando que los mensajes sean distorsionados y que se genere un ambiente laboral hostil por los frecuentes enfrentamientos.

De manera semejante, se evidenció que la información comunicada a cada uno de los funcionarios no está siendo efectiva, debido a que los mensajes están siendo interpretados de forma distinta por cada colaborador. Esto representa una falencia significativa en términos de comunicación, porque, aunque se deduzca de forma diferente, no se está cumpliendo el objetivo. Paralelamente, según palabras de la entrevistada, es claro que existe una cultura organizacional que apela a la interacción personal entre los individuos, dado que a pesar de que se han establecido diversos instrumentos, la anterior ha prevalecido.

En otra instancia, en la entrevista se confirma la existencia de otra práctica en comunicación interna, la cual no tiene la importancia que tiene la interacción cara a cara y tiene que ver con la utilización del correo electrónico corporativo. Dicha herramienta viabiliza que los mensajes sean recibidos conforme con el fin de los mismos, además de que disminuye su manipulación. Sin embargo, en la encuesta a los funcionarios, se reconoció que no se ha capacitado a los colaboradores sobre el uso adecuado de los correos electrónicos, puesto que la mayoría de los anteriores no los utiliza de manera oportuna y emiten mensajes que no corresponden a un ámbito empresarial.

Otra herramienta utilizada son los *chats*, o conversaciones digitales, por medio de herramientas como *WhatsApp*. Para María del Pilar Viana, esto provoca que los funcionarios puedan interactuar en escenarios que no correspondan a los espacios laborales, con lo que se eliminan las barreras espaciales, y temporales, que trae la comunicación cara a cara. A pesar de lo anterior, los funcionarios no están de acuerdo con la implementación de dicho

instrumento puesto desde su punto de vista, se está traspasando los límites de privacidad de los empleados al utilizar los celulares personales para fines corporativos, además de que el contenido emitido no corresponde a temas relevantes para la entidad. Todo esto ha servido para que existan ciertas disputas de los empleados, sumado a que los colaboradores no fueron consultados sobre la implementación de esta estrategia, con lo que sienten que fue una imposición de la Dirección Local.

Por otra parte, y con respecto a la utilización de los perfiles en redes sociales corporativos, desde la gerencia de la Dirección Local de Educación de Usaquén se han propuesto proyectos donde se busca la implementación de dichos instrumentos para la visibilización de los planes que se están haciendo desde la entidad. Pese a ello, según la entrevistada, los funcionarios no están familiarizados con este tipo de herramientas, lo que ha ocasionado que, según el sondeo de los funcionarios, exista una mala percepción frente a dichos instrumentos ya que en primer lugar, no se consultó acerca de la utilización de los mismos, además que no se ha capacitado a los funcionarios con respecto al uso de las herramientas digitales y los miembros de la entidad los relacionan con el hecho de que sirven para la consecución de intereses personales, como el aumento de la visibilización de la gerencia de la entidad.

En lo que concierne a la comunicación externa, la Dirección Local de Educación de Usaquén mantiene reuniones con los diversos públicos objetivos. En primer lugar y como se mencionó anteriormente, se hace una reunión, denominada “Café para Conversar”, donde se socializa los procesos que adelanta cada entidad con el fin de generar espacios de debate, diálogo y de proposición de ideas. De la misma manera, se establecen las “Mesas Estamentales” con el fin de generar estrategias desde cada frente, para garantizar el derecho a la enseñanza de los niños, niñas y adolescentes en el sector educativo.

Ahora, a pesar de que dichas estrategias han querido incluir a la comunidad educativa de la localidad, entendiéndose como los colegios públicos, privados o las instituciones para el trabajo y desarrollo humano, así como la ciudadanía en general de Usaquén; no se ha tenido en cuenta la opinión de los usuarios en dichos escenarios. Lo anterior se sustenta en que, como se podrá observar más adelante, la ciudadanía expresa que la entidad no se ha esforzado por crear espacios en los cuales exista una participación de los usuarios en la construcción de estrategias que le aporten al mejoramiento de la educación de Usaquén. Es por eso que dicho

público objetivo tiene una percepción de distanciamiento con respecto a la entidad, a pesar de que como lo expresó la entrevistada, los usuarios son el público más importante que tiene la Dirección Local de Educación de Usaquén.

Con lo anterior, es claro que los colegios, sobre todo los de índole privada, tienen una percepción favorable de la entidad, puesto que los incluyen en los proyectos estratégicos administrativos; lo que explica la percepción de cercanía que tienen las instituciones educativas con respecto a la Dirección Local de Educación de Usaquén, puesto que son espacios que se establecen con cierta periodicidad y permiten fundar una cohesión entre el sector estatal, las instituciones educativas y la comunidad en general.

Por otra parte, se identificó que una política misional de la entidad es garantizar la atención óptima a la ciudadanía, siendo catalogada como la razón de ser de la DILE de Usaquén. Pese a lo anterior, los usuarios no son incluidos en los espacios de debate y diálogo ni en las estrategias en comunicación, con los que estos se perciben alejados de la entidad y califican a la atención de forma negativa. Es por ello que la Dirección Local aseguró que no se han hecho las capacitaciones necesarias para que la atención al mejore, además de que no existe mecanismo de medición que permita evaluar la forma en como los funcionarios están interactuando con los usuarios.

Lo anterior tiene relación con que en la observación no participante se evidenció que los mismos desconocen los procedimientos de la entidad y no tienen conocimiento en los cambios para hacer solicitudes. Es por eso que la entrevistada reconozca que los medios de comunicación no están siendo utilizados de la manera más oportuna puesto que no cuentan con un parámetro que establezca la forma en cómo deberían ser aprovechados. A que a pesar de que existen parámetros en la comunicación externa, determinados por la Oficina de Prensa de la SED, estos no obedecen a las necesidades de la DILE de Usaquén, y funcionarios no han sido capacitados en la optimización y utilización de los canales de comunicación externos.

Es por eso que se puede inferir que la Dirección Local de Educación de Usaquén no ha utilizado a la comunicación de una forma eficiente ni oportuna. En primer lugar, porque la información plasmada en las carteleras no obedece a ningún orden lógico, lo que impide la

comprensión de su contenido y genera una sensación de desorganización. Además de que se publica información desactualizada, meramente textual y poco atractiva, lo que produce que los públicos no se interesen por su contenido y en este caso, se está perdiendo la utilización, y optimización de un medio con el que cuenta la entidad. Así, los diferentes espacios de publicación no están siendo utilizados de manera efectiva puesto que no se tiene en cuenta los intereses de los públicos, y no tienen ninguna estructura lógica y que están distribuidos de forma desorganizada.

Por otra parte, la entidad cuenta con un televisor donde además de informar acerca de los turnos, también emiten contenidos audiovisuales relevantes. No obstante, no cuentan con los elementos necesarios para que la comunicación sea efectiva, pues el contenido no tiene volumen y tampoco cuenta con los subtítulos requeridos para su comprensión, haciendo que la información se esté desperdiciando. Con respecto a este tema, María del Pilar expresa que se sabe que se está desaprovechando dicha herramienta, la entidad no cuenta con el personal para la realización de las piezas gráficas o audiovisuales, con lo que se limitan a publicar lo que la Secretaría de Educación emite.

En ese mismo sentido, se evidencia que la Dirección Local afirma que los públicos deben informarse por sí mismos de las solicitudes que se pueden hacer, así como de los cambios en las mismas. Esto se vincula a la falta de información de los usuarios con el hecho de que los mismos no están acostumbrados a auto gestionar su conocimiento con respecto a la entidad ni a utilizar las herramientas digitales para la facilidad de los procesos. Es por eso que según la entrevistada, los usuarios prefieren la interacción cara a cara con las instituciones, a pesar de que existe una política de gobierno en la que se quiere que todos los trámites públicos puedan ser realizados desde un computador con acceso a internet, y que los usuarios tengan que gastar menos recursos en los procedimientos estatales. Es importante aclarar que como se mencionó, la localidad de Usaqué cuenta con un gran número de personas que no tienen acceso a las herramientas tecnológicas, con lo que la utilización de los mismos entorpece el objetivo de la entidad.

Entonces, no se evidencia la potencialización, ni utilización, de los medios de comunicación que informen acerca de los procedimientos que se pueden hacer en la entidad. Esta puede ser una razón que explique el hecho de que los usuarios tienden a ir a la entidad

a realizar preguntas que pudieron haber sido contestadas por la página de internet, puesto que la SED dispone de los canales para hacerlo. Sin embargo, los usuarios desconocen de los medios por el manejo inadecuado de las herramientas comunicativas en la DILE de Usaquén. Es por eso que, por ejemplo, la mayoría de los usuarios no saben utilizar el Sistema de Agendamiento de Citas, ni conocen como emplear los instrumentos tecnológicos a su beneficio.

Al momento de preguntar acerca de la medición de la atención al usuario, como se explicó anteriormente, se estableció que no se reconoce mecanismo alguno que permita evaluar la percepción frente a la atención brindada. Sin embargo, se denota un interés por parte de la gerencia de la entidad, por establecer herramientas evaluativas de la atención con el fin de hacer los correctivos necesarios. Además, existe un buzón de sugerencias, el cual no es utilizado puesto que los funcionarios no informan a sus usuarios sobre el mismo; paralelamente, en cada módulo los colaboradores cuentan con una herramienta para que los usuarios puedan evaluar la atención brindada, sin embargo, dicho instrumento no se está utilizando.

De igual modo, los contenidos que pueden publicar las direcciones locales tienen que ir con unos lineamientos demandados por la Secretaría de Educación Distrital. De acuerdo con lo dicho por la entrevistada, la institución no cuenta con autonomía para la generación de contenidos que apelen a la necesidad comunicativa de la entidad. Sin embargo, se constató que la DILE de Usaquén puede establecer cuáles herramientas comunicativas son las más pertinentes, ya que gozan de la libertad para utilizar los diversos mecanismos en comunicación para la transmisión de contenidos, así como con los instrumentos de medición de los mismos.

De manera similar, una de las funciones de la Oficina de Prensa de la SED es actualizar la página de internet, donde la DILE de Usaquén cuenta con un espacio pues esta significa una herramienta importante tanto para la divulgación de información relevante para los funcionarios como para los usuarios. En contraste con lo anterior, la sección de la Dirección Local de Educación de Usaquén en la web de la SED está desactualizada desde el año 2016, lo que provoca una falla en la comunicación puesto que no se está aprovechando dicho espacio para la divulgación de contenido que pueda ser relevante para los públicos expuestos.

No obstante, la Dirección Local aclaró que ha solicitado la actualización de la página web, sin embargo, se evidencia que no se ha generado dicho proceso.

De igual manera, la DILE de Usaquéen no cuenta con la señalización necesaria que indique la ubicación de la entidad, por lo que los usuarios han tenido que recurrir a preguntar en las edificaciones contiguas a las oficinas de la organización, acerca de la dirección de la sede de la entidad, sumando que el acceso a esta es restringido. Sin embargo, explica María del Pilar, se han realizado solicitudes con respecto a los anuncios necesarios; pese a eso, hasta la fecha no han recibido respuesta alguna de la SED.

Con respecto al relacionamiento con los medios de comunicación, la Directora Local afirmó que se han manejado capacitaciones a los directores locales, quienes son la imagen de la localidad en temas de educación, con el fin de entender cuál es la lógica periodística de los medios de comunicación masivos. Cabe resaltar que dichas formaciones se establecen según parámetros de la Oficina de Prensa de la Secretaría de Educación. Igualmente, para María del Pilar es necesario que los medios de comunicación informen sobre los proyectos destacables de la organización, ya que los mismos se han enfocado a emitir noticias que afectan el nombre de la DILE de Usaquéen o de la SED. Es por eso que la entrevistada cree pertinente que existan diversas campañas periodísticas, en las cuales se informe a la ciudadanía en general sobre ciertos aspectos importantes. Lo anterior, en palabras de María del Pilar, serviría para la visibilización y diferenciación de la entidad frente a los demás órganos distritales.

Además, la entidad pretende posicionarse como una organización con excelente servicio de atención al ciudadano, puesto que es su prioridad atender las quejas, solicitudes, reclamos y demás de la ciudadanía. Por ello, como se mencionó anteriormente, la Dirección Local está interesada en que, por un lado, existan herramientas para la medición de la atención al ciudadano y, por otro lado, que los medios de comunicación informen acerca de las mismas.

Cabe agregar que no se evidencia el interés de la entidad por medir la percepción de la ciudadanía o por publicar sus prácticas de responsabilidad social empresarial, de buen gobierno corporativo o políticas de anticorrupción. Estos explican que los públicos identificaron no tener conocimiento de dichas prácticas, aunque les parece que es relevante

conocerlas ya que les permite tener un acercamiento real con la entidad, generando confianza en la misma.

Como visibilización de las problemáticas comunicativas de la DILE de Usaquén, para la dirección es necesario trabajar en el mejoramiento de la comunicación interna, donde es relevante realizar talleres, o capacitaciones, a los funcionarios, en los que se toquen aspectos sobre comunicación asertiva, resolución de conflictos laborales, atención al ciudadano y sobre la utilización de las herramientas comunicacionales. También se requiere que existan ciertos espacios de aprendizaje para aumentar el compromiso de los funcionarios, así como la cohesión de los mismos.

## 4.2 CONCLUSIONES

En esta parte del capítulo, se identifican cuáles son las fortalezas identificadas, así como los problemas centrales que se abordarán en la construcción del plan de comunicación estratégico para la Dirección Local de Educación de Usaquén. Lo anterior se realizará con el fin de plantear cuáles son las estrategias y tácticas a desarrollar en cada una de las situaciones a mejorar. En ese orden de ideas, se recurre a lo reseñado con anterioridad con respecto a lo que se halló en el estado del arte y el marco teórico, donde se planteó el papel de la comunicación en la gestión pública con las dimensiones encontradas y estrategias requeridas. Es por eso que se divide esta parte en diversos apartados con el fin de evidenciar cuáles son las fortalezas y los problemas más relevantes en comunicación, con el objetivo de construir el plan estratégico de comunicación para la Dirección Local de Educación de Usaquén.

### 4.2.1 FORTALEZAS ENCONTRADAS

Tomando en cuenta el análisis realizado, la comunicación en la entidad se caracteriza por tener una fuerte inclinación hacia la interacción cara a cara. Esto permite que, tanto los funcionarios como los diversos usuarios puedan establecer vínculos de cercanía puesto que este tipo de interacción procura que exista retroalimentación con respecto a lo que se está comunicando. En ese orden de ideas, el *feedback* permite establecer espacios para el aprendizaje organizacional, para lo que se tienen en cuenta los diferentes puntos de vista de los actores involucrados en la vida laboral de la Dirección Local de Educación de Usaquén.

Además, que comparten las diferentes visiones con el objetivo de poder tener diferentes puntos de vista sobre un aspecto en específico.

Por otra parte, la interacción cara a cara permite que exista un aprendizaje organizacional colaborativo, en el cual todos los miembros generan la circulación de diferentes puntos de vista con respecto a un aspecto en específico. En otras palabras, la interacción cara a cara fortalece los procesos organizacionales de la entidad, dado que supone una interacción donde se establecen espacios para el diálogo, debate y la escucha de ideas. Este tipo de comunicación ha permitido que exista una percepción de trabajo en equipo en la Dirección Local de Educación de Usaquéen al suponer una responsabilidad compartida, la cual establece aspectos en común entre cada actor.

De la misma manera, se evidencia que este tipo de interacción ha generado tanto en los funcionarios como en los usuarios, que exista una percepción de predisposición a la ayuda, compromiso, compañerismo y en general de confianza por los procesos que adelanta la entidad. Paralelamente, la interacción cara a cara significa que existe una participación continua, de todos los actores que se involucran con la DILE de Usaquéen, en sus procesos comunicativos, esto denota que a pesar de que existe una jerarquización, la participación de los miembros de la entidad es tomada en cuenta, lo que genera un sentimiento de inclusión y una imagen positiva de la entidad. Lo anterior permite que se estrechen los vínculos de cercanía y de relacionamiento entre los funcionarios y los usuarios, logrando así que exista una cohesión por la consecución de los objetivos corporativos de la DILE de Usaquéen.

#### 4.2.2 SITUACIONES A MEJORAR ENCONTRADAS

##### *4.2.2.1 FALTA DE AUTONOMÍA EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN*

Uno de los problemas encontrados es que aunque la Dirección Local de Educación de Usaquéen cuenta con ciertos medios de comunicación y puede administrar algunos contenidos de estos, no posee la autonomía suficiente para la gestión de la comunicación en la entidad ni los contenidos que devengan de esta. Lo anterior imposibilita que se haga un buen manejo de la gestión en comunicación de la entidad ya que por un lado, requieren de los permisos necesarios para generar el contenido comunicativo que responda a las necesidades comunicacionales directas de la DILE de Usaquéen. Por otro lado, al depender de la Oficina

de Prensa de la Secretaría de Educación, la institución se ve obligada a seguir sus directrices con lo que no se está teniendo en cuenta las particularidades de la localidad en cuestión.

Por lo tanto, lo anterior se ve reflejado en que la Dirección Local de Educación de Usaquén no cuente con la señalización necesaria para su ubicación, además de que el contenido de la página web, como el de la intranet, esté desactualizado, entre otros. Tomando en cuenta la entrevista realizada, se puede identificar que a pesar de que se han hecho reiteradas solicitudes a la Oficina de Prensa acerca de estos aspectos, se siguen presentando los mismos problemas.

#### *4.2.2.2 AMBIENTE LABORAL*

Por otra parte, se identificó que uno de los problemas encontrados con respecto a la comunicación interna tiene relación con el ambiente laboral de la Dirección Local de Educación de Usaquén, aunque este último no solo depende de la comunicación sino de factores ajenos a este trabajo de grado. El rumor empresarial junto con la hostilidad de algunos funcionarios, como lo afirman los colaboradores, han logrado perjudicar la comunicación de la institución, haciendo que ésta no esté mediando efectivamente las relaciones de los miembros de la entidad y alterando su clima laboral.

A pesar de que existen estrategias para que fluya una comunicación horizontal, como los espacios destinados para las reuniones en las que se quiere generar un ambiente de participación sin importar la jerarquía; dichos escenarios no han sido suficientes pues no incluyen a la totalidad de los funcionarios, lo que ocasiona una percepción de exclusión, con lo cual se aumenta la apreciación negativa del clima organizacional.

De igual forma, el ambiente laboral se ve afectado por el tipo de comentarios no adecuados en un entorno corporativo. La comunicación no está siguiendo unos parámetros establecidos donde se tracen ciertos límites entre los aspectos personales y los del ambiente laboral, lo que ocasiona que no exista una cohesión entre los colaboradores y entre el papel que la comunicación tiene en la organización. Por lo cual, esta última no está siendo utilizada con el fin de garantizar un espacio corporativo que se ajuste a las necesidades empresariales de la DILE de Usaquén.

#### *4.2.2.3 FALTA DE ESTRATEGIA EN LA COMUNICACIÓN*

Ahora bien, a pesar de que la entidad cuenta con ciertos medios de comunicación, estos no están siguiendo una estrategia en particular, ya que en la Dirección Local de Educación de Usaquéen no existe el departamento o el funcionario encargado de generar estrategias comunicativas que beneficien a la entidad. Es por eso que las estrategias implementadas en la DILE de Usaquéen no están abarcando a la totalidad de sus miembros, además de que no se han creado lineamientos que determinen cómo se deben manejar los medios de comunicación, lo que permitiría su optimización y potencialización. Por otra parte, si bien se han creado estrategias, estas mismas no están apelando a la claridad del contenido ya que los mensajes están siendo malinterpretados, conduciendo así al exceso de comunicación poco relevante y a la desinformación en la entidad.

Así, se observa que los espacios comunicativos en los que los contenidos se presentan de forma textual o visual, como las carteleras y demás, no está siguiendo un orden establecido, generando que exista un exceso de información, poco atractiva por su forma y fondo, y que estos no estén cumpliendo con su fin, desaprovechando un medio de comunicación con el que cuenta la Dirección Local de Educación de Usaquéen.

De la misma manera, aunque la entidad cuenta con diversos espacios comunicativos, como las reuniones, el uso de WhatsApp, correo electrónico y demás, estos no están cumpliendo con su propósito puesto que no existe una estrategia que determine la forma de su utilización ni el contenido que se debe emitir. De manera similar, se evidencia que no existe una estrategia que establezca cuál es la mejor forma de generar los contenidos comunicativos, con lo que no se está utilizando el lenguaje adecuado para que todos los miembros de la entidad, entendiéndose como los funcionarios y los públicos objetivos, puedan comprender la finalidad de los mismos.

Es prudente expresar que la comunicación en la entidad no está cumpliendo con su intención, puesto que no se está teniendo en cuenta la manera en cómo los contenidos deben comunicarse. Además, se puede afirmar que, a pesar de que se están emitiendo, no se está contemplando la comprensión de estos ni se está segmentando de forma eficaz su contenido, por lo que se evidencia que la comunicación en la Dirección Local de Educación de Usaquéen

está siendo enfocada hacia uno de sus usuarios externos, el cual no pertenece al público más importante para la misma.

#### *4.2.2.4 FALTA DE PLANIFICACIÓN EN LA COMUNICACIÓN*

Otro problema encontrado, el cual tiene relación directa con la falta de estrategia en la comunicación de la institución, es que la comunicación no está siendo planeada de una forma que pueda potencializar los medios comunicativos de la organización. Es por eso que, al igual que la falta de estrategia, los diversos medios de comunicación no están siguiendo unos parámetros establecidos, lo que genera que dicha práctica sea percibida, tanto por los públicos internos como externos, como desorganizada, incongruente, que sus contenidos no apelan a la objetividad y que no están siendo emitidos de una manera oportuna.

Así mismo, se evidencia que las estrategias de comunicación con las que cuenta la entidad no están siendo planeada de una forma efectiva, puesto que los funcionarios no están comunicando lo que se está haciendo desde las diversas áreas, lo que genera que exista una desinformación en los procesos internos de la Dirección Local de Educación de Usaquéen y que no exista una unanimidad en la institución. Lo anterior demuestra que la entidad no ha desarrollado un plan que le permita a la comunicación ser un puente entre los funcionarios, las necesidades comunicacionales de la institución y sus públicos externos.

Igualmente, se evidencia que no existe un plan que determine el uso de una comunicación que permita la interrelación de los miembros de la institución; a pesar de lo anterior, existen diversas estrategias en las que se quiere generar espacios de diálogo y debate de ideas, con el fin de que la comunicación pueda intermediar en los procesos internos y externos y permita aliviar las tensiones existentes. Sin embargo, estas no están teniendo el resultado esperado puesto que se han implementado sin la generación de una planeación.

Es por eso que, con respecto a las debilidades identificadas por los usuarios, se evidenció que los mismos perciben a la comunicación como una práctica que no está siendo planeada, puesto que perciben que no es cohesionada, coordinada y concreta. Así mismo, con respecto a las recomendaciones hechas por los usuarios y los funcionarios, la comunicación debería apelar hacia la construcción de una afinidad, tanto interna como externa, y de un proyecto en

común que direcciona a la entidad al cumplimiento de los objetivos, y demandas comunicacionales, de la totalidad de sus públicos.

Además de que no se están teniendo en cuenta a la totalidad de sus públicos ya que no se los está entendiendo a profundidad, lo anterior se evidencia en que los contenidos comunicativos no están siendo segmentados de una forma adecuada ni están siguiendo una planeación determinada. De la misma manera, se denota que no han existido espacios para la divulgación del objetivo de los medios de comunicación, con lo que los funcionarios no están familiarizados con el uso de los mismos, por lo que no entienden los beneficios que estos traen.

#### *4.2.2.5 FALTA DE EFECTIVIDAD EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNOS*

Por otra parte, los medios de comunicación internos no están siendo utilizados de una forma que apele a la eficiencia ni eficacia, puesto que a pesar de que cuentan con una gran variedad de herramientas comunicativas, estas no se están utilizando en su totalidad. Lo anterior se debe en gran medida a que como se explicó anteriormente, la DILE de Usaquén no tiene autonomía para administrar la mayoría de los contenidos de dichos instrumentos, además de que no cuentan con un profesional en comunicación que los gestione. Es por eso que la DILE de Usaquén privilegia a la interacción cara a cara, la cual no requiere mediación alguna y supone un mecanismo innato en los seres humanos.

Todo esto genera que la comunicación al interior sea percibida como una práctica poco incluyente; a pesar de que la entidad cuenta con diversos espacios comunicativos, como las reuniones, estas han servido para que se aumente la percepción de exclusión puesto que, según el sondeo realizado a los funcionarios, no todos pueden participar en ellas. Además, existe una necesidad por crear espacios donde los colaboradores puedan establecer sus puntos de vista frente a los aspectos relevantes para la institución, con lo que se estarían dando espacios para el diálogo y el debate organizacional, lo que aportaría en la construcción de lo común entre cada uno de los actores que comprende la DILE de Usaquén.

De otro lado, no se está informando, ni comprendiendo, sobre los beneficios de los medios comunicativos con los que cuenta la entidad, lo que denotaría la falta de planeación y de estrategia en la comunicación en la institución, por lo que los funcionarios no conocen acerca

del funcionamiento de los mismos ni los beneficios que estos pueden generar. Además de que algunos medios de comunicación internos no están siendo actualizados de forma constante, lo que genera que exista información no relevante para el trabajo de los funcionarios y que se esté obviando contenido crucial para los mismos. Lo anterior ha generado cierto malestar en la DILE de Usaquén puesto que no se está cumpliendo con las necesidades comunicativas de la entidad sino de la Secretaría de Educación Distrital.

#### *4.2.2.6 FALTA DE EFECTIVIDAD EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EXTERNOS*

En primer lugar, no se encontró evidencia de que la comunicación externa esté siendo utilizada de manera adecuada porque que los medios de comunicación no están informando a los usuarios sobre la totalidad de solicitudes que se pueden realizar, así como la forma de realizar las peticiones o los cambios en los procedimientos, lo anterior provoca una percepción negativa sobre la comunicación externa en la Dirección Local de Educación de Usaquén. También, una de las fallas encontradas es que la entidad no cuenta con la señalización necesaria para evidenciar la ubicación de la misma, por eso los usuarios admiten que tienden a perder al momento de llegar a la entidad.

Por otra parte, la comunicación externa tiene como falencia el hecho de que esta no se caracteriza por ser clara, oportuna o congruente, además de que no está siendo segmentada puesto que se identifica que no se está comprendiendo a la totalidad de sus públicos, los cuales se caracterizan por estar inmersos en contextos totalmente diferentes. Lo anterior tiene relación con el hecho de que los usuarios optan por informarse acerca de la entidad por medios no oficiales a la DILE de Usaquén, desaprovechando los medios de comunicación externos de la institución.

Paralelamente, los medios de comunicación externos no están cumpliendo con su objetivo ya que, por ejemplo, los correos electrónicos no son contestados y las llamadas telefónicas no están siendo atendidas. Es por eso que una de las recomendaciones de los usuarios es proponer estrategias para que dichos medios puedan ser utilizados de forma eficaz, lo que ayudaría a descongestionar la afluencia de público de la institución. Además de lo expuesto, la comunicación es percibida como una práctica débil, lenta, desorganizada y con la particularidad de que su contenido no es consistente. Por tanto, la Dirección Local de

Educación de Usaquén tenga una imagen negativa frente a los usuarios, con lo cual no se estaría apelando a uno de los objetivos de la Dirección Local de la entidad, el cual es posicionarse como una organización que vela por los intereses de su público objetivo más importante, es decir la ciudadanía.

Por otra parte, como se estableció anteriormente, se está priorizando la comunicación con uno de los públicos objetivos de la entidad, es decir con los colegios privados de la localidad. Lo anterior denota una imagen permeada por la falta de interés y la negligencia frente al actuar de la Dirección Local de Educación de Usaquén, además de que no se está cumpliendo con uno de los objetivos de la entidad, el cual es garantizar un servicio óptimo a todos los usuarios que la componen, sobre todo a la ciudadanía en general.

Con respecto a la atención al usuario, existe una falencia a la hora de ser ejercida, pues la mayor cantidad de usuarios ciudadanos tienen una percepción negativa, lo cual se debe a que ningún funcionario ha recibido capacitación en servicio al cliente y al momento de atender a los usuarios, lo hacen a su parecer. Además de que el uso del lenguaje utilizado no es el óptimo para el tipo de usuarios que la entidad maneja, lo cual hace que la comunicación sea percibida como confusa, inoportuna y con un lenguaje técnico y descortés. Otra falencia identificada es que la Dirección Local de Educación de Usaquén no cuenta con herramientas que permitan medir la percepción de los usuarios con respecto a la atención recibida, es por eso que la entidad no tiene mecanismos de mejora de la misma.

De manera similar, no se está comunicando acerca de las prácticas en responsabilidad social empresarial, de buen gobierno corporativo y de rendición de cuentas a la ciudadanía. Lo anterior genera un distanciamiento y un sentimiento de desconfianza con respecto a la labor de la DILE de Usaquén, por lo que la percepción de los usuarios tiende a catalogar a la entidad como una organización negligente. Esto se ve afectado por el hecho de que la publicación de dichas prácticas es competencia de la Secretaría de Educación Distrital, con lo que sin autorización de la misma, la Dirección Local de Educación de Usaquén no puede establecer estrategias de divulgación de sus prácticas de responsabilidad social.

#### *4.2.2.7 FALTA DE EFECTIVIDAD EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DIGITAL*

Si bien, la DILE de Usaquéen ha logrado establecer estrategias para el uso de los medios comunicativos digitales no ha obtenido la aceptación esperada por parte de los funcionarios, pues una de las razones principales obedece a la falta de capacitación para que los colaboradores logren entender las aplicaciones y alcance de las mismas. Por otra parte, estas son percibidas como mecanismos para aumentar los egos de la gerencia y para la consecución de intereses personales. Los medios de comunicación digital con los que cuenta la entidad están siendo empleados como espacios para la circulación de información que no pertenece al ámbito laboral, lo que entorpece su labor y la percepción de estos.

Así mismo, se identificó que la página web, que representa uno de los medios de comunicación más importantes para la entidad, no está siendo actualizada constantemente, haciendo que se genere una mala percepción frente a la forma en la que la institución se comunica con sus públicos objetivos. Sin embargo, como se explicó anteriormente, la Dirección Local de Educación de Usaquéen no tiene injerencia sobre la administración de los contenidos de la página de internet, puesto que compete solamente a la Oficina de Prensa de la SED. Es claro que no ha existido un espacio donde se comunique a la comunidad externa la utilización del DigiTurno o de la asignación de las citas por medio de la plataforma digital, por lo que los ciudadanos con relación directa con la entidad desconocen dichos procedimientos, entorpeciendo la gestión de la comunicación externa de la DILE de Usaquéen.

De manera similar, se evidenció que la totalidad de los públicos identificados señalan que se deberían usar a los medios de comunicación digitales para el establecimiento de relaciones comunicacionales con la entidad. Lo cual, según comentarios de los mismos, permitiría la agilización de los procesos, ayudaría a la visibilización y posicionamiento de la entidad, generaría una sensación de cercanía entre la DILE de Usaquéen y sus usuarios, y, por último, abriría un espacio donde exista la posibilidad de retroalimentación, debate de ideas y de diálogo.

## Matriz de Vester

### Número Problema

1	Ambiente laboral
2	Falta de autonomía en la gestión de la comunicación
3	Falta de estrategia en la comunicación organizacional
4	Falta de planeación en la comunicación organizacional
5	Falta de efectividad en los medios de comunicación internos
6	Falta de efectividad en los medios de comunicación externos
7	Falta de efectividad en los medios de comunicación digital

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	Total, activos (X)
<u>1</u>		0	2	2	2	0	2	8
<u>2</u>	2		0	0	0	0	0	2
<u>3</u>	1	3		2	2	2	2	12
<u>4</u>	1	3	2		1	1	1	9
<u>5</u>	1	1	3	3		1	2	11
<u>6</u>	1	1	3	3	1		2	11
<u>7</u>	2	1	3	3	2	2		13
Total, pasivos (Y)	8	9	13	13	8	6	9	

Fuente: elaboración propia

Tabla 1. Escala de la matriz de Vester

### Escala de la matriz de Vester

Número	Causa
0	Sin causa alguna
1	Causa leve
2	Causa mediana
3	Causa fuerte

Fuente: elaboración propia

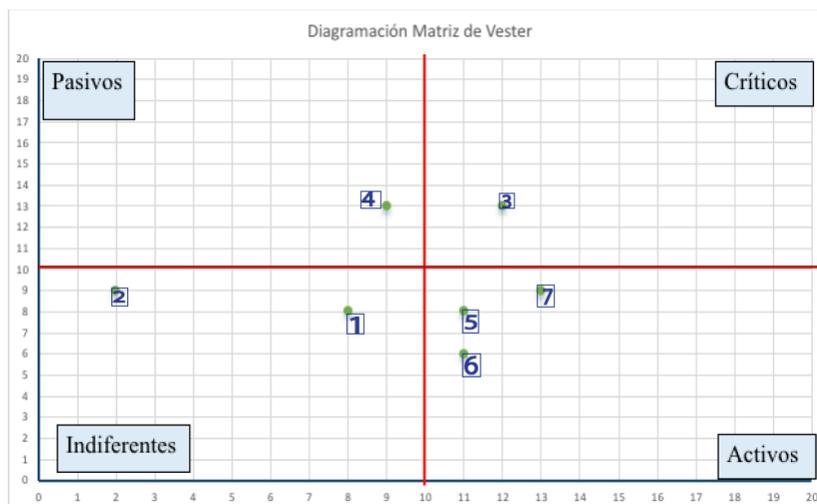


Figura 31. Diagramación de la Matriz de Vester

Fuente: elaboración propia

### 4.3 ÁRBOL DE PROBLEMAS

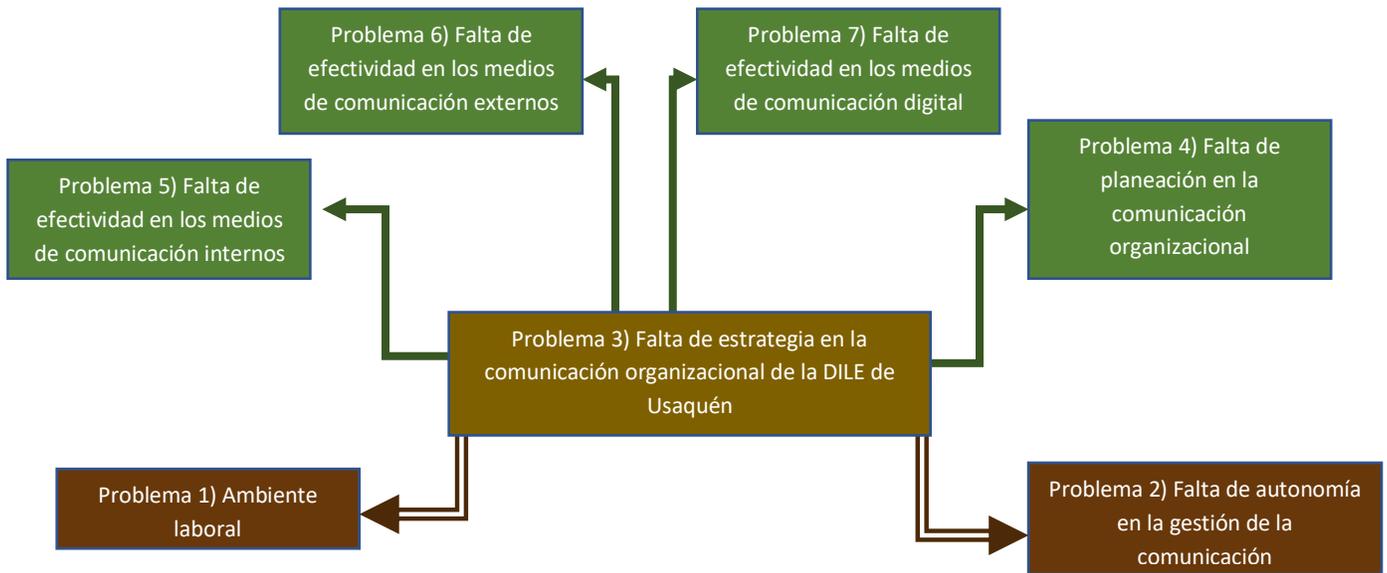


Figura 32. Árbol de problemas

Fuente: elaboración propia

## 5. PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIRECCIÓN LOCAL DE EDUCACIÓN DE USAQUÉN

En el presente apartado se presenta la propuesta del plan de comunicación estratégico para la Dirección Local de Educación de Usaquén. Para ello, se tuvieron en cuenta el análisis de los cuestionarios de los públicos externos e internos; la entrevista realizada a la Dirección Local y la observación no participante. Como se puede observar en el capítulo anterior, se utilizó la Matriz de Vester para la identificación del problema central, los secundarios e indiferentes; además se realizó un árbol de problemas para identificar la causalidad y los efectos de las dificultades encontradas.

Este capítulo está dividido en tres partes, por un lado, se presenta el objetivo del plan de comunicación estratégico, lo que ayudó a trazar los parámetros a seguir dependiendo de los problemas identificados. La segunda parte comprende la matriz de Planeación Estratégica en Comunicación Organizacional (P.E.C.O) con el objetivo de la delimitación de las estrategias, los públicos a los que irán dirigidas con su respectiva meta; las acciones y las tácticas a seguir, los medios que deben ser utilizados, los responsables de cada acción, las características del contenido comunicativo, los recursos físicos, el presupuesto y la periodicidad.

En la última sección se muestra las propuestas de las piezas gráficas con el fin de facilitar y mejorar las diversas situaciones encontradas. Cabe la pena señalar que las anteriores responden a las piezas que se entregarán a la entidad y tienen como característica que son editables, es decir que su contenido puede ser modificado. La realización del plan de comunicación estratégico tiene como objetivo potencializar la comunicación como puente para que la DILE de Usaquén pueda tener una gestión empresarial que abarque a la totalidad de sus necesidades.

### 5.1 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA DIRECCIÓN LOCAL DE EDUCACIÓN DE USAQUÉN

**Objetivo general:** implementar una estrategia en comunicación organizacional para la Dirección Local de Educación de Usaquén con el fin de que los contenidos comunicativos abarquen a todos los frentes de la misma. Dicha estrategia se caracteriza por incluir a los diversos actores que comprenden a la institución, es decir a los funcionarios, la Dirección

Local, los usuarios ciudadanos con o sin relación directa con la entidad; y a la totalidad de instituciones educativas de Usaquén.

**Objetivos específicos:**

- a) Potencializar los espacios comunicativos con los que cuenta la entidad con el fin de que sirvan como escenarios que permitan una planeación en la comunicación de la DILE de Usaquén.
- b) Incentivar la participación de los funcionarios en el uso de los medios de comunicación internos, logrando así su potencialización y efectividad.
- c) Involucrar a los diferentes públicos objetivos externos de la entidad, entendiéndose como los usuarios ciudadanos, las instituciones educativas de Usaquén y cualquier otro tipo de público; a los procesos comunicativos de la institución.
- d) Facilitar el conocimiento de los públicos internos y externos con respecto a los medios de comunicación digital, con el fin de incentivar y potencializar el uso de los canales digitales de la DILE de Usaquén.
- e) Fortalecer el ambiente laboral de la Dirección Local de Educación de Usaquén potencializando los medios de comunicación internos, los flujos de comunicación y creando espacios para la generación de un ambiente laboral que se adecue a las necesidades de la institución.

## 5.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS PÚBLICOS

Teniendo en cuenta el objetivo general y los específicos demarcados anteriormente, es importante conocer a qué tipo de públicos se va a dirigir en plan estratégico en comunicación. Es por eso que a continuación se muestra una caracterización de los públicos dependiendo de ciertas características particulares como su género, edad, estrato socioeconómico, estudios realizados y demás datos que permitan hacer una segmentación adecuada. Es prudente aclarar que cierta tipología de públicos abarca a la sociedad en general, con lo que la delimitación y segmentación de los mismos se presenta de forma general.

## 5.2.1 PÚBLICOS INTERNOS DE LA DIRECCIÓN LOCAL DE EDUCACIÓN DE USAQUÉN

### 5.2.1.1 FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN LOCAL DE EDUCACIÓN DE USAQUÉN

Conformado por 19 colaboradores, de los cuales 10 son mujeres y nueve hombres, con edades entre los 20 hasta los 60 años de edad, con un nivel socioeconómico medio-alto y con estudios de bachillerato, tecnológicos, profesionales y de postgrado. Los funcionarios trabajan en las nueve áreas de la DILE de Usaquén, en los departamentos de Supervisión e Inspección Educativa, Participación Ciudadana, Jurídica, Cobertura, Talento Humano, Planeación, Movilidad-Subsidio Escolar, Atención al Ciudadano y REDP; además de los auxiliares que sirven de apoyo a los servidores públicos profesionales. El horario laboral de los empleados es de 7:00 A.M a 4:30 P.M en jornada continua. Los profesionales tienen un contrato laboral a término indefinido mientras que los auxiliares tienen uno por prestación de servicios o pueden ser nombrados por provisionalidad. De la misma manera, entre esta segmentación de públicos se incluye a la Dirección Local de la entidad, cargo delegado directamente por la Secretaría de Educación Distrital dependiendo del perfil, conocimientos y experiencia del solicitante.

## 5.2.2 PÚBLICOS EXTERNOS DE LA DIRECCIÓN LOCAL DE EDUCACIÓN DE USAQUÉN

### 5.2.2.1 USUARIOS CIUDADANOS

Hombres y mujeres desde los 18 años de edad y de cualquier nacionalidad, que habitan en la localidad de Usaquén. Este grupo puede ser dividido en dos partes, por un lado, aquellos usuarios ciudadanos que tienen algún hijo/familiar en colegios de la localidad; por otra parte, se encuentran los usuarios ciudadanos sin relación directa con la entidad, es decir aquellos que no tienen algún hijo/familiar inscrito en colegios de Usaquén. Este público se caracteriza por pertenecer a todos los estratos socioeconómicos, sin embargo, prepondera la pertenencia a los estratos 1, 2 y 3. Pueden tener estudios de primaria, bachillerato, técnico o tecnológico, profesional o de postgrado; así como pueden no tener conocimiento académico alguno.

#### 5.2.2.2 DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DISTRITALES DE USAQUÉN

Hombres y mujeres desde los 18 años de edad y de cualquier nacionalidad que trabajen como docentes de alguna institución educativa pública de la localidad. Se caracterizan por tener estudios en pregrado, postgrado y demás en diversas áreas del conocimiento, así como por pertenecer a cualquier estrato socioeconómico y pueden habitar en cualquier sector de Bogotá o sus alrededores.

#### 5.2.2.3 RECTORES, ADMINISTRATIVOS, COORDINADORES Y DEMÁS DE LOS COLEGIOS PÚBLICOS DE USAQUÉN

Hombres y mujeres desde los 27 años de edad y de cualquier nacionalidad, que trabajen como rectores, administrativos, coordinadores y demás de cualquier institución pública ubicada en Usaquén; con estudios profesionales, de postgrado y demás, que pertenecen a cualquiera de los estratos socioeconómicos, aunque predominan los estratos 3, 4, 5 y 6. Pueden habitar en cualquier sector de la ciudad o de sus alrededores.

#### 5.2.2.4 RECTORES, ADMINISTRATIVOS, COORDINADORES Y DEMÁS DE LOS COLEGIOS PRIVADOS DE USAQUÉN

Hombres y mujeres desde los 27 años de edad y de cualquier nacionalidad, que pertenecen a los estratos medios y altos, los cuales trabajan como rectores, coordinadores, administrativos y demás de las instituciones educativas privadas de la localidad; con estudios en pregrado, postgrado y demás y que habitan en cualquier sector de Bogotá o sus alrededores.

#### 5.2.2.5 REPRESENTANTES LEGALES, COORDINADORES Y DEMÁS DE LAS INSTITUCIONES PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO DE USAQUÉN.

Hombres y mujeres desde los 18 años de edad y de cualquier nacionalidad, que pertenecen a los estratos medios y altos, los cuales trabajan en instituciones educativas para el trabajo y desarrollo humano, con estudios tecnológicos o en pregrado, posgrado y demás y que habitan en cualquier sector de la ciudad y de sus alrededores.

### 5.3 CONCEPTUALIZACIÓN ESTRATEGIA

Tomando en cuenta los diferentes objetivos específicos, se desarrolló una meta por cada uno de estos y por cada público identificado. De la misma manera y basándose en las metas establecidas, se determinan las diferentes acciones y tácticas, así como los medios utilizados y los responsables de su implementación, con el fin de definir las estrategias en comunicación que respondan a cada uno de los problemas.

En ese orden de ideas, se constituye como primer objetivo específico la potencialización de la planeación estratégica en la Dirección Local de Educación de Usaquén, por medio de espacios de aprendizaje y ejercicios prácticos que permitan optimizar las fases de aplicación de la planeación en comunicación, logrando así que la comunicación sea empleada como un proceso de apoyo en la gestión empresarial ya que está soportada por un manual de planeación estratégica establecida. En ese caso, se determina que:

- **Meta:** hacer que los funcionarios profesionales junto a la Dirección Local, por su visión estratégica de la entidad, puedan adaptar prácticas de planeación con enfoque en comunicación estratégica por medio de capacitaciones específicas, partiendo de las necesidades de la Dirección Local de Educación de Usaquén. Lo anterior permite que los colaboradores profesionales logren desarrollar estrategias que correspondan a unos parámetros comunicativos establecidos.
1. Primera acción de la meta número uno: capacitación en planeación de comunicación donde los funcionarios profesionales tengan la posibilidad de participar, teniendo en cuenta que poseen una visión estratégica de la entidad, con el fin de que puedan implementar lo aprendido en cada uno de los procesos y de desarrollar habilidades en el establecimiento de los lineamientos de la comunicación organizacional de la DILE de Usaquén, consiguiendo el beneficio de la gestión de la entidad.
    - a. Táctica 1: espacio de capacitación dirigido por un profesional en comunicación organizacional con conocimiento en planeación estratégica. Allí se abordarán ciertos ejemplos de planeación y se ejemplificará con casos de éxito, conceptos en planeación de comunicación, el alcance y objetivo en cuanto a la determinación de lineamientos.

- Medios utilizados: capacitaciones, reuniones, actas, ejemplo manual de planeación en comunicación organizacional y de casos de éxito, diapositivas, videos cortos explicativos, talleres lúdicos, piezas gráficas.
  - Responsable: Dirección Local, funcionarios profesionales, facilitador(a) con conocimientos en planeación en comunicación organizacional.
  - Característica del mensaje: el tipo de lenguaje utilizado deberá ser informal y que no emplee terminología técnica con el fin de posibilitar la comprensión del tema. El objetivo y los contenidos deben ser lo más sencillos posibles, teniendo en cuenta que se quiere apelar a la claridad y a la comprensión de la planeación. Por último, se debe fortalecer los conocimientos en planeación de comunicación de los funcionarios, por lo que es necesario la utilización de talleres en los cuales se aplique lo aprendido.
  - Sistemas de difusión/distribución:
    - Por medio de una pieza gráfica sencilla, la cual se enviará a los correos electrónicos de los participantes, se mostrará información relevante de los temas vistos en la capacitación, así como el perfil del facilitador(a).
    - Capacitación
  - Recursos físicos: Illustrator, computador, internet, Video Beam, espacio para la capacitación, sillas, mesas, pantalla para proyección de diapositivas, marcadores, papeles y lápices.
  - Recursos humanos: Facilitador con conocimiento en planeación de la comunicación organizacional.
  - Periodicidad:
    - Primera capacitación: reunión explicativa de los conceptos claves y casos de éxito.
    - Segunda capacitación: reunión donde se aplicarán los conceptos de lo aprendido en la primera formación.
- b. Táctica 2: mensajes que contengan *tips* de planeación estratégica en comunicación.
- Medios utilizados: piezas gráficas.
  - Responsables: funcionario delegado por el capacitador, el cual usará una plantilla establecida por un diseñador gráfico o comunicador con habilidades en diseño de piezas gráficas.
  - Característica del mensaje: el lenguaje deberá ser claro y sin uso de tecnicismos para permitir su comprensión. El contenido debe ser sencillo e ilustrativo, donde comprenderá más imágenes que texto, además que generará expectativa para que los funcionarios tomen la iniciativa de participar en los procesos de planeación en comunicación.
  - Recursos físicos: computadores, internet, correo electrónico corporativo, espacios de cartelera, Illustrator o cualquier programa similar.
  - Periodicidad: mensual

- c. Táctica 3: Establecimiento de un espacio en las reuniones de gestión empresarial de la entidad, un escenario en el que se discutan las necesidades de comunicación y se formulen los parámetros en planeación estratégica.
- Medios utilizados: reuniones, actas, lluvia de ideas y herramientas de votación de estrategias.
  - Responsables: Dirección Local, funcionarios profesionales y facilitador en comunicación.
  - Característica del mensaje: se tendrá que evidenciar el/los problemas(s) de comunicación y formular una solución frente a este (estos), teniendo en cuenta la opinión de los funcionarios.
  - Sistemas de difusión/distribución: el lenguaje utilizado no deberá transgredir las opiniones de los demás, por lo que debe ser adecuado frente a un ambiente laboral.
  - Recursos físicos: hojas, papeles, tablero, marcadores.
  - Periodicidad: dependiendo del cronograma de la entidad. Solo es necesaria una reunión.
- d. Táctica 4: redacción de manual de planeación de la comunicación en la Dirección Local de Educación de Usaquén, en compañía de un asesor en comunicación, en el cual se documente lo establecido en la reunión con respecto a la planeación de la comunicación organizacional. Dicho documento debe determinar la segmentación de los públicos, el tipo de lenguaje que se habrá que usar por cada público, la forma en cómo se deberá establecer los contenidos, los canales y medios de comunicación, y los mecanismos para medir la efectividad de los mismos.
- Medios utilizados: reunión, ejemplos de sumarios de planeación de comunicación organizacional, manual de planeación en comunicación para la Dirección Local de Educación de Usaquén.
  - Responsables: Dirección Local, funcionarios profesionales y asesor en comunicación.
  - Característica del mensaje: el lenguaje que se debe utilizar en el manual deberá caracterizarse por ser claro, objetivo y conciso. Además de la utilización de diversos ejemplos de cómo planificar en comunicación
  - Sistemas de difusión/distribución: manual de planeación en comunicación estratégica para la Dirección Local de Educación de Usaquén
  - Recursos físicos: papel propalcote, tinta, impresoras, computador para redactar, programas de diseño como Illustrator y para diagramar como InDesign o similares.
  - Periodicidad: aunque depende de las necesidades de la entidad, solo se necesita una vez.

- e. Táctica 5: crear un espacio en las reuniones donde se informará a todos los funcionarios sobre el manual de comunicación, así como de sus contenidos.
- Medios utilizados: reunión, diapositivas, manual de planeación en comunicación.
  - Responsables: Dirección Local, funcionarios profesionales y auxiliares.
  - Características del mensaje: su contenido debe ser explicativo y utilizar ciertos ejemplos para permitir la comprensión del mismo; el uso del lenguaje debe ser claro y conciso.
  - Sistemas de difusión/distribución: manual de planeación estratégica de la DILE de Usaquén, piezas gráficas donde se informe acerca del mismo.
  - Recursos físicos: sillas, mesas, papeles, lápices, impresión del manual y de las piezas gráficas, Illustrator o programa similar.
  - Periodicidad: dependiendo del cronograma de la institución. Solo es necesaria una reunión.

Como segundo objetivo se determina incentivar la participación de todos los funcionarios, sean auxiliares o profesionales, en el uso de los medios de comunicación internos, apoyándose en capacitaciones, reuniones y en el análisis de estos, con el fin de que se apropien y comprendan la utilidad de los mismos, facilitando que los medios utilizados permitan la inclusión de la totalidad de los miembros de la Dirección Local de Educación de Usaquén, además de su potencialización y de uso adecuado. Por eso, se establece que:

- **Meta número dos:** crear espacios donde los funcionarios interioricen, socialicen y comprendan la función de los medios de comunicación internos y los beneficios que estos pueden llegar a tener, tanto para los mismos como para la gestión de la institución; además se indicará el uso adecuado de los mismos, permitiendo que estos puedan ser potencializados y aprovechados de una manera óptima.
1. **Primera acción de la meta número dos:** establecimiento de espacios de aprendizaje sobre el uso de los medios de comunicación interna para todos los funcionarios.
- a. Táctica 1: capacitación o reunión informativa por parte de una persona con conocimientos en medios de comunicación internos. En dicha capacitación, se adecuará el espacio para la socialización, diálogo y debate de ideas. Se debe establecer cuáles son los medios de comunicación con los que cuenta la entidad, cuáles deberían dejar de utilizarse y cuáles se deberían emplear.

- Medios utilizados: capacitación, diapositivas, *Video Beam*, videos explicativos cortos,
  - Responsable: todos los funcionarios de la Dirección Local de Educación de Usaquén y profesional en comunicación en medios corporativos internos.
  - Característica del mensaje: se debe usar un lenguaje fácil de entender y que promueva un conocimiento básico en la comunicación interna, así como en sus medios.
  - Sistemas de difusión/distribución: piezas gráficas que permitan recordar el día y la hora de la capacitación, así como los contenidos de la misma y el perfil del facilitador.
  - Recursos físicos: espacio para la capacitación, sillas, mesas, *Video Beam*, videos explicativos, piezas gráficas, Illustrator, internet, computadores, acceso a correo electrónico institucional.
  - Periodicidad: solo es necesaria una capacitación.
2. Segunda acción de la meta número dos: establecimiento de espacios de socialización, diálogo, debate y opinión donde los funcionarios puedan expresar sus ideas con respecto a los aspectos de la gestión empresarial de la DILE de Usaquén, en el que la comunicación sea empleado como elemento participativo.
- a. Táctica 1: reuniones denominadas como “A la Hora del Té”, de media hora donde se invitará a cinco funcionarios a dialogar con la Dirección Local. En este espacio se abrirá la posibilidad de que estos mismos expresen sus puntos de vista con respecto a los aspectos de la institución. La idea es que se genere una percepción de inclusión, de proximidad y un vínculo relacional.

La estrategia se dividirá en tres partes, en la primera se generará una campaña de expectativa dentro de los colaboradores, donde se les indicará que tendrán un espacio innovador para que se puedan expresar. En la segunda, se harán las diversas reuniones entre la Dirección Local y los funcionarios. Por último, se pedirá una retroalimentación a los funcionarios para conocer su percepción sobre dicha estrategia.

- Medios utilizados: pieza gráfica de recordación, espacio adecuado para la reunión, té, aperitivos, herramienta de medición de la apreciación de A la Hora del Té.
- Responsable: Dirección Local.
- Característica del mensaje:

- La pieza gráfica dirigida a todos los funcionarios, que deberá contener: “recuerda que mañana, a las 4:00 P.M, vas a tener La Hora del Té con la Dirección Local. Te esperamos”
  - En las reuniones, se manejará una conversación informal dentro de los asistentes con el fin de generar una percepción de cercanía y confianza.
  - La herramienta de medición deberá contener cinco preguntas fáciles de contestar en lo que se indagará acerca de:
    - ¿Le gustó la Hora del Té?
    - ¿Volvería a una Hora del Té?
    - ¿Le gustaría que se hiciera más seguido?
    - De uno a cinco, donde uno es muy malo y cinco es excelente ¿cómo calificaría a esta iniciativa?
  - Sistemas de difusión/distribución: piezas gráficas de expectativa sobre la iniciativa, piezas gráficas de recordación de la entidad, sistema de medición de la Hora del Té
  - Recursos físicos: espacios para las reuniones, hojas, papeles, impresión de las piezas gráficas, té, aperitivos, sistema de selección aleatoria de los funcionarios.
  - Periodicidad: mensual
3. Tercera acción de la meta número dos: creación e implementación de mecanismos de medición.
- a. Táctica 1: involucrar en los espacios de reunión un tópico donde se establezca los mecanismos de medición, como los KPIs, y de retroalimentación.
- Medios utilizados: reunión, lluvia de ideas, diapositivas, *Video Beam*.
  - Responsables: todos los funcionarios.
  - Característica del mensaje: espacio dirigido a todos los funcionarios en el que se deberá utilizar un lenguaje formal, es decir respetuoso y adecuado en un ambiente laboral, con el fin de fomentar la credibilidad confianza y seguridad en los empleados.
  - Sistemas de difusión/distribución: pieza gráfica en la cual se recuerde a los funcionarios acerca de la reunión y de los temas a tratar.
  - Recursos físicos: Excel, urna, actas, papel, lápices, sillas.
  - Periodicidad: depende del cronograma de la entidad, aunque en una reunión se puede establecer los mecanismos de medición.
4. Cuarta acción de la meta número dos: potencialización de los canales existentes, dándole un orden a la comunicación que se ha generado por estos medios de comunicación. En este caso en puntual, la persona encargada de la capacitación en medios de comunicación tendrá una participación pasiva, donde escuchará las propuestas de los funcionarios y dará su visión frente a las mismas.

- a. Táctica 1: se abrirá un espacio para que en una reunión se pueda indagar acerca de los medios de comunicación que más utilizan.
    - Medios utilizados: reunión, lluvia de ideas, votaciones, diapositivas.
    - Responsables: todos los funcionarios y capacitador en medios internos.
    - Característica del mensaje: espacio dirigido a todos los funcionarios donde se deberá utilizar un lenguaje informal, es decir respetuoso, de credibilidad y de confianza, así mismo este deberá ser adecuado en el ambiente laboral.
    - Sistemas de difusión/distribución:
      - Pieza gráfica diseñada con el objetivo de recordar a los funcionarios acerca de la reunión y de los temas a tratar.
      - Acta donde se documente la priorización de los medios de comunicación.
    - Recursos físicos: sillas, mesas, papeles, lápices, espacio para reunión, tablero, acta, *Video Beam*.
    - Periodicidad: depende del cronograma de la entidad, pero en una reunión se puede establecer los mecanismos de medición.
  - b. Táctica 2: actualización y optimización de la información de los medios de comunicación internos.
    - Medios utilizados: Depende del medio de comunicación
      - Carteleros
      - Piezas gráficas
      - Información digital
      - Información visual
    - Responsables: Dirección Local y Secretaría de Educación Distrital
    - Característica del mensaje: debe tener información que sea actualizada de forma oportuna, con un contenido que responda a las necesidades comunicativas de la institución.
    - Sistemas de difusión/distribución: comunicados entre la DILE de Usaquén y la SED.
    - Recursos físicos: Depende del medio de comunicación
      - Carteleros: espacio para las carteleros, papeles o materia prima de las mismas, tachuelas, cinta.
      - Medios digitales: internet, computadores.
      - Información visual: programa de diseño de piezas gráficas como Illustrator o de edición de video como Premiere o programas similares.
    - Periodicidad: actualización permanente, se recomienda cada quince días.
5. Quinta acción de la meta número dos: redacción de artículos para los medios de comunicación impresos como el periódico, o revista, institucional PrensaSED.
- a. Táctica 1: campaña de expectativa denominada como *la educación es de todos*.

- Medios utilizados: piezas gráficas impresas y digitales.
  - Responsables: Dirección Local, comunicador social o diseñador gráfico
  - Característica del mensaje: el contenido del mismo debe caracterizarse por ser claro, conciso y debe incluir *“todos podemos educar, animate a hacer parte de PrensaSED, donde también podrás enseñar. ¿Cómo? Solo tienes que escribir un artículo acerca de un tema de educación o que involucre a la Dirección Local de Educación de Usaquén. Prepárate, pronto sabrás cómo comenzar”*. La pieza gráfica debe incluir diversas imágenes vectorizadas.
  - Sistemas de difusión/distribución: carteleras, correos electrónicos, intranet.
  - Recursos físicos: computador, Illustrator, impresora, papel propalcote.
  - Periodicidad: una vez.
- b. Táctica 2: se seleccionará un funcionario, de forma aleatoria o voluntaria, para que escriba un artículo con enfoque en educación en la localidad o acerca de cualquier evento relevante sobre la Dirección Local de Educación de Usaquén, para su posterior publicación en PrensaSED, generando así la visibilización interna de la entidad. Se les informará a los funcionarios sobre la iniciativa en las reuniones que se establezcan para formalizar los medios de comunicación interna.
- Medios utilizados: PrensaSED, artículo periodístico.
  - Responsables: Dirección Local, Oficina de Prensa de la SED y funcionario elegido para escribir el artículo.
  - Característica del mensaje: el artículo deberá ser presentado en un formato que no supere una cuartilla, en el que se debe usar un lenguaje claro y entendible. El contenido del mismo debe abarcar diferentes tópicos sobre educación en Usaquén o temas pertinentes de la institución, además debe contener fotografías que ayuden a la lectura del mismo. Se debe seguir la pirámide invertida para escribir textos periodísticos y debe responder a qué, cuándo, cómo, dónde y por qué.
  - Sistemas de difusión/distribución: artículo periodístico, PrensaSED o similares.
  - Recursos físicos: computador, Word, PrensaSED
  - Periodicidad: depende del cronograma de circulación de PrensaSED. Por lo menos una vez al mes los funcionarios tengan la posibilidad de publicar.

Como tercer objetivo se fija potencializar los canales externos con los que cuenta la entidad con el fin de que puedan reforzar la comunicación externa de la Dirección Local de Educación de Usaquén, logrando así que el público externo de la institución sea incluido en la estrategia de la misma. En ese orden de ideas, se determina que:

- **Meta número tres:** generar espacios de capacitación, aprendizaje, e interiorización para que los funcionarios comprendan cuál es la utilidad de los

medios de comunicación externos, lo que permitirá el desarrollo de estrategias que potencialicen los medios y contenidos para los públicos externos, así como la segmentación de cada uno de los anteriores con el fin de generar contenidos que se adecúen a cada una de sus necesidades. De manera similar, implementar espacios de participación donde todos los públicos de interés puedan contribuir a la comunicación externa de la institución.

1. Primera acción de la meta número tres: espacios de capacitación, dirigidos por un profesional en comunicación externa, en el que se abarquen temas de segmentación de públicos, tipo de contenido y de lenguaje dependiendo de la división de los usuarios; además de entrenamiento de voceros de la entidad, los tipos de medios de comunicación externos y los mecanismos de medición de los mismos.
  - a. Táctica 1: capacitación en segmentación de públicos, tipo de contenido para cada público, medios de comunicación externa y mecanismos de medición. De la misma manera, se lanzarán dos piezas gráficas, una antes del evento y la otra después, donde se pueda observar información relevante de las mismas, así como algunos *tips* en comunicación externa.
    - Medios utilizados: capacitación, diapositivas, *Video Beam*, videos explicativos cortos.
    - Responsable: Comunicador con énfasis en comunicación externa y todos los funcionarios de la DILE de Usaquén.
    - Características del mensaje: se deberá usar un lenguaje fácil de entender y que promueva un conocimiento básico en la comunicación externa, así como en sus medios.
    - Sistemas de difusión/distribución:
      - Piezas gráficas en la que se les recuerde a los funcionarios acerca de la capacitación, además del perfil del orador y los temas a tratar.
      - Piezas gráficas donde por medio de *tips*, se recuerde a los funcionarios los temas tratados en la reunión. Ejemplo: Tip número uno: *¿sabías que entre más segmentada esté la comunicación, las posibilidades de que el mensaje sea entendido aumentan?*
    - Recursos físicos: *Illustrator*, espacio para reuniones, carteleras, diapositivas, *Video Beam*, papel, lápices.
    - Periodicidad: una vez.

2. Segunda acción de la meta número tres: espacios de capacitación dirigidos por un profesional en comunicación o en psicología con énfasis en servicio al cliente. Lo anterior servirá para establecer la forma en cómo se medirá la atención al usuario.
- a. Táctica 1: capacitación en atención al cliente dirigida por un profesional en comunicación, psicología o carreras afines con énfasis en atención al cliente; donde se establecerá la importancia de la atención al usuario, la forma en cómo deben comunicarse con sus públicos y los mecanismos de medición de la misma. Con respecto a la anterior, se establecerá ciertos parámetros de medición, así como indicadores de éxito.
- Medios utilizados: capacitación, diapositivas, *Video Beam*, videos explicativos cortos, facilitador en comunicación con habilidades en atención al cliente, ejemplos herramientas de medición de la atención prestada, piezas gráficas.
  - Responsable: Comunicador organizacional con énfasis en atención al cliente y todos los funcionarios de la DILE de Usaquén.
  - Características del mensaje: se deberá usar un lenguaje fácil de entender y que promueva un conocimiento básico en atención al cliente, así como en sus medios.
  - Sistemas de difusión/distribución:
    - Piezas gráficas donde se les recuerde a los funcionarios acerca de la capacitación, además del perfil del orador y los temas a tratar
    - Piezas gráficas donde por medio de tips, se recuerde a los funcionarios los temas tratados en la reunión. Ejemplo: Tip número uno: *¿sabías que los usuarios también hacen parte de la DILE de Usaquén? Entre todos construimos una mejor educación en la localidad, es por eso que sus opiniones valen.*”
  - Recursos físicos: Ilustrador, espacio para reuniones, cartelera, diapositivas, *Video Beam*, papel, lápices, mecanismos de medición.
  - Periodicidad: una vez.
- b. Táctica 2: Establecimiento de los mecanismos de medición de la atención brindada de todos los funcionarios hacia los usuarios, además del establecimiento de los indicadores con los que se evaluará la atención. Lo anterior se hará en compañía del facilitador en servicio al usuario.
- Medios utilizados: Mecanismos de medición de la atención, KPIs
  - Responsable: Dirección Local
  - Características del mensaje: se deberá dar a entender que la evaluación de la atención prestada no significa algo negativo para los funcionarios, sino que les permitirá mejorar la atención brindada.
  - Sistemas de difusión/distribución:

- Piezas gráficas para funcionarios donde por medio de un mensaje claro se explique los beneficios de medir la atención al usuario.
  - Piezas gráficas para usuarios las cuales deben tener un lenguaje claro y conciso donde se les explique que la evaluación que realizará traerá beneficios para la atención al usuario y la productividad de la entidad.
  - Herramientas de medición de la atención.
    - Recursos físicos: programas de diseño como Illustrator, carteleras, espacio para reuniones, diapositivas, *Video Beam*, papel, lápices, herramientas de medición de la atención brindada.
    - Periodicidad: una vez.
3. Tercera acción de la meta número tres: potencialización de los medios de comunicación externos.
- a. Táctica 1: Teniendo en cuenta lo establecido en el Plan de Comunicación Estratégico, se determinará cuál debe ser el orden de los diversos medios de comunicación, así como el lenguaje establecido y su localización.
- Medios utilizados: carteleras, piezas gráficas, piezas audiovisuales
  - Responsable: Dirección Local y todos los funcionarios de la entidad.
  - Características del mensaje: se deberá ordenar los diversos medios de una forma que apele a su claridad y a una estructura establecida por el plan de comunicación estratégico.
  - Sistemas de distribución: carteleras, televisor, piezas gráficas.
  - Recursos físicos: carteleras, papeles, papel propalcote, tachuelas, espacios para la publicación de contenidos.
  - Periodicidad: actualización quincenal
- b. Táctica 2: Señalización de la Dirección Local de Educación de Usaquén y de los diferentes departamentos.
- Medios utilizados: sistemas de señalización donde permita la ubicación de la oficina de la entidad, así como de sus diversos departamentos
  - Responsable: Secretaría de Educación Distrital, Dirección Local
  - Características del mensaje:
    - Se debe establecer un letrero que permita la ubicación de los usuarios de la oficina de la DILE de Usaquén, este deberá obedecer a los lineamientos de contenidos de la Secretaría de Educación y de la administración en curso de la Alcaldía Mayor de Bogotá.
    - Se establecen diversas piezas gráficas que permitan comunicar la ubicación de los diversos departamentos, donde por medio de placas se determine el área de la entidad. (Ver figura 33)
  - Sistemas de distribución: anuncio y placas

- Recursos físicos: metal, plástico o papel propalcote, impresora
  - Periodicidad: una vez
4. Tercera acción de la meta número tres: relacionamiento con medios de comunicación masivos donde se abarque información de interés general sobre la educación en Usaquéen para los públicos objetivos.
- a. Táctica 1: creación de decálogo de relaciones públicas enfocado en educación para medios de comunicación. Ejemplo: pieza audiovisual para publicación en medios de comunicación donde se informe acerca de las diez cosas que la ciudadanía debe saber para inscribir a sus hijos/acudientes en colegios del distrito.
- Medios utilizados: medios de comunicación masivos, pieza gráfica o audiovisual.
  - Responsable: Departamento de Prensa de la SED, Dirección Local, medio de comunicación masivo.
  - Características del mensaje: en un espacio de un minuto, se le contará a la ciudadanía información importante sobre la entidad.
  - Sistemas de difusión/distribución:
    - Piezas audiovisuales con contenidos cortos, concisos y con un lenguaje claro donde se explique, en un minuto, algún dato relevante de la DILE de Usaquéen.
  - Recursos físicos: programas de edición de video como Premiere o similares, contacto con medios de comunicación masivos, cámara, micrófono, guion, locación.
  - Periodicidad: una vez a la semana
- b. Táctica 2: creación de comunicados de prensa donde se divulgue información noticiosa acerca de la Dirección Local de Educación de Usaquéen.
- Medios utilizados: medios de comunicación masivos, pieza gráfica o audiovisual.
  - Responsable: Departamento de Prensa de la SED, Dirección Local, medio de comunicación, persona encargada de la redacción de los comunicados de prensa.
  - Características del mensaje: información de interés general para la ciudadanía que esté interesada en temas educativos en la localidad. Por ejemplo: revistas sobre educación, sección del periódico de educación y/o de gestión pública.
  - Sistemas de difusión/distribución:
    - Comunicados de prensa
    - Medios de comunicación especializados en educación o que tengan una sección específica en este tema
  - Recursos físicos: Word, computadores, internet.
  - Periodicidad: mensual
- c. Táctica 3: participación activa en medios de comunicación, donde cualquier delegado de la entidad, como funcionarios públicos de la DILE de Usaquéen o voceros oficiales

de la Secretaría de Educación Distrital, puedan participar en los diferentes contenidos de los noticieros a nivel local o nacional. Lo cual genera posicionamiento y visibilización de la entidad.

- Medios utilizados: medios de comunicación masivos, delegado de la Dirección Local de Educación de Usaquén
- Responsable: Delegado de la DILE de Usaquén, Oficina de Prensa de la SED, medios de comunicación.
- Características del mensaje: depende de los eventos noticiosos, se recomienda que el contenido esté relacionado directamente con temas de educación de la localidad de Usaquén.
- Sistemas de difusión/distribución:
  - entrevistas
  - Medios de comunicación
  - Recursos físicos: dados por el medio de comunicación o por la SED
- Periodicidad: dependiendo del caso

5. Quinta acción de la meta número tres: relacionamiento con las instituciones educativas de la entidad, con el fin de crear estrategias conjuntas.

a. Táctica 1: reunión con los representantes de cada institución educativa de la localidad, entendidas como colegios públicos o privados e instituciones educativas para el trabajo y desarrollo humano, para crear estrategias conjuntas a nivel educativo. Lo anterior permite que los usuarios de la entidad se logren vincular a todo el sistema educativo de la localidad, generando una percepción de inclusión, unidad y de participación. Por ejemplo: los estudiantes con mejores calificaciones de los colegios públicos puedan tomar asignaturas en idiomas ofrecidas por la Alianza Francesa de forma gratuita.

- Medios utilizados: reuniones, lluvia de ideas, votaciones, correo electrónico y diapositivas.
- Responsable: Dirección Local y representantes de los colegios.
- Características del mensaje: en un espacio adecuado para una reunión se establecerán las estrategias de trabajo conjunto. Deberá usarse un lenguaje formal, adecuado, respetuoso y propositivo.
- Sistemas de difusión/distribución:
  - Actas o piezas gráficas, dependiendo de la formalidad que se quiera dar a la estrategia, donde se invite a los diversos representantes a hacer parte de la reunión interinstitucional.
- Recursos físicos: espacio para la reunión, *Video Beam*, lápices, papeles, sillas, tablero.
- Periodicidad: anual

- b. Táctica 2: Dependiendo de las estrategias establecidas, se harán diversas piezas gráficas, audiovisuales y demás, para los medios de comunicación masivos, medios de comunicación internos de la entidad y de las instituciones educativas; que servirán para informar a la ciudadanía acerca de las mismas.
- Medios utilizados: piezas gráficas, audiovisuales y demás; medios de comunicación masiva, carteleras, correos electrónicos.
  - Responsable: Dirección Local, Oficina de Prensa de la SED, medios de comunicación y representantes de los colegios
  - Características del mensaje: piezas gráficas y audiovisuales con un lenguaje claro y sin tecnicismos, se invitará a la ciudadanía a aprovechar de las estrategias interinstitucionales.
  - Sistemas de difusión/distribución:
    - Piezas gráficas
    - Piezas audiovisuales
    - Correo electrónico
    - Carteleras
  - Recursos físicos: programas de diseño y edición de video como Illustrator o Premiere o similares, cámaras, micrófonos, impresoras
  - Periodicidad: semestral
6. Sexta acción de la meta número tres: creación de espacios de participación de los públicos externos.
- a. Táctica 1: campaña de expectativa sobre la iniciativa de los espacios de reunión entre los actores que conforman a la Dirección Local de Educación de Usaqué.
- Medios utilizados: piezas gráficas donde se comunique la creación de reuniones entre la DILE de Usaqué y los diversos miembros de la comunidad.
  - Responsable: Dirección Local y comunicador social o diseñador gráfico.
  - Características del mensaje: en una pieza gráfica fácil de entender, la cual se caracterizará por no tener tanta información textual sino más visual, se creará la expectativa de la apertura de espacios de diálogo, debate y aprendizaje organizacional. El lema de estas mismas deberá ser: *“tú también puedes participar en la construcción de la calidad educativa de Usaqué. Próximamente sabrás cómo hacerlo”*
  - Sistemas de difusión/distribución: piezas gráficas de campaña de expectativa
  - Recursos físicos: Illustrator, carteleras, papel propalcote.
  - Periodicidad: mensual
- b. Táctica 2: establecimiento de reuniones en las que se invite a la ciudadanía, a los diferentes representantes de las instituciones educativas a un espacio denominado como “Aquí Entre Nosotros”.

- Medios utilizados: reunión, lluvias de ideas
- Responsable: Dirección Local, representantes de las instituciones educativas, ciudadanía con relación directa con la institución.
- Características del mensaje: por medio de un lenguaje formal, se abrirá un espacio para que los diferentes frentes expresen sus ideas con respecto al actuar de la DILE de Usaquén. Se deberá buscar un ambiente de diálogo y debate de ideas, además de facilitar la innovación de ideas en la gestión educativa de la localidad.
- Sistemas de difusión/distribución:
  - Piezas gráficas
  - Piezas audiovisuales
  - Correo electrónico
  - Cartelera
- Recursos físicos: espacios para la reunión, tablero, papeles, pasa bocas.
- Periodicidad: semestral

Como cuarto objetivo se determina fortalecer y facilitar el conocimiento que tienen los funcionarios con respecto a la utilización de los medios digitales, con el fin de incentivar y potencializar su uso. Además, generar campañas de aprendizaje para los públicos externos donde se comunique qué canales se utilizarán, cómo deben utilizar dichos medios y demás.

- **Meta número cuatro:** crear escenarios en los que se capacite a los funcionarios sobre el uso adecuado de los medios de comunicación digital, definir los medios que aporten a la gestión de la entidad y la implementación de estrategias comunicativas digitales. Así como la generación de campañas de comunicación donde, en primer lugar, se segmente a los públicos y se determine qué canal digital se debe utilizar dependiendo del contexto de los usuarios. Además de establecer estrategias donde se le enseñe a los colaboradores y usuarios sobre la existencia de los medios digitales actuales y sobre su uso.

1. **Primera acción de la meta número cuatro:** creación de espacios de capacitación acerca de los medios de comunicación digital.
  - a) Táctica 1: capacitación brindada por un comunicador con énfasis en medios digitales donde se instruirá a todos los funcionarios acerca del uso y de los beneficios de los medios digitales. Se debe capacitar en canales de comunicación digital internos y externos y en las diferentes plataformas que no estén vinculados con la comunicación

interna. Por ejemplo, explicar para qué sirve LinkedIn, cómo se usa, para qué se usa; o los calendarios digitales de Outlook, entre otros.

- Medios utilizados: reuniones, lluvia de ideas, diapositivas, ejemplos de caso de éxito de la utilización de los medios de comunicación digital
- Responsable: Dirección Local, todos los funcionarios y comunicador social con énfasis en medios digitales.
- Características del mensaje: espacio donde por medio de conceptualización y de ejemplos se capacitará a los funcionarios sobre los medios de comunicación digital.
- Sistemas de difusión/distribución:
  - Piezas escritas en las que se recuerde a los funcionarios sobre la capacitación.
  - Piezas gráficas en las que, a forma de tips, se divulgue los beneficios y las diferentes maneras de usar, de una forma efectiva, los medios de comunicación digital.
- Recursos físicos: espacio para la reunión, Video Beam, lápices, papeles, sillas, tablero.
- Periodicidad: una vez.

b) Táctica 2: campaña comunicativa para incentivar el uso de los medios de comunicación digital. La anterior debe enfocarse en la facilidad del uso de los mismos y de cómo ayudarían a los procesos de la entidad.

- Medios utilizados: pieza gráfica digital y audiovisual enviada por correo electrónico, subida a la intranet y a los salvapantallas de los computadores
- Responsable: Dirección Local, funcionario delegado
- Características del mensaje: lenguaje fácil de entender e imágenes vectorizadas
- Sistemas de difusión/distribución:
  - Correo electrónico
  - Intranet
  - Salva pantallas o televisión interna
- Recursos físicos: Illustrator, internet, Intranet, computadores.
- Periodicidad: en un principio debería ser cada ocho días, después de un mes debería ser cada 15 días hasta completar un segundo mes.

2. Segunda acción de la meta número cuatro: actualización de las herramientas digitales

a. Táctica 1: desarrollo de conversaciones con la Secretaría de Educación Distrital en el que se solicite la actualización de los diversos medios de comunicación que no pueden ser actualizados desde la Dirección Local de Educación de Usaquén.

- Medios utilizados: reunión, resoluciones o circulares, correo electrónico, visitas interinstitucionales
- Responsable: Dirección Local

- Características del mensaje: en un lenguaje claro y respetuoso, donde se utilice la formalidad, se pedirá a la SED la actualización de los medios de comunicación digital.
  - Sistemas de difusión/distribución: reunión, cartas y circulares, correo electrónico
  - Recursos físicos: papeles, computadores
  - Periodicidad: una cada quince días.
- b. Táctica 2: desarrollo de estrategias de medición de la actualización de los medios de comunicación digital
- Medios utilizados: computadores, métricas para medir los medios de comunicación digital
  - Responsable: Dirección Local y funcionarios
  - Características del mensaje: se empleará un sistema métrico fácil de entender, en el cual, por medio de ciertos parámetros, los funcionarios evaluarán la actualización pertinente.
  - Sistemas de difusión/distribución: reunión, cartas y circulares, correo electrónico
  - Recursos físicos: papeles, correo electrónico, computadores
  - Periodicidad: una cada quince días

Como último objetivo se determina la generación de espacios comunicativos en la Dirección Local de Educación de Usaquén que sirvan para la inclusión de la totalidad de funcionarios de la entidad, así como espacios en los que los anteriores puedan interrelacionarse, potencializando una percepción de unidad, generando un ambiente laboral adecuado lo que aumentaría la productividad de la entidad. Entonces, se establece que:

- **Meta número cinco:** generar estrategias de comunicación que tendrán como objetivo mejorar el ambiente laboral de la entidad, así como estimular y potencializar la interacción de los funcionarios, evitando comportamientos inadecuados o comentarios que no pertenezcan al ámbito laboral, logrando así la implementación de acciones que se enfoquen en el trabajo en equipo y en la unanimidad de los miembros de la Dirección Local de Educación de Usaquén.
1. **Primera acción de la meta número cinco:** establecimiento de capacitaciones sobre el papel de la comunicación como mediadora en el ambiente laboral.
- a. Táctica 1: capacitaciones por parte de un profesional en comunicación donde se instruirá a los funcionarios sobre el manejo de un ambiente laboral adecuado, así como en comunicación asertiva e inteligencia emocional.

- Medios utilizados: capacitación
  - Responsable: comunicador social con énfasis en comunicación asertiva, inteligencia emocional y en resolución de problemas laborales
  - Características del mensaje: el lenguaje que se deberá usar será por medio de ejemplos, con el fin de que los funcionarios puedan establecer mecanismos que le aporten a la gestión del ambiente y clima laboral
  - Sistemas de difusión/distribución: reunión, actas
  - Recursos físicos: sillas, mesas, papeles, Video Beam, diapositivas, casos de éxito
  - Periodicidad: una sola vez
2. Segunda acción de la meta número cinco: establecimiento de espacios donde todos los empleados puedan participar.
- a. Táctica 1: creación reunión donde los empleados puedan exponer sus ideas y debatir sobre temas relevantes para la entidad.
- Medios utilizados: reunión
  - Responsable: todos los funcionarios
  - Características del mensaje: el mensaje deberá utilizar un lenguaje informal, respetuoso y que invite a la participación de todo el personal de la entidad.
  - Sistemas de difusión/distribución:
    - Pieza gráfica donde se invite a los funcionarios a participar en la reunión, el lema debe decir *“tu opinión cuenta, sé participe de la construcción de una mejor Dirección Local de Educación de Usaquén”*
    - Piezas gráficas de tips sobre la inteligencia emocional, comunicación asertiva y espacios de participación.
  - Recursos físicos: piezas gráficas, Illustrator, carteleras, computadores
  - Periodicidad: una vez cada semana
- b. Táctica 2: creación de espacios extralaborales que sirvan para la integración de los colaboradores. Los anteriores se denominarán como *“y si compartimos”* Por ejemplo, que los viernes puedan almorzar todos juntos en un sitio ajeno a la sede de la entidad.
- Medios utilizados: piezas gráficas, espacios extralaborales
  - Responsable: todos los funcionarios
  - Características del mensaje: en dichos espacios se deberá generar una conversación en torno a aspectos personales.
  - Sistemas de difusión/distribución:
    - Pieza gráfica donde se invite a los funcionarios a participar en los espacios con el mensaje *“Si compartimos podríamos ser más cercanos con los demás”*
  - Recursos físicos: piezas gráficas, Illustrator, carteleras, computadores
  - Periodicidad: Quincenal.

## 5.4 PRESUPUESTO

En esta sección se presenta dos presupuestos para la realización de todas las actividades propuestas en el Plan de Comunicación Estratégico para la Dirección Local de Educación de Usaquén. En el primer presupuesto se contempla la necesidad de contratar a ciertos profesionales en comunicación organizacional con el fin de que puedan servir para las diversas capacitaciones y talleres, además de la necesidad de contar con un profesional en comunicación social con manejo de programas de diseño o un diseñador gráfico, para la realización de las piezas gráficas y audiovisuales. En el segundo presupuesto se plantea un caso hipotético en el cual la DILE de Usaquén tenga a un comunicador social como funcionario. El anterior comparativo se hace con el fin de permitir el balance de precios dadas las necesidades en comunicación de la institución. De la misma manera, es importante aclarar que el precio total de ambos presupuestos está proyectado a un año.

### 5.4.1 PRESUPUESTO TOTAL SIN UN FUNCIONARIO PROFESIONAL EN COMUNICACIÓN SOCIAL

Tabla 1. Presupuesto total sin un funcionario profesional en comunicación social

ITEM	PRODUCTO/CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
1	Facilitador planeación estratégica	2 sesiones (dos horas por sesión)	500.000 por hora	2.000.000
2	Facilitador en comunicación interna y externa	4 sesiones (dos horas por sesión)	1.000.000 por hora	8.000.000
3	Facilitador en comunicación digital	2 sesiones (una hora por sesión)	500.000 por hora	2.000.000
4	Facilitador atención al usuario	2 sesiones (dos horas por sesión)	400.000	1.600.000
5	Facilitador ambiente laboral, comunicación asertiva e inteligencia emocional	2 sesiones (una hora por sesión)	400.000	800.000
6	Diseñador gráfico/comunicador social (por agencia de comunicación)	12 meses	1.205.000	14.460.000
8	Impresión piezas gráficas	2	1.300	2.600
10	Alimentación	12 meses	240.000	2.880.000
12	Señalización externa – horarios de atención, teléfonos-	1	100.000	100.000
13	Impresión señalización – plástico-	9	20.000	180.000
14	Sony PMW EX1 con trípode y micrófono	1	290.000	290.000
	<b>Subtotal</b>			<b>32.022.600</b>
	Imprevistos		10%	3.202.2600
<b>TOTAL</b>				<b>35.224.860</b>

#### 5.4.1 PRESUPUESTO TOTAL CON FUNCIONARIO PROFESIONAL EN COMUNICACIÓN SOCIAL

Tabla 2. Presupuesto total con funcionario profesional en comunicación social

ITEM	PRODUCTO/CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNIDAD	OTROS	PRECIO TOTAL
	Comunicador social con énfasis en organizacional	12 meses	1.500.000+ 180.000 +127,500 =1.807.500	Prestaciones sociales Pensión: 12% (180.000) Salud: 8.5% (127,500)	21.690.000
<b>1</b>	Impresión piezas gráficas	2	1.300		2.600
<b>2</b>	Alimentación	12 meses	240.000		2.880.000
<b>3</b>	Señalización por áreas	9	50.000		450,000
<b>4</b>	Señalización externa – horarios de atención, teléfonos-	1	50.000		50.000
<b>5</b>	Impresión señalización – papel propalcote -	9	1.300		11.700
<b>6</b>	Sony PMW EX1 con trípode y micrófono	1	290.000		290.000
	<b>Subtotal</b>				<b>25.374.300</b>
	Imprevistos	10%			2.537.430
<b>TOTAL</b>					<b>27.911.730</b>

Al analizar ambos presupuestos, a pesar de que se necesita una inversión de capital representativo, si se emplean la totalidad de propuestas y si se contrata a un profesional en comunicación organizacional como funcionario de la Dirección Local de Educación de Usaqué, la entidad se estaría economizando 7.313.130, lo que representa un 20% de ahorro.

## 5.5 PROPUESTA DE MECANISMOS DE MEDICIÓN Y DE LAS PIEZAS GRÁFICAS

En la presente sección se muestra las propuestas de las encuestas y de las piezas gráficas realizadas e idealizadas en cada táctica descrita. Para la realización de las últimas se tuvo en cuenta la tipografía establecida en la Guía de Uso de Imagen Institucional de la Alcaldía Mayor de Bogotá 2016-2019, la cual determina el uso de la fuente *Gotham Rounded*; además, se tomó en cuenta la paleta de colores determinada por la misma, así como el uso del logotipo y sus dimensiones acordadas. De manera similar, se realizaron las piezas gráficas editables con el fin de que se puedan usar para las diferentes acciones determinadas en el plan de comunicación estratégico, en ese sentido, se deja una plantilla con el fin de que los funcionarios puedan editar su contenido dependiendo de la necesidad de la misma. Por último, es importante expresar que algunas de las imágenes vectorizadas fueron descargadas de páginas de internet, con lo que se encontrará la citación necesaria de las mismas.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Las imágenes vectorizadas fueron tomadas de FreePik, PixBay, PngTree y de las páginas de internet de los diferentes entes distritales.

### 5.5.1 PROPUESTA ENCUESTA DE INICIATIVAS

Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Querido usuario, a continuación se encuentran tres preguntas en donde usted podrá calificar la atención brindada. Todas las respuestas nos servirán para mejorar la gestión de la Dirección Local de Educación de Usaquén.

¿La atención fue rápida?

<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

¿Se resolvió su inconveniente?

<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

De uno a cuatro, en donde uno es muy mala y cuatro es excelente ¿cómo calificaría la atención brindada?

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

A La Hora del Té

Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Querido funcionario, a continuación se encuentran cuatro preguntas en donde usted podrá calificar A La Hora del Té. Todas las respuestas nos servirán para mejorar la gestión de la Dirección Local de Educación de Usaquén.

¿Le gustó A La Hora del Té?

<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

¿Volvería a una Hora del Té?

<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

¿Se gustaría que A La Hora del Té se hiciera más seguido?

<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

De uno a cinco, en donde uno es muy mala y cinco es excelente ¿cómo calificaría A La Hora del Té?

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

Figura 33. Propuesta de formato encuesta de las iniciativas

Fuente: elaboración propia

### 5.5.2 PIEZA GRÁFICA EDITABLE DE A LA HORA DEL TÉ

**Prepárate para el mejor té de tu oficina...**

¡El té es mejor cuando lo tomamos juntos!

**La Dirección Local de Educación de Usaquén**

Te invita A la Hora del Té

Fecha:  
Hora:  
Lugar:

Compartamos juntos un té y hablemos de los temas que te interesen.

**Dirección Local de Educación de Usaquén**  **BOGOTÁ MEJOR PARA TODOS**  
ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

**Dirección Local de Educación de Usaquén**  **BOGOTÁ MEJOR PARA TODOS**  
ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

Figura 34. Pieza editable de A la Hora del Té

Fuente: tomado de PixBay y FreePik. Logotipo tomado de la página de Secretaría de Educación Distrital

### 5.5.3 PIEZA GRÁFICA EDITABLE DE AQUÍ ENTRE NOSOTROS

**¡Entre todos podemos construir una educación de calidad, tú también puedes participar en construir la calidad educativa de Usaquén!**

Prepara tus ideas y sé parte de la Dirección Local de Educación de Usaquén. Pronto sabrás qué debes hacer.

**Dirección Local de Educación de Usaquén**

**ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.**

**BOGOTÁ MEJOR PARA TODOS**

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

**La Dirección Local de Educación de Usaquén**

Te invita a

Fecha:  
Hora:  
Lugar:

Lleva tus mejores ideas, permítenos conocerlas, y entre todos construyamos una mejor educación en Usaquén.

**Dirección Local de Educación de Usaquén**

**ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.**

**BOGOTÁ MEJOR PARA TODOS**

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

Figura 35. Pieza editable de Aquí entre Nosotros

Fuente: tomado de PixBay y FreePik. Logotipo tomado de la página de Secretaría de Educación Distrital

#### 5.5.4 PIEZA GRÁFICA EDITABLE ANUNCIOS POR ÁREA



Figura 36. Pieza editable de anuncios por área

Fuente: tomado de PixBay y FreePik. Logotipo tomado de la página de Secretaría de Educación Distrital

### 5.5.5 PIEZA GRÁFICA EDITABLE CAPACITACIÓN



**Dirección Local de Educación de Usaquén**  **BOGOTÁ MEJOR PARA TODOS**  
ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

Figura 37. Pieza editable de capacitación

Fuente: tomado de PixBay y FreePik. Logotipo tomado de la página de Secretaría de Educación Distrital

5.5.6 PIEZA GRÁFICA EDITABLE DE INFORMACIÓN



Figura 38. Pieza editable de información

Fuente: tomado de PixBay y FreePik. Logotipo tomado de la página de Secretaría de Educación Distrital

### 5.5.7 PIEZA GRÁFICA EDITABLE INVITACIÓN



Figura 39. Pieza editable de invitación

Fuente: tomado de PixBay y FreePik. Logotipo tomado de la página de Secretaría de Educación Distrital

5.5.8 PIEZA GRÁFICA EDITABLE TIPS

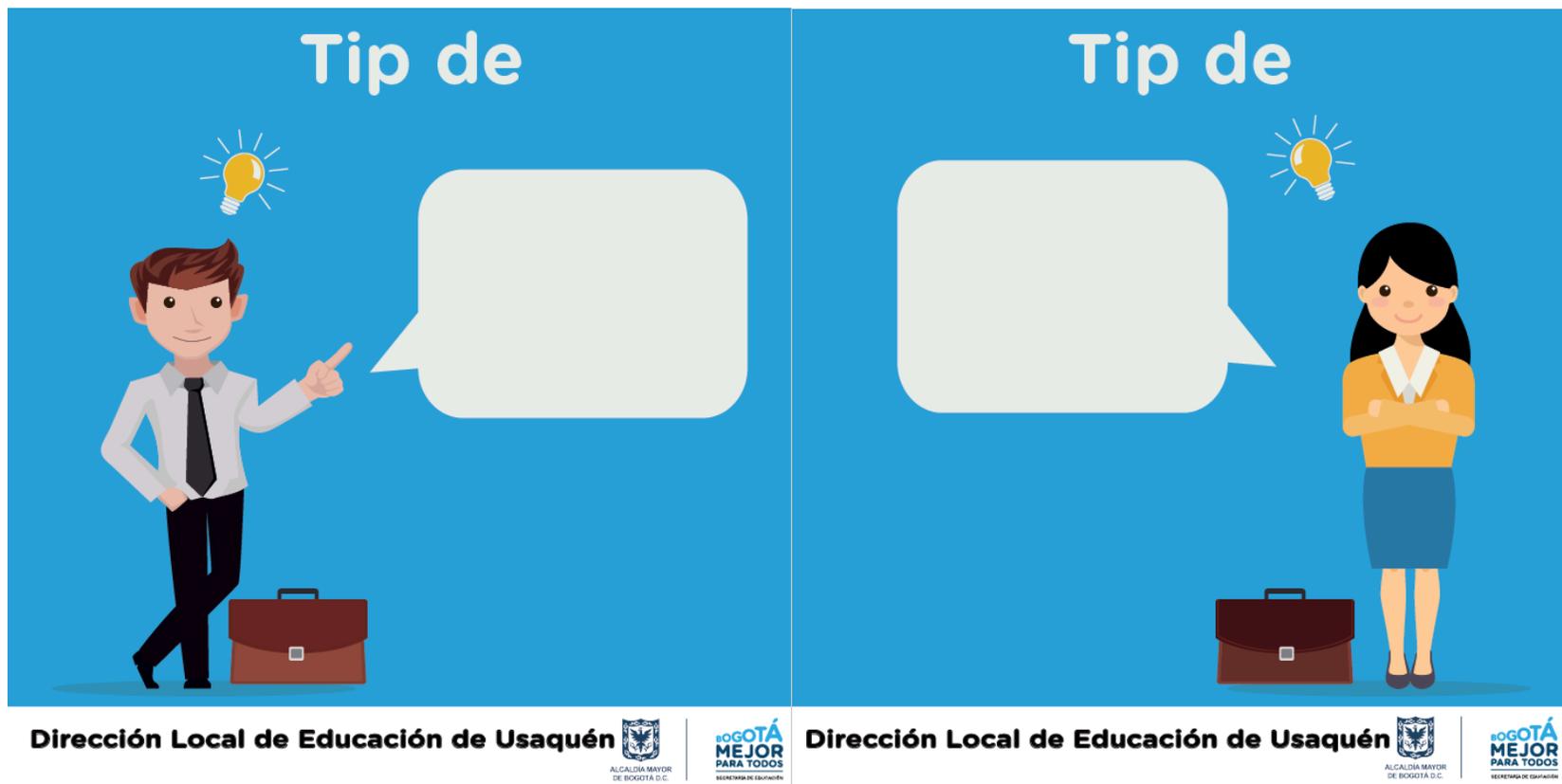


Figura 40. Pieza editable de tips

Fuente: tomado de PixBay y FreePik. Logotipo tomado de la página de Secretaría de Educación Distrital

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta el recorrido realizado en este trabajo de grado, en el presente capítulo se pretende mostrar las conclusiones y recomendaciones basadas en lo que he aprendido a lo largo de mi carrera profesional y en la elaboración de este escrito. Para empezar, la comunicación se caracteriza por ser una disciplina inherente, inseparable y netamente humana ya que representa la forma en como los seres humanos se interrelacionan entre sí. Por ello, me es evidente que la comunicación permite que las comunidades establezcan aspectos en común, con lo que posibilita la creación de espacios de participación, diálogo y debate de ideas, además de ser un puente generador de vínculos de cercanía y de entendimiento entre los diferentes actores que comprenden a una comunidad.

Es importante expresar que para Macías (2014) la comunicación va más allá de la utilización de signos, símbolos codificados, mensajes o contenidos, canales y medios o información entre otros. En este caso, basándome en lo expuesto por la autora y lo que he aprendido, la comunicación va más allá de la simple utilización de los elementos mencionados porque supone emplear, como se expresó, espacios que permitan el establecimiento de aspectos en común a cada integrante de la sociedad con el propósito de favorecer la comprensión de los demás, lo que facilita las relaciones en los seres humanos. De ese modo, estoy de acuerdo con Macías al afirmar que la comunicación determina las dinámicas sociales, incluidas las organizacionales, puesto que la misma es una dimensión clave para el desarrollo de una comunidad. Además de lo expuesto, como lo estableció la autora, las organizaciones están compuestas por seres humanos y están inmersas en un contexto totalmente humano y social, con lo que deben su funcionamiento a los individuos que comprenden a las sociedades; por tanto, es necesario que se tome en cuenta a la comunicación al momento de hacer gestión empresarial.

Sin embargo, no solo basta con analizar la importancia de la comunicación en las organizaciones, también es necesario realizar una buena administración de la misma donde se incluya, en primer lugar, un conocimiento profundo del contexto de la organización y de sus miembros; además de realizar un diagnóstico que abarque las diferentes dimensiones empresariales, así como el desarrollo de estrategias por cada público y por cada situación a

mejorar encontrada. Simultáneamente, para realizar una buena gestión de la comunicación, se debe tener en cuenta los diferentes puntos de vista de cada miembro de la organización dado que de esta forma la misma estaría apelando hacia la inclusión, lo que representaría la participación de cada actor social.

Pese a lo anterior, la comunicación, más específicamente la enfocada hacia las organizaciones, ha sido comprendida desde una visión reduccionista donde prima la utilización de herramientas de transmisión de información, concepto en el que sobresale el modelo expuesto por Shannon y Weaver. No obstante, si bien la comunicación posibilita la transmisión de información, también significa el estrechamiento de las relaciones entre todos los actores sociales, incluidas a las empresas. En ese caso, permite que se establezcan escenarios en los que cada parte pueda exponer sus necesidades, y su punto de vista, con el fin de establecer vínculos de cercanía donde prime la participación de cada uno de los actores que la componen.

En el mismo sentido, teniendo en cuenta que las organizaciones son gestionadas por seres humanos y que estos necesitan de la comunicación, es prudente empezar a comprender e integrar a la comunicación a la vida empresarial, con lo que se vuelve imprescindible para las instituciones puesto que permite el relacionamiento y socialización de los miembros de una organización empresarial, además de establecer vínculos participativos, integradores e incluyentes. Lo anterior facilita que las sociedades y las empresas puedan perseguir ciertos objetivos en común que beneficien a todos los miembros de las mismas. En este caso en puntual, se debe cambiar el paradigma de una sociedad en la que cada miembro está alejado de los demás por uno en el que se analice a la comunidad como una red interconectada entre sí, ya que cada actor de la sociedad juega un papel crucial en los demás.

Igualmente, al momento de comprender lo que significa la comunicación organizacional para las empresas del sector público, se me viene a la cabeza lo expuesto por Ian Fuhr en su conferencia para TEDx denominada como *the subversive power of servant leadership*, donde expresó que el liderazgo empresarial y la comunicación deberían optar por el servicio hacia su público interno y externo, sin importar el nivel de jerarquía que tengan; además afirmó que los líderes empresariales necesitan facilitar el canal para convertir a las organizaciones en instituciones que consideren al servicio a los demás como una de sus principales metas.

En este caso, me es claro que la comunicación no debe ser destinada únicamente hacia la obtención de las metas organizacionales sino que debe ser pensada desde una lógica del servicio, donde la cultura organizacional de las empresas, más específicamente las que se caracterizan por la prestación de servicios públicos, debe estar encaminada hacia la escucha de las necesidades de sus públicos objetivos, lo que representaría una relación de ‘gana-gana’ donde ambos actores se beneficien y complementen. Es aquí donde la comunicación puede ser empleada para generar, por un lado, un ambiente organizacional enfatizado hacia el servicio; así como en la comprensión de cada uno de sus públicos con el fin de cambiar el paradigma que admite que los líderes de las empresas son la cabeza de las mismas por uno donde los clientes, o usuarios, son la razón de ser de estas.

Tomando en cuenta lo anterior, la comunicación organizacional no solo se estanca en los procesos comunicativos propios de una empresa; esta abarca el establecimiento de espacios de inclusión y participación; además que necesita saber comprender y analizar a cada uno de los públicos objetivos ya que supone desarrollar estrategias que cumplan con el objetivo por el cual fueron determinadas. La comunicación organizacional para las entidades públicas no solo engloba a los miembros de una organización y a sus públicos estratégicos, también debe analizar e incluir en su gestión a la ciudadanía en general, a las demás instituciones estatales, a las empresas privadas y no gubernamentales, a los medios de comunicación y los líderes de opinión, a los proveedores del servicio que prestan y demás. Por otra parte, la comunicación organizacional para este tipo de instituciones, por no decir que para todo tipo de empresas, es puente integrador entre todas las dimensiones humanas, entendiéndose como la política, económica, empresarial, social, académica, religiosa; por lo que debe establecer estrategias desde diferentes frentes con el fin de generar escenarios de enriquecimiento e innovación social.

Se debe agregar que la comunicación organizacional, desde mi punto de vista, debe ser empleada con el fin de romper los paradigmas existentes debido a que supone que se genere el desarrollo social, cultural, empresarial y demás, lo que daría paso a la innovación en una comunidad. Paralelamente, con el simple hecho de que la comunicación establezca nuevos modelos, el estereotipo que tiene las entidades de control y gestión de los bienes públicos tenderá a cambiar por el simple hecho de que se empiezan a establecer vínculos de cercanía

y correlación entre las sociedades y los entes gubernamentales, lo que facilita que los ciudadanos sean testigos de una buena administración de lo público y que las entidades hagan una gestión de lo público enfatizándose en el servicio y en la calidad en sus procesos. Lo anterior aumentaría, por un lado, una percepción favorable de las mismas y, por el otro, el interés de la sociedad por los asuntos públicos.

Entonces, la gestión empresarial necesita integrar a la comunicación organizacional puesto que permite evidenciar en las instituciones algo que va más allá de las finanzas corporativas o el retorno a la inversión de sus estrategias. En este caso, la comunicación privilegia al diálogo entre iguales, lo cual posibilita el debate y escucha de ideas. Se debe tomar en cuenta que la sociedad está cambiando y se está encaminando hacia una comunidad que quiere ver cómo las empresas impactan positivamente a las organizaciones, en este caso en puntual, la comunicación permite establecer estrategias sociales que favorezcan a la totalidad de los sujetos. No solo basta con recordar los diferentes escándalos de corrupción donde las empresas, y el gobierno, se han visto envueltas y la forma en como la sociedad está actuando frente a las mismas.

Por otra parte, la comunicación en las entidades empresariales debería posicionarse como un factor determinante para la gestión organizacional por el simple hecho de que, en la actualidad, dicha disciplina ha sido entendida desde una lógica de análisis de la información emitida por los medios de comunicación y que afecta negativamente a la institución. En el caso puntual de la Dirección Local de Educación de Usaquén, a pesar de que depende en su totalidad de la Secretaría de Educación Distrital, necesita de la comunicación organizacional en cada proceso ya que por un lado, este tipo de entidades está inmerso en un mundo complejo puesto que entre sus públicos externos se encuentra toda la ciudadanía; además de que se deben establecer estrategias donde cada uno de sus públicos se sienta parte de la entidad; además de que permite solventar las asperezas con las que se tienden a enfrentar este tipo de organizaciones. Sin embargo, la DILE de Usaquén no cuenta con un profesional con estudios en comunicación ni la Secretaría de Educación Distrital establece estrategias donde se mire a la disciplina como una rama humana, integradora y participativa. Con lo anterior, no estoy criticando la gestión empleada en cada una de las instituciones mencionadas, lo que se

pretende mostrar es la necesidad de implementar a la comunicación como elemento crucial e inseparable de las organizaciones.

Resulta evidente que este tipo de organizaciones se caracteriza por tener entre sus públicos objetivos a un gran bagaje de usuarios que están inmersos en diferentes esferas sociales, lo que hace que pertenezcan a un conglomerado heterogéneo que responde a diversas necesidades y demandas. Es por eso que estas necesitan de una gestión adecuada de la comunicación organizacional pues permitiría comprender a cada uno de los miembros de la misma, con lo que se estarían empleando ciertas estrategias de forma apropiada y que se adecuen a cada uno de estos.

Por otra parte, una de las grandes lecciones que he aprendido en la elaboración del Plan de Comunicación Estratégico para la Dirección Local de Educación de Usaquén es que si se hace un manejo adecuado de la comunicación interna, esta es garante de una adecuada gestión de la comunicación externa, lo que posibilitaría una buena percepción de los públicos externos de las organizaciones. Es por eso que la comunicación al interior de las empresas debe abarcar no solo la transmisión de mensajes, sino el ambiente laboral, la forma de interrelación de cada miembro de la organización, el lenguaje a utilizar, los diversos ritos y mitos de las empresas, los diversos flujos de comunicación y la forma en que las organizaciones socializan su conocimiento entre todos los miembros de la misma.

Además, se debe aprender a analizar la forma de interacción entre los empleados y de los mismos con los públicos externos de la organización, de esa forma se puede obtener un panorama global de la comunicación, para lo que la misma puede ser utilizada para potencializar las relaciones de la organización con la sociedad, garantizando la construcción de relaciones basadas en cercanía, confianza y responsabilidad compartida.

Al tener en cuenta una buena gestión de la comunicación interna, el modo en como las organizaciones se vinculan con su exterior debe estar enfatizada en el tipo de relacionamiento, enfocado hacia el servicio de la misma con todos sus públicos de interés, donde cada estrategia debe estar pensada dependiendo del contexto y comprendiendo sus necesidades y demandas. Además de lo anterior, la comunicación externa también incluye

las acciones que permutan el involucramiento de los públicos de interés y el establecimiento de espacios donde se permita la participación constante y la proposición de ideas.

Uno de los elementos esenciales de cualquier organización es el servicio o la atención, que se brinda al público externo ya que esto posibilita mantener una reputación empresarial que no solo tome en cuenta la apreciación de los usuarios, o clientes, de una empresa; sino también permita que los públicos externos se sientan parte de las corporaciones, algo esencial para las instituciones públicas. Lo dicho posibilita que no solo se perciba a las organizaciones de forma cercana, sino que se visibilice su gestión desde una mirada incluyente e innovadora.

De acuerdo a ello, se puede afirmar que si se hace una buena gestión de la comunicación organizacional, donde no solo se enfoque en la comunicación interna o externa, sino en la comprensión de la totalidad de sus colaboradores y stakeholders, la productividad de las organizaciones se verá incrementada por el simple hecho de que la comunicación organizacional genera cohesión y compromiso entre todos los actores sociales.

Como recomendaciones, en primer lugar, se invita a los diversos lectores de mi trabajo de grado a que se deje de ver a la comunicación como el empleo de herramientas que transmitan información. Es importante empezar a estudiar a la comunicación desde diversas áreas como la sociología, antropología, psicología o la administración de empresas entre otras. Además, se insta a los egresados, estudiantes, docentes y facultades de comunicación social a que empiecen a ver a la comunicación como elemento que permite el establecimiento de relaciones entre todos los actores de una sociedad puesto que , en el caso de la comunicación organizacional, permite que las empresas se involucren cada vez más a las sociedades y dejen de percibir a las lógicas empresariales desde un paradigma de obtención de bienes materiales, como el aumento de las finanzas de las empresas.

Con lo anterior no se hace una crítica a la forma en como se ha enseñado la comunicación, en realidad busco que los miembros nombrados entiendan que la comunicación es algo que fluctúa dependiendo el contexto en el que esté, por lo que su enseñanza, forma de entenderla y utilizarla de la misma debe cambiar. Igualmente, se propone a las comunidades empresariales a, por un lado, integrar a la comunicación como elemento clave en su misión, visión, valores, objetivos y estrategia; además de entender que tanto las sociedades como la

disciplina se caracterizan por no ser estáticas, por lo que las empresas deben apostar hacia el cambio de sus paradigmas y estar abiertas hacia la fluctuación, lo que permitiría establecer transformaciones sociales y empresariales que apelen hacia la innovación y desarrollo de la totalidad de los miembros de una colectividad.

Igualmente, la realización del presente trabajo deja como enseñanza la importancia del papel de la comunicación en las empresas, más específicamente en las instituciones públicas. Es por eso que se pretende invitar a las instituciones estatales a que tomen en cuenta a la comunicación como elemento gerencial al momento de realizar una gestión administrativa de las organizaciones, así mismo quiero resaltar la importancia de asumir a la comunicación más allá del análisis de los eventos noticiosos, con el fin de que se creen diversos departamentos de comunicación que apelen a la integración de los actores que tengan relación con las mismas.

Por último, cabe destacar que si se tiene una gestión descentralizada de los procesos organizacionales de las diversas instituciones, las empresas pueden empezar a establecer estrategias que beneficien no solo a la organización, sino a cualquier actor que tenga relación con las mismas. Es por eso que se desea alentar a las organizaciones públicas a que deleguen a sus subdivisiones, o departamentos, diversas responsabilidades. Tomando en cuenta lo anterior y con base en lo encontrado en el presente trabajo de grado, la centralización organizacional imposibilita, en primer lugar, una gestión en comunicación que se enfoque en el contexto de las organizaciones, además que entorpece un adecuado servicio prestado a la comunidad, lo que da como resultado una percepción negativa de las mismas e impide la construcción de espacios que favorezcan el debate de ideas, el cambio organizacional y la innovación en las empresas.

## REFERENCIAS:

- Abril, L.** (2016). [Tesis de grado] Arte, expresión y comunicación: el desarrollo de lo sensible de los niños, niñas y jóvenes de Bogotá – los CLAN una apuesta por la formación integral. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia [Recuperado de <https://goo.gl/8JhACS>]
- Acosta, R.** (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología* (11). Pp. 9-24 [Recuperado de <http://bit.ly/2G1lxSw>]
- Alonzo, D.** (2013). Un acto de fe: comunicación social para la promoción de los derechos humanos, sexuales y reproductivos en Colombia: el caso del programa de educación para la sexualidad y construcción de ciudadanía (2005-2013) [Trabajo de grado]. Bogotá, D.C.: Pontificia Universidad Javeriana.
- Alvarez, J.** (2007) Comunicación interna, la estrategia del éxito. *Razón y Palabra* (56)12. Monterey, México [Recuperado de <https://bit.ly/2J8Huke> ]
- Aranes, J.** (2016). La comunicación institucional de la administración pública: entre la lógica-instrumental y la democrática. Universidad del País Vasco. [Recuperado de <http://bit.ly/2Ewy6YDP.M> ]
- Arcila, M.** (2012). Comunicación estratégica, y estrategias de comunicación para el desarrollo de las organizaciones. Universidad Católica de Pereira. Pereira, Colombia. [Recuperado de <http://bit.ly/2Ca5RtK>]
- Aguado, J.** (2004). Introducción a las teorías de la información y la comunicación. Universidad de Murcia: Murcia, España. [Recuperado de <https://goo.gl/jbukj9> ]
- Aguirre, S & León, P.** (2015). La importancia de la comunicación externa en las universidades ante los nuevos desafíos de la educación superior en Ecuador. Quito, Ecuador. [Recuperado de <http://bit.ly/2vgX5vp> ]
- Alcaldía de Bogotá.** (S.F). Acuerdo 26 de 1955. [Recuperado de <http://bit.ly/2Eu80Wm> ]
- Alcaldía de Bogotá.** (1996) Acuerdo 443 de 1996. [Recuperado de <http://bit.ly/2BlDrEU> ]
- Alcaldía de Bogotá.** (2008). Decreto 330 de 2008. [Recuperado de <http://bit.ly/1Qa2Mi5> ]
- Alcaldía de Bogotá.** (2017) Plan Sectorial 2016-2020: hacia una ciudad educadora. Secretaría de Educación Distrital. Bogotá, Colombia.
- Alcaldía Mayor de Bogotá** (2016) Manual de Imagen Bogotá para Todos: Alcaldía Mayor de Bogotá 2016-2019. Bogotá, Colombia [Tomado de <https://bit.ly/2HM6lwO>]
- Alonso, J; Cantera, M y Orozco, B.** (2006). Sector público y déficit fiscal. Universidad ICESI. Cali, Colombia. [Recuperado de <https://bit.ly/2H9BpCo>]
- Aljure, A.** (2015). El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Editorial UOC. Chía, Colombia.
- Balas, M.** (2008). El reto de la comunicación en el tercer sector no lucrativo. *Revista Española del Tercer Sector*. Madrid, España. [Recuperado de <http://bit.ly/2G2bX1w> ]
- Barba, A.** (2005). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. *Revista Iztapalpa* (48) Pp. 11-24. [Recuperado de <http://bit.ly/2EhRWne> ]
- Barrera, F.** (2009). Un tipo de organismo público: la entidad pública empresarial local. *Revista electrónica CEMCI* (2). [Recuperado de <https://goo.gl/VXb3dv> ]
- Botero, R.** (2013). Dirección estratégica: el nuevo enfoque hacia la competitividad. Escuela de ingeniería de Antioquia. Medellín, Colombia.
- Blanco, M y Gutiérrez, S.** (2008). Un modelo de gobierno corporativo que permite el comportamiento ético: el caso de Mercadora. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid, España [Recuperado de <http://bit.ly/2iyat8p>]
- Brandolini, A; González, M y Hopkins, N.** (2009). Comunicación interna: claves para una gestión exitosa. La Crujía. Buenos Aires, Argentina. [Recuperado de <http://bit.ly/2nXp4tC> ]
- Cabras, N.** (2007). Las voces de la organización. *Siglo y Pensamiento* 2 (57). Pp. 165 -177. [Recuperado de <https://goo.gl/vj5RMq> ]
- Campillo, C.** (2010). Comunicación pública y administración municipal. Universidad de Alicante. Alicante, España. [Recuperado de <http://bit.ly/2gfmUvL> ]
- Capriotti, P.** (2009). Branding corporativo, fundamentos para la gestión estratégica de la imagen corporativa. Colección libros de la empresa. Santiago de Chile, Chile. [Recuperado de <http://bit.ly/1i0UvZo> ]
- Cardozo, C y Zapata, M.** (2015) [Tesis de grado] Participación política ciudadana en las localidades de Usaquén y la Candelaria: el medio ambiente. Universidad de Los Andes. Bogotá, Colombia [Recuperado de <https://goo.gl/NiavXi> ]
- Castañeda, M.** (2005), Comunicación y Desarrollo Local, Cuaderno de Consulta, Perú, Calandria.
- Cerbino, M** (208). Medios de comunicación, sociedad y cultura. Flasco Andes. Quito, Ecuador
- Correal, M; Bustos, M; Cuevas, A; Panqueva, M.** (2008). El lenguaje de la comunicación en los procesos organizacionales de la empresa. Institución Universitaria Escuela Administrativa de Negocios. Bogotá, Colombia. [Recuperado de <http://bit.ly/2nVKjMe> ]
- Cuadros, J; García, S y Valencia, A.** (2015) La comunicación pública como estrategia orientadora en los procesos de participación ciudadana de los jóvenes. *Encuentros* 1 Pp. 111.122. Universidad del Caribe. Barranquilla, Colombia. [Recuperado de <https://bit.ly/2sz64DZ> ]
- Daza, G; Vargas, M; García, L; Sierra, L.** (2000). Competencias comunicativas: escenarios de la comunicación. CEDAL. Bogotá, Colombia.
- DANE.** (2007). *Proyecciones de población 2005-2020*. Bogotá, D.C.: Planib.

- Déniz, M. Cabrera, M y Martín, J.** (2011). La dirección de la empresa desde un enfoque de stakeholders. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Canaria, España. [Recuperado de <http://bit.ly/2smQ3US> ]
- Díaz, J.** (2005). Cambio organizacional: una aproximación por valores. *Revista venezolana de gerencia* (32). Pp. 605-627. [Recuperado de <https://goo.gl/Fv7Qpa> ]
- Díaz, G, Loaiza, N y Zambrano, L.** (2009) [Tesis de grado] Políticas de bienestar como dimensiones del desarrollo y la comunicación: plan de comunicación estratégico para impulsar, fortalecer y respaldar el Plan de Bienestar Social de la Secretaría de Educación de Bogotá y su difusión exitosa. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Eslava, J y Parra, N.** (2010). La alta gerencia y el manejo del conflicto. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. [Recuperado de <http://bit.ly/2nRcYnr> ]
- Favaro, D.** (S.F) Comunicación organizacional: planificación de las comunicaciones en grupos y organizacionales. Editorial Crea. Buenos Aires, Argentina. [Recuperado de <https://bit.ly/1kTdUjh>]
- Fernández, P y Díaz, P.** (2002). Investigación cualitativa y cuantitativa. Unidad de epidemiología clínica y bioestadística. (9) Pp. 76-78. Coruña, España. [Tomado de <http://bit.ly/2hAMggp>]
- Fontalvo, J; Quejada, R y Puello, J.** (2011). La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continua de los sistemas de gestión. *Encuentros* (2) Pág. 147 – 160. [Recuperado de <http://bit.ly/2BIDkVf> ]
- Fuhr, I.** [TEDx Talks] (22 de febrero de 2016) The subversive power of servant Leadership. [Archivo de video] [Recuperado de <https://bit.ly/2HGATg8>]
- Gálvez, B y Vives, Á.** (2007). ejecución del plan estratégico de comunicaciones: de la planeación a la acción con éxito en Ocampo, M (2007). Comunicación empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones. (Pp.125-164) Editorial ECOE. Chía, Colombia.
- García, C.** (s.f) Teorías de la administración. [Recuperado de <https://bit.ly/2xwSUGl>]
- Goldhaber, G.** (2000) Comunicación Organizacional. Editorial Pablo, La Habana, Cuba. [Recuperado de <http://bit.ly/2nYimUe> ]
- Gómez, D y Sarsosa, K.** (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 9(17), 57-68. Cali, Colombia
- Gutiérrez, A y Gutiérrez, J.** (2008) La gerencia pública local en Colombia: un asunto de continuidad política en la administración pública municipal. *Revista de Ciencias Estratégicas* (16) 19 Pp. 65-78 [Recuperado de <https://goo.gl/CjvqmE> ]
- Guzmán, V.** (2012). Comunicación organizacional. Editorial Red Tercer Milenio. Viveros de la Loma, México. [Recuperado de <https://bit.ly/1T1WfIT>]
- Hidalgo, P.** (2015). Campañas de comunicación interna y externa para V.R. Industria Naturista S.C.C. [tesis de pregrado] Universidad San Francisco de Quito. Quito, Ecuador. [Recuperada de <http://bit.ly/2BmeaWv>]
- Hierro, L y Herrera, J.** (S.F). Mecanismos de intervención del sector público: las empresas públicas. Departamento de economía e historia económica. Universidad de Sevilla. Sevilla, España. [Recuperado de <https://goo.gl/HUKmW5> ]
- Instituto de Estudios Urbanos.** (S.F). Secretaría de Educación del Distrito (SED). Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia. [Recuperado de <http://bit.ly/2EiMINl> ]
- Instituto Tecnológico de Sonora.** (s.f) Características de la Empresa. Instituto Tecnológico de Sonora. Sonora, México [Recuperado de <https://bit.ly/1URNAa7>]
- Jaén, D; Luceno, L; Martín, J y Rubio, S.** (2006). La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. *EduPsykhé: Revista de psicología y psicopedagogía*, 5(1)3-32. [Recuperado de <http://bit.ly/2ESSStNg>]
- Kaplún, M.** (1998) Una pedagogía de la comunicación. [Recuperado de <https://bit.ly/1lu4UVC>]
- Kubr, M.** (1997). La consultoría de empresas. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra. [Tomado de <http://bit.ly/2G3aWpW> ]
- Latinobarómetro.** (2016) Informe 2016. Latinobarómetro. Buenos Aires: Argentina. [Recuperado de <http://bit.ly/1rj9mGL> ]
- Llacuna, J y Pujol, L.** (S.F). La comunicación en las organizaciones. Ministerio de trabajo y asuntos sociales de España. Madrid, España. [Recuperado de <http://bit.ly/2BkcT26>]
- Libaert, T.** (2008). El plan de comunicación organizacional. Editorial Limusa. Ciudad de México, México. [Recuperado de <http://bit.ly/1X2uIZd> ]
- Lindo, L y López, N.** (2015). Alcances y limitaciones de la comunicación estratégica en la organización Techo [Tesis de pregrado]. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia [Recuperado de <http://bit.ly/2gfhCK9> ]
- López, Daniel.** (2007) Humanizar la comunicación, la mejor manera de la organización. En Ocampo, M. (2011) Comunicación empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones. (pp. 21-79) Editorial ECOE. Chía, Colombia.
- Macías, L** (2014) [Tesis de grado] La comunicación en las empresas B: un proyecto por construir. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. [Recuperado de <https://bit.ly/2r9zXKt>]
- Maldonado, I; Maldonado, M y Bustamante, S.** (2006) Clima organizacional y gerencia. *Investigación y postgrado*. 21(2). 231-248. [Recuperado de <http://bit.ly/2CcfB6z> ]
- Mata, M.** (2006). Comunicación y ciudadanía: problemas teórico-prácticos de su articulación. *Revista Fronteiras* (8), 5-15. [Recuperado de <http://bit.ly/2CcfBn5> ]
- Martínez, K y Téllez, S.** (2013). La comunicación en las instituciones de carácter público: de lo institucional a lo participativo. Universidad de Medellín. Colombia [recuperado de <http://bit.ly/2BIMlh4>]

- Méndez, F.** (2007). La Comunicación Organizacional como gestora del conocimiento y la Responsabilidad Social. *Razón y Palabra*, 12(58). [Recuperado de <http://bit.ly/2EeLLAd> ]
- Morales, F.** (S.F). La comunicación interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas. Red Dircom Latinoamérica. [Recuperado de <http://bit.ly/1Khp5eX> ]
- Morales, F., & Enrique, A.** (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, (35), 83-93. [Recuperado de <https://goo.gl/asF3Wg> ]
- Múnera, A.** (2015) Estructuración de un plan estratégico de manejo de crisis para la Alcaldía de Medellín. Universidad de Medellín. Medellín, Colombia.
- Ocampo, Manuel.** (2009). Comunicación, semiótica y estética. Ediciones Trillas. México.
- Ocampo, María Cristina.** (2007). Capítulo 7: instrumentos de medición e indicadores de la comunicación organizacional en Ocampo, M. (2007). Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones (pp. 165- 189). Editorial ECOE: Chía, Colombia.
- Pavia, C.** (2011) El diálogo entre empresas de comunicación y sus stakeholders en América y Europa. *Cuadernos de información* (29) Pp. 91-104. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, España. [Recuperado de <https://bit.ly/2HdGDx1> ]
- Peláez, J** (2012). Plan estratégico de comunicación 2012-2015. Contraloría General de Medellín. Medellín, Colombia [Recuperado de <http://bit.ly/2C9WzOu> ]
- Pérez, I; Maldonado, M y Bustamante, S.** (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Investigación y Postgrado. 21(2), 231- 248. [Recuperado de <https://goo.gl/qwmjuH> ]
- Pérez, N.** (S.F). [Presentación] Comunicación formal e informal. Fundación UNITEC. Venezuela. [Recuperado de <http://bit.ly/2BQUF9D> ]
- Pizzolante, I.** (2004). El poder de la comunicación estratégica. Editorial Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Puyal, E.** (2001). La comunicación interna y externa de una empresa. [En línea] 5campus.com Sociología. [Recuperado de <http://bit.ly/2Ab3CXK> ]
- Preciado, A. Guzmán, H.** (2011). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y públicos. Estudio comparativo. Palabra Clave. Universidad de La Sabana. Bogotá. [Recuperado de <http://bit.ly/2nXqzlg> ]
- Preciado, Á; Guzmán, H y Losada, J.** (2013). Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones. Ediciones ECOE. Chía, Colombia.
- Quiroga, D.** (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión de conocimiento. Pymes metalmeccánicas de Cali. *Univ. Empresa* (6) 13. Pág. 9-36. [Recuperado de <http://bit.ly/2BRoEhG> ]
- Ramos, C.** (1991) La comunicación un punto de vista organizacional. Editorial Trillas. Ciudad de México, México.
- Renau, J.** (2004) Introducción a la empresa y a la dirección de empresas [Presentación de Power Point] .Universitat de Valencia. Valencia, España. [Recuperado de <https://bit.ly/2xwy911> ]
- Ribeiro, F y Mendiola, J.** (2016) Diagnóstico para la Dirección Local de Educación de Usaquén. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. [Recuperado de <http://bit.ly/2FbVp83> ]
- Rivera, A, Vera, L, de Bermúdez, F, y de Fernández, T.** (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negocián: revista de ciencias gerenciales*, 1(2), 2. [Recuperado de <https://goo.gl/cmCgdb> ]
- Saló, N.** (2005). Aprender a comunicarse en las organizaciones. Editorial Paidós. España.
- Sánchez, M.** (2005). Desarrollo de la comunicación externa en la empresa. Sala de prensa. Web para profesionales de la comunicación iberoamericanos, 83.
- Sarduy, Y.** (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. Revista Cubana Salud Pública (33). [Recuperado de <http://bit.ly/2wyXkSb> ]
- Secretaría Distrital de Planeación** (2011) 21 monografías de las localidades. Bogotá, Colombia [Recuperado de <http://bit.ly/2BRoEhG> ]
- Secretaría de Educación Distrital.** (S.F) Conócenos. Bogotá. Educación Bogotá. [Recuperado de <https://goo.gl/jZMWj5> ]
- Secretaría de Educación Distrital.** (S.F) Objetivos y funciones. Bogotá. Educación Bogotá. [Recuperado de <https://goo.gl/PzWzTG> ]
- Secretaría de Educación Distrital.** (S.F) Dirección Local de Educación de Usaquén. Bogotá. Educación Bogotá. [Recuperado de <http://bit.ly/2H5SLl4> ]
- Secretaría de Educación Distrital.** (2013). Usaquén, Localidad 1: caracterización del sector educativo año 2013. Secretaría de Educación distrital. Bogotá, Colombia. [Recuperado de <https://bit.ly/2IOSh3x> ]
- Soria, R.** (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. Universidad Autónoma Metropolitana. Ciudad de México, México. [Recuperado de <http://bit.ly/2wRGHAS> ]
- Scheinsohn, D.** (2010). Comunicación estratégica. Centro de estudios Diseño y Comunicación. Pág. 17 -22.
- Scheinsohn, D.** (2011). El poder y la acción a través de la comunicación estratégica. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Torres, V y Chávez, R.** (2008) [Trabajo de grado] La comunicación en los programas de promoción y prevención de la salud en Bogotá: Secretaría Distrital de Salud, EPS y Medios de comunicación. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. [Recuperado de <https://bit.ly/1sREYBv> ]

**Túñez, M.** (2012). La gestión de la comunicación en las organizaciones. Editorial Comunicación social. Zamora, España.

**Urrego, M y Ortegón, J.** (2015) [Tesis de grado] Construyendo una sana convivencia en los jardines infantiles de la Localidad de Usaquén de la Secretaría Distrital de Integración Social. Universidad De La Sabana. Chía, Colombia. [Recuperado de <http://bit.ly/2EtJkx1>]

**Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos – UAESP-** (2017) Plan estratégico de comunicaciones. Bogotá, Colombia. [Recuperado de <https://bit.ly/2IF8if0>]

**Vela, J.** (2007). Comunicación organizacional y ciudadanía. Una propuesta de análisis: el observatorio del paisaje de Cataluña. Signo y Pensamiento, (51), 118- 129. [Recuperado de <http://bit.ly/2BS1KXB> ]

**Vergara, L** (2017, octubre 19) [conversación personal] Funcionamiento de la Dirección Local de Educación de Usaquén. Bogotá, Colombia.

**Zuluaga, O et al.** (2012) Historia de la Educación en Bogotá Tomo I. Instituto para la investigación educativa y el desarrollo pedagógico. Bogotá, Colombia [Recuperado de <http://bit.ly/2EUJfAd> ]