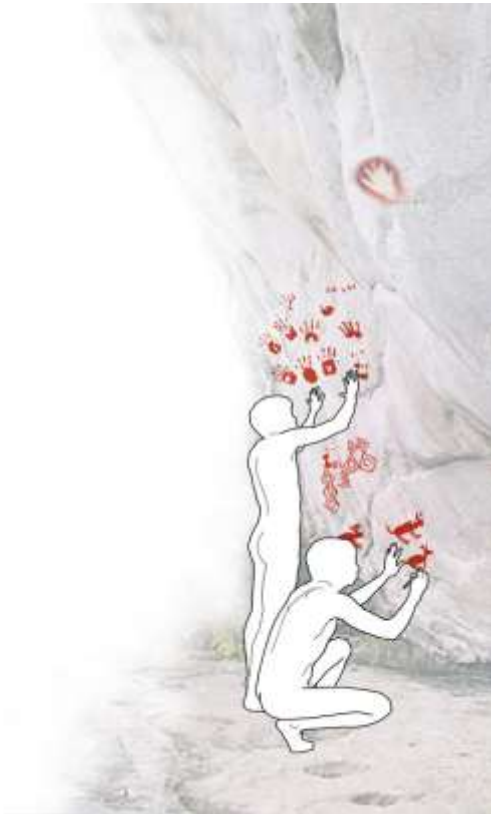


DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIÓN PÚBLICA PARA LA GOBERNACIÓN DEL ATLÁNTICO, CON BASE EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL MODELO DE COMUNICACIÓN PÚBLICA ORGANIZACIONAL E INFORMATIVA PARA ENTIDADES DEL ESTADO (MCPOI).



Presentado por:

Ing. PABLO CORONELL GOENAGA

Ing. NICOLAS ZULUAGA BETANCOURT

Director:

M Sc. PEDRO PABLO POVEDA ORJUELA

**MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DEL NORTE**

Ciudad de Barranquilla. Junio 11 del año 2013.

TABLA DE CONTENIDO

0. INTRODUCCIÓN

1. ANTECEDENTES

- 1.1 Panorama General De La Legislación Y La Reglamentación En Materia De Comunicación Pública

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3. OBJETIVOS DEL TRABAJO DE GRADO Y PRODUCTOS ENTREGABLES PREVISTOS

- 3.1 Objetivo General
- 3.2 Objetivos Específicos
- 3.3 Productos Entregables Generados Con El Proyecto

4. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

5. MARCO DE REFERENCIA

- 5.1 Objetivo Del MCPOI
- 5.2 Propósito Y Finalidad Del MCPOI

6. DISEÑO METODOLÓGICO.

- 6.1 Enfoque Del MCPOI
- 6.2 Campos, Categorías Y Ejes Temáticos Del MCPOI
- 6.3 Metodología De Aplicación
 - 6.3.1 Planeación Del Diagnóstico
 - 6.3.2 Realización Del Diagnóstico

- 6.3.2.1 Nivel De Confianza Y Margen De Error
- 6.3.2.2 Primer Momento: Alistamiento Para La Recolección De Información.
- 6.3.2.3 Segundo Momento: Aplicación De Las Encuestas.
- 6.3.2.4 Tercer Momento: Consolidación Y Análisis De La Información
 - 6.3.2.4.1 Consolidación De La Información
 - 6.3.2.4.2 Análisis De La Información
- 6.3.3 Metodología Para La Definición De Objetivos Del Plan De Comunicación
- 6.3.4 Definición De Las Estrategias, Objetivos Y Acciones Proyectadas Para Desarrollar El Plan Estratégico De Comunicaciones
- 6.3.5 Configuración Del Modelo O Proceso
- 6.3.6 Campos De Aplicación Del Modelo
- 6.3.7 Principios Del Modelo
- 6.3.8 Presentación Y Evaluación

7. DIAGNOSTICO COMUNICACIONAL

- 7.1 Consolidación De La Información
- 7.2 Análisis De La Información
- 7.3 Definición De Objetivos

8. DISEÑO DEL MODELO

- 8.1 Plan De Gobierno
- 8.2 Plan De Desarrollo 2012-2015
- 8.3 Direccionamiento Estratégico Institucional
- 8.4 Política De Comunicación
 - 8.4.1 Manual De Políticas De Comunicación

8.5. POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN PROPUESTAS

- 8.5.1 Primera Política De Dirección: Carácter De La Comunicación Organizacional
- 8.5.2 Segunda Política De Dirección: La Información Es Un Bien Colectivo
- 8.5.3 Tercera Política De Dirección: Apertura Y Visibilidad En La Comunicación Con La Ciudadanía
- 8.5.4 Cuarta Política De Dirección: Comunicación Con Los Contratistas Y Proveedores
- 8.5.5 Quinta Política De Dirección: Vocerías Institucionales
- 8.5.6 Sexta Política De Dirección: Relaciones Con Los Medios De Comunicación
- 8.5.7 Séptima Política De Dirección: Interacción Informativa Con Los Organismos De Control
- 8.5.8 Octava Política De Dirección: Interacción Informativa Con Otros Organismos Del Estado

9. PROPUESTAS DEL PLAN DE COMUNICACIONES

- 9.1 Matriz Estratégica
 - 9.1.1 Ideas Reguladoras
 - 9.1.2 Ruta Crítica Temática
- 9.2 Matriz De Diseño De Mensajes
 - 9.2.1 Procedimiento
- 9.3 Públicos O Grupos De Interés.
- 9.4 Red De Reedición
- 9.5 Estrategias
 - 9.5.1 Actitud De Servicio (Plan De Capacitación)
 - 9.5.2 Comunicación Interna

- 9.5.3 Alineamiento Estratégico
- 9.5.4 Rendición De Cuentas
- 9.6 Plan de Medios Y De Acciones Comunicativas
 - 9.6.1 Actitud De Servicio (Programa De Capacitación)
 - 9.6.2 Comunicación Interna Y Externa
 - 9.6.3 Programa De Sensibilización Sobre La Cultura De Lo Público
 - 9.6.4 Estrategia Comunicativa Para La Implementación Del Modelo De Gestión Por Procesos.
 - 9.6.5 Proyecto Pedagógico Para Usuarios Finales (Sistematización Y Socialización De Información)
 - 9.6.6 Proyecto Pedagógico: Cuentas Claras, Administración Transparente

10. AREA DE COMUNICACION PROPUESTA

- 10.1 Organigrama
 - 10.1.1 Organigrama Actual
 - 10.1.2 Organigrama Propuesto
- 10.2 Macroproceso De Comunicación Pública Propuesto

11. INDICADORES DE GESTIÓN

- 11.1 Nivel De Ejecución Del Plan De Comunicación Pública:
- 11.2 Eficiencia En La Ejecución Del Plan
- 11.3 Índice De Comunicación Pública

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

13. BIBLIOGRAFIA

ANEXOS y CD

INTRODUCCIÓN

“A través de la aproximación a la realidad organizacional de las entidades del Estado para documentar al Programa de Cooperación Internacional “Fortalecimiento de la Transparencia y la Rendición de Cuentas en Colombia”, auspiciado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional – USAID- y ejecutado en el país por la firma CASALS & ASSOCIATES INC., quedó en evidencia que la comunicación es un campo aún inexplorado en estas entidades y que existe un vacío en el tema que es preciso llenar con elementos conceptuales y con instrumentos funcionales de trabajo. Como consecuencia de ello, los componentes de control “comunicación” e “información” del Modelo Estándar de Control Interno, MECl, diseñado por el Programa y asumido por el Estado colombiano como de obligatoria aplicación en todas sus entidades, subrayan la necesidad de implementar Planes estratégicos de comunicación técnicamente elaborados, que unifiquen criterios y marquen el derrotero por donde debe transcurrir la práctica comunicativa en estas entidades”. Para contribuir al cumplimiento de este requerimiento, el Programa diseñó, con la asistencia técnica del consultor Juan Camilo Jaramillo López, un “Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para Entidades del Estado (MCPOI)”, que es un referente conceptual y metodológico aplicado para la elaboración del Plan Estratégico de Comunicación 2013-2015”. “El objetivo de la cooperación internacional con este modelo, es ofrecerle a las entidades un enfoque y una metodología para diseñar Planes de comunicación que no solamente se propongan establecer unas buenas relaciones con los medios de comunicación y garantizar la difusión de sus actuaciones, sino que contribuyan a la consolidación de una cultura organizacional fundada en los principios de la función pública y encaminada a movilizar internamente a los servidores públicos en sintonía con los objetivos estratégicos propios de cada entidad y con el cumplimiento de los fines esenciales del Estado”. (USAID – CASALS & ASSOCIATES Inc., 2004)



En este contexto, la Gobernación del Atlántico, realiza esfuerzos para el cumplimiento de acciones de capacitación, entrenamiento y asistencia técnica a sus directivos y Equipos de Agentes de Cambio, en los campos del Control Interno, el Sistema de Gestión de la Calidad, la Ética Pública y la Comunicación Pública, que con el gran propósito de generar una capacidad instalada como contribución al fortalecimiento institucional de la Gobernación del Atlántico.

Como resultado de la transferencia recibida en el campo de la Comunicación Pública, la Gobernación del Atlántico debe desarrollar un Plan Estratégico de Mejoramiento de la Comunicación Pública 2013-2015, el cual orientará las diferentes acciones comunicativas e informativas que se ejecuten hacia el interior y exterior de la Entidad.

El presente trabajo de investigación, se integra a este esfuerzo con el fin de entregar estrategias metodológicas, políticas y acciones comunicativas para las mejores prácticas en comunicación organizacional, estableciendo la relación con los públicos internos y externos.

1. ANTECEDENTES

1.1. PANORAMA GENERAL DE LA LEGISLACIÓN Y LA REGLAMENTACIÓN EN MATERIA DE COMUNICACIÓN PÚBLICA



El artículo 298 de la Constitución Política de Colombia establece que “los departamentos ejercen funciones administrativas, de coordinación, de complementariedad de la acción municipal, de intermediación entre la Nación y los Municipios y de prestación de los servicios que determinen la Constitución y las leyes”. (ANC-Constitución-República-de-Colombia, 1991). En cumplimiento de este mandato, la Gobernación del Departamento del Atlántico se ha esforzado en adoptar y desarrollar un aparato institucional capaz de cumplir con las necesidades y expectativas de sus clientes y en general de sus grupos de interés.

En el tema institucional, uno de los elementos que mayor impacto genera en el desarrollo de las entidades del Estado es la Comunicación Pública, entendida esta como un proceso de interacción (mutuas influencias), entre sociedad civil, Estado (autoridad política), y sociedad política (instancia de representación de la primera frente al Estado) (Velázquez 2010)

Esta importancia ha sido identificada por el Gobierno Nacional, y en ese sentido se han formulado políticas públicas encaminadas a fortalecer el tema de la comunicación pública, particularmente a través del fortalecimiento del Sistema de Control Interno y del Sistema de Gestión de la Calidad. En el primer caso, se adoptó el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000, en el cual se concibe la Comunicación Pública como un componente de control que “apoya la construcción de visión compartida, y el perfeccionamiento de las relaciones humanas de la Entidad Pública con sus grupos de interés internos y externos, facilitando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales, en concordancia con lo establecido en el artículo 32 de la Ley 489 de 1998”. (MECI)

En el caso del Sistema de Gestión de la Calidad, y a través del desarrollo de la Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000 “se promueve la transparencia y la comunicación con el cliente, garantizando el fácil acceso a la información.” (NTCGP)

En los últimos ocho años la Gobernación del Atlántico ha desarrollado acciones de capacitación, entrenamiento y asistencia técnica a sus directivos y funcionarios en el tema de comunicación pública, y se han formulación de políticas públicas concretadas en Planes y acciones comunicativas e informativas que se ejecuten hacia el interior y exterior de la Entidad. Sin embargo, por los cambios de administración y funcionarios del nivel directivo (Secretarios, Subsecretarios, Jefes de Oficina y Directores de Departamentos Administrativos), es necesario rediseñar y retroalimentar el modelo de Comunicación Pública, para que este esté acorde al Plan de Desarrollo Departamental, las políticas del Gobierno Nacional y la realidad comunitaria local.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La definición del problema a abordar está directamente relacionada con las acciones para fortalecer la comunicación organizacional y la comunicación informativa. Es necesario revisar la estructura y funciones de las áreas que están liderando el manejo de la comunicación interna dentro de la Entidad, debido a que éstas no se encuentran completamente definidas y tienen un manejo discrecional. Así mismo, revisar cómo se están aplicando los modelos de sistematización de la información del Modelo de Control Interno, y en particular el proceso de sistematización de las opiniones, peticiones, quejas y reclamos de los ciudadanos.



La socialización de la información y la retroalimentación de comentarios, sugerencias e inquietudes a la Alta Dirección, no se están llevando a cabo, porque dentro de las áreas de trabajo no existen espacios y mecanismos de conversación adecuados y orientados por medio de guías de trabajo diseñadas por el Asesor de Comunicaciones.

En la actualidad no se encuentra implementada una estrategia de difusión, socialización interna y manejo de la información que proviene de la ciudadanía y/o de los medios de comunicación, que se constituye en dato de entrada para la toma de decisiones y el diseño de Planes y proyectos.

Bajo el enfoque del Modelo de Referencia MCPOI, se Plantea que para fortalecer la comunicación organizacional, informativa y participativa, es necesario avanzar significativamente en los siguientes aspectos:

- Construcción de visión compartida.
- Promoción del trabajo colaborativo.
- Desarrollo de mecanismos de escucha y receptividad.
- Posicionamiento del concepto de la información como bien colectivo.
- Promoción de la producción de información.
- Aplicación del principio de publicidad.
- Implementar un proceso interno de pedagogía e información sobre el avance del cumplimiento del Plan de Desarrollo con énfasis en el nivel operativo.

3. OBJETIVOS DEL TRABAJO DE GRADO Y PRODUCTOS ENTREGABLES PREVISTOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar el Diagnóstico y Diseño de un Plan Estratégico de Comunicación Pública aplicable a la Gobernación del Atlántico, con base en el Direccionamiento Estratégico y el Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para entidades del estado MCPOI.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Con el propósito de promover el logro de los objetivos misionales de la Entidad, el fortalecimiento institucional y el desempeño de los servidores públicos, en el marco de los principios constitucionales de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, se plantean los siguientes objetivos:

- Desarrollar la metodología de aplicación del Modelo De Comunicación Publica Organizacional E Informativa Para Las Entidades Del Estado - MCPOI, para las condiciones particulares de la Gobernación del Atlántico.
- Realizar el diagnóstico de Comunicación Pública de la Gobernación del Atlántico, con base en los requerimientos legales, reglamentarios y técnicos, exigidos en las normas, de conformidad con su plataforma estratégica y las necesidades de sus grupos de interés, bajo el modelo MCPOI.
- Diseñar un Plan Estratégico de Comunicación Pública aplicable a la Gobernación del Atlántico, basado en Políticas, Estrategias y Planes, que permita solventar las debilidades detectadas en el diagnóstico, a partir del desarrollo de sus fortalezas y el aprovechamiento de las oportunidades identificadas.

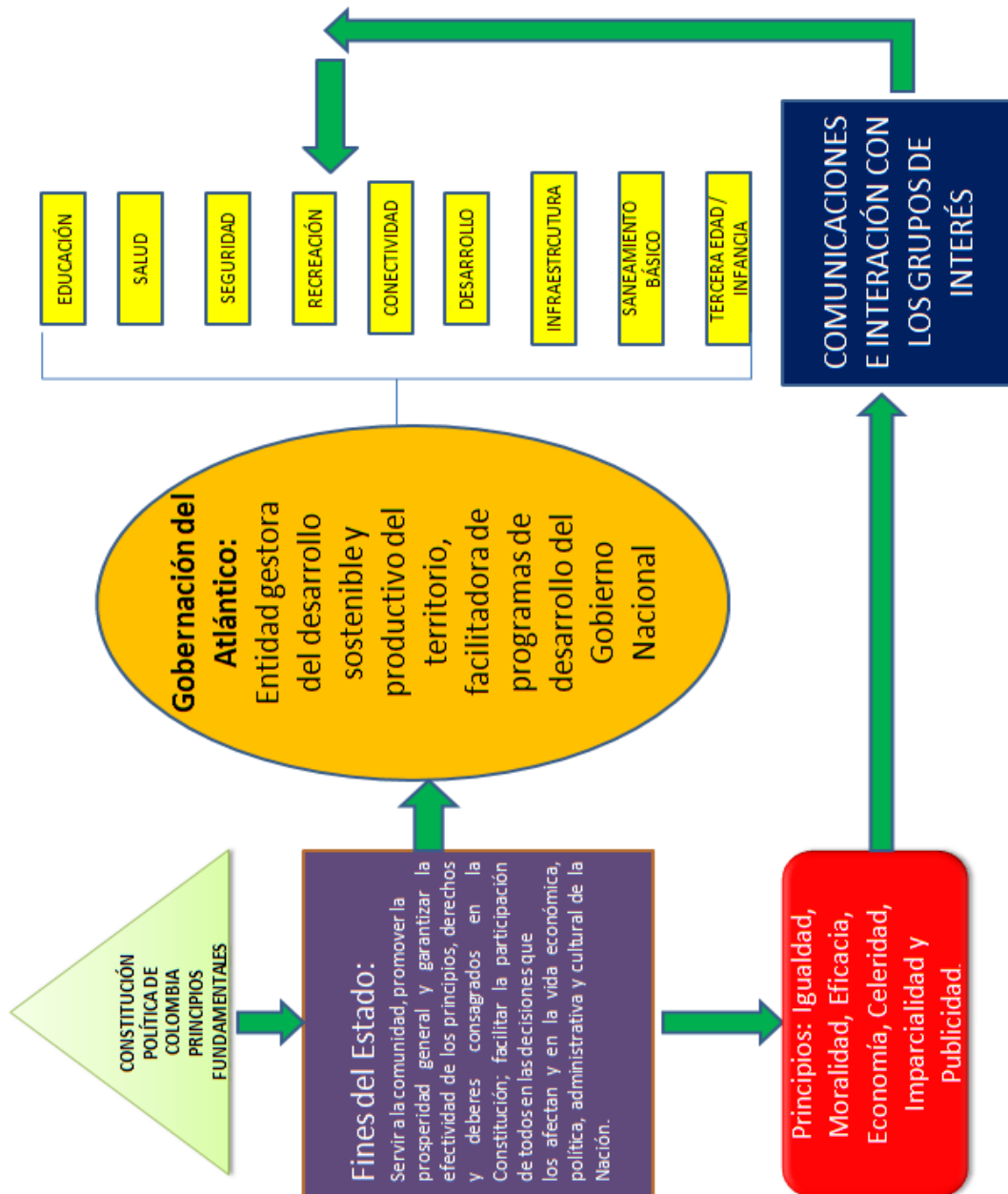


Figura No. 1. Marco General De Los Propósitos Del Modelo, En El Contexto Legal Y Misional De La Gobernación Del Atlántico Y La Oficina De Comunicaciones.

3.3 “PRODUCTOS” ENTREGABLES GENERADOS CON EL PROYECTO

El logro de los objetivos Planteados en el anterior numeral demanda la generación de los siguientes productos determinados por el alcance del proyecto, en términos de instrumentos de soporte académico y de investigación, que estarán al servicio de la Oficina de Comunicaciones de la Gobernación del Atlántico:

- a.** Metodología de aplicación del modelo de diagnóstico.
- b.** Diagnóstico de Comunicación Pública de la Entidad.
- c.** Plan de Comunicación Pública diseñado.

4. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

El Reto 5 “Atlántico con Buen Gobierno” del Plan de Desarrollo Departamental 2012-2015, tiene como objetivo: “avanzar en la generación de una capacidad de gestión del departamento y los municipios con fundamento en la ética y la transparencia, con prácticas modernas de gestión, el manejo funcional de las instituciones públicas, garantizando los derechos de los ciudadanos de estar informados y de hacer presencia en las instancias de participación con enfoque inclusivo y perspectiva de género” (Gobernación del Atlántico, 2012)

Este Reto busca ofrecer más y mejor información a los ciudadanos a través de canales de comunicación y garantizar el derecho de la ciudadanía a hacer presencia en las instancias de participación.

En cuanto al proceso de comunicación, el reto establece el Programa ATLÁNTICO MÁS INFORMADO: más y mejor información a los ciudadanos; el cual tiene como objetivo “Optimizar la estructura organizacional y la relación con los medios de comunicación propios y aliados” (Gobernación del Atlántico, 2012)

Con este trabajo se espera desarrollar instrumentos y un modelo que promueva el fortalecimiento de los procesos participativos, así como los canales de comunicación internos y hacia la comunidad.

5. MARCO DE REFERENCIA

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

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

El primer grupo de problemas es de carácter estrictamente organizacional, es decir, se desenvuelve en el escenario de las interacciones comunicativas entre los servidores públicos y se expresa en prácticas existentes que determinan modelos mentales como los que imaginan los estilos de autoridad, la noción del trabajo o la alineación estratégica de las personas con respecto al proyecto misional.

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

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

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

Desde el punto de vista metodológico, el modelo es una herramienta que aporta en la planeación estratégica de la comunicación, que le define un objetivo y le formula un propósito y una finalidad a la práctica comunicativa en estas entidades.” (MCPOI, 2004)

5.1 OBJETIVO DEL MCPOI

“El objetivo del MCPOI es institucionalizar la comunicación en las entidades del Estado como un eje estratégico, y por consiguiente transversal a su estructura organizacional y a la manera como le dan cumplimiento al principio constitucional de publicidad y a la figura de la Rendición de Cuentas a la sociedad.” (MCPOI, 2004)

5.2 PROPÓSITO Y FINALIDAD DEL MCPOI

El propósito y la finalidad del MCPOI se derivan de la naturaleza misma del Estado, que es, finalmente, la naturaleza de sus entidades que promueven el fortalecimiento de lo público como vocación y razón de ser del Estado Social de Derecho. Así, el MCPOI tiene como propósito construir en la cultura organizacional de las entidades, el imaginario del sentido de lo público y de la función del Estado como administrador de lo público.

La finalidad del MCPOI está encaminada a introducir en la cultura organizacional de las entidades, la noción de que administrar lo público debe significar generar confianza en el Estado. (MCPOI, 2004)

6. DISEÑO METODOLÓGICO.

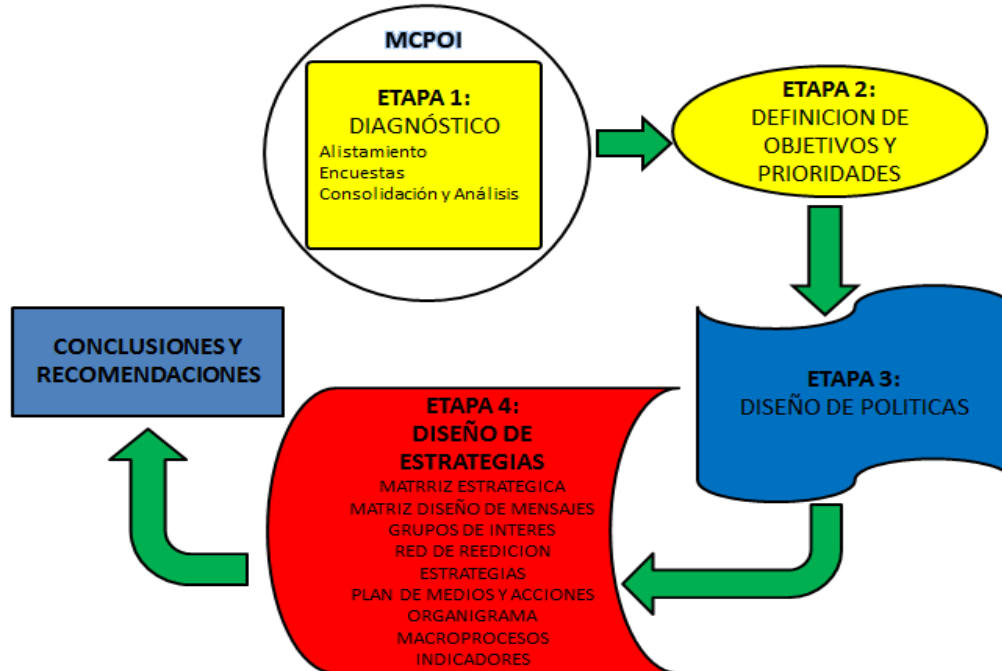


Figura No. 2. Mapa Conceptual Del Plan De Comunicaciones.

6.1. ENFOQUE DEL MCPOI

Para la realización del diagnóstico, que es considerado el punto de partida técnico para la formulación del Plan Estratégico de Comunicación, ofreciendo la información de entrada sobre la situación de la comunicación en la Gobernación del Atlántico, referida a los tres grandes campos (comunicación organizacional, comunicación informativa y rendición de cuentas) que le dan cuerpo al enfoque del MCPOI.

Los instrumentos de diagnóstico a utilizar evalúan los tres campos comunicativos en la entidad, a partir de la percepción que los miembros de la organización tienen sobre los ejes temáticos que los conforman. Esta evaluación tiene un carácter perceptual, es decir que se basa en las percepciones que desde su subjetividad tienen los servidores públicos vinculados a la Gobernación del Atlántico sobre los distintos aspectos indagados en el momento en que se aplicaran los instrumentos.

Para desarrollar el proyecto se cuenta con información extractada de la Intranet de la organización, como también del apoyo y orientación de la Oficina del Asesor Comunicaciones, La Secretaría de Planeación Departamental y la Oficina de Control Interno de la Gobernación del Atlántico. Por parte de la Universidad del Norte contamos con el apoyo del **Doctor Pedro Pablo Poveda Orjuela**.

6.2. CAMPOS, CATEGORÍAS Y EJES TEMÁTICOS DEL MCPOI

El cuadro siguiente presenta los campos, las categorías y los ejes temáticos definidos por el MCPOI:

CAMPO	EJE TEMÁTICO	CATEGORÍA
Comunicación organizacional	Receptividad	Apertura
	Actitud de servicio	
	Visión compartida	Interlocución
	Trabajo colaborativo	
Comunicación informativa	Sistematización de la información	Interlocución
	Socialización de la información	
Rendición de cuentas a la sociedad	Publicidad	Visibilidad
	Posicionamiento	

Cuadro No. 1. Campos, Ejes Temáticos Y Categorías Del MCPOI.

Para trabajar estos campos, el MCPOI postula tres categorías de análisis que se convierten en los tres universos de sentido que determinan sus apuestas comunicativas, cada una de estas categorías desagregada en ejes temáticos que las aterrizan en la práctica cotidiana de la comunicación en las entidades.

Para el desarrollo del diagnóstico de Comunicación Pública de la Gobernación del Atlántico, y la construcción del Modelo, se consideran las siguientes etapas:

Primera etapa: Formulación del Diagnóstico de la Comunicación en la Entidad: El diagnóstico es el punto de partida técnico para la formulación del Plan de comunicación. Su finalidad consiste en ofrecer información de entrada sobre la situación de la comunicación en la entidad, referida a los tres grandes campos (comunicación organizacional, comunicación Informativa y rendición de cuentas a la sociedad) que le dan cuerpo al enfoque del Modelo, es decir, a la comunicación para la construcción de consensos.

Segunda etapa: Definición de Objetivos: La definición de los objetivos hace parte del proceso general de formulación del Plan de Comunicación.

Los objetivos marcan el horizonte hacia el cual se dirigirán el conjunto de estrategias y acciones que se adopten dentro de los procesos comunicacionales que integran el Plan.

Tercera etapa: Diseño de Estrategias: Las estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos del Plan y de cada una de las unidades ó áreas de la Gobernación que lo ejecutan y así hacer realidad los resultados esperados al definir las acciones comunicativas. Las estrategias permiten concretar y ejecutar las acciones comunicativas, y determinan cómo lograr y hacer realidad cada objetivo de y cada Acción comunicativa (David, 1988)



Cuarta etapa: Diseño y Ejecución de Planeación: La implementación del Plan de Comunicación está orientada a lograr propósitos cuya consecución transforma la práctica comunicativa de las entidades en la medida que la institucionaliza para mejorar sus niveles de apertura, interlocución y visibilidad". (MCPOI, 2004)

6.3. METODOLOGÍA DE APLICACIÓN

6.3.1. Planeación Del Diagnóstico

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

1. En el primero se preparan los instrumentos y se selecciona la muestra poblacional a la que se le solicitará la información requerida.
2. El segundo consiste en la aplicación de las encuestas.
3. El tercero comprende la consolidación y análisis de la información capturada." (MCPOI, 2004).

6.3.2. Realización Del Diagnóstico

6.3.2.1 Nivel De Confianza Y Margen De Error

En cualquier tipo de investigación, la capacidad que tenga un instrumento de recolectar datos depende de dos atributos muy importantes que son la validez y la confiabilidad.

La validez se refiere a que si el instrumento utilizado, en este caso una encuesta, mide lo que realmente se quiere medir. La confiabilidad se refiere a la confianza que se tiene a los datos recolectados.

En *ciencias sociales y de educación*, el instrumento que se aplique debe tener confiabilidad cualitativa. Para la formulación de las preguntas que conforman la encuesta diseñadas en el MCPOI, la selección de la muestra se basa en un porcentaje de la población o número de empleados, donde se aplica los criterios estadísticos más generalizados en el ámbito de la Investigación Social asegurando un **Nivel de Confianza comprobado de: 95% y un Margen de Error: 5%.**

6.3.2.2. Primer Momento: Alistamiento Para La Recolección De Información.

Determinación de la muestra poblacional: para garantizar que los datos que arroje el diagnóstico sean confiables, se necesitara distribuir los instrumentos de recolección (encuestas) en una cantidad representativa de personas de la entidad. Para ello, se realizó un muestreo aleatorio simple, de tal manera que cada elemento de la población tuvo la misma probabilidad de ser seleccionado para integrar la muestra.

Una vez determinada la muestra, se hizo un proceso de distribución proporcional, es decir, garantizar que se asemeje a la manera como está distribuida la población en los diferentes niveles de la entidad.

PO ¹	MU ²	PO	MU	PO	MU	PO	MU	PO	MU	PO	MU	PO	MU
10	10	41	38	72	61	103	82	134	100	165	116	196	131
11	11	42	38	73	62	104	83	135	101	166	117	197	132
12	12	43	39	74	63	105	83	136	101	167	117	198	133
13	13	44	40	75	63	106	84	137	102	168	118	199	134
14	14	45	41	76	64	107	84	138	102	169	119	200	140
15	15	46	42	77	65	108	85	138	103	170	119	225	
16	16	47	42	78	65	109	86	140	103	171	120	226	150
17	17	48	43	79	66	110	86	141	104	172	120	250	
18	18	49	44	80	67	111	87	142	104	173	121	251	160
19	19	50	45	81	68	112	87	143	105	174	121	275	
20	20	51	46	82	68	113	88	144	105	175	121	276	170
21	20	52	46	83	69	114	89	145	106	176	122	300	
22	21	53	47	84	70	115	89	146	107	177	122	301	180
23	22	54	48	85	70	116	90	147	107	178	123	325	
24	23	55	49	86	71	117	90	148	108	179	123	326	190
25	24	56	49	87	72	118	91	149	108	180	124	350	
26	25	57	50	88	72	119	92	150	109	181	124	351	200
27	26	58	51	89	73	120	92	151	109	182	125	375	
28	27	59	52	90	74	121	93	152	110	183	125	376	210
29	28	60	53	91	74	122	93	153	110	184	126	400	
30	28	61	53	92	75	123	94	154	110	185	126	401	218
31	29	62	54	93	76	124	94	155	111	186	127	500	
32	30	63	55	94	76	125	95	156	111	187	127	501	235
33	31	64	55	95	77	126	96	157	112	188	128	600	
34	32	65	56	96	77	127	96	158	112	189	128	601	249
35	33	66	58	97	78	128	97	159	113	190	128	700	
36	33	67	58	98	79	129	97	160	113	191	129	701	260
37	34	68	58	99	79	130	98	161	114	192	129	800	
38	35	69	59	100	80	131	98	162	114	193	130	801	270
39	36	70	60	101	81	132	99	163	115	194	130	900	
40	37	71	61	102	82	133	99	164	115	195	131	900	278
												1000	

Cuadro No. 2. Determinación De La Muestra Poblacional.

Donde PO, significa población, es decir el número de empleados de la entidad y MU, significa muestra, es decir el número de personas a las que habría que pasarles el cuestionario.

Una vez determinada la muestra, hay que hacerle un proceso de distribución proporcional, es decir, garantizar que se asemeje a la manera como está distribuida la población en los diferentes niveles de la entidad.

Selección de las personas a las que se les entregará el formulario: Como la población de la gobernación es de 181 empleados, se distribuyó la composición de dicha muestra entre los tres niveles y se procedió a escogerlos de manera aleatoria

quienes serían las personas a quien se les entregaría el formulario para su diligenciamiento.

Alistamiento de materiales: Se procedió a reproducir 130 copias de los formatos, así como del instructivo para su diligenciamiento, para que sea un 5% superior al tamaño de la muestra, con el fin de que disponga de ejemplares adicionales en caso de pérdida o daño.

6.3.2.3. Segundo Momento: Aplicación De Las Encuestas.

Diligenciamiento de los formularios: Se procedió a contactar a los servidores públicos que componen la muestra y explicar el sentido y la importancia estratégica de la tarea que van a realizar en los sitios de trabajo. Se distribuyeron los instructivos y cuestionarios, dando un plazo no mayor de tres días para su diligenciamiento y entrega.

FORMATOS

(NOMBRE DE LA ENTIDAD)

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN PÚBLICA

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

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

INSTRUCTIVO

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

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

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

POR FAVOR, NO DEJE DE MARCAR NINGUNA AFIRMACIÓN.

;Muchas gracias por su colaboración!

Formato No. 1. Instructivo Para El Diligenciamiento De Los Instrumentos De Evaluación Para El Diagnóstico De La Comunicación Pública.

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

Formato No. 2. Cuestionario De Evaluación De La Comunicación Organizacional.

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

Formato No. 3. Cuestionario De Evaluación De La Comunicación Informativa.

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

Formato No. 4. Cuestionario De Evaluación De La Rendición De Cuentas A La Sociedad.

6.3.2.4. Tercer Momento: Consolidación Y Análisis De La Información

6.3.2.4.1 Consolidación de la Información

Consolidación de la información: una vez recogidos los formularios, se tabularon las respuestas dadas por los participantes en los formatos. Para facilitar el trabajo se utilizaron tablas de Excel, según lo estipulado en el MCPOI.

Calificación de las respuestas: se otorgaron los puntajes de acuerdo a la siguiente tabla:

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

Consolidación por reactivo: Se sumaron los puntajes asignados en cada uno de los reactivos de cada formato y se dividió la suma total por el número de formularios, obteniéndose el puntaje promedio para cada reactivo el cual está en un rango de 1 a 5. Luego se multiplico cada puntaje promedio por 20 y se obtuvo la expresión promedio en porcentaje de cumplimiento, el cual debe estar en un rango de 20 a 100.

Consolidación por eje temático: Se sumó el porcentaje obtenido en los reactivos para cada eje y se dividió por el número total de reactivos.

Consolidación por campo comunicacional: Se sumaron los porcentajes obtenidos en los ejes temáticos y se dividió por el número total de componentes.

Consolidación general del diagnóstico comunicacional de la entidad: Se sumaron los porcentajes obtenidos en los tres campos comunicacionales y se dividió entre 3, lo que expresa el nivel general de desarrollo que la entidad tiene en sus relaciones comunicacionales.

6.3.2.4.2 Análisis De La Información

El paso final en este punto es la determinación del estado general de la comunicación en la entidad.

Una vez consolidada, la información se analizó mediante una estrategia interpretativa que permitió valorar los resultados y presentarlos a la entidad en forma clara y comprensible.

Visualmente se aplicó una valoración cromática según los códigos de colores que se observan en el Cuadro 2:

RANGO DEL PROCENTAJE	CODIGO CROMATICO
20 A 40	ROJO
41 A 60	ANARANJADO
61 A 80	AMARILLO
81 A 100	VERDE

Cuadro No. 3. Código De Colores Para Evaluación.

Estos resultados se leen de la siguiente manera:

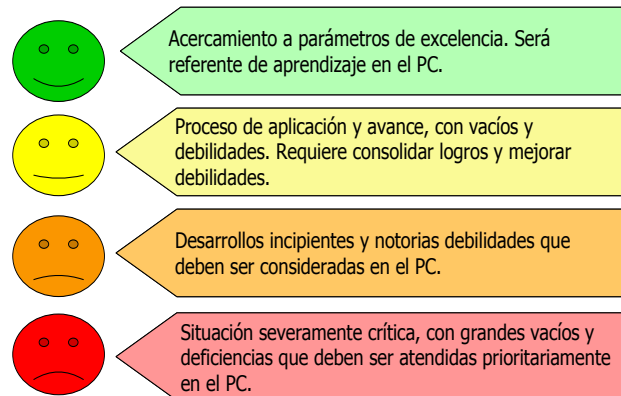


Figura No. 3. Lectura De Código De Colores.

En donde los porcentajes y sus respectivos colores significan:

ROJO, con rango del 20% al 40%, indica una situación severamente crítica en el aspecto evaluado, con grandes vacíos y deficiencias que deben ser atendidas prioritariamente en el Plan de comunicación.

ANARANJADO, con rango entre el 41% y el 60 %, expresa un estado de notable debilidad en el aspecto evaluado, con desarrollos incipientes y desiguales en las diferentes áreas de la entidad. Debe ser considerado en el Plan de comunicación para dinamizar y fortalecer las debilidades.

AMARILLO, con rango entre el 61% al 80%, es manifestación de un entidad que en el aspecto evaluado está desarrollando un proceso de aplicación y fortalecimiento, aunque con algunos vacíos y debilidades. Se incluirá en el Plan de comunicación para fortalecer y consolidar los logros y desarrollos que se viene presentando.

VERDE, con rango entre 81% y 100%, indica una entidad que en el aspecto evaluado se encuentra en parámetros de excelencia. Servirá de referente en el Plan de comunicación para aprender y establecer sinergias en toda la organización.

Para mostrar los resultados de los reactivos de cada formato se elaborará una tabla que contenga el enunciado del reactivo y el resultado promedio asignándole el respectivo código cromático." (MCPOI, 2004).

6.3.3 Metodología para la definición de objetivos del Plan de Comunicación

El proceso metodológico consta de tres momentos interconectados y secuenciales:

1. En el primero se identifican los focos de intervención, es decir los ejes temáticos y los respectivos aspectos sobre los cuales se desea incidir.
2. En el segundo se analizan las capacidades organizacionales con las que se cuenta o se puede contar para afectar las situaciones seleccionadas.
3. En el tercer momento se procede a la formulación concreta de los objetivos.

Primer momento: identificación de focos de intervención

Al analizar los resultados del diagnóstico, es posible precisar cuáles son los ejes temáticos y los aspectos de ellos que requieren ser afectados para mejorar y fortalecer la Comunicación Organizacional, la Comunicación Informativa y la Rendición de Cuentas a la sociedad en la entidad. Para ello se parte del cuadro en el que se han consolidado los resultados del diagnóstico, se revisan las valoraciones cromáticas resultantes en cada uno de los ejes temáticos, y a continuación se revisa la consolidación por reactivos, con el fin de identificar cuáles reactivos (o afirmaciones) obtuvieron bajos puntajes y por lo tanto están expresando una situación comunicacional problemática que requiere ser considerada como objetivo en el Plan de Comunicación.

Segundo momento: análisis de capacidades organizacionales

Habiendo identificado los focos de intervención, el segundo momento consiste en realizar un análisis de las capacidades organizacionales necesarias para intervenir efectivamente en dichos focos. Para ello se sugiere responder mínimamente tres interrogantes:

1. ¿Es posible implementar mecanismos para resolver la problemática analizada con los recursos (humanos, técnicos o presupuestales) de que dispone actualmente la entidad?
2. En caso de que se requieran recursos especiales ¿Es posible obtenerlos en un plazo razonable para que el Plan pueda ejecutarse a cabalidad?
3. ¿Es posible realizar alianzas estratégicas, convenios o cualquier otro tipo de sinergias con otras áreas de la entidad o con actores externos que permitan implementar los mecanismos necesarios para resolver la problemática analizada?

Los aspectos que obtengan respuestas negativas no serán considerados para su inclusión dentro de los objetivos del Plan.

Tercer momento: Formulación de objetivos

Una vez detectadas las capacidades organizacionales, se procede a formular los objetivos. Estos se enunciarán para cada uno de los ejes temáticos que requieren intervención." (MCPOI, 2004)

6.3.4. Definición De Las Estrategias, Objetivos Y Acciones Proyectadas Para Desarrollar El Plan Estratégico De Comunicaciones

Las acciones comunicativas emprendidas en el Plan de Comunicación deben tener claro el Plano de Acción en el cual se inscriben, pues éstos Planos le confieren un carácter específico a su operación. De esta manera, pueden diseñarse acciones comunicativas que correspondan a tres tipos de estrategias de operación:

Estrategia informativa (Plano de la información y de la construcción de agenda): este es un Plano de construcción de opinión en función de la agenda cotidiana, es decir, de los temas que están presentes y se destacan en el día a día de la conversación institucional o social. Siguiendo a Pedro Santana (2000), en donde radica la diferencia entre el periodismo de corte liberal y el periodismo público es precisamente en que el periodismo público reconoce la necesidad de incorporar a la ciudadanía a la deliberación tanto de formulación de la agenda pública como a la construcción del interés público, así que se trata de propiciar ejercicios de Periodismo Público, pero también de producir, más que noticias, información.

La información y la agenda, manejadas con criterios de inclusión y visibilidad de actores institucionales y sociales, descentralización informativa y vocación por lo público, son las herramientas más potentes de que dispone el Plan de comunicación para la construcción de la confianza, el fortalecimiento de actores institucionales y locales que no son reconocidos a nivel interno o por los medios periodísticos tradicionales y la articulación de espacios de deliberación que deben traducirse en participación.



Estrategia pedagógica (Plano de Pedagogía Ciudadana): Este es un Plano formativo y, por consiguiente, de administración de procesos sostenidos de construcción de ciudadanía y de

conciencia de lo público, mediante la realización de eventos académicos o de capacitación, la realización de campañas institucionales y la alimentación y el

fortalecimiento de las múltiples redes organizativas, políticas, educativas y de comunicación que operan al interior de las instituciones al igual que en la sociedad.

Estrategia de interacción (Plano de interacción para la movilización): este es un Plano de convocatoria para el logro de objetivos concertados con diversas áreas, en el caso de la movilización organizacional, o de movilización de la institucionalidad pública y/o privada para la ejecución de campañas y eventos masivos en función de propósitos comunes, como por ejemplo, la realización de “El día del servidor público” en el escenario organizacional o las “movilizaciones por la paz” en el escenario social. Es un nivel que concreta y resume la actividad institucional y que debe traducirse en cultura política y en acciones democráticas y participativas que contribuyan eficazmente al buen desempeño del gobierno.

La definición de los objetivos hace parte del proceso general de formulación del Plan de Comunicación. Los objetivos marcan el horizonte hacia el cual se dirigirán el conjunto de estrategias y acciones que se adopten dentro de los procesos comunicacionales que integran el Plan. Los objetivos pueden estar orientados hacia la resolución de vacíos y dificultades en los casos en los que el diagnóstico evidencia situaciones deficitarias, o hacia el fortalecimiento y consolidación de los procesos, cuando la evaluación diagnóstica muestra avances y desarrollos significativos. (USAID-CASALS, 2004)



6.3.5. Configuración Del Modelo o Proceso

“Un proceso puede definirse como un conjunto armónico de actividades que lógicamente relacionadas generan un resultado o producto para un grupo de interés, interno o externo, determinado. La implementación del Plan de comunicación requiere de cuatro procesos que están orientados a lograr propósitos cuya consecución transforma la práctica comunicativa de las entidades en la medida que la institucionaliza para mejorar sus niveles de apertura, interlocución y visibilidad. Los procesos para la implementación del Plan de comunicación, son:

- Desarrollo y aplicación de políticas de comunicación.
- Elaboración y ejecución del Plan de Medios y de acciones comunicativas.
- Rendición de cuentas a la sociedad.
- Construcción y aplicación de indicadores del Método de seguimiento y apoyo a la gestión.

Proceso de desarrollo y aplicación de políticas de comunicación

Una política es una directriz u orientación acerca de cómo debe relacionarse la entidad en un campo específico de su gestión para el cumplimiento de los objetivos que se ha propuesto, de manera que se garantice la necesaria coherencia entre sus prácticas y sus propósitos. En la medida en que las políticas de comunicación regulan la actividad comunicacional en todas las áreas de la entidad, resultan fundamentales para el buen desenvolvimiento del Plan de Comunicación, pues determinan el conjunto de responsabilidades que le corresponde asumir a la Unidad de Comunicación y las que son de competencia de las demás áreas, al tiempo que establecen normas claras para las prácticas comunicativas en todas las instancias de la entidad.

Proceso de elaboración y ejecución del Plan de Medios y de Acciones Comunicativas.

El Plan de Medios y de Acciones Comunicativas consiste en la selección de los medios y acciones que van a ser utilizados para trabajar sobre la Ruta crítica temática. Para su diseño es necesario valorar la eficacia de las acciones propuestas en términos de las estrategias estructurales y operativas, teniendo en cuenta para ello la calificación de cada uno de los temas de la Ruta que resulte del diagnóstico base para la formulación del Plan de comunicación.

Proceso de Rendición de Cuentas a la sociedad

La Rendición de Cuentas a la sociedad es un proceso complementario de la Rendición de Cuentas Administrativa a los entes de Control, que consiste básicamente en la realización periódica de eventos públicos a través de los cuales la entidad da cuenta a la ciudadanía del estado de la gestión en relación con lo que quedó consignado en su Plan de Desarrollo o en su Plan Estratégico y de los nuevos retos y metas que se Plantea.

Igualmente la Rendición de Cuentas a la sociedad es un escenario de encuentro entre la entidad y la sociedad, a través del cual se socializan lecturas de la realidad y ocurre el necesario direccionamiento político desde el Estado referido a los temas de la agenda pública.

Proceso de construcción y aplicación de indicadores del método de seguimiento y apoyo a la gestión del Plan de Comunicación

“El insumo fundamental para que el Método de seguimiento y apoyo a la gestión pueda cumplir cabalmente con su función, lo constituyen los indicadores. Por ello, este manual ofrece las fórmulas o relaciones entre las variables constitutivas del Plan, cuya aplicación permitirá la obtención de cada indicador”. (MCPOI, 2004)

6.3.6. Campos De Aplicación Del Modelo

El MCPOI concentra su acción en tres campos de aplicación:

Comunicación Organizacional: campo de actuación de la comunicación que busca garantizar la organicidad y coherencia de las entidades desde el punto de vista de la adecuada articulación de principios y acciones para lograr el propósito misional.

Comunicación Informativa: campo de actuación de la comunicación que busca garantizar que las entidades se expresen frente a la sociedad y le comuniquen su relato.

Rendición de Cuentas a la sociedad: subcampo derivado de la comunicación informativa, específico de las entidades del Estado y que solamente es posible desde una práctica de la comunicación organizacional fundada en la aplicación del precepto constitucional de la publicidad. La rendición de cuentas a la sociedad es complementaria de la rendición de cuentas a los organismos de control que está reglamentada por la ley.” (MCPOI, 2004)

6.3.7. Principios del Modelo

- **Apertura:** es la capacidad organizacional de resonar, de estar abierta. La entidad pública, de manera particular, se debe a sus audiencias externas, existe justamente en función de la ciudadanía y para ello debe ser receptiva y desarrollar en los servidores públicos una cultura de servicio.
- **Receptividad:** las entidades deben desarrollar mecanismos para estar abiertas a la comunidad a través de acciones comunicativas concretas, es decir, que no solamente deben escuchar sino que deben ser receptivas; y la receptividad hace referencia a que lo que se escucha tenga posibilidad real de convertirse en elemento de juicio para la formulación de los Planes y Proyectos.

- **Actitud de servicio:** el servicio significa renunciar a la arrogancia y entender que la entidad existe para el servicio, que ha de asumirse como prestadora de servicio, lo cual debe traducirse en un modo de relacionarse con la comunidad en términos comunicativos de amabilidad, sencillez y calidez y en el hecho de que tanto la actitud institucional como de las personas que la representan no sea de prepotencia sino de disposición.
- **Interlocución:** La interlocución es la capacidad de construir sentido compartido, visión compartida. Hay interlocución cuando el dirigente y la organización desarrollan la capacidad de dialogar y están abiertos a conversar, a interactuar con sus equipos de trabajo.
- **Visión compartida:** La visión compartida hace referencia a aquellos elementos orientadores, de contenido y no formales, que en términos no solamente éticos sino desde otros horizontes políticos, culturales y administrativos, pueden convertirse en lugares de reconocimiento donde sea posible construir acuerdos organizacionales.

- **Trabajo colaborativo:** en las entidades del Estado la comunicación debe contribuir a la promoción de un estilo de trabajo organizacional participativo. Para ello deben tenerse en cuenta el estilo de dirección y la construcción de redes de ayudas mutuas.



- **Sistematización:** la sistematización busca volver el saber conocimiento, modelarlo, replicarlo, ponerlo en términos de teoría, para poder devolverlo a la sociedad de tal manera que ésta no solamente pueda conocerlo sino utilizarlo. Las entidades deben definir e implementar métodos y procedimientos de recuperación, procesamiento y sistematización de la información, que les permitan, además de darle publicidad a sus actuaciones, lograr que efectivamente todos, adentro y afuera, conozcan y entiendan cómo y porqué realizan su proyecto misional.
- **Socialización de la información:** cuando el directivo asume su responsabilidad de interlocución debe generar en la entidad unas formas de conversación a través de las cuales se hable y se escuche y no simplemente se asuman sus directrices como instrucciones que los demás deben seguir y replicar. Para romper con ese estilo autoritario y buscar que la interlocución logre convocar, seducir y alinear, se requiere la socialización cotidiana de la información, de tal manera que el colectivo disponga de todos los elementos necesarios para conocer y dimensionar su labor en sintonía con el proyecto misional.

- **Visibilidad:** al hacer visible la gestión, al contar e informar lo que se está haciendo, el directivo y el gobernante no solamente informan los resultados de su gestión sino que demuestran que no la han estructurado en su beneficio personal, pues quien se beneficia personalmente no rinde cuentas y por el contrario procura ser opaco, no ser visible, mantenerse oculto. Cuando se es visible se genera confianza y se construye por consiguiente la idea de lo público, de que la entidad es de la comunidad.
- **Publicidad:** cuando se propone que la entidad sea visible y que los mandatarios hagan visible su gestión, lo que se busca es que construyan su relato y cuenten de manera constante, tanto interna como externamente, cómo están actuando y cuáles han sido los resultados de su gestión. A eso hay que darle publicidad.
- **Posicionamiento:** la comunicación hacia fuera debe estar enfocada a hacer visible la gestión, a mostrar cómo está actuando la entidad y qué resultados ha obtenido, en el entendido de que haciendo visible la entidad se hace visible el funcionario responsable y en consecuencia se logra que tanto él como la entidad adquieran la posición que les corresponde en la sociedad. De la misma manera la comunicación interna tiene que buscar hacer visibles a cada uno de los jefes, dando cuenta no solamente de los resultados de sus áreas, sino de la manera como se están tomando las decisiones y de lo que comportan estas decisiones." (MCPOI, 2004)

6.3.8. Presentación Y Evaluación

El ordenamiento de la comunicación en las entidades, empieza por definir con claridad quienes son los actores que intervienen en ella y cuál es su función dentro del Plan de Comunicación. En el Caso de la Gobernación del Atlántico, existe un Asesor de Comunicaciones, quien es el sujeto institucional que aporta la voluntad política, que hace posible su institucionalización y ejecución en la entidad, para lo cual, con el beneplácito del Gobernador, proporciona los recursos necesarios. Por consiguiente, este productor en las entidades del Estado es la alta dirección, que:

- Garantiza las condiciones para la implementación del Plan.
- Propone e identifica su sentido (Valida y llena de contenidos el propósito).
- Define los imaginarios que van a ser puestos en juego.
- Aporta información que direcciona el Plan.
- Provee y garantiza recursos.

7. DIAGNOSTICO COMUNICACIONAL

ETAPA I

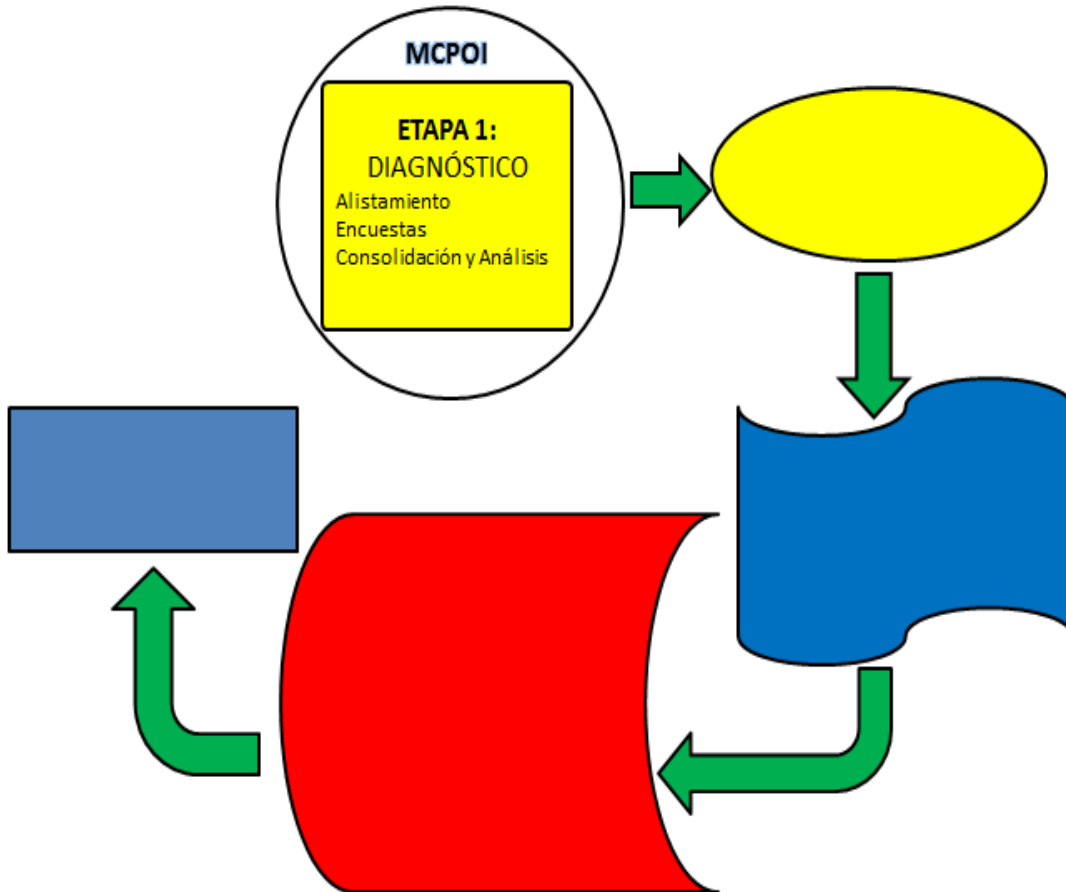


Figura No. 4. Mapa Conceptual Del Plan De Comunicaciones – Etapa 1.

Un Plan de Comunicación es un conjunto de directrices, estrategias y acciones comunicativas que se ordenan y articulan para la consecución de un propósito comunicativo. La Planeación de la comunicación institucional se basa en tres elementos centrales de la gestión administrativa: la Política, la Estrategia y el Plan. El eje de la Planeación es la política, que sustenta la estrategia, y la estrategia conduce a la acción por medio del Plan.



Figura No. 5. Elementos Centrales Del Plan De Comunicaciones.

El diseño del Plan de Comunicación parte de interpretar una situación que requiere ser transformada a través de la realización de un diagnóstico de la comunicación, formulándose políticas de comunicación para la entidad. Lo anterior sirve de insumo para alimentar una matriz estratégica, que permite concebir las ideas reguladoras que van a ser socializadas y asumidas como el marco general del sentido de la organización, y que contiene los temas críticos y sus respectivos objetivos, sobre los cuales se debe centrar el trabajo comunicacional de la Gobernación del Atlántico.

Permitiendo definir los mensajes que se pretende la entidad compartir e interiorizar, caracterizar los públicos que serán objetivo del Plan y construir una Red de Reeditores a través de la cual se va a desarrollar la comunicación en la institución.

Finalmente, de los objetivos trazados en la matriz estratégica, se desprenden las estrategias que deben traducirse en un Plan de Medios y de Acciones Comunicativas a través de las cuales se busca el mejoramiento institucional en los temas críticos detectados.

7.1 CONSOLIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El diagnóstico es el punto de partida técnico para la formulación del Plan Estratégico de Comunicación. Su finalidad consiste en ofrecer información de entrada sobre la situación de la comunicación en la Gobernación del Atlántico, referida a los tres grandes campos (comunicación organizacional, comunicación informativa y rendición de cuentas) que le dan cuerpo al enfoque del MCPOI. La información contenida en el diagnóstico, queda constituida, además, en línea de base para la evaluación posterior de los impactos del Plan.

Los instrumentos de diagnóstico utilizados evalúan los tres campos comunicativos en la entidad, a partir de la percepción que los miembros de la organización tienen sobre los ejes temáticos que los conforman. Esta evaluación tiene un carácter perceptual, es decir que se basa en las percepciones que desde su subjetividad tienen los servidores públicos vinculados a la Gobernación del Atlántico sobre los distintos aspectos indagados en el momento en que se aplican los instrumentos.

Para ello, se realizó un muestreo aleatorio simple, de tal manera que cada elemento de la población tenga la misma probabilidad de ser seleccionado para integrar la muestra.

La Gobernación del Atlántico cuenta con 181 empleados. En la entidad hay 17 personas en el sector directivo, 70 en el nivel profesional, y los restantes en el sector operativo. Porcentualmente hablando, están distribuidos así:

9.7% en el sector directivo.

50% mandos medios

40.3% sector operativo.

La muestra de 124 hay que distribuirla de la siguiente manera para garantizar que los resultados estén reflejando la opinión de todos y no solo la de un sector específico, puesto que implicaría un sesgo que no garantizaría la confiabilidad de los datos.

9.7% de 124 = 12

50% de 124 = 62

40.3% de 124 = 50

El muestreo aplica los criterios estadísticos más generalizados en el ámbito de la investigación social que son: Nivel de confianza: 95%, Margen de Error: 5%.

Con base en las orientaciones, respecto a la comunicación organizacional, encontradas en el Plan de Desarrollo, Programa de Gobierno y el Direccionamiento Estratégico de la Gobernación del Atlántico, se procedió a realizar el Diagnóstico Organizacional, el cual se presenta a continuación.

Para el formato 1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. Se sumaron los porcentajes obtenidos en los reactivos correspondientes a cada Eje y se dividió el total por el número de reactivos, así:

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

– Trabajo colaborativo: Reactivos 16 a 21. Se dividió la suma total por 6.

FORMATO 01 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Promedio General	Reactivos	Campo Organizacional
1 Existen mecanismos para escuchar y registrar las quejas y reclamos de la ciudadanía sobre el servicio que presta la entidad	68		
2 Las quejas y reclamos de la ciudadanía son sistematizadas y dadas a conocer al personal de la entidad	68	Receptividad	
3 Las opiniones, quejas y reclamos que se reciben de la ciudadanía son tenidas en cuenta para mejorar el desempeño	69	68.28	
4 Las opiniones, quejas y reclamos que se reciben de la ciudadanía son tenidas en cuenta en los procesos de planeación	69		
5 Se han acordado mecanismos para manejar la crítica que venga de los medios de comunicación o de la ciudadanía	68.8		
6 Se han establecido vínculos directos con redes ciudadanas tales como veedurías, asociaciones vecinales, etc., para oír sus puntos de vistas sobre la entidad	66.9		
7 La comunicación de los servidores públicos con las personas que requieren los servicios de la entidad está caracterizada por la amabilidad, la calidez y el espíritu de colaboración	73	Actitud de Servicio	
8 Los servidores públicos orientan adecuadamente a los ciudadanos, dirigiéndolos a la persona o al área indicada cuando la consulta no es de su competencia	72.5	72.25	
9 Se capacita y entrena en habilidades comunicativas a los servidores públicos que deben atender a la ciudadanía en el ejercicio de sus funciones	71.5		66.89
10 En sus expresiones y actitudes los directivos ejercen liderazgo en el enfoque de la gestión institucional hacia el servicio público	72		
11 Todos los servidores públicos conocen los objetivos misionales de la entidad	61		
12 Existe un Plan Estratégico o de desarrollo que es ampliamente conocido por todos los servidores públicos	62.8	Visión Compartida	
13 Se aplican procesos de inducción y reinducción a todos los empleados	60	61.36	
14 La administración actual ejecutó acciones diversas para explicar a todo el personal su Plan de Desarrollo o de Gestión	61		
15 Existen espacios formales para que los colaboradores conozcan y conversen sobre las políticas de la Dirección	62		
16 Los jefes acuerdan con sus equipos la forma como será realizado el trabajo	65		
17 La Oficina de Prensa o de Comunicación tiene responsabilidades frente a la comunicación dentro de la entidad, más allá de manejar las relaciones con los medios de comunicación y de administrar la imagen de la entidad y de sus directivos	67	Trabajo Colaborativo	
18 Existe buena comunicación entre las diferentes dependencias, de modo que trabajan apoyándose y estableciendo relaciones de colaboración sin que haya rivalidad entre ellas	63	65.67	
19 Existen espacios formales de conversación para que cada dependencia promueva y mejore el trabajo en equipo	66		
20 Se promueve la expresión de las propuestas de los servidores públicos acerca de cómo realizar el trabajo	66		
21 El estilo de comunicación de los directivos promueve la motivación y la cooperación del personal	67		

Tabla.No1. Resultados Comunicación Organizacional.

Para el Formulario 2 COMUNICACIÓN INFORMATIVA, se sumaron los porcentajes obtenidos en los reactivos correspondientes a cada eje y se dividió el total por el número de reactivos, así:

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

FORMATO 02 COMUNICACIÓN INFORMATIVA	Promedio General	Reactivos	Comunicación Informativa
1 Se tienen definidos y se aplican en forma permanente sistemas de registro y consolidación de las actividades que se realizan en todas las áreas	63.5		
2 Existen mecanismos para la sistematización de la información que debe ser comunicada a la ciudadanía en el proceso de Rendición de cuentas a la sociedad	63.8	Sistematización de la información	
3 Los directivos lideran los procesos de sistematización de la información a través de directrices, controles, acciones de capacitación u otros dispositivos	65	64.10	
4 La información para la Rendición de cuentas a la sociedad se da a conocer a los servidores públicos de la entidad	65		
5 Existen mecanismos eficaces para difundir en toda la entidad la información que se produce en las distintas áreas y que se requiere para realizar el trabajo	65		
6 Se ejecutan acciones periódicas para comunicar a todos los servidores públicos de la entidad la información vital para conocer su situación y para realizar el trabajo (situación financiera, decisiones que van a afectar a todos, planes estratégicos, etc.)	66		63.61
7 La información proveniente de la alta dirección fluye en forma dinámica hasta los niveles operativos	64	Socialización de la Información	
8 La información originada en los niveles inferiores llega hasta los niveles directivos y es respondida con prontitud	62	63.13	
9 Entre las distintas dependencias existe intercambio de información para apoyarse en la gestión institucional	62		
10 Existen medios de comunicación que operan de manera permanente y que llegan a todos los servidores públicos de la entidad	61		
11 Se mantiene actualizada la página web con la información referente a la contratación con terceros y a los resultados de la gestión institucional	60		

Tabla.No2. Resultados Comunicación Informativa.

Formulario 3 RENDICIÓN DE CUENTAS A LA SOCIEDAD. Se sumaron los porcentajes obtenidos en los reactivos correspondientes a cada eje y se dividió el total por el número de reactivos, así:

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

– Concepto Comunicativo del Posicionamiento: Reactivos 8 y 9. Se dividió la suma total por 2.

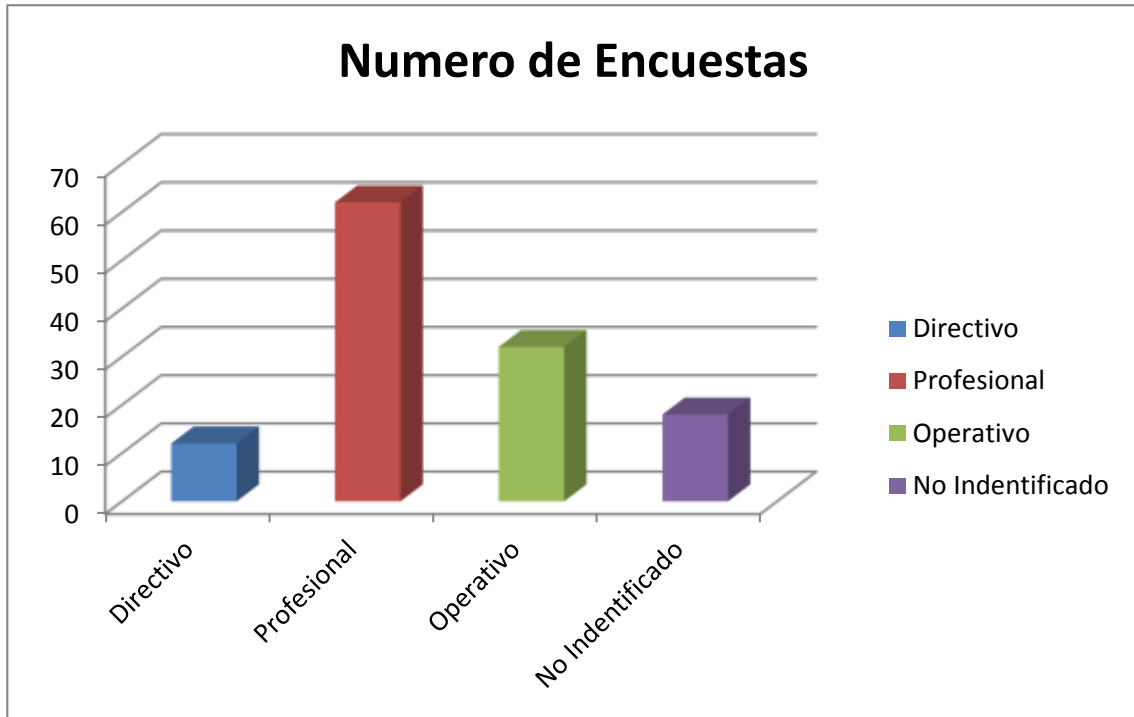
FORMATO 03 RENDICION DE CUENTAS A LA SOCIEDAD	Promedio General	Reactivos	Rendición de Cuentas a la Sociedad
1 Se tienen definidos y se aplican en forma permanente sistemas de registro y consolidación de las actividades que se realizan en todas las áreas	72		
2 Existen mecanismos para la sistematización de la información que debe ser comunicada a la ciudadanía en el proceso de Rendición de cuentas a la sociedad	71	Publicidad	
3 Los directivos lideran los procesos de sistematización de la información a través de directrices, controles, acciones de capacitación u otros dispositivos	70	71.00	
4 La información para la Rendición de cuentas a la sociedad se da a conocer a los servidores públicos de la entidad	70		
5 Existen mecanismos eficaces para difundir en toda la entidad la información que se produce en las distintas áreas y que se requiere para realizar el trabajo	74		
6 Se ejecutan acciones periódicas para comunicar a todos los servidores públicos de la entidad la información vital para conocer su situación y para realizar el trabajo (situación financiera, decisiones que van a afectar a todos, planes estratégicos, etc.)	74		72.81
7 La información proveniente de la alta dirección fluye en forma dinámica hasta los niveles operativos	76	Posicionamiento	
8 La información originada en los niveles inferiores llega hasta los niveles directivos y es respondida con prontitud	76	74.63	
9 Entre las distintas dependencias existe intercambio de información para apoyarse en la gestión institucional	77		
10 Existen medios de comunicación que operan de manera permanente y que llegan a todos los servidores públicos de la entidad	73		
11 Se mantiene actualizada la página web con la información referente a la contratación con terceros y a los resultados de la gestión institucional	77		

Tabla. No3. Resultados de Rendición de Cuentas a la Sociedad.

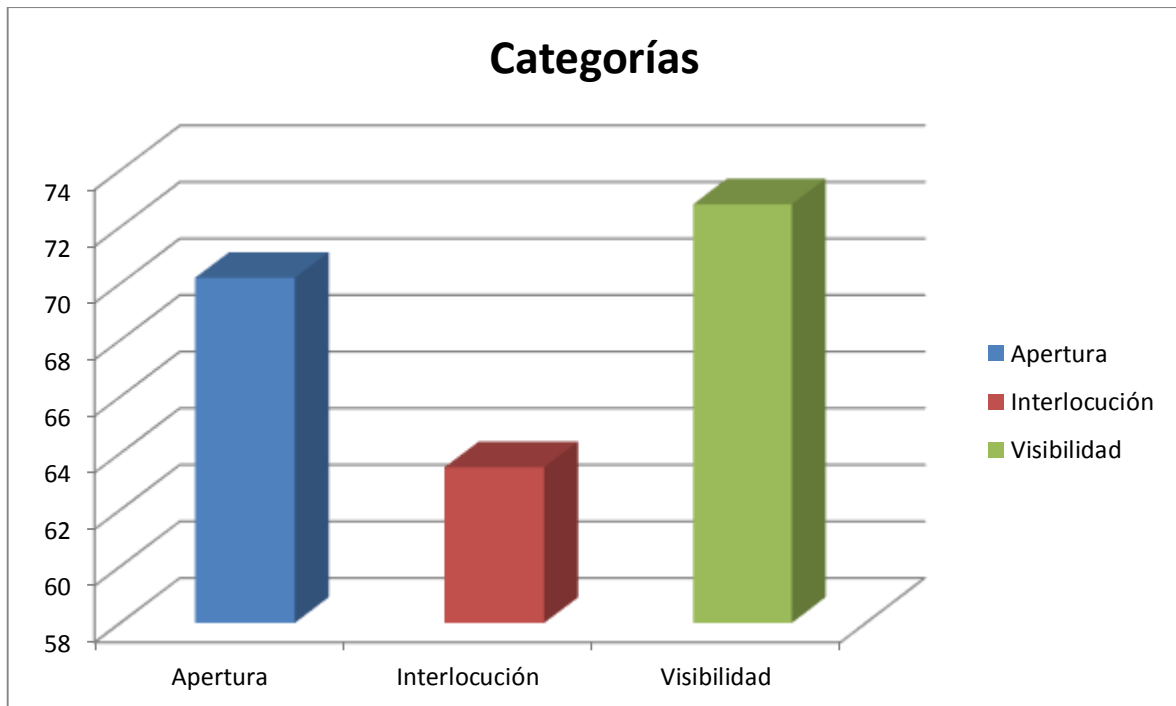
	Niveles				Promedio General
	Directivo	Profesional	Operativo	No Identificado	
Número de encuestas	12	62	32	18	124
Porcentajes de distribución	9,7%	50%	25,8%	14,5%	100%

CAMPOS	EJES TEMÁTICOS	Niveles				Promedio General	CATEGORÍAS			
		Directivo	Profesional	Operativo	No Identificado					
Número de encuestas		12	62	32	18	124				
Porcentajes de distribución		9,7%	50%	25,8%	14,5%	100%				
Comunicación interna	Comunicación organizacional		Receptividad	73,5	72,3	64,3	54,5	68,2	Apertura	70,2
		66,8	Actitud de servicio	74,1	72,3	76,9	60,0	72,2		
			Visión compartida	73,7	65,3	54,8	48,0	61,3	Interlocución	63,5
			Trabajo colaborativo	75,4	64,6	67,5	58,3	65,6		
Comunicación externa	Comunicación informativa		Sistematización de la información	61,2	66,0	64,9	56,2	64,1		
		63,6	Socialización de la información	64,3	66,7	63,5	45,3	63,1		
	Rendición de cuentas a la sociedad		Publicidad	75,7	72,9	70,4	60,6	71,0	Visibilidad	72,8
		72,8	Posicionamiento	73,6	77,2	75,0	63,6	74,6		
Total Entidad				71,4	69,7	67,2	55,8	67,5		

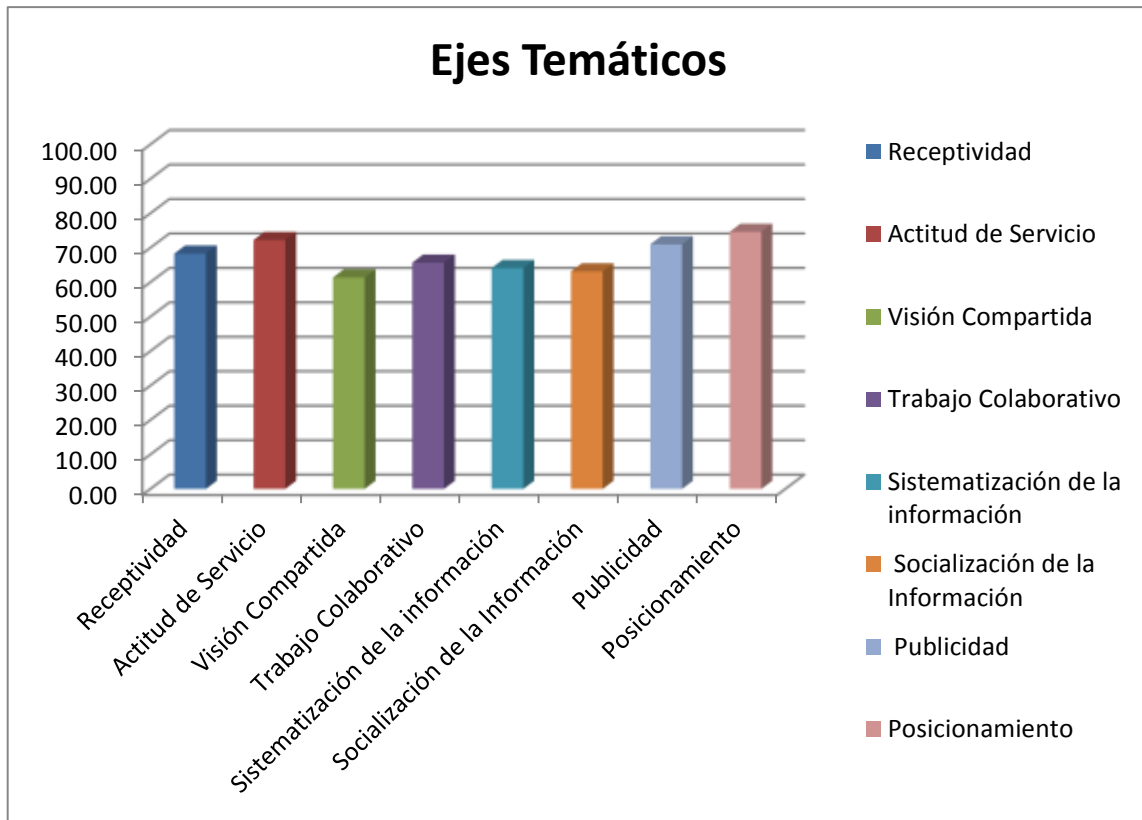
Tabla No. 4. Diagnóstico Consolidado De La Comunicación En La Gobernación Del Atlántico.



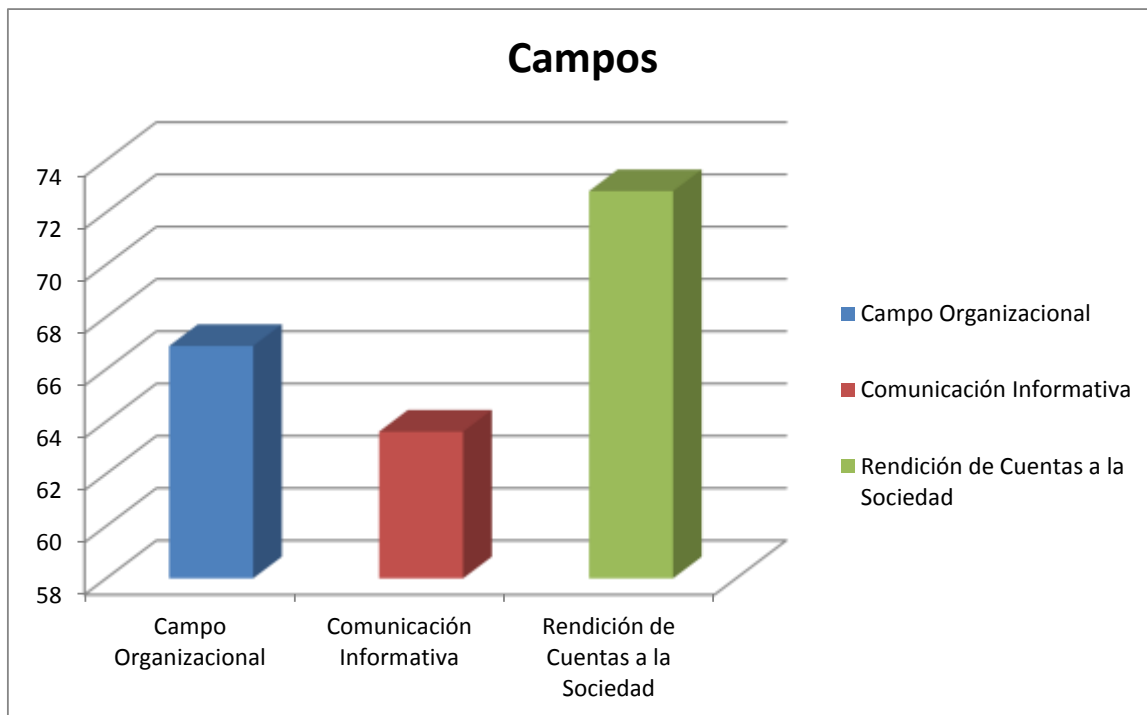
Gráfica No. 1. Número De Encuestas.



Gráfica No. 2. Categorías De La Comunicación.



Gráfica No. 3. Ejes Temáticos De La Comunicación.



Gráfica No. 4. Campos De La Comunicación.

Para consolidar los resultados por Campo Comunicacional se procedió a:

- Comunicación organizacional: Se sumaron Sume los porcentajes obtenidos en los ejes temáticos receptividad, actitud de servicio, visión compartida y trabajo colaborativo y se dividió por 4.
- Comunicación Informativa: Se sumaron los porcentajes obtenidos en los ejes temáticos principio de la sistematización de la información y socialización de la información, y se dividió por 2.
- Rendición de cuentas a la sociedad: Se sumaron los porcentajes obtenidos en los ejes temáticos precepto constitucional de la publicidad y concepto comunicativo del posicionamiento y se dividió por 2.

7.2 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

La anterior tabla Presenta una radiografía de la comunicación en la entidad según las categorías de análisis aplicadas.

- Entrega una visión estratificada general de la entidad.
- Tiene un carácter perceptual y valorativo.

A continuación se establecen las principales conclusiones:

Conclusión 1

- ✓ El análisis de los ejes temáticos y sus reactivos debe contribuir a que se formulen objetivos que incluyan en el Plan de Mejoramiento acciones comunicativas orientadas a mejorar ese resultado, fortaleciendo las debilidades y dinamizando las fortalezas para ascender en la zona amarilla del diagnóstico.

Conclusión 2

- ✓ Los anteriores resultados son en cierta medida positivos y reflejan una entidad con notables avances en sus procesos comunicativos desde el punto de vista de la percepción de los servidores públicos.

Conclusión 3

- ✓ Puesto que los resultados menos positivos están focalizados en la comunicación interna, es necesario mejorar la conversación institucional para la interlocución buscando fortalecer la cultura organizacional y mejorar sensiblemente los procesos internos y externos de producción y circulación de la información, así como la construcción de visión compartida y la promoción del trabajo colaborativo.

Conclusión 4

- ✓ Se puede mejorar los procesos de sistematización y socialización de la información y la manera como está siendo asimilada y aprovechada por la entidad.

Conclusión 5

- ✓ Realizar un esfuerzo orientado al conocimiento del Plan de Desarrollo y las políticas de la Alta Dirección especialmente en el nivel operativo.

Conclusión 6

- ✓ No hay una percepción común frente al trabajo colaborativo. Se registra una percepción positiva del nivel operativo con respecto a la manera como se Planea el trabajo, pero es posible que falten espacios de conversación en las áreas, y mecanismos para tramitar las propuestas de los servidores públicos.

Conclusión 6

- ✓ En un contexto positivo de los procesos internos de socialización de la información, es claro que hay todavía hay carencias significativas que es necesario superar.

Conclusión 7

- ✓ La Rendición de Cuentas a la sociedad y la proyección de imagen de la Gobernación son fortalezas que demuestran una disposición marcada hacia la transparencia y la visibilidad.

7.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

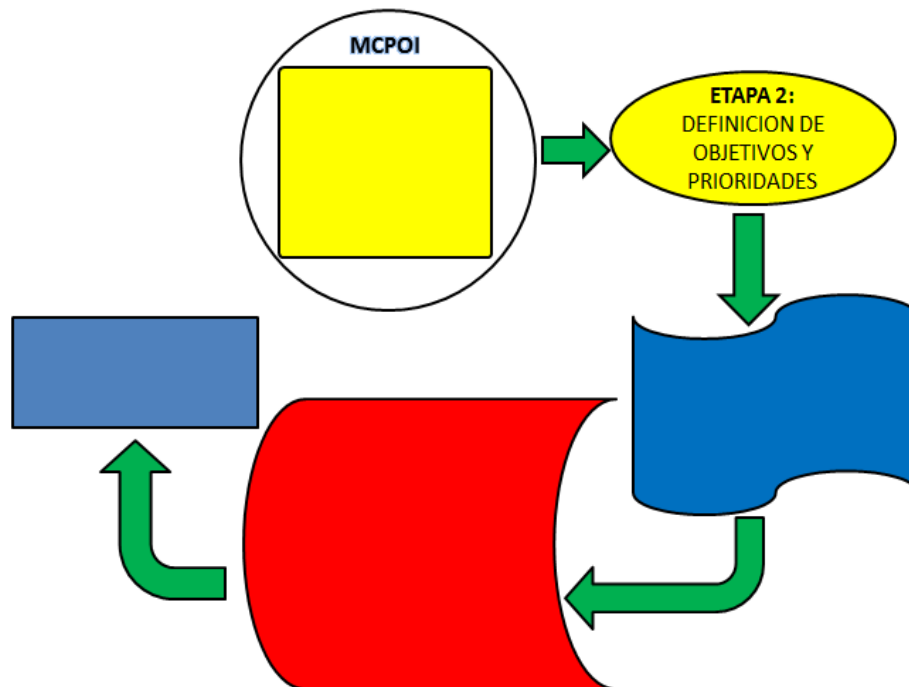


Figura No. 6. Mapa Conceptual Del Plan De Comunicaciones – Etapa 2.

A continuación se establecen los principales objetivos:

Objetivo 1

- ✓ El Plan de Mejoramiento de la comunicación debe proponerse el objetivo de elevar la calificación general. Para lograrlo es necesario diseñar acciones comunicativas que se concentren en fortalecer la Comunicación Organizacional y la Comunicación Informativa, pues con ello se elevarán los niveles de percepción positivos de la apertura y la interlocución.

Ese Plan de Mejoramiento debe incluir los temas:

Construcción de visión compartida.

Promoción del trabajo colaborativo.

Desarrollo de mecanismos de escucha y receptividad.

Posicionamiento del concepto de la información como bien colectivo.

Promoción de la producción de información.

Aplicación del principio de publicidad.

Objetivo 2

- ✓ Revisar la estructura, las funciones y los resultados de las áreas que están manejando la comunicación en la Gobernación para definir con claridad a cual le corresponde liderar la comunicación interna.

Objetivo 3

- ✓ Incluir en el Plan de Mejoramiento de la comunicación acciones concretas para alcanzar objetivos específicos definidos a partir del análisis de resultados de la interlocución por reactivos.

Objetivo 4

- ✓ Revisar la forma como se están aplicando los procesos de sistematización de la información.

Objetivo 5

- ✓ Revisar las estrategias de difusión y socialización internas, de la manera como es utilizada la información que proviene de la ciudadanía y/o de los medios de comunicación en la toma de decisiones y en el diseño de Planes y Proyectos.

Objetivo 6

- ✓ Implementar un proceso interno de capacitación del Plan de Desarrollo con énfasis en el nivel operativo. Este proceso debe tener como propósitos:
- ✓ Profundizar en los temas incluidos en el Plan, y en sus implicaciones concretas en el trabajo de los servidores públicos, pues es evidente que el objetivo de difusión del Plan se ha venido cumpliendo de manera satisfactoria.

- ✓ Realizar un ejercicio colectivo de inducción al enfoque, los objetivos y el estilo de Dirección que se propone la actual administración.

Objetivo 7

- ✓ Impulsar la creación de grupos primarios en las áreas para la planificación y socialización del trabajo.

Objetivo 8

- ✓ El área de comunicación debe trabajar en la consolidación del trabajo colaborativo y redes de apoyo, implementando un programa de movilización organizacional.

Objetivo 9

- ✓ Revisar los procedimientos de socialización de la información laboral y estratégica que circula hacia los servidores públicos y en particular hacia el nivel operativo.

Objetivo 10

- ✓ Implementar un programa de círculos de conversación donde se pueden abordar la discusión y análisis de temas específicos que estén en la agenda institucional y sirven como escenario de socialización de la información y de retroalimentación de comentarios, sugerencias e inquietudes de los servidores públicos para la Alta Dirección.

Objetivo 11

- ✓ Este es un campo que puede constituirse en una fortaleza de la Gobernación en el cual sobresalen dos respuestas: la claridad que tienen los servidores públicos sobre el deber de rendir cuentas percibida por todos los niveles en la zona amarilla (72.8%).

8. DISEÑO DEL MODELO

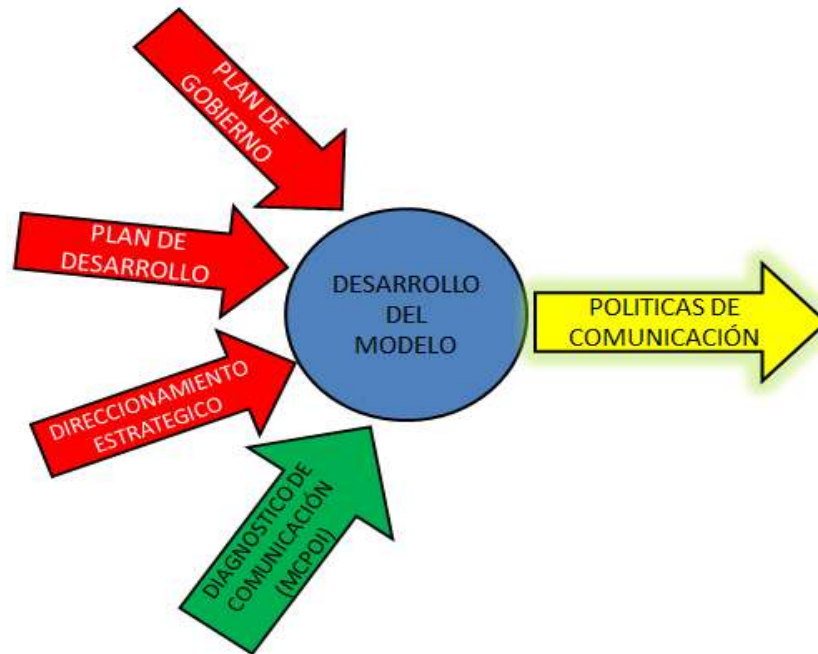


Figura No. 7. Desarrollo Del Modelo.

8.1. PLAN DE GOBIERNO

El servidor público tiene como obligación el poner el Estado al servicio del ciudadano, adoptando los principios de capacidad, participación, transparencia y buen gobierno. A partir de ese concepto y con la convicción de que los integrantes de la sociedad solamente mejorarán su calidad de vida si el Estado establece los mecanismos claros para que los gobernantes y gobernados interactúen en los procesos de concepción y diseño de las políticas públicas y en la posterior ejecución de los programas allí plasmados. En consecuencia la comunicación de las políticas públicas ocupa un lugar importante, con el fin de cumplir, entre otros, los siguientes principios:

- Buen gobierno, Liderazgo ético y corresponsable.
- Inclusión social con equidad.
- Concertación de políticas que garanticen la participación de los actores.
- Planeación participativa.
- Participación ciudadana.
- Gestión colaborativa en alianzas públicas - privadas.



8.2. PLAN DE DESARROLLO 2012-2015

Las instituciones deben ser administradas bajo el principio de Buen Gobierno y una gestión colaborativa entre todas las instancias para buscar resultados óptimos en doble vía entre las alianzas del Sector Público, Privado, la Academia, y la Sociedad Civil. Con respecto al proceso de comunicaciones, de acuerdo al Plan de Desarrollo Departamental "Compromiso Social Sobre Lo Fundamental" la Gobernación del Atlántico avanzará en la generación de capacidad de gestión con fundamento en la ética y la transparencia, con prácticas modernas de gestión y el manejo funcional de las instituciones públicas, garantizando el derecho de los ciudadanos a estar informados, para lo cual se tienen como objetivos estratégicos, entre otros:

- Ofrecer más y mejor información a los ciudadanos a través de canales de comunicación propios y aliados.
- Garantizar el derecho de la ciudadanía a hacer presencia en las instancias de participación con enfoque inclusivo, diferencial y con perspectiva de género.

Para cumplir estos objetivos, el Plan considera, entre otras, las siguientes estrategias:

- Promoción para la conformación de veedurías ciudadanas.
- Publicación en el portal web y mantener actualizada la información de los Planes de contratación, compras e inversión.
- Mejoramiento de las condiciones técnicas y capacitación a las emisoras comunitarias.
- Fortalecimiento institucional para la articulación y difusión de la información.
- Promoción de los espacios de participación comunitaria.

8.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



Misión

El Departamento del Atlántico, es una entidad gestora de desarrollo humano, sostenible y productivo del territorio, facilitadora de los programas del Gobierno Nacional en interacción con los municipios, de conformidad con lo establecido en la constitución y las leyes.

Visión

En el año 2020 el Departamento del Atlántico será reconocido como un territorio con gente sin hambre, educada, saludable y respetuosa de los derechos humanos. Una comunidad empoderada y comprometida con el desarrollo integral, sostenible, y orgullosa de haber contribuido éticamente a su progreso.

8.4. POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN

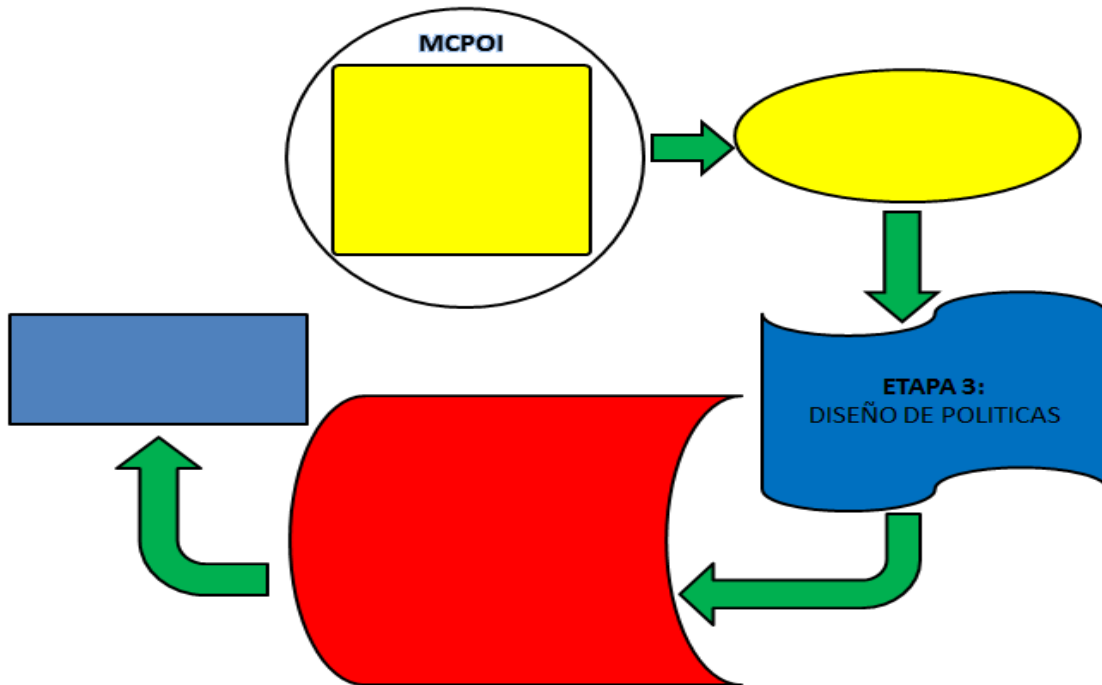


Figura No. 8. Mapa Conceptual Del Plan De Comunicaciones – Etapa 3.

Una política es una directriz u orientación acerca de cómo debe relacionarse la entidad en un campo específico de su gestión para el cumplimiento de los objetivos que se ha propuesto, de manera que se garantice la necesaria coherencia entre sus prácticas y sus propósitos. En la medida en que las políticas de comunicación regulen la actividad comunicacional en todas las áreas de la Gobernación del Atlántico, serán fundamentales para el buen desenvolvimiento del Plan de comunicación, pues ellas determinan el conjunto de responsabilidades que le corresponde asumir a la Asesoría de Comunicaciones y las que son de competencia de las demás áreas, al tiempo que establecen normas claras para las prácticas comunicativas en todas las instancias de la entidad, en la medida en que regulan sus procesos.

El manual de políticas de comunicación estará estructurado de la siguiente manera:



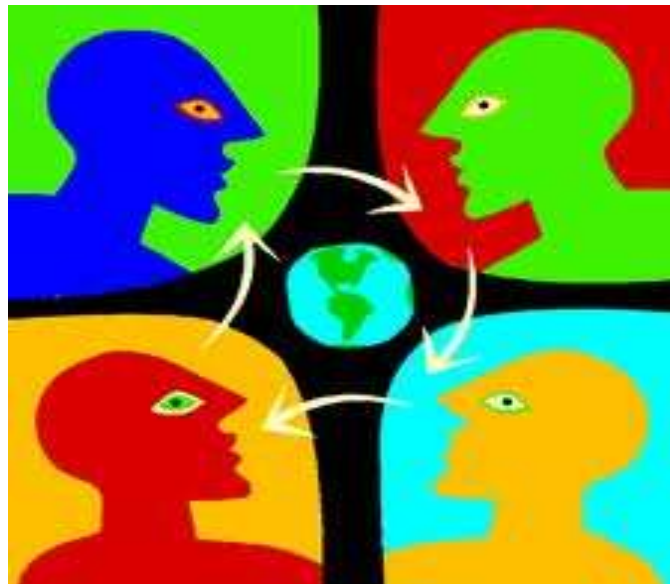
Cuadro No. 4. Estructura Del Manual De Políticas De Comunicación.

- **Política general de comunicación:** establece el carácter estratégico que la entidad le reconoce a la comunicación y define el objetivo del macroproceso de comunicación pública, de acuerdo con las definiciones contenidas en su misión, visión y objetivos estratégicos, determinando, a la vez, los instrumentos a través de los cuales debe ser operacionalizada.
- **Políticas específicas de dirección:** establecen cada uno de los campos en los cuales la entidad decide reglamentar sus prácticas comunicativas, con lo cual definen los objetivos de cada uno de los procesos que despliegan el macroproceso de comunicación pública y proporcionan los instrumentos concretos a través de los cuales debe operacionalizarse ese campo específico de la comunicación.
- **Políticas operativas:** establecen los temas que desagregan la aplicación de cada política específica de dirección, definiendo los objetivos de los subprocesos que despliegan cada proceso y proporcionando los instrumentos operativos a través de los cuales estos deben ser implementados.
- **Lineamientos de política:** identifican y definen pautas de acción que marcan derroteros precisos acerca de cómo aplicar las políticas operativas en la gestión comunicacional de la entidad.
- **Orientaciones operativas:** desagregan cada lineamiento de política en disposiciones concretas acerca de cómo ejecutarlo en la práctica de la gestión comunicacional de la entidad.

Estas políticas de comunicación deben ser divulgadas de tal manera que se conviertan en una herramienta de trabajo para los servidores públicos de todas las áreas y niveles, así, una vez promulgadas, todas las áreas involucradas en su aplicación deberán revisar y ajustar sus procedimientos para que se cumplan sus directrices y será responsabilidad de Control Interno velar porque efectivamente sean aplicadas en la práctica comunicacional de la Gobernación del Atlántico.

8.4.1. Manual De Políticas De Comunicación

En la Gobernación del Atlántico la comunicación será un eje estratégico y sistémico, para lo cual se aplicará el Modelo General de Comunicación Pública como herramienta metodológica y conceptual, se promoverá un cambio cultural organizacional caracterizado por la construcción de visión compartida desde la responsabilidad del servidor público y se garantizará la multidireccionalidad de los flujos de información y su adecuada socialización con los diferentes públicos de interés buscando mejorar la interlocución institucional. En este contexto estratégico, las acciones comunicativas se desarrollarán en el marco de los principios de visibilidad, publicidad y transparencia y de acuerdo con los parámetros que establezcan los procesos comunicacionales y el Plan de Comunicación de la entidad.



RESUMEN DE POLITICAS PROPUESTAS		
NOMBRE DE LA POLITICA	LINEAMIENTOS	ORIENTACIONES
1 CARÁCTER DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	El plan de comunicación, estará enmarcado en las políticas de comunicación asumidas por la Entidad y hará énfasis en la comunicación organizacional como un proceso interno.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Receptividad y Actitud de Servicio. ▪ Visión Compartida y Trabajo Colaborativo. ▪ Sistematización y Socialización de Información ▪ Rendición de Cuentas.
	La Inducción permitirá capacitar al personal interno de la Gobernación en cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La inducción estará a cargo de la Subsecretaría de Talento Humano. ▪ La secretaría o área que recibirá el nuevo funcionario, deberá encargarse de su presentación formal al grupo de trabajo. ▪ La inducción debe contar con el material publicitario impreso.
	En la Gobernación del Atlántico se propiciarán espacios formales para el diálogo, innovando en la generación y diseño de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Asesoría de Comunicación debe promover el uso de los medios o canales establecidos. ▪ Los Consejos de Gobierno como espacios para la interlocución deben darse mensualmente. ▪ La Asesoría de Comunicación deberá promover la multidireccionalidad de la información dándole publicidad a los servicios que presta cada área.
2 LA INFORMACION ES UN BIEN COLECTIVO	Se diseñarán e implementarán sistemas integrados de información que permitan la conexión entre los diversos procesos de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La oficina de Informática es responsable del diseño y desarrollo del software que integre los sistemas de información de la entidad. ▪ Los usuarios de los sistemas de información deben comunicar a la oficina de informática los cambios que se deban generar en los proceso. ▪ La oficina de Informática debe velar por la integridad de la información. ▪ Los usuarios finales de los sistemas de información son responsables de la calidad y valoración de la información.
3 APERTURA Y VISIBILIDAD DE LA COMUNICACIÓN CON LA CIUDADANIA	Los Mecanismos de Escucha y Receptividad se entienden como canales, medios y acciones orientados a dar publicidad y transparencia a la administración departamental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La información proveniente de la comunidad vía Internet, Web, y/o personalizada debe ser procesada y sistematizada. ▪ Los periodos de respuesta deben ser racionales, adecuados y formalizados en un tiempo estipulado. ▪ Debe existir una atención personalizada para quienes no manejen o dispongan de Internet. ▪ La oficina de Atención al Usuario debe estar conformada por personal capacitado cognitiva y humanamente.
	La Rendición de cuentas será establecida como un proceso que hace parte de la Cadena de Valor de la entidad dentro del macro-proceso Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Rendición de Cuentas se alimentará de la información procesada y sistematizada que responda a las metas, proyectos o macro-procesos. ▪ La Secretaría de Planeación será la responsable de suministrar el avance de las metas establecidas. ▪ En las sesiones de Rendición de Cuentas la selección de la audiencia debe tener un carácter público y representativo. ▪ La Asesoría de Comunicación debe presentar especial apoyo a los informes de Rendición de Cuentas para su tratamiento adecuado en cuanto a lenguaje, recursos audiovisuales y formatos multimedia

RESUMEN DE POLITICAS PROPUESTAS		
NOMBRE DE LA POLITICA	LINEAMIENTOS	ORIENTACIONES
4	<p>COMUNICACIÓN CON LOS CONTRATISTAS Y PROVEEDORES</p> <p>La entidad promoverá entre sus clientes y proveedores el uso de la Internet como medio de comunicación idóneo para el conocimiento del proceso contractual</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La entidad utilizará la Internet como fortaleza en su comunicación con clientes y proveedores. ▪ Las responsabilidades en la comunicación del proceso de contratación vía Web con la comunidad y los contratistas, se encontrarán definidas en los flujogramas que para estos procedimientos reglamentará la entidad. ▪ Las secretarías ordenadoras del gasto serán abiertas a las necesidades de contratistas, proveedores y usuarios.
	<p>Los interventores se convertirán en interlocutores de la entidad ante los contratistas y proveedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El interventor deberá cumplir con las especificaciones relativas a la forma de comunicarse que contempla el Manual de Interventoría. ▪ Es responsabilidad del Interventor suministrarle al contratista la información necesaria para el desarrollo de las actividades establecidas en el contrato.
5	<p>VOCERIAS INSTITUCIONALES</p> <p>Las vocerías institucionales serán asignadas por escrito y quedarán definidas en el Manual de Funciones y Competencias Laborales de la entidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El representante legal de la administración es el Gobernador y en esa calidad es el único vocero autorizado del gobierno. ▪ En actividades de protocolo institucional el responsable del área o su delegado, actúa como vocero de la institución. ▪ Los funcionarios de la Gobernación podrán expresar sus opiniones, siendo fieles a la filosofía corporativa de la administración y manteniendo la armonía en las relaciones. ▪ Los voceros institucionales deben ser competentes en el tema estratégico del cual sean responsables. ▪ Los asuntos relacionados con el orden público y la seguridad ciudadana serán son competencia exclusiva del Gobernador del Atlántico.
6	<p>RELACIONES CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN</p> <p>La relación con los medios de comunicación se basará en los derechos democráticos establecidos en la Constitución y en la confianza que genera la intención de la gobernación del Atlántico de hacer la gestión visible</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Asesor de Comunicación debe procurar que toda información susceptible de hacerse noticia, se socialice y aclare en primer lugar al público interno. ▪ La Asesoría de Comunicación es la responsable de coordinar y guiar todo lo relacionado con la expresión de la entidad y sus voceros frente a los medios. ▪ Las conferencias de prensa, la elaboración diaria de boletines de prensa y las publicaciones impresas, así como los medios audiovisuales, son piezas fundamentales en las relaciones con los periodistas y las empresas informativas. ▪ El suministro de información y las relaciones comerciales frente a la pauta publicitaria se realizarán bajo parámetros democráticos de igualdad, libre competencia, libertad de expresión y derecho a la información.

RESUMEN DE POLITICAS PROPUESTAS		
NOMBRE DE LA POLITICA	LINEAMIENTOS	ORIENTACIONES
7	INTERACCION INFORMATIVA CON LOS ORGANISMOS DE CONTROL El intercambio de información entre la entidad y otros organismos de control tendrá el objetivo de cumplir con las normas establecidas por la ley	<ul style="list-style-type: none"> Las dependencias de la administración dispondrán de la información consolidada de los informes que deben presentar a los organismos de control. Cada dependencia de la entidad debe tener un responsable de la elaboración y reporte de la información a los organismos de control. Los informes de los organismos de control externo, serán insumo para la evaluación de los planes de la entidad .
8	INTERACCION INFORMATIVA CON OTROS ORGANISMOS DEL ESTADO La interacción informativa con otros organismos del Estado estará enmarcada dentro los valores establecidos en el código de ética de la entidad y bajo las normas legales pertinentes, siendo el medio por el cual la Gobernación del Atlántico buscara ser eficiente y eficaz para satisfacer los diferentes requerimientos de sus administrados.	<ul style="list-style-type: none"> Se promoverán en la entidad convenios de cooperación con otros organismos del Estado que generen un impacto social, beneficiando a la comunidad en términos de eficiencia, eficacia y celeridad. La entidad estará atenta a intervenir en los asuntos que generen inconvenientes entre la Nación y los Municipios. El gobernador del Atlántico será el responsable de determinar la pertinencia de los distintos convenios y/o cooperaciones, siendo coherentes con las necesidades establecidas en el Plan de Desarrollo.

TABLA No. 5. Resumen De Políticas Propuestas.

8.5. POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN PROPUESTAS

8.5.1. Primera Política De Dirección: Carácter De La Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional estará caracterizada por la construcción de sentido de pertenencia y de visión compartida, y por el establecimiento de espacios y/o relaciones de diálogo y colaboración entre los servidores públicos, sin perjuicio de la jerarquización propia de la estructura institucional, mediante el diseño y ejecución de un Plan de Comunicación organizacional que promueva un cambio cultural en la organización.

Política 1:

El Plan de comunicación organizacional establecerá la relación con los públicos internos y externos y será la herramienta para el diseño y operación de los medios y acciones comunicativas que demande la ruta crítica temática determinada como necesaria para implementarse en la Gobernación del Atlántico, según conceptos y metodología del MCPOI.

Lineamiento de política 1: El Plan de Comunicación, estará enmarcado en las políticas de comunicación asumidas por la Entidad y hará énfasis en la comunicación organizacional como un proceso interno que busca la creación de un estilo de comunicación organizacional-cultural que caracterizará a la Gobernación del Atlántico en su manera de dirigirse e interactuar con los diferentes públicos de interés.

Orientaciones operativas:

Contiene los siguientes temas:

- Receptividad y Actitud de Servicio.
 - Visión Compartida y Trabajo Colaborativo.
 - Sistematización y Socialización de Información.
 - Rendición de Cuentas.
-
- La ejecución del Plan de Comunicación debe ser liderada por el Asesor de Comunicación, apoyado por los jefes o directores de las otras áreas que se convierten en sus realizadores en lo que tiene que ver con la aplicación y cumplimiento de las políticas de Comunicación. Es responsabilidad de la Asesoría de Comunicación lograr concertaciones con las diferentes áreas de la entidad para el diseño, Planeación y ejecución de acciones comunicativas.
 - Siendo parte de la Planeación estratégica institucional, la formulación del Plan de Comunicación organizacional estará a cargo del nivel directivo que debe establecer en las políticas de comunicación, procesos comunicacionales, objetivos, estrategias y acciones con el apoyo de la Asesoría de Comunicación.
 - Existirá un Subcomité de Comunicación integrado por el nivel directivo y liderado por la Asesoría de Comunicación. Cada Secretaría contará con un representante para la conformación de este Subcomité de Comunicación que permitirá la articulación entre las diferentes áreas y de éstas con el Plan de Comunicación.
 - Existirá una Red de Corresponsales conformada por servidores públicos de diferentes niveles de la entidad que se organizan de esta manera para apoyar, promover, y difundir las estrategias del Plan de Comunicación, siendo mediadores de las acciones comunicativas del Plan frente a sus públicos de interés.
 - El Asesor de Comunicación establecerá los espacios de reunión con la Red de Corresponsales, el Subcomité de Comunicación y los directivos para la evaluación de las metas propuestas y alcanzadas en el Plan de comunicación, así como la efectividad de las estrategias y acciones ejecutadas.
 - El monitoreo del Plan de comunicación organizacional será responsabilidad conjunta de la Asesoría de Comunicación, en cuanto a la ejecución de sus programas y proyectos y de la Oficina de Control Interno que velará porque las diferentes acciones y procedimientos efectivamente estén siendo aplicados en la práctica comunicacional de la entidad.
 - La secretaría de Control Interno adoptará un método de seguimiento y apoyo a la gestión.

Política 2:

Capacitar al personal interno de la Gobernación en cultura organizacional, teniendo en cuenta todos los niveles: Directivo, Asesor, Profesional y Técnico.

- **Lineamiento de política 2:** La inducción será entendida como un procedimiento fundamental en el proceso de vinculación o ingreso de todo funcionario a la Gobernación del Atlántico y tendrá como propósito proporcionarle información suficiente acerca del quehacer institucional para que pueda realizar su trabajo según las políticas, reglas, principios y valores que buscan el logro de los fines misionales de la entidad.

- **Orientaciones operativas:**

- La inducción estará a cargo de la Subsecretaría de Talento Humano, y se dará de manera personalizada a cada nuevo funcionario en un evento pedagógico como parte de un programa de Alineamiento Estratégico. Este debe apoyarse de material impreso (folletos) y audiovisual (video institucional que contenga la información de carácter institucional: visión, misión, valores, metas y/o propósitos misionales de la entidad.
- La secretaría o área que recibirá el nuevo funcionario, deberá encargarse de su presentación formal al grupo de trabajo o compañeros con el que éste establecerá una continua relación interpersonal, así como también, será de su responsabilidad la entrega formal de información específica e indispensable para el desarrollo del cargo: funciones, reglas, procedimientos, metas a alcanzar, entre otros.
- Las sesiones de inducción serán lideradas por personal de la Subsecretaria de Talento Humano y la Asesoría de Comunicación.
- La inducción debe contar con el material publicitario impreso (folletos) y audiovisual (presentaciones en Power Point, videos institucionales) que apoyen las charlas dinamizando la actividad. Es además, indispensable que cada nuevo funcionario reciba el código disciplinario y el código de ética para interiorizar las normas, valores, principios y políticas de la Administración.
- **Lineamiento de política 2:** La reinducción será entendida como un espacio de interlocución de los servidores públicos vinculados que afianzará la visión compartida valorando los alcances de la institución de acuerdo a las metas fijadas en el direccionamiento estratégico.

- **Orientaciones operativas:**

- La reinducción estará a cargo de la Subsecretaría de Talento Humano y la Asesoría de Comunicación y debe darse de manera creativa y dinámica a todos los funcionarios de manera de que sea entendible para todos los niveles como una manera de integrar la entidad en torno a la construcción de visión compartida e identidad institucional.
- Previamente a la reinducción, la Asesoría de Comunicación y la Subsecretaría de Talento Humano debe hacer una campaña de expectativa y lanzamiento como parte de una estrategia organizacional para el fortalecimiento de la identidad corporativa.
- La reinducción se realizará una vez al año y deberá estar actualizada en cuanto a las metas alcanzadas del Plan de Desarrollo siendo responsabilidad de la Asesoría de Comunicación producir material informativo y documental que registre los avances de la gestión y dinamice la actividad.

Política 3:

La interlocución con los públicos internos contribuirá a la construcción y consolidación de una cultura organizacional basada en el rescate de un servidor público que entiende el compromiso de la construcción de lo público desde la colectividad, a través de procesos conversacionales, de difusión de mensajes y de configuración de espacios colectivos que garanticen la participación y el fortalecimiento de la identidad institucional, promoviendo la cultura organizacional.

- **Lineamiento de política 1:** En la Gobernación del Atlántico se propiciarán espacios formales para el diálogo, innovando en la generación y diseño de los mismos para la dinamización de los flujos de información multidireccionales que marcan un estilo de comunicar en la Entidad.

- **Orientaciones operativas:**

- La Asesoría de Comunicación debe promover el uso de los medios o canales establecidos por el nivel directivo para la sensibilización y la concertación (reuniones, talleres, foros, capacitaciones), así como aquellos medios tecnológicos que soportan el flujo de información (correo electrónico, comunicación telefónica, Intranet) que garanticen la participación y colaboren al cumplimiento de procedimientos, la agilización de procesos y, en general, a la socialización de la información que genera cotidianamente la entidad.
- Los Consejos de Gobierno como espacios para la interlocución deben darse mensualmente, generando la información necesaria para incentivar el trabajo colaborativo entre Secretarías, buscando un mejoramiento continuo de la gestión. El seguimiento periódico a los Planes de Desarrollo municipal y el trabajo articulado de las secretarías con las alcaldías, son fundamentales para los resultados en esta dirección.
- Semanalmente el jefe o directivo de la oficina debe disponer de un mínimo de una hora para reunirse con su equipo de trabajo con el objetivo de promover la receptividad, el trabajo colaborativo y garantizar la multidireccionalidad de la información. No obstante, cada Secretaría es autónoma para acordar otros y más espacios de encuentro que colaboren a un mejor clima organizacional.
- La Asesoría de Comunicación deberá promover la multidireccionalidad de la información dándole publicidad a los servicios que presta cada área y difundiendo la información de interés general que produce cada secretaría en los medios internos de los cuales dispone para difundir este tipo de información.
- La apertura hacia las necesidades y sugerencias que señale el público interno, será el criterio que deberá seguirse para la creación de un estilo de comunicar la información en la Gobernación del Atlántico.
- Es responsabilidad de la Subsecretaría de Talento Humano conservar los espacios ya establecidos para la integración de los funcionarios que generen identidad institucional.

- Debe existir un calendario institucional que muestre la programación anual de actividades que involucren a toda la entidad. Su programación será responsabilidad de la Subsecretaría de Talento Humano con el apoyo de la Asesoría de Comunicación.

8.5.2 Segunda Política De Dirección: La Información Es Un Bien Colectivo

Siendo la información un bien colectivo indispensable para el conocimiento de los procesos internos y la realización del trabajo, se fomentará su producción y circulación a todos los niveles, mediante el diseño e implementación de métodos y procedimientos de recuperación, procesamiento y sistematización de la información, que permitan hacer visible y públicas las actuaciones de la entidad ante los clientes internos y externos.

Política 1:

1. Para que la sistematización de la información haga posible que ésta sea entendible y apta para ser utilizada como conocimiento y para que la socialización de esa información permita su aplicación y asimilación por parte de los servidores públicos, se buscará construir en la Gobernación del Atlántico una “Cultura de registro, procesamiento, sistematización y socialización de la información”.
- **Lineamiento de política 1:** Se diseñarán e implementarán sistemas integrados de información que permitan la conexión entre los diversos procesos de la entidad, buscando generar información veraz, en tiempo real y útil para la toma de decisiones.
 - **Orientaciones operativas:**
 - La oficina de Informática es responsable del diseño y desarrollo del software que integre los sistemas de información de la entidad, de su administración en los servidores, de la instalación de los aplicativos en los equipos de los usuarios y de la capacitación y asesoría constante y personalizada a los servidores públicos vinculados a la Gobernación.
 - La oficina de Informática es responsable de dirigir y coordinar el desarrollo y mantenimiento de cada una de las aplicaciones que conforman el Sistema de Información de la Gobernación del Atlántico, con el fin de mantenerlos adecuados a las actividades y tareas realizadas en los diferentes procesos de la entidad, garantizando su actualización y su continuo mejoramiento.
 - Los usuarios de los sistemas de información deben comunicar a la oficina de informática los cambios que se deban generar en los procesos, debido a variaciones en la normatividad vigente que los rige o por cambios internos, por mejoramiento de los procesos.
 - La oficina de Informática debe velar por la integridad de la información contenida en la base de datos de los sistemas que utiliza la entidad, garantizando la realización de los respectivos backups ó sistemas de respaldo cumpliendo con las políticas establecidas en la oficina para tal fin.
 - La oficina de Informática debe establecer y verificar el cumplimiento de las políticas de seguridad de los sistemas de información en la entidad, con el fin de garantizar la integridad de los datos almacenados en los servidores.

- Cada uno de los funcionarios que utilicen herramientas tecnológicas para el manejo de sus sistemas de información deben usar el respectivo aplicativo del proceso, utilizando el sistema de información suministrado por la oficina de informática.
- Los usuarios finales de los sistemas de información son responsables de la calidad y valoración de la información con la cual los alimenten.
- Existirán usuarios finales con atributos para publicación automática en la Web, como la Asesoría de Comunicación y otros representantes de secretarías ordenadoras, manejadoras de procesos de contratación o de cualquier otro proceso que requiera de este medio para divulgar información específica de su labor misional.
- La Asesoría de Comunicación deberá difundir la información pertinente que otras secretarías, no autorizadas para publicación automática, quieran comunicar interna y externamente.

8.5.3. Tercera Política De Dirección: Apertura Y Visibilidad En La Comunicación Con La Ciudadanía

La comunicación con la ciudadanía se hará en el marco del entendimiento de la administración pública como un servicio y en el ejercicio de los principios de receptividad, publicidad y transparencia que deben tener los actos de los servidores públicos, estableciendo mecanismos de participación e interlocución para las inquietudes, quejas y reclamos de los ciudadanos y, otros espacios de concertación con la comunidad, en donde se evidencie la información de la gestión dimensionada con el propósito misional, rindiendo cuentas a la comunidad en busca de confianza, movilización, participación y veeduría ciudadana.

Política 1:

1. Teniendo en cuenta la necesidad de institucionalizar mecanismos de respuesta a través de los cuales el ciudadano encuentre satisfacción a sus necesidades, la Gobernación del Atlántico dispondrá de espacios de escucha e interlocución adicionales a los destinados ordinariamente para atención de quejas y reclamos.
- **Lineamiento de política 1:** Los Mecanismos de Escucha y Receptividad se entienden como canales, medios y acciones orientados a dar publicidad y transparencia a la Administración Departamental, que como ente territorial legítimo concibe los mecanismos de participación ciudadana como un imperativo de orden legal en el ejercicio de lo público.
 - **Orientaciones operativas:**
 - La información proveniente de la comunidad vía Internet, Web, y/o personalizada debe ser procesada y sistematizada, para luego ser socializada en espacios de acceso público (Internet, Web o carteleras), tanto la inquietud o queja, como la respuesta a las mismas.
 - Los periodos de respuesta deben ser racionales, adecuados y formalizados en un tiempo estipulado, de acuerdo a la ley 734 de 2002 (por la cual se expide el código disciplinario único).

- Debe existir una atención personalizada para quienes no manejen o dispongan de Internet. El usuario debe ser guiado por un asesor para la identificación del tipo de problema o queja, el cual se ubicará en uno preestablecido designado por la entidad.
- Se le debe entregar información detallada al usuario acerca de cómo funcionan los procesos para mayor entendimiento y aplicación de los mismos.
- La oficina de Atención al Usuario/Cliente debe estar conformada por personal capacitado cognitivamente y humanamente, de manera que la efectividad, la eficacia y la actitud de servicio, sean las directrices de esta área de la entidad.
- Debe existir un Comité de Quejas conformado por la Oficina De Quejas y Control Disciplinario Interno, Secretarías de Planeación, Hacienda, Interior, General, Salud y Educación, encargados de verificar, por una parte, que las quejas y reclamos de la ciudadanía lleguen al área competente en el término establecido y, por otra, que se surta el trámite de rigor con respeto al debido proceso y principio de igualdad.
- Esta información debe ser además revisada por el Asesor de Comunicación, para que éste pueda definir la adecuación de estrategias o mecanismos para la divulgación de esta información.

Política 2:

La Rendición de Cuentas será el procedimiento que la Gobernación del Atlántico utilizará para hacer visible su gestión tanto a nivel interno como externo. A la ciudadanía se le brindará información de la gestión en espacios de carácter colectivo, formales, periódicos y sistemáticos.

- **Lineamiento de política 2:** La Rendición de cuentas será establecida como un proceso que hace parte de la Cadena de Valor de la entidad dentro del macro-proceso Información y Comunicación.
 - **Orientaciones operativas:**
 - La Rendición de Cuentas se alimentará de la información procesada y sistematizada que responda a las metas, proyectos o macro-procesos emprendidos en cumplimiento del proyecto misional de la Gobernación del Atlántico.
 - La Secretaría de Planeación será la responsable de suministrar el avance de las metas establecidas y elaborar el seguimiento a la gestión del Plan de Desarrollo, por semestre, con base en los resultados obtenidos de los informes rendidos por cada área, lo cual servirá de insumo para la Rendición de Cuentas sobre el Plan de Desarrollo.
 - La elaboración de los informes de Rendición de Cuentas sobre temas específicos de interés del Gobernador, serán de responsabilidad del área o áreas que intervienen en el proceso del respectivo tema, teniendo en cuenta la metodología unificada de presentación diseñada por la Secretaría de Planeación.

- En las sesiones de Rendición de Cuentas la selección de la audiencia debe tener un carácter público y representativo que involucre los diferentes sectores de la sociedad. Para su difusión se realizarán transmisiones en directo utilizando canales de televisión regional y nacional y medios radiales que colaboren con el deber de darle publicidad a la gestión Administrativa Departamental.
- La Rendición de Cuentas en la Gobernación del Atlántico será anual y sus temas estarán definidos por el Plan de Desarrollo.
- La Rendición de Cuentas estará liderada por el Gobernador del Atlántico quien será el principal expositor en la sesión, sin embargo, éste podrá denominar voceros o colaboradores que participen en la exposición de los informes de acuerdo a su experiencia o competencia en el tema, permitiendo a su vez que la audiencia encuentre respuestas a preguntas concretas.
- La Asesoría de Comunicación debe presentar especial apoyo a los informes de Rendición de Cuentas para su tratamiento adecuado en cuanto a lenguaje, recursos audiovisuales y formatos multimedia, transmisiones en directo, presentaciones en Power Point y pregrabados de audio y video que permitan una mejor comprensión por parte de la audiencia. Debe además, dar indicaciones y sugerencias acerca de cómo proyectar la imagen corporativa en estos informes, diseñando modelos de presentación que contribuyan a la identificación de la imagen de la entidad.
- La información debe ser socializada y hecha visible, primero, a los funcionarios de la entidad para luego participar a los diferentes entes y organismos de control, a la ciudadanía y a los medios de comunicación.

8.5.4. Cuarta Política De Dirección: Comunicación Con Los Contratistas Y Proveedores

La comunicación con los contratistas y proveedores estará enmarcada por la aplicación de los principios de igualdad, imparcialidad y transparencia, manteniendo a disposición de estos, toda la información de cada una de las etapas del proceso contractual en condiciones de igualdad, oportunidad y accesibilidad mediante la publicidad de las actuaciones contractuales a través de los medios tecnológicos disponibles, promoviendo, además, la participación de las veedurías ciudadanas en los procesos contractuales que se desarrollen.

Política 1:

1. La interlocución con los contratistas se desarrollará en las etapas precontractual, contractual y postcontractual.
- **Lineamiento de política 1:** La entidad promoverá entre sus clientes y proveedores el uso de la Internet como medio de comunicación idóneo para el conocimiento del proceso contractual. Así como también se valdrá de otros medios masivos para darle instrucciones al contratista y a la comunidad en general, sobre los procesos de contratación.
 - **Orientaciones operativas:**
 - La entidad utilizará la Internet como fortaleza en su comunicación con clientes y proveedores en todas las etapas contractuales.

- Las responsabilidades en la comunicación del proceso de contratación vía Web con la comunidad y los contratistas, se encontrarán definidas en los flujogramas que para estos procedimientos reglamentará la entidad.
- Las secretarías ordenadoras del gasto serán abiertas a las necesidades de contratistas, proveedores y usuarios, estando disponibles en horarios de oficina, para favorecer el acceso a los diferentes públicos de interés.

8.5.5. Quinta Política De Dirección: Vocerías Institucionales

La Gobernación del Atlántico tendrá voceros institucionales en los temas estratégicos de su gestión sobre los cuales deba expresarse ante los medios y ante los diferentes auditorios y escenarios, mediante la selección de voceros por competencias que asuman la interlocución con la sociedad bajo los principios de publicidad y visibilidad.

Política 1:

1. Los voceros institucionales serán representantes autorizados y competentes en el manejo de temas estratégicos en la relación con los diferentes públicos de interés y en especial, con los medios de comunicación.
- **Lineamiento de política 1:** Las vocerías institucionales serán asignadas por escrito y quedarán definidas en el Manual de Funciones y Competencias Laborales de la entidad.
 - **Orientaciones operativas:**
 - El representante legal de la administración es el Gobernador y en esa calidad es el único vocero autorizado del gobierno. En casos especiales el Gobernador es el único que puede delegar la vocería. En situaciones ordinarias, mediante coordinación con la Asesoría de Comunicación, los miembros del gabinete departamental y otros jefes pueden cumplir actividades de información externa. Si la comunicación es interna, debe ser coordinada con la Subsecretaría de Talento Humano y Asesoría de Comunicaciones. Las organizaciones sindicales tendrán sus propios espacios de información, en coordinación con la secretaría pertinente.
 - En actividades de protocolo institucional el responsable del área o su delegado, actúa como vocero de la institución. Tal situación se da en aquellos casos relacionados con la coordinación y presentación de eventos, y reuniones con públicos externos e internos. Cuando exista la necesidad de leer un pronunciamiento de la administración y el Gobernador se encuentre ausente, el Asesor de Comunicación será el responsable de la lectura, salvo que, mediante acuerdo previo, se determine lo contrario.
 - Los funcionarios de la Gobernación podrán expresar sus opiniones, siendo fieles a la filosofía corporativa de la administración y manteniendo la armonía en las relaciones que la institución tiene con los distintos públicos de interés.
 - La Administración respeta la libertad de opinión que tienen sus funcionarios como ciudadanos en ejercicio de sus derechos civiles y políticos. Solo espera de ellos manifestaciones públicas responsables y consistentes con los valores y tradiciones institucionales.

- Los voceros institucionales deben ser competentes en el tema estratégico del cual sean responsables.
- Los voceros institucionales deben tener una orientación por parte de la Asesoría de Comunicaciones hacia el cuidado de la imagen corporativa y la confidencialidad de la información.
- Los asuntos relacionados con el orden público y la seguridad ciudadana serán son competencia exclusiva del Gobernador del Atlántico, quien en su momento determina la delegación de vocería en el Secretario del Interior en materias relacionadas con estos aspectos.
- Los temas que se refieren al Presupuesto General del Departamento son del resorte exclusivo del Gobernador del Departamento y, por delegación expresa del mandatario seccional, pueden ser tratados por el Secretario de Hacienda.



8.5.6. Sexta Política De Dirección: Relaciones Con Los Medios De Comunicación

La relación de la Gobernación del Atlántico con los medios de comunicación tendrá carácter institucional y estará basada en principios de veracidad, libertad y publicidad, construyendo relaciones de confianza con los medios y demostrando una clara intención comunicativa de ser visible rindiendo cuentas a la sociedad.

Política 1:

1. Los Medios de Comunicación serán entendidos como un público de especial interés para la Gobernación del Atlántico en la medida en que no sólo serán el medio fundamental del que la entidad se valga para informar a la comunidad o posicionar su imagen corporativa, sino un público objetivo a vincular al proyecto misional, de manera que se identifiquen con su visión compartida, generando relaciones de respeto, libertad y confianza. Los Medios de Comunicación serán, además, una instrumento de socialización para la construcción de imaginarios colectivos que inviten a la movilización.

- **Lineamiento de política 1:** La relación con los medios de comunicación se basará en los derechos democráticos establecidos en la Constitución y en la confianza que genera la intención de la Gobernación del Atlántico de hacer la gestión visible.
 - **Orientaciones operativas:**
 - El Asesor de Comunicación debe procurar que toda información susceptible de hacerse noticia, se socialice y aclare en primer lugar al público interno para evitar rumores y ruidos o distorsiones del mensaje que, siendo transmitido a manera chisme, lleguen como primicia a los medios masivos de Comunicación.
 - Precisar una noticia o información oportunamente a los funcionarios y medios de comunicación, genera credibilidad y confianza en la intención de la entidad de ser visible y transparente.
 - La Asesoría de Comunicación es la responsable de coordinar y guiar todo lo relacionado con la expresión de la entidad y sus voceros frente a los medios.
 - Las conferencias de prensa, la elaboración diaria de boletines de prensa y las publicaciones impresas, así como los medios audiovisuales, son piezas fundamentales en las relaciones con los periodistas y las empresas informativas.
 - El suministro de información y las relaciones comerciales frente a la pauta publicitaria se realizarán bajo parámetros democráticos de igualdad, libre competencia, libertad de expresión y derecho a la información señalados en la Constitución Política.

8.5.7. Séptima Política De Dirección: Interacción Informativa Con Los Organismos De Control

La interacción informativa de la Gobernación del Atlántico con los Organismos de Control estará enmarcada por el respeto y por el principio de la separación e independencia de las Ramas del Poder Público, cumpliendo a cabalidad con la entrega de informes y reportes solicitados, fundamentada en un proceso de continua retroalimentación que permita el mejoramiento del desempeño institucional de la entidad.

Política 1:

1. Los organismos de control serán considerados un proveedor de información valiosa para el proceso de evaluación y retroalimentación de la entidad, por tanto deben ser valorados en el Plan de Comunicaciones diseñando estrategias que permitan que esta información fluya de manera ágil y oportuna.
- **Lineamiento de política 1:** El intercambio de información entre la entidad y otros organismos de control tendrá el objetivo de cumplir con las normas establecidas por la ley, siguiendo el principio de transparencia y buscando el mejoramiento continuo de la entidad.

- **Orientaciones operativas:**

- Las dependencias de la administración dispondrán de la información consolidada de los informes que deben presentar a los organismos de control, de acuerdo con las fechas de reporte y las normas que los sustentan.
- Cada dependencia de la entidad debe tener un responsable de la elaboración y reporte de la información a los organismos de control.
- En el modelo operativo por procesos de la entidad, se definirá un proceso que permita el flujo ágil y oportuno de información para la atención de requerimientos por parte de los organismos de control.
- Los informes de los organismos de control externo, serán insumo para la evaluación de los Planes de la entidad y harán parte integral del proceso de elaboración del informe de rendición de cuentas de la Gobernación.



8.5.8. Octava Política De Dirección: Interacción Informativa Con Otros Organismos Del Estado

La interacción informativa de la Gobernación del Atlántico con otros Organismos del Estado estará enmarcada en relaciones de apoyo, cooperación y sinergia interinstitucionales bajo los principios establecidos en la ley y en la constitución para el mejoramiento continuo de las entidades públicas.

Política 1:

Los organismos del Estado serán considerados como aliados valiosos para el crecimiento y desarrollo de la Gobernación del Atlántico, como interlocutores importantes en el tema del mejoramiento continuo de la Administración pública.

- **Lineamiento de política 1:** La interacción informativa con otros organismos del Estado estará enmarcada dentro los valores establecidos en el código de ética de la entidad y bajo las normas legales pertinentes, siendo el medio por el cual la Gobernación del Atlántico buscara ser eficiente y eficaz para satisfacer los diferentes requerimientos de sus administrados.

▪ **Orientaciones operativas:**

- Se promoverán en la entidad convenios de cooperación con otros organismos del Estado que generen un impacto social, beneficiando a la comunidad en términos de eficiencia, eficacia y celeridad, pero también, para garantizar la participación e interacción con diferentes organismos de orden Estatal.
- La entidad estará atenta a intervenir en los asuntos que generen inconvenientes entre la Nación y los Municipios, promoviendo soluciones a cada uno de ellos.
- El Gobernador del Atlántico será el responsable de determinar la pertinencia de los distintos convenios y/o cooperaciones, siendo coherentes con las necesidades establecidas en el Plan de Desarrollo y con los valores y políticas contenidas en el código de ética de la entidad.

Después de haber sido celebrados los convenios y/o cooperaciones se les dará la debida publicidad interna y externa en los medios disponibles como la intranet, Internet y formatos como los boletines virtuales informativos y el programa de televisión institucional, cumpliendo con el principio de publicidad, pero también fortaleciendo la imagen de la entidad en su intención del mejoramiento continuo.

9. PROPUESTAS DEL PLAN DE COMUNICACIONES

ETAPA IV

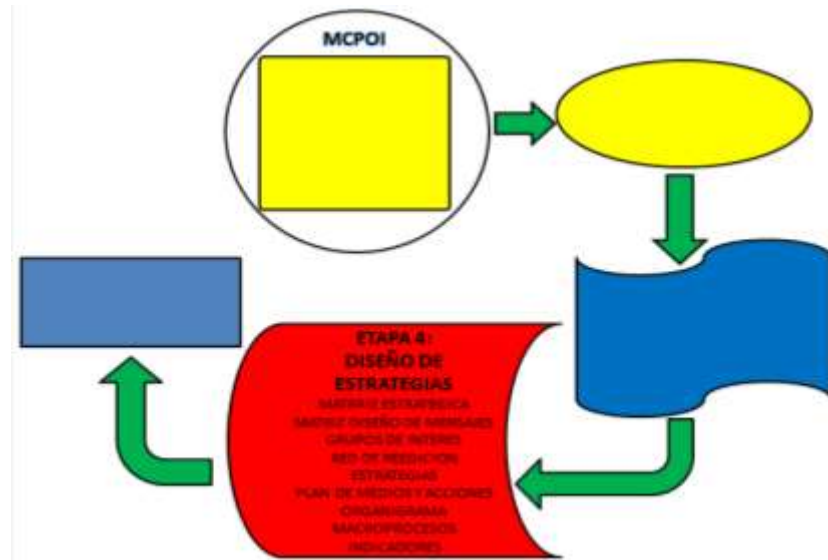
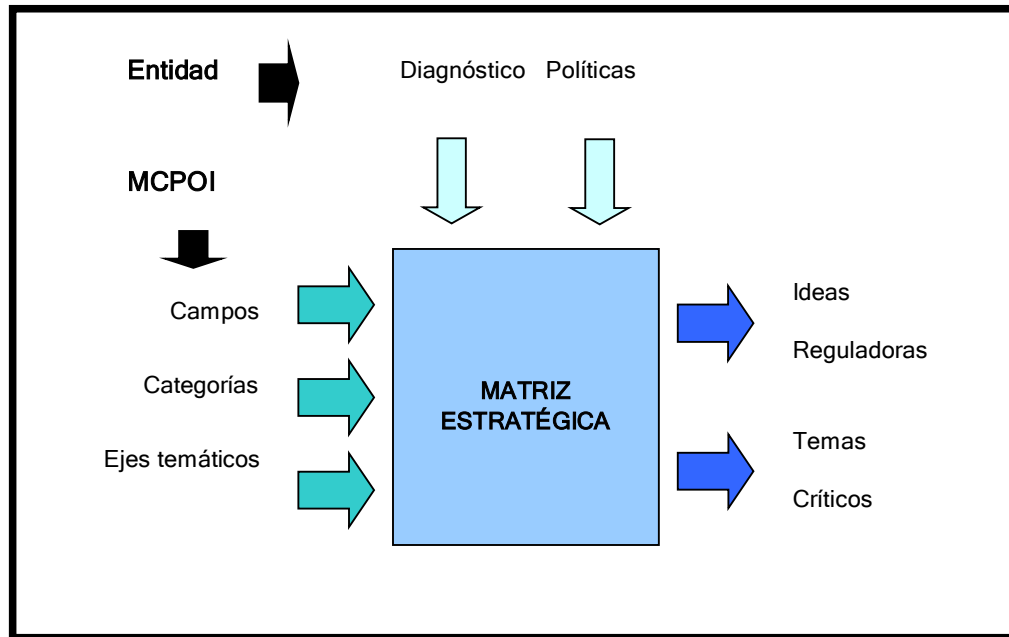


Figura No. 9. Mapa Conceptual Del Plan De Comunicaciones – Etapa 4.

9.1. MATRIZ ESTRATÉGICA

Las categorías y los ejes temáticos del MCPOI establecen como horizonte de sentido de este Plan Estratégico de Comunicación el mejoramiento de los niveles de apertura, interlocución y visibilidad de la Gobernación del Atlántico, al tiempo que le demarcan ocho líneas de acción: la receptividad institucional, la actitud de servicio, la construcción de visión compartida, la promoción del trabajo colaborativo, la sistematización y socialización de la información, la adecuada aplicación del principio de publicidad y la búsqueda de posicionamiento institucional. Ambos ejes, horizonte de sentido y líneas de acción, adquieren cuerpo en el Modelo General de Comunicación Pública mediante la construcción de una matriz estratégica, que define los imaginarios que se busca comunicar (ideas reguladoras) y los temas críticos (ruta crítica temática) en las cuales hay que trabajar (Jaramillo, 2000).



Cuadro No. 5. Matriz Estratégica.

La matriz estratégica (cuadro No. 5) relaciona tres elementos de entrada —que están dados por el MCPOI para todas las entidades: campos de actuación, categorías de análisis y ejes temáticos—, con la información proporcionada por el diagnóstico y las políticas, —que son particulares de cada entidad—, para arrojar como resultado dos insumos básicos de cada Plan de Comunicación: las ideas reguladoras —que definen enfoques y contenidos para los mensajes que va a ser comunicados— y los temas críticos (ruta crítica temática) —que determinan los ejes temáticos en los cuales hay debilidades o fortalezas y formulan las hipótesis de cambio de las cuales se desprenden los objetivos para los cuales será necesario diseñar estrategias que se traduzcan en acciones comunicativas concretas orientadas a mejorar las debilidades o a garantizarle sostenibilidad a las fortalezas detectadas en el diagnóstico.

9.1.1. Ideas Reguladoras

- Plantean los conceptos o criterios que le dan sentido la comunicación en la Gobernación del Atlántico y expresan los imaginarios que se buscan introducir en su cultura organizacional y, por consiguiente, en la manera de sentir, pensar y actuar de las personas. Buscan establecer normas, valores o ideales que orienten la intervención comunicativa.

- Se convierten en la guía para seleccionar, producir y articular un discurso coherente y que se refleje en cada una de las piezas, medios y formatos.
- Los conceptos que expresan son “ordenadores” de los comportamientos de las personas, esto quiere decir que ofrecen una comprensión del “deber ser” de una manera de hacer las cosas. Por consiguiente, de cada idea reguladora se desprenden múltiples mensajes que la aplican en diversas circunstancias y frente a diversos temas.
- Cada una de ellas es aplicable como concepto “ordenador” en todos los temas definidos para la ruta crítica temática.
- Se enuncian como axiomas o sentencias que de manera sintética y de fácil comprensión definen un concepto. En su aplicación debe tenerse cuidado de no reducirlas a eslogans o frases imaginativas sin mayor profundidad.

Las siguientes son las ideas reguladoras que se proponen para el Plan Estratégico de Comunicación.

APERTURA

Lo Público Es De Todos

Decir que “lo público es de todos” será comprender la administración pública desde su naturaleza política que hará posible, en la inclusión de todos los actores sociales, la participación ciudadana para la construcción de lo público.

En este orden de ideas y en el escenario de lo público, la entidad entiende la necesidad de contar con mecanismos de recepción y respuesta, a las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de la ciudadanía y de los servidores públicos que garanticen la participación de estos en la toma de decisiones de los Planes y/o Proyectos que desarrolla la entidad.

Igualmente, toda la información de interés para el ciudadano que genere la entidad, deberá ser publicada, no sólo para cumplir con el principio de publicidad que demanda el Estado, sino también, para afianzar el rol del ciudadano que debe ejercer sus derechos y deberes participando en las decisiones de su gobierno. La información como un bien público empodera al ciudadano y permite que la entidad demuestre su intención de ser visible y transparente.

Entender que “lo público es de todos”, es asumir el rol de actores sociales, es encontrar nuestro lugar en la esfera pública, en donde, los ciudadanos, ejercemos nuestro derecho y deber de velar por el destino de los bienes comunes, comprometiéndonos con el desarrollo de nuestras ciudades y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

De esta manera, hacemos de la Gobernación del Atlántico una entidad abierta, receptiva y dispuesta a oír y atender las necesidades de la comunidad, entendiendo la naturaleza de la función pública, en un esfuerzo por rescatar las nociones de lo público.



INTERLOCUCIÓN

EL Diálogo Posibilita El Reconocimiento Del Otro

Una entidad pública que se comunica garantizando espacios para el diálogo, es una entidad que entiende que el sentido compartido se construye en la conversación, cuando, a partir de la subjetividad del otro, reafirmamos la nuestra, pero reconociendo, en un marco de respeto, las pretensiones de veracidad, validez y entendimiento de nuestro interlocutor.

Reconocer al otro, como un yo mismo, es estar abierto y receptivo y, por lo tanto, dispuesto a colaborarle en el logro de sus fines, los cuales, después de haber sido puestos en común, encuentran sentido en la labor última de todo servidor público que es llevar a la administración pública al cumplimiento de su fines misionales.

Es por esto que, para la Gobernación de la Atlántico, el diálogo es una práctica importante para promover el trabajo en equipo y para el fortalecimiento de la visión compartida que construye identidad institucional, favoreciendo a la configuración de su cultura organizacional.



VISIBILIDAD

Transparencia Es Ser Visible

La Gobernación del Atlántico entiende que para ser transparente y demostrar la intención de serlo, es necesario ir más allá de lo establecido en la ley que obliga rendir cuentas ante los organismos de control. Es además, empoderar al ciudadano en su rol de mandante, dándole el derecho y el deber de exigir resultados de la gestión, proporcionándole la información necesaria que le permita medir y seguir los alcances del Plan de desarrollo y la gestión ética de la entidad.

Ser transparente es, además, ser visible con los públicos internos, los cuales, deben estar ampliamente sintonizados con el Plan de Desarrollo de la entidad y con sus fines misionales. De esta manera, la información se hace clara desde adentro hacia fuera fortaleciendo la credibilidad y la confianza de todos los públicos en la entidad.

La rendición de cuentas se establece entonces, como una práctica permanente y periódica dentro de la Gobernación del Atlántico, ejerciendo diariamente el principio de publicidad y formalizando las sesiones de Rendiciones de Cuentas internas y externas, y, contando, además, con diferentes medios y/o formatos que colaboren a hacer pública la gestión institucional.



9.1.2. Ruta Crítica Temática

- Prioriza y reordena los ejes temáticos en función del diagnóstico y de las políticas, estableciendo cuáles serán trabajados en el Plan de Comunicación porque requieren de una acción de cambio.
- Cada uno de los temas de la ruta crítica temática, que se derivan de los ejes temáticos, ha sido formulado como una hipótesis de cambio, es decir, como un enunciado que establece una variable dependiente sobre la cual se espera lograr un resultado y una variable independiente que propone la acción que debe emprenderse para obtener ese resultado, con su correspondiente objetivo. De esta manera será posible, al evaluar los resultados, afectar la variable independiente y por consiguiente el objetivo, en procura de mayor precisión y eficacia de las estrategias diseñadas a partir de ese objetivo, sin tener que cambiar la variable dependiente cuando quiera que siga representando un tema crítico para la entidad.
- El itinerario demarcado por la ruta crítica temática aporta un orden de prioridades temáticas y unos enfoques para abordar esas prioridades.

Los siguientes son los temas críticos, con sus correspondientes hipótesis de cambio y objetivos para el Plan Estratégico de Comunicación:

CAMPO	CATEGORÍA	EJE TEMATICO	IDEAS	
			REGULADORAS	
			<p>RUTA DE TEMAS CRITICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Lo público es de todos</i> • <i>El diálogo hace posible el reconocimiento del otro</i> • <i>Transparencia es ser visible</i> 	
ORGANIZACIONAL	APERTURA	Receptividad	<p>ACTITUD RECEPTIVA Y DE SERVICIO DE LA ENTIDAD FRENTE AL CIUDADANO Y SUS SERVIDORES PÚBLICOS</p> <p>La Gobernación del Atlántico es una entidad abierta y receptiva cuando promueve la cultura de servicio y está preparada para oír y responder a las necesidades, demandas y reclamos que garantizan la participación de la ciudadanía en los Planes y/o proyectos que desarrolla y, además, cuando escucha las inquietudes y sugerencias de los propios funcionarios y las tiene en cuenta en la toma de decisiones.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar la estrategia comunicativa del proceso de escucha, receptividad y respuesta a las necesidades, demandas y reclamos de la ciudadanía y a las inquietudes y respuestas de los servidores públicos. • Implementar la estrategia comunicativa del eje temático: actitud de servicio, del Programa de Capacitación. 	
		Actitud de servicio		
	INTERLOCUCIÓN	Visión compartida		<p>VISIÓN COMPARTIDA: HACIA LA CULTURA DE LO PÚBLICO</p> <p>Hay visión compartida en la Gobernación del Atlántico, cuando los servidores entienden su responsabilidad en la construcción de lo público, cuando conocen y se identifican con el proyecto misional y con los valores y principios de la Administración y cuando aprenden a desarrollar el trabajo colaborativo.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar un proyecto pedagógico interno de fomento de la cultura de lo público. • Implementar la estrategia comunicativa del subproceso de alineamiento estratégico. • Implementar la estrategia comunicativa del modelo de gestión por procesos.
		Trabajo colaborativo		

INFORMATIVO	Sistematización información	<p>SOCIALIZACIÓN DE PROCESOS PARA UNA TOMA ACERTADA DE DECISIONES</p> <p>El registro, procesamiento y socialización de la información contribuyen al conocimiento y la comprensión de los procesos, al logro de resultados, al mejoramiento del trabajo y a la toma acertada de decisiones.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar la estrategia comunicativa para socializar la información. • Implementar un proyecto pedagógico interno de fomento de la cultura del registro y la sistematización de la información • Implementar un Plan de medios, información y prensa
	Socialización información	
RENDICIÓN DE CUENTAS	Publicidad	<p>HACIENDO PÚBLICO LO PÚBLICO</p> <p>La Rendición de Cuentas externa e interna hace visible la gestión y la intención de transparencia de la administración, fortalece el sentido de lo público, genera confianza en el Estado y da cumplimiento al derecho y el deber del ciudadano, del funcionario y del ente de control, de acceder a la información sobre la gestión.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar un Programa de Rendición de Cuentas externa e interna. • Implementar un proyecto pedagógico interno de una Metodología Unificada de recolección, procesamiento y presentación de la Rendición de Cuentas Interna y Externa de la entidad.
	Posicionamiento	

Cuadro No. 6. Cuadro Resumen De Ruta Crítica.

9.2. MATRIZ DE DISEÑO DE MENSAJES

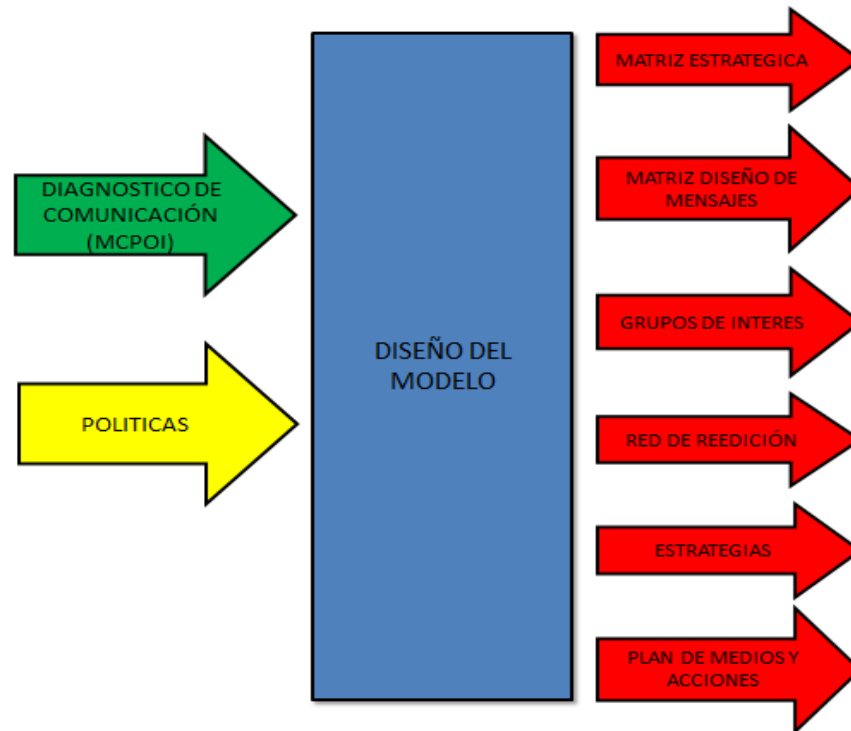


Figura No. 10. Entradas y Salidas del Modelo.

Para que efectivamente la comunicación contribuya a transformar las percepciones de los servidores públicos y por consiguiente la cultura organizacional de la Gobernación del Atlántico, es necesario concentrar los mensajes que se comuniquen a través de los medios y de las acciones comunicativas establecidos por este Plan y de los que se produzcan desde las diferentes áreas en aplicación de estrategias comunicativas particulares, de tal manera que todas las acciones comunicativas que se realicen en la entidad, sin excepción alguna, siempre estén desarrollando y aplicando alguna de las ideas reguladoras adoptadas. De este modo, todos los mecanismos de interacción comunicativa de que disponen las diferentes áreas contribuirán a que efectivamente los servidores públicos comprendan y asuman en sus comportamientos cotidianos que lo público es de todos, que el diálogo hace posible el reconocimiento del otro y que transparencia es ser visible.

La siguiente matriz ofrece un conjunto de opciones para la construcción de mensajes, de tal manera que cada uno de los que se produzcan esté desarrollando siempre el contenido de una idea reguladora en relación con alguno de los ejes temáticos establecidos por el MCPOI. Estas opciones sugieren el sentido que el mensaje debe tener, no su forma, por consiguiente no se trata de reproducirlas literalmente sino de adaptarlas al tema y contenido específico de cada pieza pero respetando siempre el sentido que buscan expresar.

Ideas Reguladoras	APERTURA	INTERLOCUCIÓN	VISIBILIDAD
Ruta Temática	<i>Lo público es de todos</i>	<i>El diálogo hace posible el reconocimiento del otro</i>	<i>Transparencia es ser visible</i>
Receptividad	Estamos dispuestos a servir y a escuchar	Dialoguemos, porque todos somos importantes	Ser Abierto es hacerse visible
Actitud De Servicio	“Servir: nuestro primer valor	Porque hablando se entiende la gente y se sirve a la gente	Al servicio de todos
Visión Compartida	Entender por qué hacemos lo que hacemos, es saber para dónde vamos	<i>¡DeLibere!</i> , otra forma de hacernos visibles...	Servidores Públicos por una entidad eficaz, eficiente y transparente
Trabajo Colaborativo	Entre todos construimos lo publico	día a día dialoga	Una obra visible es aquella que ha sido construida colectivamente
Sistematización De La Información	La información es un bien colectivo	Producir información de calidad es generar conocimiento	Hacemos de la información una herramienta útil para entender nuestro proyecto misional
Socialización De La Información	Divulgar y socializar la información construye la cultura de lo público	La información adecuadamente socializada construye cultura organizacional	Hagamos visible nuestra gestión
Publicidad	Rendimos Cuentas porque es nuestro deber y un derecho de todos	Dialogando construimos la ciudad imaginada	“Cuentas claras... administración Transparente”
Posicionamiento	Cuando damos publicidad a nuestras acciones generamos confianza	Somos actores importantes, somos servidores públicos	Demostramos nuestra intención de ser transparentes

Cuadro No. 7. Matriz De Diseño De Mensajes.

9.2.1. Procedimiento

La matriz de diseño de mensajes es una herramienta que debe ser conocida y aplicada por todas las áreas, para orientarse en el momento de construir los mensajes que utilicen en sus piezas comunicativas de cualquier naturaleza. Para su adecuada utilización deben seguirse los siguientes pasos:

1. Identificar el eje temático que mayor relación tenga con el asunto del mensaje que se quiere construir.
2. Identificar la idea reguladora que pueda asociarse de manera más efectiva al contenido del mensaje.
3. Ubicar, en la intersección entre el eje temático y la idea reguladora seleccionada, el mensaje fuerza correspondiente.
4. Producir la frase publicitaria o la imagen, de tal manera que exprese el contenido del mensaje que quiere comunicarse asociándolo a la idea contenida en el mensaje fuerza.

9.3. PÚBLICOS O GRUPOS DE INTERÉS.

Planear la comunicación desde una perspectiva estratégica requiere de un ejercicio cuidadoso de definición de los grupos de interés o públicos hacia los cuales estarán orientadas las acciones comunicativas. La comunicación es, básicamente, una interacción entre uno o más sujetos que intercambian un sentido, pero, cuando esa comunicación tiene como interlocutores a un sujeto institucional y un conjunto de actores sociales de diversas procedencias y condiciones y que además establecen nexos de interlocución diferenciados, unos más cercanos y accesibles, otros más distantes y de difícil acceso, es un complejo proceso en el cual se requiere caracterizar cada uno de esos públicos estableciendo con precisión su nivel de proximidad con el sujeto institucional que origina la comunicación.

- Los grupos de interés son aquellas poblaciones o públicos hacia los cuales se orienta la intervención comunicativa. Su identificación debe hacerse estableciendo su cercanía o distancia con la Asesoría de Comunicaciones y el Equipo de Agentes de Cambio y la capacidad que tenga cada uno de ellos, a su vez, de incidir en los demás.
- La identificación de los grupos de interés es resultado del análisis de los públicos sobre los cuales se espera que tengan efecto las hipótesis de cambio contenidas en la ruta crítica temática.

9.4. RED DE REEDICIÓN

Los reeditores son aquellas personas o entidades que actúan como “mediadores” de las acciones comunicativas emprendidas desde el Plan, es decir que, mediante su apropiación les confieren sentido y las hacen comprensibles y aprehensibles para el destinatario final.

Se denominan de esta manera para diferenciar su función comunicativa de la de los llamados “multiplicadores”, de los cuales se espera que reproduzcan los mensajes buscando crear posibles cadenas de retransmisión y de la de los “legitimadores” que avalan los mensajes frente a sus comunidades, de aquella que cumple un tipo de mediador particular que se caracteriza porque tiene un público que le cree y que confía en él y del cual se espera que, en la medida en que comparta el sentido que se quiere comunicar, re-edite los mensajes y contenidos en su propio lenguaje y de la manera más eficiente para movilizar su propio público (Toro, 1991)

La red de reedición es la herramienta a través de la cual la Gobernación del Atlántico va a poner en circulación directa y particular mensajes y contenidos en cada uno de sus públicos, una vez los haya hecho colectivos de manera indirecta y general a través de medios de comunicación, lo cual significa que está conformada por una enorme cantidad de personas e instituciones que tienen nexos con alguna área de la entidad o que pueden cumplir esta función en virtud del rol social que desempeñan.

La red de reedición será manejada a través de una base de datos administrada por la Asesoría de Comunicaciones y alimentada por todas las áreas que deben tener acceso a ella para poner en circulación sus mensajes y contenidos siguiendo las pautas establecidas. La siguiente es la estructura de la base de datos a través de la cual se administrará la red, incluidas las pautas de manejo para usuarios.

9.5. ESTRATEGIAS

Las estrategias determinan la intención con que deben definirse las acciones que se realizarán para mantener y soportar el logro de los objetivos y hacer realidad los resultados esperados y, por consiguiente, permiten concretar y ejecutar las acciones comunicativas. Estas estrategias son de tres tipos: masivas, organizativas y/o de lobbying, como se ilustra en el cuadro:



Cuadro No. 7. Estrategias.

Las siguientes son las estrategias trazadas para el logro de los objetivos formulados en la ruta crítica temática:

9.5.1. Actitud De Servicio (Plan De Capacitación)

Objetivo:

- Promover la cultura del servicio y la receptividad en los funcionarios de la Gobernación del Atlántico.

Descripción

Un programa de ACTITUD DE SERVICIO, dentro del programa de capacitación de la entidad, se hace necesario para sensibilizar continuamente al funcionario en el tema del servicio desde la responsabilidad de servidor público.

El programa de ACTITUD DE SERVICIO que se propone, contempla una preparación integral del funcionario, con un enfoque humanístico que incluye módulos de ética pública, servicio al cliente, habilidades comunicativas, entre otros, dirigidos, por ejemplo, por sociólogos, psicólogos y comunicadores sociales.

9.5.2. Comunicación Interna

Objetivos:

- Mejorar y promover la comunicación interna de la Gobernación del Atlántico.
- Garantizar la participación de la ciudadanía en los Planes y/o proyectos que la entidad desarrolla.

Descripción

Buscando una estrategia para mejorar la receptividad y la actitud de servicio, la visión compartida y el trabajo colaborativo, el programa de Comunicación Interna aparece como una alternativa que dinamizará la entidad en sus procesos comunicativos con los públicos interno y externo.

El Programa consta de dos modalidades que están determinadas por el público, la finalidad y el medio. Ellas son: “En Red” y “Para la Comunidad”.

“EN RED” (interno)

Es el escenario virtual de uso exclusivo de los funcionarios de la Gobernación del Atlántico. “En Red” es una página Web en la Intranet en donde los servidores públicos pueden obtener información general de la entidad y sus funcionarios, como también, pueden acceder a servicios especiales y formales.

PARA LA COMUNIDAD (externo)

Es, igualmente, un espacio formal en el que la comunidad deberá depositar sus demandas y reclamos. Los medios para acceder a este buzón serán físicos y electrónicos (correo electrónico -acceso desde la Pág. Web en Internet), a diferencia del buzón interno que su escenario principal es la intranet. Para la comunidad se valdrá de los espacios públicos de las instalaciones físicas de la entidad para la divulgación de información pertinente en cuanto quejas y reclamos y mejoramiento del servicio hacia la comunidad, por medio de carteleras informativas especiales para el programa, en las zonas de atención al público. Se utilizarán, además, otros espacios para la socialización de la información que genera el proceso, destinando una sección especial de para la comunidad en el programa institucional y haciendo reportes especiales semestrales en las emisoras y diarios más importantes.

9.5.3. Alineamiento Estratégico

Objetivos:

- Promover la interlocución, el trabajo colaborativo y la visión compartida.
- Establecer un espacio de diálogo formal entre funcionarios y directivos para profundizar los temas y avances del Plan de Desarrollo.
- Sensibilizar a los servidores públicos sobre los fines misionales de la entidad fortaleciendo la identidad institucional.

Descripción

Este ha sido pensado para alinear y/o sintonizar a los servidores públicos de la Gobernación del Atlántico, con los fines misionales de la entidad y del Estado.

Es un escenario abierto para la participación de los funcionarios en el mejoramiento continuo, ya que a través de este se deliberan los temas del Plan de Desarrollo, sus avances, sus obstáculos, permitiendo, además, crear sinergias entre las diferentes áreas de la entidad, determinando nuevas y mejores maneras de alcanzar los fines institucionales.

9.5.4. Rendición De Cuentas

Objetivos:

- Fortalecer la confianza de la comunidad en la entidad.
- Fortalecer la confianza con los medios de comunicación cumpliendo con el principio de publicidad y transparencia.

Descripción

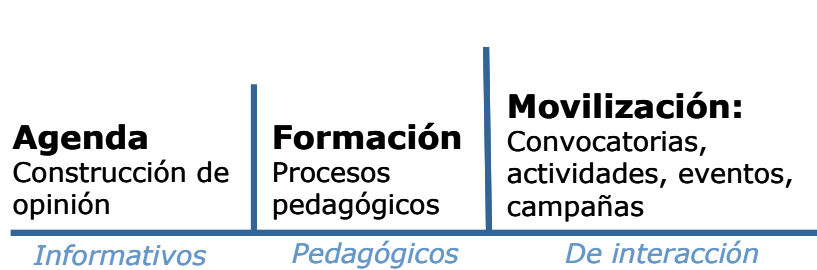
Este programa ha sido pensado para fortalecer la confianza de la comunidad en la entidad, de los Planes y Proyectos que ésta desarrolla. Sin embargo, siendo los medios masivos de comunicación actores tan importantes en la construcción de imaginarios, se hace necesario afianzar la relación con este público, la cual se caracteriza por la mutua desconfianza.

Este espacio es el escenario para la Rendición de Cuentas anual, teniendo, adicionalmente, espacios en privado de los directivos con los medios de comunicación y líderes de opinión en un formato muy parecido a las ruedas de prensa. Los directivos durante la sesiones con los Medios presentaran un informe ejecutivo de sus actividades, con la ayuda de la Asesoría de Comunicaciones quien colaborará con la presentación multimedia y/o otro apoyo audiovisual.

- En las sesiones de Rendición de Cuentas la selección de la audiencia debe tener un carácter público y representativo que involucre los diferentes sectores de la sociedad. Para su difusión se realizaran transmisiones en directo utilizando canales de televisión regional y nacional y medios radiales que colaboren con el deber de darle publicidad a la gestión Administrativa Departamental.
- La Rendición de Cuentas en la Gobernación del Atlántico será anual y sus temas estarán definidos por el Plan de Desarrollo.
- La Rendición de Cuentas estará liderada por el Gobernador del Atlántico quien será el principal expositor en la sesión, sin embargo, éste podrá denominar voceros o colaboradores que participen en la exposición de los informes de acuerdo a su experiencia o competencia en el tema, permitiendo a su vez que la audiencia encuentre respuestas a preguntas concretas.
- La Asesoría de Comunicaciones debe presentar especial apoyo a los informes de Rendición de Cuentas para su tratamiento adecuado en cuanto a lenguaje, recursos audiovisuales y formatos multimedia, transmisiones en directo, presentaciones en Power Point y pregrabados de audio y video que permitan una mejor comprensión por parte de la audiencia. Debe además, dar indicaciones y sugerencias acerca de cómo proyectar la imagen corporativa en estos informes, diseñando modelos de presentación que contribuyan a la identificación de la imagen de la entidad.

9.6. PLAN DE MEDIOS Y DE ACCIONES COMUNICATIVAS

El Plan de acción define los medios y las acciones comunicativas a través de los cuales van a implementarse las estrategias. Estas acciones comunicativas pueden ser de tres tipos:



Cuadro No. 8. Acciones comunicativas.

9.6.1. Actitud De Servicio (Programa De Capacitación)

- Sondeo de opinión inicial (establecimiento de necesidades, medición de aceptación).
- Campaña de divulgación (afiches, presentaciones multimedia).
- Actividades de capacitación.
- Campaña de sensibilización sobre valores y calidad (afiches, presentaciones multimedia).
- Sondeo de opinión de impacto (evaluación de resultados).

9.6.2. Comunicación Interna Y Externa

- En red
 - Información general de la entidad y sus funcionarios.
 - Servicios formales (buzón virtual de quejas).
 - Servicios especiales.
 - Charlas a funcionarios (proceso pedagógico).
 - Capacitación para usuarios finales (proceso pedagógico).
 - Campaña Promocional.
- Para la comunidad (externo)
 - Campaña de divulgación para la comunidad (Stand itinerante; comercial de Tv).
 - Lanzamiento Programa (Plaza Centenario).



- Programa de alineamiento estratégico.
 - Reunión con funcionarios.
 - Convocatoria (Gobernador).
 - Campaña de divulgación del programa.
 - Sesiones mensuales (primer semestre).
 - Campaña de divulgación de servicios prestados por las áreas.

- Programa de Rendición de cuentas a la sociedad.
 - Reunión de presentación de la metodología con directivos.
 - Reunión de presentación de la metodología con periodistas y líderes de opinión.
 - Campaña promocional (comercial tv; cuña radial; afiches, pendones, mensajes electrónicos).
 - Sesiones Gobernación-medios.
 - Sesiones Gobernación-comunidad.

9.6.3. Programa De Sensibilización Sobre La Cultura De Lo Público

- Seminarios-talleres lúdico pedagógicos.
- Campaña interna de divulgación (afiches, presentaciones multimedia).

9.6.4. Estrategia Comunicativa Para La Implementación Del Modelo De Gestión Por Procesos.

- Sondeo de opinión (establecimiento de imaginarios predominantes y de necesidades).
- Entrevistas a directivos (sondeo de compromiso).
- Reunión de sensibilización con funcionarios.
- Seminarios-taller de capacitación en temas de calidad.
- Boletín informativo.
 - Avances.
 - Agentes de cambio.
 - Entretenimiento.
 - Video o presentación promocional.

9.6.5. Proyecto Pedagógico Para Usuarios Finales (Sistematización Y Socialización De Información)

- Charla de sensibilización.
- Reuniones de multiplicación.

9.6.6. Proyecto Pedagógico: Cuentas Claras, Administración Transparente

- Campaña de sensibilización (presentaciones multimedia, correo electrónico, afiches).
- Campaña de divulgación (correo electrónico, comunicación directa).

10. AREA DE COMUNICACION PROPUESTA

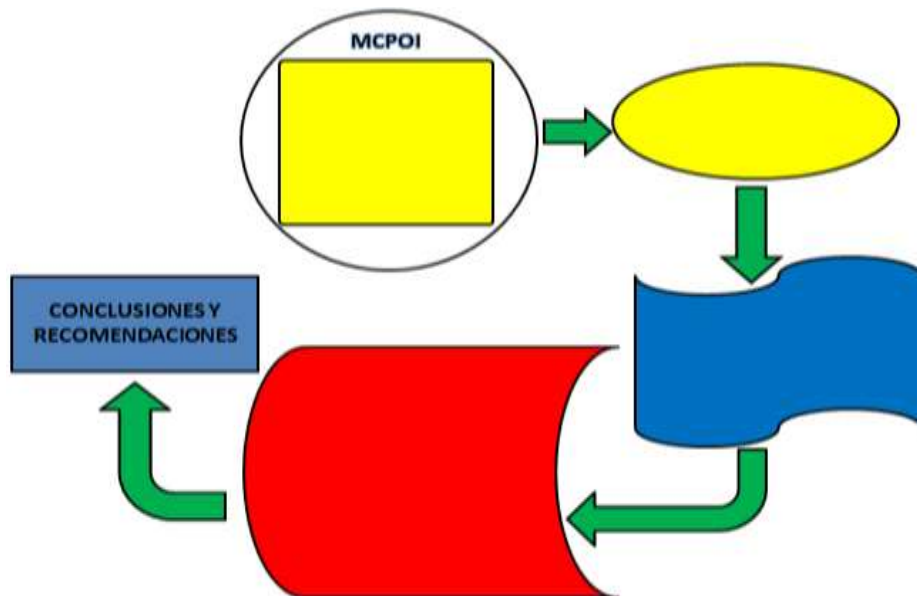


Figura No. 11. Mapa Conceptual Del Plan De Comunicaciones – Etapa 5.

El hecho de asumir la comunicación como un macroproceso de carácter estratégico supone la redefinición de las funciones de la Asesoría de Comunicaciones, como área responsable. De esta manera, para que sea posible la ejecución de este Plan, además de las que se relacionan con el manejo de medios y prensa, la Asesoría de Comunicaciones, cumplirá las siguientes funciones:

- a. Planear la comunicación.
- b. Orientar a las áreas para la correcta aplicación de las políticas y de los procesos y subprocesos.
- c. Gestionar recursos y sinergias institucionales e interinstitucionales para garantizar la ejecución del Plan de Medios y de Acciones Comunicativas.
- d. Asesorar a las áreas que lo requieran para que sus estrategias particulares de comunicación correspondan con los parámetros y directrices del presente Plan.
- e. Monitorear y hacer seguimiento y evaluación a las acciones comunicativas emprendidas desde las áreas.

10.1. ORGANIGRAMA

10.1.1 ORGANIGRAMA ACTUAL

En el organigrama actual no se observa una dependencia exclusiva al área de comunicaciones que se encargue de hacer cumplir las políticas actuales de comunicación de la Gobernación del Atlántico, tal como lo establece el decreto 545 del 2008 “Por lo cual se adoptan las políticas de comunicación de la gobernación del Departamento del Atlántico”. Ver Anexos.

En la estructura propuesta se sugiere un departamento responsable y visible de hacer cumplir y velar por que se cumplan las políticas de comunicación propuestas con el objeto de desarrollar acciones de comunicaciones concretas y específicas que permita el fortalecimiento de la institución. El departamento se dividirá en tres dependencias de acuerdo a la estructura o ejes temáticos del MCPOI.

El siguiente es el organigrama propuesto:

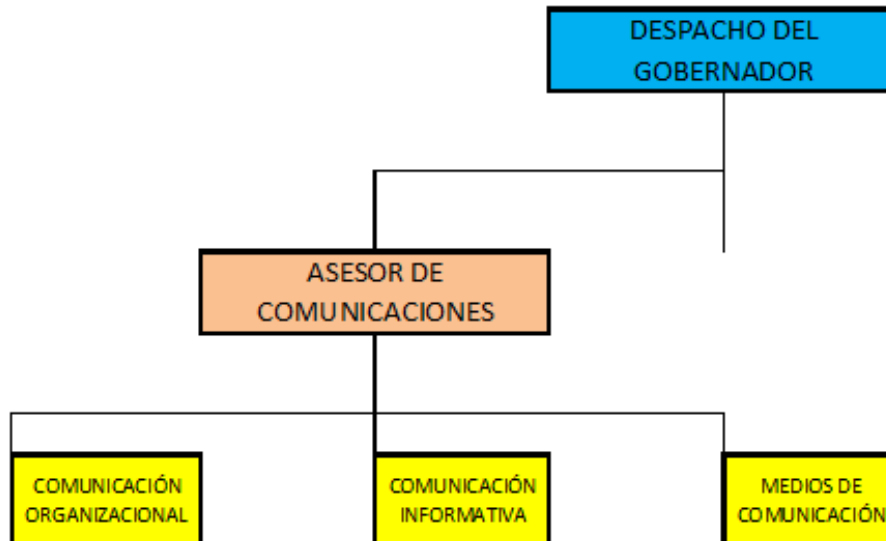


Figura No. 13. Organigrama Propuesto De La Asesoría De Comunicaciones Gobernación Del Atlántico.

Para la implementación del esquema propuesto no se requiere la adquisición de nuevas tecnologías. Así mismo los profesionales que existen en la planta general de la Gobernación del Atlántico, que cumplan el perfil y las competencias laborales, pueden ser reubicados y ocupar los nuevos cargos en el departamento de Asesoría de Comunicaciones y sus respectivas dependencias. Por consiguiente, los gastos adicionales en recursos humanos y técnicos serían mínimos.

10.2. MACROPROCESO DE COMUNICACIÓN PÚBLICA PROPUESTO

En aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad de obligatoria adopción por parte de las entidades del Estado, supone la implementación del Modelo de Operación por Procesos, los siguientes son los procesos y subprocesos del macroproceso de comunicación pública que se sugiere sea adoptado por la Gobernación del Atlántico, con sus correspondientes objetivos y responsables.

PROCESO	Comunicación Pública
CODIGO	De acuerdo con la estructura documental de la Entidad
RESPONSABLE	Asesoría de Comunicaciones

ENTRADAS	SUBPROCESO	SALIDAS
Información de los procesos de la entidad Información de la comunidad	Elaboración del Plan de Comunicaciones, a través del procedimiento "Elaboración de Planes de Acción (DE*06P)"	Cultura de visión compartida Información como bien colectivo Informes de rendición de cuentas
	Ejecución de Plan de Comunicaciones	
	Evaluación del Plan de Comunicaciones, a través del proceso Control de Gestión	

PROVEEDORES	DOCUMENTOS	RECURSOS	MEDICION	REGISTROS	CLIENTES
Funcionarios de la entidad Todos los procesos Comunidad	Elaboración de Planes de Acción Control de Gestión	Humanos: Personal Infraestructura: Oficinas, computadores, comunicaciones. Ambiente de trabajo: El adecuado para la realización de las labores.	Ver matriz de indicadores para el proceso		Todos los procesos Funcionarios de la entidad

SUBPROCESO	Elaboración del Plan de Comunicaciones
CODIGO	De acuerdo con la estructura documental de la Entidad
RESPONSABLE	Asesoría de Comunicaciones

ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
Información de los procesos	Elaborar el diagnóstico de la comunicación pública en la entidad a través del procedimiento "Diagnóstico Comunicación Pública"	Plan de Comunicaciones elaborado y aprobado
	Elaborar el diseño estratégico del plan de comunicaciones a través del procedimiento "Diseño Estratégico Plan de Comunicaciones"	
	Definir el plan de medios y acciones	

PROVEEDORES	DOCUMENTOS	RECURSOS	MEDICION	REGISTROS	CLIENTES
Funcionarios de la entidad Todos los procesos Comunidad	Diagnóstico Comunicación Pública" Diseño Estratégico Plan de Comunicaciones" Definir el plan de medios y acciones	Humanos: Personal Infraestructura: Oficinas, computadores, comunicaciones. Ambiente de trabajo: El adecuado para la realización de las labores.	Ver matriz de indicadores para el proceso	Plan de Comunicaciones aprobado	Comunidad Todos los procesos Funcionarios de la entidad

SUBPROCESO	Ejecución del Plan de Comunicaciones
CODIGO	De acuerdo con la estructura documental de la Entidad
RESPONSABLE	Asesoría de Comunicaciones

ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
Información de los procesos	Gestionar los recursos requeridos para la ejecución del plan de comunicaciones diseñado, a través de los procedimientos del proceso Gestión de Recursos	Plan de Comunicaciones ejecutado
	Ejecutar las acciones del plan de comunicaciones de acuerdo con el cronograma establecido	

PROVEEDORES	DOCUMENTOS	RECURSOS	MEDICION	REGISTROS	CLIENTES
Funcionarios de la entidad Todos los procesos Comunidad	Ejecución del Plan de Comunicaciones	Humanos: Personal Infraestructura: Oficinas, computadores, comunicaciones. Ambiente de trabajo: El adecuado para la realización de las labores.	Ver matriz de indicadores para el proceso		Todos los procesos Funcionarios de la entidad

Tabla No. 6. Macroproceso Propuesto.

11. INDICADORES DE GESTIÓN

Para que el Método de seguimiento y apoyo a la gestión pueda cumplir cabalmente con su función se deben establecer unos indicadores. Al respecto se deben tener en cuenta que los indicadores se constituyen en instrumentos de orden gerencial, necesarios para el seguimiento y apoyo a la gestión de la comunicación en las entidades del Estado y se son un conjunto de variables cuantitativas y cualitativas sujetas a medición que permiten observar la situación y las tendencias de cambios generados en la entidad en relación con el logro de objetivos y metas previstos:

El siguiente cuadro muestra los indicadores de gestión que se utilizarían para la evaluación del proceso de Comunicación Pública propuesto:

PROCESO	TIPO DE INDICADOR			NOMBRE DEL INDICADOR	INDICE	FRECUENCIA
	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD			
Comunicación Pública	X			Nivel de ejecución del Plan de Comunicación Pública	(No. de acciones del Plan de comunicaciones ejecutadas / No. de acciones del Plan de comunicaciones)*100	Trimestral
		X		Eficiencia en la ejecución del Plan	(Costo del Plan de comunicaciones / Costo proyectado del Plan de comunicaciones)*100	Anual
			X	Índice de Comunicación Pública	Valor del índice de comunicación (por encuestas)	Anual

Tabla No. 7. Indicadores De Gestión.

11.1. NIVEL DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN PÚBLICA:

Es un indicador de eficacia para el Plan de Comunicación implica la definición y cuantificación de los productos o piezas comunicativas e informativas (boletines, afiches, comunicados de prensa, folletos promocionales de los servicios de la entidad, diseño, construcción y mantenimiento permanente de una página web, etc.), que se deberán realizar durante la vigencia del mismo. Cual estará dada por la siguiente fórmula:

Nivel de ejecución del Plan de Comunicación Pública = (No. de acciones del Plan de comunicaciones ejecutadas / No. de acciones del Plan de comunicaciones)*100

Se propone que la frecuencia del indicador sea trimestral.

11.2. EFICIENCIA EN LA EJECUCIÓN DEL PLAN

La definición y cuantificación de los productos o piezas comunicativas e informativas a generar, debe traducirse en la elaboración del presupuesto requerido para su realización. La Eficiencia Presupuestal en el manejo de los recursos consumidos contra los recursos proyectados estará dada por la siguiente fórmula:

Eficiencia en la ejecución del Plan = $(\text{Costo del Plan de comunicaciones} / \text{Costo proyectado del Plan de comunicaciones}) * 100$

Se propone que la frecuencia del indicador sea anual.

11.3. INDICE DE COMUNICACIÓN PÚBLICA

Para calcular el índice de comunicación pública, el cual se refiere a la efectividad del Plan de Comunicación donde se establece el seguimiento y apoyo a la gestión los cuales pueden ser agrupados de conformidad con la estructura del MCPOI, con el fin de calcular su índice de desempeño.

Se propone que la frecuencia del indicador sea anual.

El Índice de desempeño del Modelo, se sugiere la siguiente formulación extraída del MCPOI:

$$IDM = (II \times \rho i) + (IA \times \rho a) + (IV \times \rho v)$$

Donde la variable dependiente es:

IDM => Índice de desempeño del Modelo de comunicación pública organizacional informativa

Y las variables independientes son:

II => Índice de interlocución

pi=> Ponderador de la interlocución

IA => Índice de apertura

pa => Ponderador de la apertura

IV => Índice de visibilidad

pv => Ponderador de la visibilidad

Para el cálculo de los indicadores compuestos, intervienen unos factores multiplicadores o ponderadores identificados con la letra griega ρ . Dichos ponderadores son el resultado de definir, de un total de 100 puntos, qué puntaje o proporción se le asigna a cada una de las variables que conforman un determinado indicador. Estos deberán ser establecidos al interior de la Gobernación del Atlántico, de conformidad con el énfasis o importancia que se le quiera dar a los factores determinantes de cada indicador.

Adicionalmente, se deben definir los Sistemas de Información que son necesarios tener para que se pueda producir la información base para el cálculo y producción de los indicadores que servirán para monitorear la evolución del Plan.

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proceso de mejoramiento de la comunicación en la Gobernación del Atlántico se desarrolló a partir de un Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para entidades del Estado MCPOI el cual ofrece herramientas conceptuales y metodológicas necesarias para direccionar la comunicación en las entidades públicas como un proceso de apoyo a la gestión estratégica.

Este modelo contempla como primer paso, la realización de un diagnóstico de la comunicación en la entidad para la búsqueda de soluciones vistas en estrategias y acciones.

En el diagnóstico, se realizó el análisis inicial de los ejes temáticos los cuales contribuyeron a que se formularan los objetivos iniciales que se incluyeron en el Plan de Mejoramiento de Acciones Comunicativas, fortaleciendo las debilidades y dinamizando las fortalezas de la entidad.

El diagnóstico, arrojó los siguientes resultados:

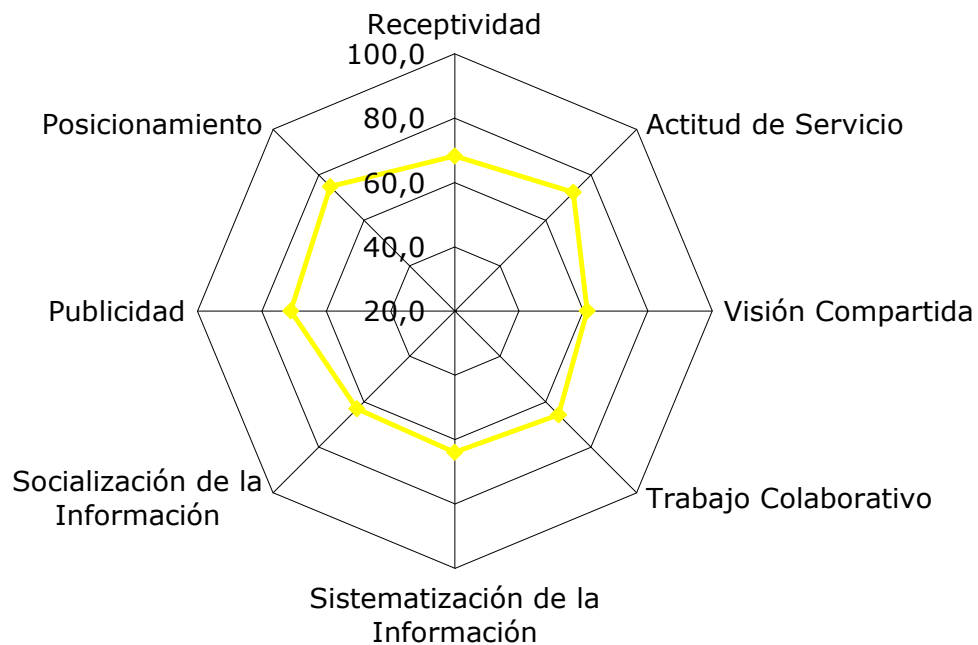


Figura 14. Resultados Del Diagnóstico.

De los resultados del diagnóstico, se resalta que se debe mejorar la comunicación interna. Así mismo, es necesario mejorar la conversación institucional para la interlocución buscando fortalecer la cultura organizacional y mejorar sensiblemente los procesos internos y externos de producción y circulación de la información, así como la construcción de visión compartida y la promoción del trabajo colaborativo.

El Plan de comunicación se desarrolló por las tres grandes vías que ofrece el MCPOI, y una Matriz Estratégica la cual comprende: categorías, ejes temáticos y campos.

Con el Plan propuesto se espera que se mejoren los procesos de sistematización y socialización de la información que proviene de la ciudadanía y/o de los medios de comunicación y la manera como está siendo asimilada y aprovechada por la entidad.

Con base en el Plan se espera que el nivel operativo conozca de manera más eficaz el Plan de Desarrollo y las políticas de la Alta Dirección a través de un proceso interno de capacitación teniendo en cuenta sus implicaciones concretas en el trabajo. Adicionalmente, realizar una inducción al enfoque, los objetivos y el estilo de Dirección que se propone la actual administración.

Se espera mejorar al trabajo colaborativo al interior de la entidad a través de la consecución de espacios de conversación en las áreas, y mecanismos para tramitar las propuestas de los servidores públicos que permitan una planificación y socialización del trabajo.

El Plan de comunicación propuesto espera mejorar los procesos internos de socialización de la información laboral y estratégica que circula hacia los servidores públicos y en particular hacia el nivel operativo.

La Rendición de cuentas a la sociedad y la proyección de imagen de la Gobernación son fortalezas que demuestran una disposición marcada hacia la transparencia y la visibilidad.

A partir de este, se desarrolla el Plan de Comunicación de la Entidad, el cual contempla la elaboración de políticas de Comunicación, Planteamiento de objetivos, estrategias y Plan de medios. Dentro de este proceso de Planeación se han diseñado ya las políticas y están por definirse las estrategias y acciones específicas.

El Plan de Comunicación Pública, el cual se constituye a la vez en un Plan de Mejoramiento de la comunicación, se propone elevar la actual calificación que permita mejorar el liderazgo en el desarrollo de la Comunicación Pública de la entidad.

CAMPO	EJE TEMÁTICO	CATEGORÍA
Comunicación Organizacional	Receptividad	Apertura
	Actitud de servicio	
Comunicación Organizacional	Visión compartida	Interlocución
	Trabajo colaborativo	
Comunicación Informativa	Sistematización de la información	
	Socialización de la información	
Rendición de cuentas a la sociedad	Publicidad	Visibilidad
	Posicionamiento	

Tabla No. 8. Campos, Ejes Temáticos Y Categorías Del MCPOI.

El Plan de Mejoramiento de la Comunicación se propone el objetivo de elevar la calificación general. Para lograrlo se diseñaron acciones comunicativas que se concentran en fortalecer la Comunicación Organizacional y la Comunicación Informativa, pues con ello se elevarán los niveles de percepción positivos de la apertura y la interlocución.

Promover un proceso de reflexión en el nivel directivo sobre el trabajo colaborativo y las relaciones de comunicación entre áreas, con el propósito de que de esta reflexión surjan propuestas concretas para implementar un programa interno que trabaje sobre este tema.

Los esfuerzos están destinados a contrarrestar las debilidades; y, aunque el trabajo ha sido fructífero, se hace necesaria la participación activa de los directivos quienes desconocen los alcances de este proyecto para un mejoramiento integral de la Gobernación del Atlántico.

Se recomienda implementar un programa interno de capacitación para el servicio al ciudadano con participación activa del nivel directivo en las sesiones de trabajo.

Revisar el Programa de rendición de cuentas a la sociedad buscando una mayor cobertura y capacidad de llegada al conjunto de la población.

Implementar una campaña orientada a la sociedad de posicionamiento de la Entidad y de promoción de los servicios que ofrece al ciudadano.

Se propuso una estructura para el área de comunicaciones, con sus respectivas funciones.

Es importante resaltar que el enfoque que nos brinda este Modelo de Comunicación Pública, va más allá de establecer buenas relaciones con los medios de comunicación y garantizar la difusión de las actuaciones de las entidades, es, además, contribuir a la consolidación de una cultura organizacional fundada en los principios de la función pública y encaminada a movilizar internamente a los servidores públicos en sintonía con los objetivos estratégicos propios de cada entidad y con el cumplimiento de los fines esenciales del Estado.

Entender la comunicación como un eje estratégico que atraviesa transversalmente el quehacer de las organizaciones, es comprender la comunicación como componente importante en la construcción de lo público, en la consolidación de una cultura organizacional que se configura en el diálogo, en la construcción de consensos e imaginarios que nos conducen a fines y propósitos comunes para garantizar la participación, la comunicación desde la democracia, lo político, lo público.

13. BIBLIOGRAFÍA

JARAMILLO, Juan. 1998. *Modelo De Comunicación Pública Organizacional E Informativa Para Entidades Del Estado (Mcpoi)* 2004. Usaid – Casals & Associates Inc. – Comunicación Pública Estrategias. Bogotá.

Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000.

Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009.

Rendición de Cuentas Plan de Desarrollo 2008-2011 “Unidos Todo Se Puede Lograr”

Plan de Desarrollo Departamental 2012-2015 “Atlántico Mas Social. Compromiso Social Sobre lo Fundamental”

El Modelo general de comunicación pública puede consultarse en: JARAMILLO, Juan Camilo. 2002. “Comunicación pública y movilización Social”, Proyecto Comunicación Pública, 2ª ed. Imprenta Departamental de Antioquia.

JARAMILLO, Juan Camilo. 2003. *Comunicar para convocar, convocar para movilizar.* Bogotá: Comunicación Pública Estrategias.

JARAMILLO Juan Camilo, RINCÓN Omar y LONDOÑO Adriana. 2004. *La comunicación pública Documento, Bogotá.*

ANDRADE, Horacio. 1996. “El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales”. *Razón y Palabra*, No. 4, año 1, septiembre-noviembre.

ANDRADE, Horacio. 1992. “El proceso de cambio cultural en la organización”. *Management Today en Español*. Marzo.

MARTIN-BARBERO, Jesús. “Comunicación y Cultura Política”. Conferencia dictada el 26 de mayo de 2.000 en la sede de la Corporación Viva la Ciudadanía, en Armenia, Quindío.

McQUAIL, Denis. 1998. *La acción de los medios. Los medios de comunicación y el interés público.* Buenos Aires: Amorrortu Editores. Buenos Aires.

HABERMAS, Jürgen. 1981. “Teoría de la Acción Comunicativa” Taurus.

Programa de Cooperación Internacional “Fortalecimiento de la Transparencia y la Rendición de Cuentas en Colombia”, auspiciado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional –USAID”.

ALVAREZ ACEVES, Luis Ramón. *Comunicación Estratégica*. México; Grupo Editorial Iberoamericana, 1998.

MARÍN CALAHORRO, Francisco. *Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación*. 2008.

PIZZOLANTE NEGRÓN, Italo. *El Poder de la Comunicación*. Editorial PUJ 2004.

ANDRADE RODRIGUEZ DE SAN MIGUEL, Horacio. *La Comunicación en las organizaciones*. 2ª edición Editorial Trillas, 2005.

Anexo 1. Estructura de Contenidos del CD

- 01. MODELO DE COMUNICACIÓN PÚBLICA ORGANIZACIONAL E INFORMATIVA PARA ENTIDADES DEL ESTADO, MCPOI**

- 02. MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO, MECI**

- 03. POLITICAS DE COMUNICACIÓN VIGENTES EN LA GOBERNACIÓN DEL ATLANTICO**

- 04. FORMATO DE ENCUESTAS**
Formato de Encuestas de Comunicación Organizacional
Formato de Encuestas de Comunicación Informativa
Formato de Encuestas de Rendición de Cuentas a la Sociedad

- 05. FORMATO DE ENCUESTAS DILIGENCIADAS**
Formato de Encuestas Diligenciadas por el Nivel Directivo (3)
Formato de Encuestas Diligenciadas por el Nivel Profesional (3)
Formato de Encuestas Diligenciadas por el Nivel Operativo (3)

- 06. CALCULOS Y GRAFICAS CONSOLIDADOS DEL DIAGNOSTICO COMUNICACIONAL.**

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIÓN PÚBLICA PARA LA GOBERNACIÓN DEL ATLÁNTICO, CON BASE EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL MODELO DE COMUNICACIÓN PÚBLICA ORGANIZACIONAL E INFORMATIVA PARA ENTIDADES DEL ESTADO (MCPOI).



Presentado por:

Ing. PABLO CORONELL GOENAGA

Ing. NICOLAS ZULUAGA BETANCOURT

Director:

M Sc. PEDRO PABLO POVEDA ORJUELA

**MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DEL NORTE**

Ciudad de Barranquilla. Junio 11 del año 2013.