

**DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SECRETARÍA DE  
CULTURA Y TURISMO DE SANTIAGO DE CALI**

**DIANA MARCELA ESPAÑA FERNÁNDEZ**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL- PERIODISMO  
SANTIAGO DE CALI  
2009**

**DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SECRETARÍA DE  
CULTURA Y TURISMO DE SANTIAGO DE CALI**

**DIANA MARCELA ESPAÑA FERNÁNDEZ**

**Protocolo Pasantía como opción de grado presentado como requisito para  
optar al título de Comunicador Social- Periodista**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL- PERIODISMO  
SANTIAGO DE CALI  
2009**

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

FIRMA DIRECTORA DE PASANTÍA

---

FIRMA DEL JURADO

---

FIRMA DEL JURADO

## **Dedicatoria**

El resultado de este proceso y de todo lo que soy hasta ahora se lo debo a mi familia, mi motorcito, mi razón de ser.

A mi mejor amiga Natalia Quiceno, porque gracias a ella, a sus palabras, sus consejos y su compañía incondicional logré superar dificultades, aprendiendo a caer y levantarme para continuar.

Gracias a ustedes hoy cierro un capítulo en mi vida para abrir las puertas hacía el futuro, como una profesional.

Estoy eternamente agradecida con ustedes.

**¡LOS AMO!**

## **Agradecimientos**

Esta etapa de mi vida culmina gracias a Dios, a mi familia, a mis profesores y a todas las personas que me han acompañado durante años; apoyándome y guiándome para evolucionar.

Por eso quiero agradecer de todo corazón a las Profesoras Lucrecia Romero y Patricia García Becerra, porque me acompañaron en el proceso de pasantía, me guiaron y me motivaron en todo momento.

Principalmente quiero darle las gracias al Secretario de Cultura y Turismo, Argemiro Cortés Buitrago porque me apoyó en todo momento y me permitió realizar la pasantía, brindándome la posibilidad de quedarme trabajando para madurar personal y profesionalmente.

A ustedes y a todas las personas que han dejado huella en mi vida.

**¡MIL Y MIL GRACIAS!**

## CONTENIDO

	Pág.
TÍTULO .....	1
TEMA.....	1
RESUMEN.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
1. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SECRETARÍA DE CULTURA Y TURISMO DE SANTIAGO DE CALI .....	5
1.1. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....	7
1.1.1. Organigrama de la Alcaldía.....	8
1.1.2. Misión.....	8
1.1.3. Visión.....	8
1.1.4. Organigrama de la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali.     9	
1.2. ÁREAS .....	11
1.2.1. Administrativo.....	11
1.2.2. Desarrollo Cultural.....	13
1.2.3. Cultura Ciudadana.....	17
1.2.4. Turismo. ....	17
2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	18
3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	20
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA O PREGUNTA PROBLEMA.....	21
4. OBJETIVOS.....	22
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	22
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	22
5. JUSTIFICACIÓN.....	23
6. INTERESES .....	25
6.1. INTERÉS ACADÉMICO PARA EL APRENDIZAJE DEL ESTUDIANTE ..	25

6.2.	INTERÉS Y APORTE PRODUCTIVO PROFESIONALMENTE PARA LA ESTUDIANTE.....	25
6.3.	INTERÉS Y APORTE PRODUCTIVO PARA LA SECRETARÍA DE CULTURA DE SANTIAGO DE CALI .....	26
7.	FUNCIONES DEL ESTUDIANTE EN EL PROYECTO PROPUESTO .....	27
8.	MARCOS DE REFERENCIA .....	28
8.1.	MARCO CONTEXTUAL .....	28
8.2.	MARCO CONCEPTUAL.....	28
8.3.	MARCO TEÓRICO .....	30
9.	DISEÑO METODOLÓGICO .....	36
9.1.	ENFOQUE .....	36
9.2.	INSTRUMENTOS.....	37
9.2.1.	Primarias. ....	37
9.2.2.	Secundarias. ....	37
9.3.	TÉCNICAS .....	37
9.3.1.	Observación. ....	37
9.3.2.	Entrevista. ....	38
9.3.3.	Encuesta. ....	38
9.4.	PROCEDIMIENTOS .....	38
9.4.1.	Momento Inicial. ....	39
9.4.2.	Momento operativo.....	39
9.4.3.	Momento de procesamiento y evaluación. ....	39
9.4.4.	Momento Final.....	39
10.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	40
10.1.	¿QUÉ SE CUMPLIÓ DE LO PACTADO? .....	40
10.2.	¿QUÉ NO SE CUMPLIÓ Y POR QUÉ? .....	41
10.3.	ELEMENTO INNOVADOR DE LA PROPUESTA .....	41
11.	CRONOGRAMA.....	43
12.	TALENTOS Y RECURSOS.....	44

12.1.	TALENTOS HUMANOS.....	44
12.2.	RECURSOS FÍSICOS .....	44
13.	RESULTADOS.....	45
13.1.	LA INFORMACIÓN .....	45
13.2.	LA INTERRELACIÓN.....	46
13.3.	LOS MEDIOS Y CANALES DE COMUNICACIÓN .....	47
13.4.	MOMENTO INICIAL.....	48
13.5.	MOMENTO OPERATIVO .....	49
13.6.	MOMENTO DE PROCESAMIENTO Y EVALUACIÓN.....	51
13.6.1.	Tratamiento estadístico de la información. ....	51
13.7.	MOMENTO FINAL .....	80
13.7.1.	Conclusiones. ....	84
13.7.2.	Recomendaciones. ....	85
14.	BIBLIOGRAFÍA .....	91
15.	ANEXOS .....	93



## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Funciones del estudiante en el proyecto propuesto.	27
Tabla 2 Análisis DOFA comunicación e información.	80
Tabla 3 Análisis DOFA componente de medios de comunicación existente.	81
Tabla 4 Análisis DOFA de medios y espacios.	82
Tabla 5 Análisis DOFA relaciones.	83
Tabla 6 Análisis DOFA información (mapa de comunicaciones).	83

## LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Logo de la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali.	5
Ilustración 2. Organigrama de la Alcaldía de Santiago de Cali.	8
Ilustración 3. Organigrama de la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali.	9
Ilustración 4. Paradigma para la ejecución de la investigación de la comunicación organizacional.	34
Ilustración 5. Diagrama de Gannt	43
Ilustración 6. ¿La Secretaría de cultura y turismo Municipal proporciona información a los funcionarios?	51
Ilustración 7. ¿La información que usted recibe de la dependencia es oportuna y suficiente para desarrollar su labor?	52
Ilustración 8. Medios de Comunicación que conoce de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal.	53
Ilustración 9. Los medios de comunicación interna existentes son: Actualizados, oportunos, claros, sencillos y atractivos.	55
Ilustración 10. Lectura de las carteleras institucionales.	56
Ilustración 11. La información de las carteleras es: Actualizada, oportuna, clara, sencilla, atractiva.	57
Ilustración 12. ¿Usted ha leído la revista “Oiga, Mire, Lea de Turismo por la cultura”?	58
Ilustración 13. ¿Usted ha visto el programa “Oiga, Mire, Lea de Turismo por la cultura”?	58
Ilustración 14. ¿Usted ha escuchado el programa “Oiga, Mire, Lea de Turismo por la cultura”?	59
Ilustración 15. ¿Los medios anteriormente mencionados de “Oiga, Mire, Lea de Turismo por la cultura” contribuyen al fortalecimiento de los objetivos y valores institucionales de la dependencia?	60

Ilustración 16. Como funcionario, ¿conoce claramente el objetivo del servicio que presta a la ciudadanía?	61
Ilustración 17. A través de qué medios conoce el objetivo del servicio que presta a la ciudadanía.	62
Ilustración 18. A través de qué espacios conoce el objetivo del servicio que presta a la ciudadanía.	63
Ilustración 19. A través de qué otros medios o espacios conoce el objetivo del servicio que presta a la ciudadanía.	64
Ilustración 20. ¿Son claros los procedimientos que debe desarrollar o llevar a cabo en su cargo?	65
Ilustración 21. A través de qué medios sabe los procedimientos que debe desarrollar o llevar a cabo en su cargo.	66
Ilustración 22. A través de qué espacios sabe los procedimientos que debe desarrollar o llevar a cabo en su cargo.	67
Ilustración 23. A través de qué otros medios y espacios sabe los procedimientos que debe desarrollar o llevar a cabo en su cargo.	68
Ilustración 24. ¿Conoce el Plan de Acción del año 2009 de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal?	69
Ilustración 25. A través de qué medios conoce el Plan de Acción del año 2009 de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal.	70
Ilustración 26. A través de qué espacios conoce el Plan de Acción del año 2009 de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal.	71
Ilustración 27. A través de qué otros medios y espacios Conoce el Plan de Acción del año 2009 de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal.	71
Ilustración 28. ¿Por cuál medio prefiere que le llegue información de la Secretaría de Cultura y turismo Municipal?	72
Ilustración 29. ¿Por cuál espacio prefiere que le llegue información de la Secretaría de Cultura y turismo Municipal?	73

Ilustración 30. Usted recibió en la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal: Inducción, reinducción, entrenamiento, evaluación de desempeño.	74
Ilustración 31. ¿Cómo se entera de los sucesos de la dependencia?	75
Ilustración 32. ¿Usted considera que el rumor en la dependencia es?	76
Ilustración 33. Existe en la dependencia un ambiente de participación y diálogo en espacios formales e informales.	77
Ilustración 34. Áreas con las cuales tiene una relación.	78
Ilustración 35. Áreas de las cuales le gustaría recibir información.	79

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
A. Formato de encuesta.....	93
B. Circular Secretario de Cultura y Turismo Municipal.....	97
C. Procesamiento informático de los datos.....	98

## **TÍTULO**

Diagnóstico de comunicación interna en la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali.

## **TEMA**

Diagnóstico de medios y espacios de la comunicación interna.

## RESUMEN

La comunicación interna es todavía uno de los grandes enigmas por resolver en las organizaciones, la meta consiste en alcanzar la comunicación ideal entre funcionarios, entre ellos y el público al que se dirigen; la misión se basa en liberar el espejismo cotidiano que disfraza los problemas de comunicación interna.

Como solución se propone elaborar un diagnóstico de comunicación en la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali, para medir los medios y espacios de comunicación interna, evidenciar los problemas existentes y plantear propuestas de mejora.

La metodología consistió en implementar el enfoque empírico analítico, basándose en la experiencia, trabajando desde lo cuantitativo y lo cualitativo; donde se tomaron las fuentes primarias y secundarias con técnicas como el diagnóstico y la observación.

El procedimiento se dividió en cuatro momentos según el planteamiento del señor Jesús García Jiménez, en su libro La comunicación interna. En el momento inicial se recopiló la información institucional, se adecuó en un documento para proceder al momento operativo en donde se analizó el contenido de la información y se realizaron cien (100) encuestas equivalentes al 66% de la población; En el momento de procesamiento y evaluación, se sistematizaron y analizaron las encuestas desde donde se evidenció debilidad en los medios y espacios de comunicación a causa de desconocimiento de los mismos por su poca frecuencia.

Como solución se plantearon mejoras para los medios de comunicación interna existentes; se desarrollaron propuestas de fortalecimiento, para generar un ambiente de receptividad, participación y diálogo entre los miembros de la dependencia.

Se propuso hacerle seguimiento a los procesos para evaluar la receptividad de los medios, forjar espacios que fomenten el trabajo en equipo para que todos alcancen el objetivo de la dependencia y generen reconocimiento de Santiago de Cali, como ciudad Cultural y Turística.

## INTRODUCCIÓN

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

En este caso, es preciso abordar el tema de la comunicación interna, entendiendo ésta como el proceso de interacción entre los miembros de una organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con sus miembros, a través del uso de diversos medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para cumplir a cabalidad con los logros y el funcionamiento de la organización.

Con lo anterior, es relevante precisar que para este énfasis organizacional en el campo de la comunicación social, que se encarga de la producción de bienes y servicios, de carácter público o privado, en entidades de tipo comunitario, ONG, entre otras. Allí su función se centra en estudiar, analizar los procesos comunicativos en las organizaciones y así proponer y/o diseñar planes de comunicación, coordinación e implementación de estrategias que optimicen las relaciones internas y externas de la organización.

Por eso, resulta pertinente hablar del entorno organizacional, específicamente de la comunicación interna. Entendiendo el entorno, como un “conjunto de condiciones ambientales o fuerzas sociales, culturales, de costumbre, legales, políticas, tecnológicas, económicas, etcétera, que modifican una empresa u organización o influyen en ellas.”<sup>1</sup>

Analizando una dependencia de la Alcaldía de Santiago de Cali, como lo es la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal; institución prestadora de servicios culturales que tiene personalidad jurídica, es patrimonio histórico y cuenta con un régimen jurídico propio.

Esta pasantía está orientada a analizar la forma como es llevada a cabo la comunicación dentro de la organización para diagnosticar el estado del manejo de la comunicación interna, con el fin de conocer e identificar las fortalezas y debilidades existentes en la actualidad y así concientizar a la población, sobre la importancia de tener un buen manejo de los proceso de comunicación interna, con un eficaz clima organizacional que genere una retroalimentación y permita

---

<sup>1</sup> GARCÍA Jiménez, Jesús. La Comunicación interna. España: Días de Santos, S.A., 1998. Capítulo 3. Pág. 19.



conseguir el bienestar de la institución, de sus empleados, colaboradores y de cierto modo de los usuarios.

Se realizó un diagnóstico de comunicación interna en la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali para analizar los medios y espacios que existen de comunicación; aclarando que el área de comunicaciones se implementó a principios de éste año, y básicamente se ha preocupado por priorizar el reconocimiento a través de los medios, olvidando los actores internos de la dependencia, es decir, a los empleados.

Para eso se requirió diseñar y aplicar instrumentos de medición como el diagnóstico, basado en enfoque empírico analítico, trabajando desde lo cuantitativo y cualitativo; haciendo uso de las fuentes primarias y secundarias con técnicas como la observación, la entrevista y la encuesta.

Todo este procedimiento dio paso a una sistematización acompañada de un análisis de las situaciones que involucraron el contexto organizacional para posteriormente plantear propuestas que faciliten el fortalecimiento de la comunicación.

A su vez, el diagnóstico buscó proporcionar medios y espacios de la comunicación interna, dando al final unas recomendaciones generales que podrán hacer de la Secretaría de Cultura y Turismo de Cali un lugar adecuado para sus empleados, es decir, que proporcione un ambiente laboral más agradable.

Es importante que dentro de la organización exista un óptimo manejo de la comunicación, que desarrolle competencias comunicacionales y genere conocimiento en una entidad pública tan importante culturalmente para la ciudad, pensando en esta institución como un medio de alta influencia para Santiago de Cali.

## 1. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SECRETARÍA DE CULTURA Y TURISMO DE SANTIAGO DE CALI

### Ilustración 1. Logo de la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali.



**Fuente:** Adriana Olarte Vivas. Lider de comunicaciones de la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali, Septiembre de 2008.

Las funciones de promoción de las manifestaciones culturales en Santiago de Cali hasta 1996 se realizaban al interior de la Secretaría de Educación Municipal por intermedio de la Subdirección de Cultura. Se efectuaban mediante el Acuerdo 01 de 1996 de la Reforma Administrativa del Municipio de Santiago de Cali<sup>2</sup> y fue lo que dio vida a La Dirección de Cultura, entidad adscrita al Despacho del Alcalde Municipal.

Posteriormente con el Acuerdo 070 de 2000<sup>3</sup>, en su Artículo 11 se creó la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali, la cual la dotó de una estructura administrativa para fomentar el desarrollo cultural de todos los sectores sociales de Cali, en particular de la cultura popular del Municipio.

La Secretaría de Cultura y Turismo Municipal se trasladó en febrero del año 2000 al Centro Cultural de Cali, ubicado en la Carrera 5 No.6-05, antigua FES, al frente del Teatro Municipal. Edificación que fue adquirida en el año de 1997 por el Municipio de Santiago de Cali, convirtiéndose en una de las sedes más completas para dinamizar la actividad cultural de la ciudad.

---

<sup>2</sup> Acuerdo 01 de 1996 (Mayo 9). Por medio del cual en su Artículo 22 la Reforma Administrativa del Municipio de Santiago de Cali creó La Dirección de Cultura. Santiago de Cali. Concejo Municipal de Santiago de Cali. 1996.

<sup>3</sup> Acuerdo 070 de 2000 (Diciembre 19). Por medio del cual en su Artículo 11 reforma el Acuerdo 01 de 1996, estructura de la administración central y descentralizada y se dictan otras disposiciones" (en línea). Santiago de Cali. Concejo Municipal de Santiago de Cali, 2000. (Consultado en septiembre de 2008). Disponible en internet: [http://www.sicali.com/info\\_general/relatoria/Normas/acuerdos/ACUERDO%20No.%20070%20de%202000.pdf](http://www.sicali.com/info_general/relatoria/Normas/acuerdos/ACUERDO%20No.%20070%20de%202000.pdf)

La mencionada construcción fue dirigida por el arquitecto Rogelio Salmona y fue galardonada con el Premio Nacional de Arquitectura en la Bienal de 1989-1991. Ocupa un lote de diecisiete mil metros cuadrados que se componen de Biblioteca Infantil, sala bibliográfica Especializada en Arte y Cultura, sala especializada para invidentes “Jorge Luis Borges”, Videoteca, Salones de exposición de artes plásticas, sala equipada con medios para grabación audiovisual “Estudios Takeshima”, Audioteca y un conjunto de auditorios y salas donde se ofrecen conferencias y talleres permanentes y espacios para la investigación.

Según la información presentada por la Alcaldía, en el Plan de Desarrollo 2008-2011, “Actualmente para la promoción de la cultura en el Municipio se cuenta con 44 salas de cine, 18 teatros, 22 grupos de teatro, 9 museos, 100 bibliotecas, 31 salas de exposición, 201 salas de convenciones y auditorios.

Para ello La Secretaría de Cultura facilita procesos culturales, atiende, promueve y fortalece manifestaciones culturales a través de la realización anual de más de 40 festivales, la consolidación de más de 50 Bibliotecas Públicas Comunitarias, el apoyo y promoción de más de 500 artistas, la realización de más de 2.000 talleres de formación y cualificación artística en danzas, música, teatro entre otras manifestaciones, así como también ha iniciado procesos de cultura ciudadana que inculcan respeto y amor por la ciudad.

En Cali se realizan 2.000 pequeños eventos culturales al año impactando a más de la mitad de la población, lo que exige programas de promoción, difusión y divulgación masiva de las actividades. En promedio se realizan 40 grandes eventos artísticos culturales al año, que congregan más de 600 mil personas de las diversas etnias y corrientes culturales.

Dichas actividades son consideradas patrimonio cultural del Municipio, tanto por su contribución cultural como por un incentivo turístico y de gran demanda agregada, acompañando otros sectores como el de la economía local.

Adicionalmente con la Red de Bibliotecas Públicas Comunitarias se presta constantemente los servicios de consulta bibliográfica, acceso a Internet, extensión cultural, proyección de audiovisuales y promoción de lectura y escritura, en 56 espacios que se encuentran localizados en 21 de las 22 comunas y en 14 de los 15 corregimientos, esto significa que el programa cuenta con una cobertura del 95% tanto en la zona urbana como rural”<sup>4</sup>.

Esta Secretaría es un medio facilitador de procesos culturales en la ciudad de Santiago de Cali. A través de los años ha atendido, promocionado y fortalecido

---

<sup>4</sup> Plan de Desarrollo 2008- 2011 “Para vivir dignamente”. (en línea). Santiago de Cali. Alcaldía de Santiago de Cali, 2008. (Consultado en Septiembre de 2008). Disponible en Internet: [http://www.puj.edu.co/portal/estudiantes/archivos\\_noticias/desarrollo.pdf](http://www.puj.edu.co/portal/estudiantes/archivos_noticias/desarrollo.pdf)

gran cantidad de manifestaciones culturales que se ven reflejadas con la realización de diferentes espectáculos posicionados en el país como el Petronio Álvarez, el Mercedes Montaña, el Festival Mundial de la Salsa y otros.

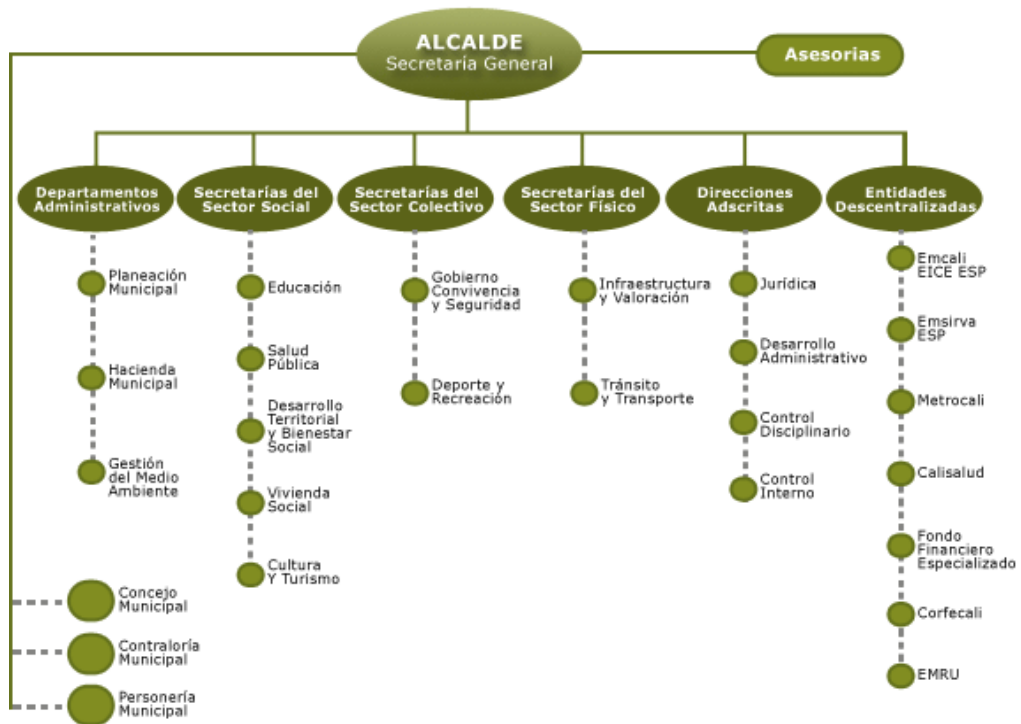
A pesar de esta oferta cultural, la ciudad de Cali y su crecimiento poblacional acelerado hacen necesario ampliar la oferta de servicios culturales por parte de organizaciones e instituciones tanto privadas como públicas del Municipio de Cali. La falta de formación empresarial y de apoyo oficial, ha impedido el impacto social y económico que una verdadera industria cultural puede generar para nuestra cultura y economía. Al no tener el sistema municipal de cultura, la inversión es dispersa, poco planificada, no focalizada y con productividad aún por explotar.

### **1.1. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

La Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali, al ser una entidad del Gobierno, se encuentra adscrita al Despacho del Alcalde. Su estructura organizacional está conformada de la siguiente manera:

### 1.1.1. Organigrama de la Alcaldía.

Ilustración 2. Organigrama de la Alcaldía de Santiago de Cali.



**Fuente:** Organigrama de La Alcaldía (en línea). Santiago de Cali. Alcaldía de Santiago de Cali. (Consultado en Octubre de 2008). Disponible en Internet. <http://www.cali.gov.co/Cali.php>

En este momento la Secretaría está implementando con su “Plan de Acción Cultural y Turístico 2008-2011”, la siguiente misión, visión y organigrama.

### 1.1.2. Misión.

Promover procesos culturales que coadyuven a la apropiación de la ciudad por sus habitantes desde el reconocimiento de la diversidad, la inclusión y la participación que propicie una sana convivencia en defensa de la vida convirtiendo a Santiago de Cali en una ciudad competitiva y atractiva para el turismo.

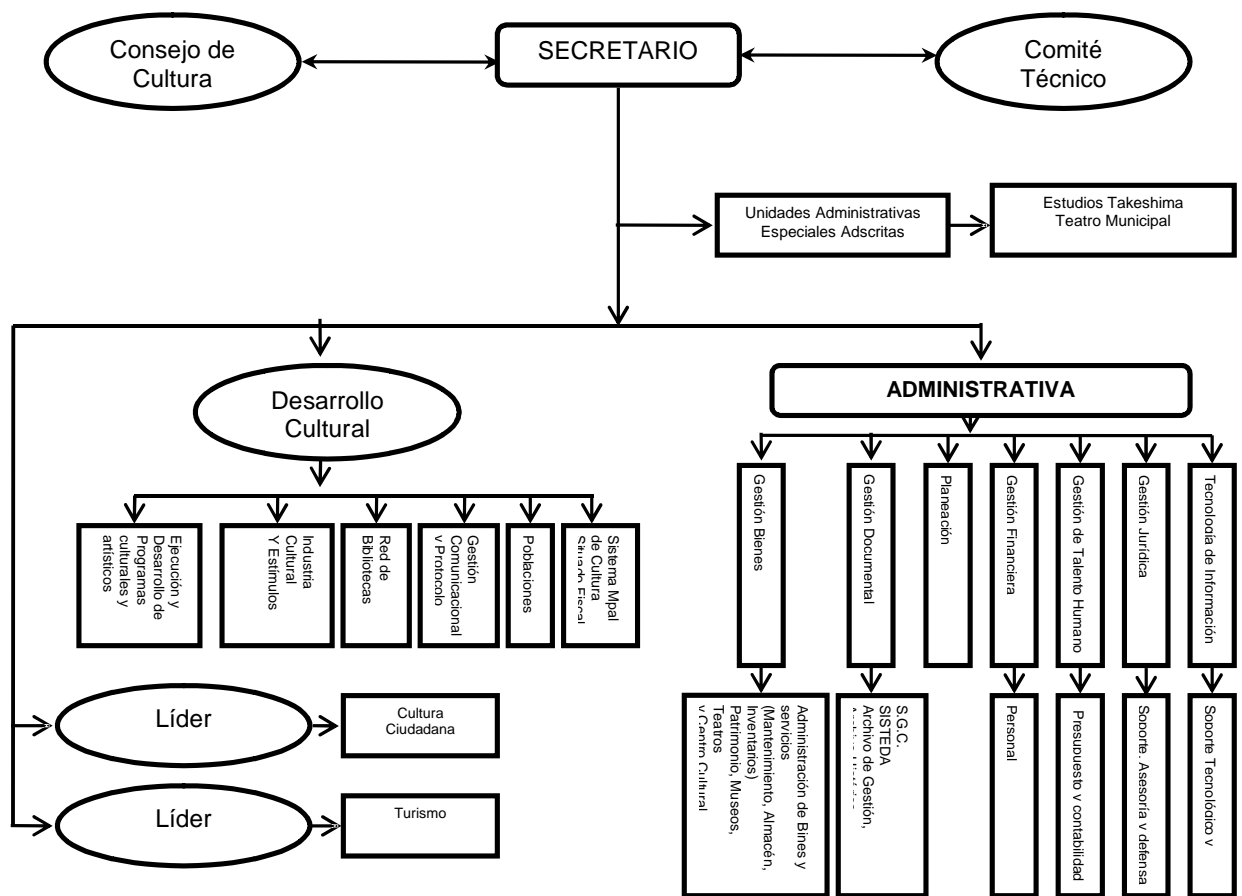
### 1.1.3. Visión.

La Secretaría de Cultura y Turismo como ente rector de políticas culturales, con una mirada abierta y plural, será el más importante dinamizador de la cultura en la

ciudad desde la diversidad y la inclusión, con una amplia oferta de bienes y servicios que la ubican en el concierto local, regional y nacional como industria turística.

### 1.1.4. Organigrama de la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali.

Ilustración 3. Organigrama de la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali.



**Fuente:** Plan de Desarrollo Secretaría de Cultura y Turismo 2008 – 2011. Informe de La Secretaría de Cultura y Turismo. Santiago de Cali, enero de 2009. Archivo digital.

Como se puede observar en el organigrama, la estructura es vertical y descendente, lo que indica que la comunicación fluye desde la dirección o los mandos superiores hasta los empleados de niveles inferiores.

Con esta estructura la comunicación es a veces poco clara, y así muchas veces, los funcionarios de los programas no tienen acceso a pedir explicaciones más concretas sobre la tarea o el trabajo encomendado, lo que da como resultado que la comunicación no sea tan efectiva, que no cumplan a cabalidad los objetivos y no se da una retroalimentación efectiva.

Por otro lado, la comunicación es en una sola dirección según las políticas establecidas que orientan el trabajo en esta institución. Entre ellas se encuentran las siguientes responsabilidades:

- a. Dirigir la cultura en el Municipio de Santiago de Cali, a través de la creación, distribución y consumo de bienes culturales.
- b. Propender por el estudio, la conservación, difusión y restauración del patrimonio histórico y la memoria cultural del Municipio.
- c. Asistir y asesorar al Secretario de Ordenamiento Urbanístico en los asuntos relacionados con el Patrimonio Arquitectónico y Urbanístico del Municipio, y a los Curadores Urbanos cuando estos lo requieran.
- d. Fomentar la reflexión, el diálogo, la investigación y la difusión de las artes y el conjunto de los valores culturales locales, nacionales y universales.
- e. Propender por la actualización, sistematización y modernización de las bibliotecas públicas del Municipio de Cali existentes, su mejoramiento físico, dotación general y ostión cultural, así como la creación de nuevas bibliotecas.
- f. Idear, propender, gestionar y desarrollar mecanismos que facilitan la adecuada financiación de la cultura, identificando estrategias del orden local, regional, nacional e internacional. Fomentando en particular, una popularización de la cultura.
- g. Administrar los teatros, bibliotecas, y Archivo Histórico del Municipio.
- h. Fomentar y promover bibliotecas públicas comunitarias en el Municipio de Santiago de Cali.
- i. Promover y estimular la adquisición, por parte de las bibliotecas públicas de Municipio de Santiago de Cali, de material especializado de lectura, dirigido a personas con limitaciones físicas, psíquicas y/o sensoriales.
- j. Mediante el Acuerdo No. 47 de diciembre 14-99 Artículo décimo adicionó: propender por la difusión, conservación y fortalecimiento de las expresiones populares enraizadas en las comunas y corregimientos del Municipio de Santiago de Cali.

Así como corresponde al Jefe de la Secretaría, es decir al Secretario del momento, las siguientes responsabilidades:

- a. Dirigir la dependencia a su cargo.
- b. Conocer y fallar en única instancia los procesos disciplinarios, con relación a los servidores públicos asignados a su dependencia, cuando se trata de faltas leves.

- c. Ejercer el control interno y evaluación de gestión y resultados de los servidores públicos asignados a su dependencia.
- d. Ordenar el gasto de acuerdo a las delegaciones que le haga el Alcalde.
- e. Las demás que le asigne el Alcalde y las que sean necesarias para el cumplimiento eficiente y eficaz del objeto de la Secretaría de Cultura y Turismo.

Actualmente la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali cuenta con cuatro áreas:

- *Desarrollo Cultural:* compuesta por los programas de Ejecución de Procesos Culturales, Industria Cultural y Estímulos, Red de Bibliotecas Públicas, Sistema Municipal de Cultura, Gestión Comunicacional y protocolo, y Poblaciones.
- *Administrativo:* compuesta por los programas de Gestión de Bienes, Planeación, Gestión de Talento Humano, Gestión Financiera, Gestión Jurídica, Tecnología de la información.
- *Turismo*
- *Cultura Ciudadana*

Asimismo, cuenta con espacios que no están ubicados dentro del Centro Cultural, pero hacen parte del gran grupo de gestores y promotores culturales, que apoyan proyectos de interés público con procesos artísticos o culturales. Estos sitios son el Teatro Municipal Enrique Buenaventura, el Teatro Jorge Isaacs, el Teatro al Aire Libre Los Cristales, Salas Concertadas como la Corporación Salamandra del Barco Ebrio, la Casa de los Títeres, el Teatro Esquina Latina, el Teatro La Máscara, Teatro El Telón, Castillo Sol y Luna, Domus Teatro, el TEC (Teatro Experimental de Cali Enrique Buenaventura), Cali Teatro y el Museo de Arte Religioso.

El proyecto de pasantía se concentró en el manejo de información y procesos comunicativos en las áreas que funcionan dentro del Centro Cultural de Cali, mencionadas a continuación.

## **1.2. ÁREAS**

### **1.2.1. Administrativo.**

El área administrativa se encarga de apoyar la gestión de la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali, a través de todos los programas que hacen parte de éste proceso.



Adicionalmente implementan y fortalecen los sistemas de Sisteda, MECI (Modelo Estándar de Control Interno), Sistema de Gestión de la Calidad, para lograr la optimización del proceso de inventarios de bienes para terceros (comodatos) con el apoyo del Área Jurídica.

Entre las actividades diarias el Archivo realiza la expedición de copias autenticadas de protocolos notariales. Cuenta con archivo de la Notaría Primera (1618 – 1968) y Notaría Segunda.

- **Gestión de bienes.** Se encuentra dentro del Plan de Desarrollo 2008 – 2011, ubicado en “Conservación del Patrimonio Cultural”. Su principal objetivo se centra en recibir y salvaguardar los elementos de consumo y devolutivos que compra la dependencia, para su posterior suministro a las diferentes áreas con los requisitos correspondientes.
- **Gestión documental y archivo histórico.** Este programa se encarga de organizar, preservar y conservar los acervos de Santiago de Cali y los documentos de la Secretaría de Cultura y Turismo para difundir el patrimonio documental.
- **Planeación.** Su principal objetivo es proyectar, estudiar y analizar las necesidades prioritarias de la dependencia y de las comunidades en general, a través de los comités de planificación, se convierte en un programa de funciones transversales por los programas de la Secretaria de Cultura y Turismo.
- **Talento Humano.** Este programa solicita los documentos legales a los contratistas que desempeñan diversas funciones en la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal, para cumplir con los requisitos que exige la ley en la contratación de los funcionarios; adicionalmente elabora un plan operativo de capacitación, a través de un diagnostico que arroja las necesidades que se presentan en cada área para dar cumplimiento al art. 65 del decreto 1227, de abril 21 de 2005, sobre los planes anuales institucionales de capacitación. Básicamente se encarga de que todos los funcionarios por medio de las capacitaciones contribuyan al cumplimiento de la misión y la visión administrativa Municipal.
- **Gestión Financiera.** Su principal función radica en dar un buen uso a los recursos económicos, de acuerdo a las órdenes del Secretario y el Alcalde; para ello hacen seguimiento y fiscalización al recaudo de la estampilla Pro-Cultura, generan la anticorrupción (cumplimiento del artículo 51 de la ley 190/95) y la publican en la cartelera. Adicionalmente recopilan y procesan la información de la ejecución de la Secretaría reportando los resultados al equipo de planeación.
- **Gestión Jurídica.** Este programa se encarga de Asesorar, apoyar y prestar asistencia jurídica al Secretario de Cultura y Turismo de Santiago de Cali, así como a las diferentes áreas de la Secretaría, unificando criterios en la

interpretación de las normas de contratación y del sector cultural, para proyectar y revisar los diferentes actos administrativos que por competencia le correspondan.

- **Tecnología y Sistemas.** Este programa trabaja para investigar, promover, implementar, administrar, conservar y mejorar el uso de tecnologías de información para que se faciliten los procesos de la Secretaría.

### 1.2.2. Desarrollo Cultural.

Su misión es generar y fomentar desarrollo cultural a través de los procesos culturales y artísticos, destacando la identidad, la diversidad, la educación, el turismo, el emprendimiento y la participación ciudadana para transformar a Santiago de Cali en una ciudad emprendedora, amable, incluyente y pluricultural.

Esta área busca Fortalecer los procesos y prácticas del patrimonio inmaterial que está constituido por las manifestaciones, usos, representaciones, expresiones, educación y espacios culturales que las comunidades y los grupos reconocen como parte integral de su patrimonio cultural, promocionando la cultura en sus diferentes manifestaciones y la preservación del espacio público como lugar para las prácticas artísticas y culturales en el Municipio de Cali.

Se encarga de la ejecución periódica de las diversas actividades como festivales, encuentros, conciertos, recitales de música popular, folclórica, clásica, además de otras manifestaciones artísticas como danza, teatro, cuentería y poesía, en diversos sectores de la ciudad y sus corregimientos.

Dentro de esta área se encuentran los programas de:

- **Ejecución de Procesos Culturales.** Este programa se encarga de desarrollar estrategias para la recuperación de los espacios públicos urbanos y rurales de la ciudad; plazas, parques, parroquias, iglesias, teatrinos, centros culturales, que permitan el encuentro, el disfrute y la comunicación de la ciudadanía caleña, por medio de la realización de actividades artísticas y/o culturales, creando una relación de pertenencia y apropiación de los espacios públicos del municipio por parte de sus pobladores.

- **Industria Cultural y Estímulos.** Históricamente Cali ha sido una de las ciudades del país más prolija en el desarrollo de expresiones artísticas y culturales, como la Danza, el Teatro, la Música, el cine y la pintura entre otras. A pesar de esto, la falta de formación empresarial ha impedido el impacto social y económico que una verdadera industria cultural puede generar. Es allí donde entra este programa, gestionando el emprendimiento empresarial y cultural, proporcionando los instrumentos de formación administrativa y de cualificación

artística y/o cultural pertinente que permita a los artistas, organizaciones y empresarios culturales su consolidación y sostenibilidad en el Municipio de Santiago de Cali.

Por otro lado, el programa de Estímulos busca fomentar la creación artística cultural de Santiago de Cali, básicamente le corresponde la tarea de desarrollar la estrategia para impulsar y viabilizar procesos Culturales y artísticos, que generen sentido de pertenencia, para posteriormente otorgar estímulos a los mejores artistas de la ciudad.

- **Sistema Municipal de Cultura.** Fortalecer los mecanismos de participación ciudadana en la construcción de los planes, políticas y proyectos culturales.

- **Red de Bibliotecas Públicas.** Su misión busca mejorar el acceso a la información y a la educación mediante la consolidación de 58 Bibliotecas Públicas Comunitarias, generando espacios de participación ciudadana e incrementando la productividad social y con ello el desarrollo económico.

Es así como las Bibliotecas Públicas Comunitarias trabajan por el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades beneficiarias, con la participación en todas las manifestaciones artísticas, enfatizando en la promoción de la lectura y el acceso a amplias colecciones bibliográficas y a nuevas tecnologías.

Entre sus servicios la Red facilita espacios lúdicos dinámicos y vivos para estimular la lectura, fomentar el gusto y el diálogo del lector con el texto, aprovechando nuevas tecnologías a su alcance y liderando la formación de sujetos multiplicadores de lectores.

Por tal motivo, su público es general debido a que la Red cuenta con más de 50 bibliotecas tanto en la zona rural como urbana, prestando servicios a estudiantes, docentes y demás.

- **Archivo Histórico.** El Archivo Histórico de Cali, es un centro de Investigación que está regido por la Ley General de Archivos (ley 594 de 2000), que tipifica los documentos del archivo, en general manuscritos; como fuentes Primarias (documentación que emite una entidad a medida que transcurre su administración y que conciernen directamente con sus actividades cotidianas); además le asigna tres funciones primordiales: conservación, organización y difusión.

✓ *Conservación:* el archivo histórico de Cali cuenta con un taller de conservación preventiva, en el cual se realiza limpieza y primeros auxilios a los documentos con mayor estado de deterioro.

✓ *Organización:* anualmente se desarrollan proyectos para organización de los fondos. Este proceso se realiza desde los documentos más antiguos; el resultado final de cada proyecto es un catálogo o inventario manual y una base de datos digital que puede ser consultada.

✓ *Difusión:* el Archivo Histórico de Cali, realiza cursillos de carnetización con la intención de sensibilizar a la población en cuanto al valor histórico y cultural de la documentación que se custodia y el cuidado con el que se debe manejar.

De otra parte ofrecen seminarios, talleres y un concurso anual de historia para incentivar el acercamiento de la ciudadanía con las fuentes primarias.

Entre las actividades diarias el Archivo realiza la expedición de copias autenticadas de protocolos notariales. Cuenta con archivo de la Notaría Primera (1618 – 1968) y Notaría Segunda (1716 – 1964).

- **Gestión comunicacional.** Este programa se encarga de divulgar y promocionar los procesos culturales a través de los medios de comunicación, con el fin de formar públicos que contribuyan en la transformación social, fortaleciendo la expresión, la identidad y la diversidad de los caleños en los medios públicos, comunitarios y ciudadanos con el fomento de la participación en la creación de contenidos y su divulgación, de la visibilización de múltiples grupos culturales y con el estímulo a la creación sonora y audiovisual.

Dentro de este programa está el Plan Audiovisual Municipal, que lidera la Secretaría a través de la Videoteca, Audioteca, y los Estudios de Grabación Takeshima:

✓ **La Audioteca.** La Audioteca de Cali abre sus puertas en el año 2006, presentando a disposición del público caleño colecciones musicales de diversos géneros y fonolibros para su disfrute.

Este espacio está destinado a la conservación de memorias culturales en formato audio para que todo el público caleño tenga acceso fácil y gratuito. Adicionalmente, este sitio busca elevar la formación alternativa frente a la música que ofrecen los medios radiales comerciales, de igual forma incentiva aspectos legales en defensa de los derechos de autor tan olvidados en nuestra sociedad.

Es necesario que el público caleño entusiasta de la música y documentos sonoros tengan un espacio para intercambiar ideas y conocimientos de obras y géneros musicales y donde se propongan audiciones comentadas que formen audiencia.

De esta manera se elevará el nivel cultural de los ciudadanos por medio de elementos audibles que evocan diversas identidades musicales a estudiantes, investigadores, empleados, artistas, coleccionistas, emprendedores de radios

comunitarias, DJS y el público en general cuenta con un espacio bien dotado y cómodo para el aprovechamiento del tiempo libre, como lo es la Audioteca.

✓ **La Videoteca.** La Videoteca de Cali es un espacio público de libre acceso que tiene por misión contribuir en la constitución, conservación, organización y divulgación de Fondos de la Memoria del Patrimonio Cultural e Histórico de la Humanidad.

Es un espacio que busca sensibilizar y formar públicos en la lectura de la imagen en movimiento, además de incentivar y fortalecer espacios de reflexión y diálogo para la convivencia, la construcción de las relaciones sociales en el respeto por la diversidad y el pluralismo, mediante programas institucionales y de descentralización en diferentes escenarios de la Ciudad y Corregimientos del Municipio.

✓ **Estudios de Grabación Takeshima.** Los Estudios son el resultado de un convenio de cooperación internacional entre el Municipio de Santiago de Cali y el Gobierno del Japón que concluyó en el año 2000 con la donación de equipos de audio y video de alta calidad tecnológica, para fortalecer el desarrollo de la industria cultural de la Ciudad y sus corregimientos.

Estos estudios son una unidad adscrita a la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali; y está inmersa en el Plan Audiovisual Municipal. Su principal función es brindar comercialmente servicios de producción y postproducción sonora y audiovisual a la comunidad en general, sin olvidar el fundamento social de apoyar y fomentar el desarrollo de las distintas manifestaciones culturales de la ciudad, interpretadas en agrupaciones artísticas, de empresas, fundaciones, canales comunitarios de televisión y grupos étnicos.

A lo largo de estos ocho años de existencia se han financiado decenas de agrupaciones artísticas a través de la grabación de sus producciones musicales y así mismo se han realizado importantes documentales de gran valor histórico para Cali, el Valle y la Nación.

- **Poblaciones.** El programa de Poblaciones de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal facilita la inclusión de los grupos específicos (afro descendientes, indígenas, tercera edad, personas en situación de discapacidad, desplazamiento, infancia, juventud y género) mediante el acceso a los procesos y la oferta cultural del Municipio de Santiago de Cali.

De este modo contribuye al fortalecimiento de la identidad cultural de los grupos étnicos, de la población en situación de discapacidad y de las comunidades en condición de vulnerabilidad, fomentando las oportunidades de progreso a nivel cultural.

Por otro lado en este programa se realizan actividades de promoción de lectura, escritura, artísticas, musicales y lingüísticas; acompañadas de talleres de sensibilización para las personas con estado de discapacidad y familiares, buscando contribuir a la sociedad convirtiendo este espacio en un lugar incluyente.

Otros de los servicios que presta el programa son:

- Talleres de lenguas extranjeras: francés
- Taller de tiflotecnología
- Taller de musicografía braille
- Taller de danza
- Taller de manualidades
- Taller de técnicas manuales chinas
- Taller de culinaria
- Promoción de lectura

### **1.2.3. Cultura Ciudadana.**

Es un espacio que busca estimular y promover la formación de comportamientos y hábitos para la sana convivencia, la civilidad, y la creación de una sociedad de bienestar.

Su función principal se basa en brindar capacitaciones y mostrarle a la ciudadanía caleña y a sus visitantes, el respeto por el espacio público, por el medio ambiente y el patrimonio ciudadano.

### **1.2.4. Turismo.**

El programa de Turismo de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal, lidera procesos de planificación del turismo de la ciudad de Cali, el desarrollo de productos turísticos; la formación y capacitación en dicho sector, y la promoción en eventos de carácter nacional e internacional, en las áreas Urbana y Rural.

Esta área brinda información turística a los visitantes de la ciudad; se encarga de ofrecerle a las personas la posibilidad de conocer los sitios más representativos de la ciudad, los eventos más frecuentados y toda la información cultural que se pueda entregar para brindar comodidad y satisfacción para los convidados, con el fin de que posteriormente regresen y puedan divulgar una buena imagen de la ciudad.

Adicionalmente desarrolla conjuntamente con otras dependencias de la Alcaldía la señalización turística de la ciudad.

## 2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En la historia de la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali, no existen acciones que den cuenta del planteamiento de procesos de comunicación interna. Es decir, no se han preocupado por generar medios y espacios para la comunicación interna.

Anteriormente no existía el área de Comunicaciones, los medios de comunicación para la promoción y divulgación de eventos fueron dirigidos y realizados por el Señor Jaime Saldarriaga, actualmente líder del programa de asuntos etno culturales, y Katherine Becerra.

Sólo hasta febrero del año 2008, se implementó el área de comunicaciones, con la llegada de la señora Adriana Olarte Vivas, Comunicadora Social, Líder de comunicaciones actualmente. Ella, en compañía de un grupo de cinco practicantes en comunicación, se ha encargado de implementar medios de comunicación para la promoción y divulgación de los eventos que organiza y apoya la Secretaría.

Actualmente este nuevo grupo de comunicaciones, ha venido trabajando con medios externos como la revista mensual “Oiga, Mire y Lea...de Turismo por la Cultura”, documento creado como una estrategia para que caleños y visitantes conozcan las agendas culturales y turísticas que ofrece no sólo la Secretaría sino también los diferentes entes, comunidades de Cali que gestan dentro de sus zonas y territorios actividades para culturizar el Municipio dentro del sector urbano y rural.

El programa de radio, recibe el mismo nombre y se emite por Univalle Estéreo los sábados de 9:30 a.m. a 10:00 a.m. En él se incluye la programación cultural de la ciudad, acompañada por invitados que hablan sobre los eventos, su creación y demás temas de interés cultural y turístico.

Igualmente está el programa de televisión que se transmite por el canal Telepacífico los viernes de 6:00 p.m. a 6:30 p.m. con repetición los domingos en el mismo horario. Y adicionalmente está la página web de la Alcaldía de Santiago de Cali ([www.cali.gov.co](http://www.cali.gov.co)), en donde se encuentra la sección Secretaría de Cultura con una actualización continua de información cultural.

Sin embargo, más allá del diseño de folletos, volantes, catálogos, material POP, backin, revistas, programa de radio y televisión, no se ha enfatizado en construir la identidad de la organización dentro de la misma, no se han implementado procesos de comunicación con su audiencia interna y así mismo carecen de referentes de comunicación que hagan identificar la organización con sus públicos externos.

Por tal motivo, es importante tener en cuenta que en la actualidad las organizaciones deben empezar a pensar e implementar métodos que ayuden al fortalecimiento de la cultura organizacional, que no sólo les garantice el éxito en sus procesos de comunicación interna sino que adicionalmente proyecte una mejor imagen al público externo.

Una buena comunicación es garantía de la eficacia en cualquier organización, pues se trata de establecer medios y espacios para transmitir y comprender mensajes. Lo importante es, que no sólo le va a permitir comunicarse sino, ser un ente generador de conocimiento para la ciudadanía, y a la vez aporte al desarrollo de la organización y de cada uno de sus miembros.



### **3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali, es una organización de carácter público, que busca la creación, promoción y divulgación de eventos culturales de la ciudad en pro del bienestar ciudadano, pero lo que se evidencia por medio de la observación es que no ha establecido flujos de comunicación interna de manera estratégica, métodos que le permitan optimizar sus procesos de gestión, información e interrelación.

El hecho de que la Secretaría de Cultura y Turismo sea una entidad adscrita a la Alcaldía, implicaba para ellos utilizar la misma misión, visión y políticas de calidad, es decir, pensar como oficina de la Alcaldía, limitándose sólo a pequeñas actividades, ir detrás de los mismos objetivos y trabajar con la imagen e identidad corporativa de la Alcaldía. Cuando esta dependencia se trasladó al Centro Cultural de Cali, alcanzó cierta independencia como institución, es decir que comenzó a tomar sus propias decisiones, realizar eventos de ciudad, sin saltar las condiciones políticas de la Alcaldía y sin perder la visión gubernamental.

Dentro de ese proceso se han implementado modificaciones en sus políticas y su identidad corporativa; aspecto que ha producido cambio en la formulación de los objetivos, en su misión, visión, su estructura organizacional y los procesos administrativos; lo que repercute en la comunicación interna porque no se divulga la información a los funcionarios por los medios existentes; no se informan constantemente de los ajustes que se realizan y las normas que se implementan.

Adicionalmente, esta dependencia es una institución cerrada que a pesar de los cambios que han surgido en su interior, presenta una comunicación informal, espontánea, surge de acuerdo con las necesidades del momento y de manera inmediata; no tiene un proceso establecido previamente que permita su efectividad.

Y es un problema que se presenta en la administración pública, así lo manifestó Argemiro Cortés Buitrago, Secretario de Cultura y Turismo Municipal “Uno de los grandes problemas que tiene la administración pública es que fortalece mucho la comunicación externa pero la comunicación interna es muy débil debido a varios factores.

Uno de ellos es que hay una alta rotación de personal, de acuerdo a las necesidades que se van presentando en el Estado, entonces no hay una

estabilidad laboral, lo que hay es inestabilidad laboral que se ve reflejada en los procesos de comunicación”<sup>5</sup>.

Lo anterior se evidencia con que solamente dan uso medios internos como las carteleras, las cartas, los oficios, las reuniones planeadas y extraordinarias, entre otros; medios que se limitan sólo a la información pertinente, y a las órdenes expresadas por los altos mandos.

Por tal motivo, es importante recalcar la relevancia que tiene la comunicación en las organizaciones, haciendo que exista una interacción entre los trabajadores; teniendo en cuenta que ésta es una herramienta que ayuda a ser inteligente el proceso de interacción social dentro de ella y a la vez permite que se concreten intereses en común para dar valor a la organización, es decir que genera un trabajo en equipo.

Este motivo ha generado la necesidad de implementar un diagnóstico de comunicación que evidencie las dificultades que se presentan en los procesos de comunicación interna, para que posteriormente se planteen propuestas y mejoras que aseguren una adecuada comunicación, en donde los miembros de la organización tengan la posibilidad de proponer ideas que ayuden al mejoramiento de la misma y se sientan satisfechos al cumplir sus funciones.

Partiendo de esta premisa surge el presente trabajo, con el desarrollo de un diagnóstico de comunicación interna y unas propuestas que deberán ser estudiadas por la organización para que se planteen mejoras dentro de la misma.

### **3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA O PREGUNTA PROBLEMA**

¿Cuál es el estado de la comunicación interna en la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali?

---

<sup>5</sup> ENTREVISTA con Argemiro Cortés Buitrago, Secretario de Cultura y Turismo Municipal. Colombia. Santiago de Cali, Abril de 2009.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar el estado de la comunicación interna en la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali para proponer estrategias de fortalecimiento.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar el estado de la comunicación interna en la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali.
- Caracterizar los medios y espacios de comunicación interna en la dependencia.
- Generar propuestas de fortalecimiento de la comunicación interna.

## 5. JUSTIFICACIÓN

La gestión de la comunicación en las organizaciones no puede realizarse al azar, debe ser estratégicamente organizada; para ello es fundamental implementar métodos que den cuenta de la situación en que se encuentra la institución, pensando en el entorno en el que se desenvuelve, con los actores internos y externos.

Con lo anterior, se considera oportuno realizar la pasantía en la Secretaría de Cultura y Turismo de Cali; institución que representa un conocimiento amplio respecto a las organizaciones públicas y al sistema de comunicación de las mismas, porque es una de las dependencias que mayor reconocimiento tiene frente a la ciudad con las actividades que realiza.

Entendiendo que éstas se diferencian de las empresas privadas, por ser pertenecientes al sector público, mientras que las privadas corresponden a personas particulares. Aunque en ocasiones se presenta que las empresas públicas venden parte de sus acciones a particulares, pero se siguen considerando gubernamentales siempre y cuando el 51% de las acciones estén en manos del sector público.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que entidades como esta Secretaría están sometidas al control fiscal social que en nombre de la sociedad en general, ejercen ciertos órganos reguladores, como lo son las Contralorías, encargadas de verificar que los fondos públicos sean gastados de acuerdo con la Ley, con una eficiencia administrativa y las Procuradurías que velan por el buen desempeño de los funcionarios públicos.

Es decir, que realizar la pasantía en dicha Secretaría, facilita entender su contexto administrativo, su engranaje y especialmente que sus resultados no se miden en términos de utilidades o ganancias para repartir en beneficio de particulares, si no que se evalúan por el grado de eficiencia del servicio que se le presta a la comunidad; para ello se debe generar entre sus empleados el mejor contacto y la mejor relación.

Con lo anterior, resulta oportuno mencionar que en esta Secretaría desde el mes de febrero del presente año, el área de comunicaciones, se ha encargado de crear y mejorar los medios de comunicaciones que se presentan al público externo; dejando a un lado el fortalecimiento de las relaciones entre los empleados, siendo un aspecto fundamental para que se genere un trabajo en equipo en donde todos se direccionen hacia el mismo sentido y presenten mejor la información a la comunidad.

Por este motivo se considera necesario realizar la pasantía en esta dependencia del Municipio, planteando un proceso innovador para la entidad; un método que diagnostique y dé cuenta de la situación actual de la comunicación interna, el desconocimiento de los procesos administrativos, roles, interacciones sociales, y todo lo relacionado con la cultura organizacional.

Como resultado se dará un estudio de los medios, espacios y procesos existentes de comunicación, para posteriormente plantear propuestas de fortalecimiento, con una gestión eficaz de la comunicación, es decir, que genere empleados vinculados en la misión y visión de la entidad, con cultura organizacional de modo que oriente mejor sus servicios a la sociedad.

Asimismo, este proceso permitirá ampliar los conceptos vistos en las clases, aportar conocimientos en comunicación organizacional, entender las diferencias entre las entidades públicas y las privadas, adquirir experiencia laboral, generar relaciones interpersonales, comprender la cultura en las organizaciones, el clima laboral, para forjar lazos empresariales, entre otros aspectos que ayudan a extender los conocimientos cada día del autor.

## **6. INTERESES**

### **6.1. INTERÉS ACADÉMICO PARA EL APRENDIZAJE DEL ESTUDIANTE**

Desarrollar el trabajo de pasantía dentro de la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali, brinda la posibilidad de aplicar el conocimiento adquirido a lo largo de la carrera en la Facultad de Comunicación Social. Es una oportunidad de llevar a la vida profesional los conceptos y planteamientos propuestos de la comunicación en las organizaciones. Es entender conceptos como el clima organizacional y sentirlo dentro de la institución.

Adicionalmente, es relevante aportarle conocimiento a una organización, teniendo en cuenta que la comunicación organizacional apenas se está implementando, siendo éste un campo poco explorado, creo que es la oportunidad de establecer la importancia de aplicarlo como una necesidad básica para el universo organizacional y para las personas que forman parte de él.

Se trata entonces de entender y dar a conocer la importancia de implementar un área donde se generen medios y espacios para la comunicación dentro de la organización ya que ésta debe concebirse de manera estratégica, es inadecuado relacionarla sólo con los medios masivos y externos, como lo son la radio, prensa, Internet, televisión, entre otros.

### **6.2. INTERÉS Y APOORTE PRODUCTIVO PROFESIONALMENTE PARA LA ESTUDIANTE**

Lograr que la Secretaría de Cultura y Turismo cuente con un área de comunicaciones le permitirá entender muchos aspectos laborales, personales e institucionales; es una oportunidad para aprender a cumplir un horario, conocer el clima organizacional, la competencia profesional, a cumplir con las actividades requeridas a tiempo, trabajar bajo presión, cambiar la forma de vestir, madurar y actuar con seriedad en los diferentes espacios.

Al estar en dicha Secretaría se facilita entender la diferencia de trabajar en una entidad pública, una privada y una ONG, puesto que manejan un contexto administrativo diverso, que implica tener mayor responsabilidad para escribir comunicados, realizar boletines o cualquier información que se ofrezca a la comunidad; ya que esta es una dependencia donde priman las normas, las leyes y

la opinión pública, por ser una entidad dedicada a la prestación de servicios públicos y culturales.

### **6.3. INTERÉS Y APOORTE PRODUCTIVO PARA LA SECRETARÍA DE CULTURA DE SANTIAGO DE CALI**

Para la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali es importante contar con mecanismos que le proporcionen nuevas estrategias para hacerse más eficaz, de tal manera que cada uno de sus miembros comprenda completamente la importancia de su rol dentro de la institución, cree un sentido de pertenencia hacia la misma y se apropie de sus actividades para que éstas se vean reflejadas de la mejor manera para la ciudadanía del Municipio.

Además, implementar la comunicación interna en una organización como ésta, es de gran importancia para lograr que el trabajo en equipo sea más eficiente y ayude a tener un ambiente laboral armonioso, donde los rumores o malentendidos disminuyan y se logren mejores resultados dentro de las diferentes áreas.

No obstante, siendo esta Secretaría un medio tan relevante para la creación, divulgación y promoción de la cultura, no ha visto la importancia de implementar métodos que permitan mejorar las relaciones interpersonales; no ha establecido espacios que fomenten una comunicación armoniosa, que vaya en pro de los objetivos organizacionales.

Es por esto que la realización de un diagnóstico de comunicaciones, que no se ha hecho anteriormente dentro de la institución, resultó pertinente para mostrar las debilidades que existen en cuanto a la creación de medios y espacios, logrando así un conocimiento evidente del problema para que posteriormente se planteen propuestas que permitan pensar la comunicación de manera estratégica, de modo que enfoque sus actividades y sus acciones de acuerdo con los objetivos de la organización.

## 7. FUNCIONES DEL ESTUDIANTE EN EL PROYECTO PROPUESTO

**Tabla 1 Funciones del estudiante en el proyecto propuesto.**

FUNCIONES	PROCESOS	OBSERVACIONES
Recopilación de la documentación institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizó un seguimiento por todas las áreas de la Secretaría, para recopilar la información institucional para su posterior selección.</li> <li>- Unificar la información presentada por los funcionarios, en un documento.</li> <li>Elaboración del plan operativo para la realización de encuestas.</li> </ul>	<p>En el momento que se inició la recolección de información se observó que, al ser la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal una entidad pública que se somete a cambio de mandato cada cuatro años, carece de políticas administrativas y hasta el presente año, están comenzando a archivar los documentos que forman parte de la historia de la dependencia. Es decir, hasta el año pasado, no existía un archivo histórico que contenga la información institucional diaria.</p>
Análisis de contenido de las fuentes y documentos institucionales elegidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de adecuación de las comunicaciones internas con los sistemas particulares de comunicación corporativa.</li> </ul>	<p>Se analizaron los medios de comunicación internos (cartelera, memorandos, circulares, actas e intranet), para retomarlos en las encuestas y evaluar su receptividad.</p>
Realización de encuestas entre los públicos internos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesamiento informático de los datos.</li> <li>- Tratamiento estadístico de la información.</li> <li>- Evaluación de los resultados de la encuesta y análisis.</li> <li>- Conclusiones provisionales.</li> </ul>	<p>Se inició con la elaboración del formato de encuesta, sometiéndola a la aprobación, por medio de unas pruebas piloto; posteriormente se realizaron los respectivos ajustes para el desarrollo de la misma al personal. En el proceso de realización de encuestas se presentaron dificultades porque con el cambio de año se terminaron los contratos y se demoró el proceso de contratación; lo que generó demora en la realización de las mismas, aspecto que se solucionó a medida que se realizaron los respectivos contratos.</p>
Conclusiones definitivas, propuestas y redacción del informe final.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar los resultados, investigar posibles soluciones y buscar la manera de incluirlas en la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali.</li> <li>- Entrega del informe final.</li> </ul>	



## **8. MARCOS DE REFERENCIA**

### **8.1. MARCO CONTEXTUAL**

La Secretaría de Cultura y Turismo, es una Dependencia adscrita a la Alcaldía de Santiago de Cali. Perteneciente al Nivel Sectorial - Sector Social.

Esta institución se encuentra en el Centro Cultural de Cali, Edificación del Municipio, ubicado en la Carrera 5 No.6-05, antigua FES, en frente del Teatro Municipal de Santiago de Cali, capital del departamento del Valle del Cauca, segunda ciudad de la República de Colombia.

Su principal función se centra en fomentar el desarrollo cultural de todos los sectores sociales de Cali, generar beneficios a la comunidad, para mantener el patrimonio cultural. Además de concebir espacios para promover el turismo, también busca incentivar a nacionales y extranjeros a conocer y apropiarse de las costumbres de la ciudad.

Por lo anterior resulta primordial que la comunicación organizacional sea manejada de la mejor manera, es decir, que se fomenten espacios no sólo de promoción divulgación y fortalecimiento de las actividades que se realizan para los públicos externos, sino que se efectúe una adecuada comunicación al interior de la dependencia; una comunicación que fomente buenas relaciones, sentido de pertenencia y un excelente ambiente entre sus funcionarios para que toda esa labor que realiza la Secretaría se vea reflejada en las actividades y eventos.

Para obtener lo anterior resultó indispensable realizar el diagnóstico de comunicación interna, sólo con los trabajadores que se encuentran en la sede de la Secretaría, es decir lo que están dentro del centro cultural, correspondiente al 66% de la población; para evaluar la situación y plantear propuestas que permitan generar en su interior, medios y espacios de comunicación.

### **8.2. MARCO CONCEPTUAL**

La comunicación interna sirve para que la misión, la visión, los objetivos organizacionales y la historia de la organización sean compartidas por todos dentro de las organizaciones; eso implica generar relaciones de trabajo con un buen ambiente, donde se escuche y de circulación de la información.

Y para establecer la manera como se da la comunicación en la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal, se deben tener en cuenta los siguientes conceptos:

- ✓ **Comunicación organizacional.** “La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, (Fernández, 1999).”<sup>6</sup>
- ✓ **Comunicación interna.** “La comunicación interna es un recurso gerenciable en orden de alcanzar los objetivos culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación interna no es un fin, sino un medio, una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones: la flexibilidad, la polivalencia, la apertura a los cambios, el espíritu de participación, el talante innovador, el trabajo en equipo, etc.”<sup>7</sup>
- ✓ **Diagnóstico de comunicación.** Instrumento utilizado para determinar la naturaleza y causas de un fenómeno determinado. Entendiendo Diagnóstico como un “proceso que se realiza en un objeto determinado, generalmente para solucionar un problema. En el proceso de diagnóstico dicho problema experimenta cambios cuantitativos y cualitativos, los que tienden a la solución del problema”.<sup>8</sup>
- ✓ **Medios de comunicación.** “Como medio de comunicación se hace referencia al instrumento o forma de contenido por el cual se realiza el proceso comunicacional. Usualmente se utiliza el término para hacer referencia a los medios de comunicación masivos (MCM, medios de comunicación de masas o mass media), sin embargo, otros medios de comunicación, como el teléfono, no son masivos sino interpersonales”<sup>9</sup>.
- ✓ **Espacios.** Se entienden por espacios a los escenarios que se propician para la comunicación; entre ellos se encuentran las reuniones, los eventos, las inducciones, entre otros.

---

<sup>6</sup> Definición de Comunicación Organizacional. Definición rppnet. (en línea). (Consultada en Febrero de 2009). Disponible en Internet: <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>

<sup>7</sup> GARCÍA Jiménez, Jesús. La Comunicación interna. España: Días de Santos, S.A., 1998. Prólogo.

<sup>8</sup> Definición de Diagnóstico. Definición.org. (en línea). (Consultada en Septiembre de 2008). Disponible en Internet: <http://www.definicion.org/diagnostico>

<sup>9</sup> Definición de Medio de comunicación. Wikipedia® (en línea). Página modificada por última vez el 8 de abril de 2009. (Consultada en Abril de 2009) Disponible en Internet: [http://es.wikipedia.org/wiki/Medios\\_de\\_comunicaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Medios_de_comunicaci%C3%B3n)

### **8.3. MARCO TEÓRICO**

La comunicación es entendida como un fenómeno de carácter social que se compone de actos en los que los seres vivos se comunican para transmitir un mensaje e intercambiar información que puede ser de tipo verbal, no verbal, hablado o escrito, pero sólo los seres humanos podemos hacerlo racionalmente.

Para que exista dicha comunicación se necesita un espacio o contexto que implique el compartir entre una o más personas que tienen un objetivo común. En este caso tomaremos la comunicación cuando se aplica en las organizaciones, denominada comunicación organizacional.

Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Según Fernández Collado, "Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, o entre la organización y su medio; o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos."<sup>10</sup>.

Por tal motivo, no es posible imaginar una organización como la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal sin comunicación, siendo una dependencia que debe estar constantemente relacionada con cada una de las áreas para trabajar por el bienestar social, cultural y turístico de la comunidad.

Dichos mensajes se pueden intercambiar en varios niveles y de diversas maneras, ya sea a través de canales interpersonales o medios de comunicación como memorandos, circulares, revistas, boletines, carteleros, programas internos audiovisuales; o a través de medios masivos de comunicación que buscan llegar a numerosos públicos externos por medio de la Internet, intranet, radio, televisión, entre otros.

En las organizaciones se presentan dos tipos de comunicación: la interna, se presenta cuando los programas hacen referencia al personal de la organización (directivos, gerencia, empleados) y la externa, cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, distribuidores, clientes, autores gubernamentales, medios de comunicación, etc.). A su vez, la comunicación externa se identifica con las relaciones públicas y la publicidad.

---

<sup>10</sup> FERNÁNDEZ Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. México: Trillas, 1991. Capítulo 2. Pág. 31.

Pero en esta pasantía se tomará como base la comunicación interna, que según Jesús García Jiménez, “es la energía del sistema, sólo definible como toda energía, por sus efectos. Su expresión sensible es la organización, que dota a la empresa de equilibrio y estabilidad mediante la realimentación positiva y negativa. Tiene multiplicidad de fines, funciones y objetivos.”<sup>11</sup>

Por otro lado, la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali, se ha preocupado por mejorar la comunicación con el público externo, obteniendo como resultado un reconocimiento por parte de los ciudadanos; ahora quiere mejorar las relaciones de sus empleados, proporcionándoles medios y espacios para fortalecer las condiciones de trabajo, obteniendo un total cumplimiento de sus objetivos.

Ahora bien, “Es imposible reducir la comunicación sólo a soportes y técnicas, ya que el fenómeno es fundamental y a la vez muy complejo. En efecto, ¿cómo no ser conscientes del hecho de que la comunicación está presente en todas partes (con o sin lenguaje verbal) y que estructura los modos de pensamiento, conductas y sistemas de valores? ¿Cómo conformarse con organizar algunos dispositivos cuando se sabe de qué modo la comunicación puede ser fuente de poder tanto por la información en sí como por el derecho de la palabra? ¿Cómo olvidar su dimensión estratégica para la empresa, cuya finalidad, sea cual fuere, no puede cumplirse sin comunicación interna y externa?”<sup>12</sup>

Para lograr lo anterior, este proyecto plantea la realización de un diagnóstico de comunicación en el que se establezcan fortalezas y debilidades en el manejo de la comunicación en su interior. Entendiendo el diagnóstico, desde Annie Bartoli como “una auditoría de comunicaciones internas que constituye un examen sistemático, metódico y actualizado del estado de las comunicaciones internas.”<sup>13</sup>

Para ello, el diagnóstico se abordó desde lo cuantitativo, por medio de la realización de encuestas al personal de la dependencia y desde lo cualitativo con la entrevista realizada al Secretario de Cultura y Turismo Municipal. Este último se trabajó siguiendo los lineamientos planteados por Mercedes Charles en el Primer Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional, “El objeto principal del diagnóstico es precisar las fortalezas y debilidades de los sistemas de comunicación interna, de los flujos de información, y de los medios y canales

---

<sup>11</sup> GARCÍA Jiménez, Jesús. La Comunicación interna. España: Días de Santos, S.A., 1998. Capítulo 2. Pág. 10.

<sup>12</sup> BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Barcelona.1992. Capítulo 1, Pág. 89.

<sup>13</sup> GARCÍA Jiménez, Jesús. La Comunicación interna. España: Días de Santos, S.A., 1998. Capítulo 10. Pág. 131.

institucionales, para consolidar sus aciertos y corregir sus deficiencias, de aquí que sean estudios con fines primordialmente evaluativos.

La evaluación de los sistemas de comunicación interna debe abarcar, por lo menos, tres ejes de análisis:

- El eje de la información.
- El eje de la interrelación.
- El de los medios y canales de comunicación.

1. El eje de la información: está conformado por dos variables principalmente:

- *La información básica sobre la institución:* esta variable busca evaluar la información contenida en diversos medios de comunicación institucionales, tales como los documentos de identidad, los manuales de inducción, la revista interna, los boletines, etc. En estos documentos debiera hacerse explícita y difundir la misión, los valores, y la filosofía de la organización, así como sus objetivos, su posicionamiento en el mercado, sus ventajas competitivas, sus estrategias y sus perspectivas futuras.

En el diagnóstico se busca evaluar la eficacia de estos medios de comunicación, así como el grado en el que el personal ha asimilado los mensajes que contienen.

Esto con el fin de conocer las necesidades de información del personal acerca de los elementos básicos que conforman identidad de su organización.

- *La información para la realización del trabajo:* busca evaluar la suficiencia, la claridad y la oportunidad de la información que recibe el personal para la realización cotidiana de su trabajo.

En el diagnóstico se considera a la información desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo e implica tanto el establecimiento de objetivos y metas de trabajo, como la información funcional y cotidiana para la ejecución de funciones particulares.

2. El eje de la interrelación: está conformado por las siguientes variables:

- *Las relaciones de comunicación entre la dirección y el personal de la organización:* esta variable busca conocer la percepción del personal sobre las políticas de comunicación y de interrelación del grupo directivo de la organización.

También el diagnóstico incluye el estilo de liderazgo y busca evaluar el carácter, la fluidez y la eficacia de los canales y de los flujos verticales de comunicación, tanto en el sentido ascendente como descendiente.

- *La comunicación entre las diversas áreas de trabajo:* este aspecto se relaciona con la claridad en la delimitación de las funciones de cada una de las áreas de trabajo, la facilidad o la dificultad de las relaciones entre las áreas, sus flujos de comunicación, así como la existencia de duplicidades, e interrelaciones conflictivas entre ellas.

El diagnóstico de comunicación busca encontrar los nudos conflictivos de la relación interáreas, tanto en el aspecto del intercambio de información necesaria para el cumplimiento de las funciones como de la interrelación entre las personas.

- *Las relaciones de comunicación entre jefes y subordinados:* esta variable tiene relación tanto con el intercambio informativo necesario para el trabajo como con la interacción que supone la comunicación entre personal de diversas jerarquías.

Por tanto, tiene que ver con la actitud del jefe, con su capacidad de escuchar y de respetar al otro, de tomar en cuenta su opinión, de dar retroalimentación y de discutir abiertamente los problemas de su gente.

- *Las relaciones de comunicación entre los compañeros de trabajo:* en esta variable se considera el grado de consolidación de equipos de trabajo y respeto y colaboración que existe entre compañeros.

También considera la existencia de objetivos comunes, y busca detectar los conflictos, las competencias negativas y los obstáculos comunicacionales del grupo de trabajo.

3. El de los medios y canales de comunicación: Constituido por dos variables:

- *Los medios y canales de comunicación formales:* toda organización cuenta con medios y canales institucionales de comunicación para hacer llegar la información que se requiere a todo el personal.

El diagnóstico de comunicación nos permite conocer la eficacia y la eficiencia de estos medios y canales institucionales para evaluar si cumplen son su función.

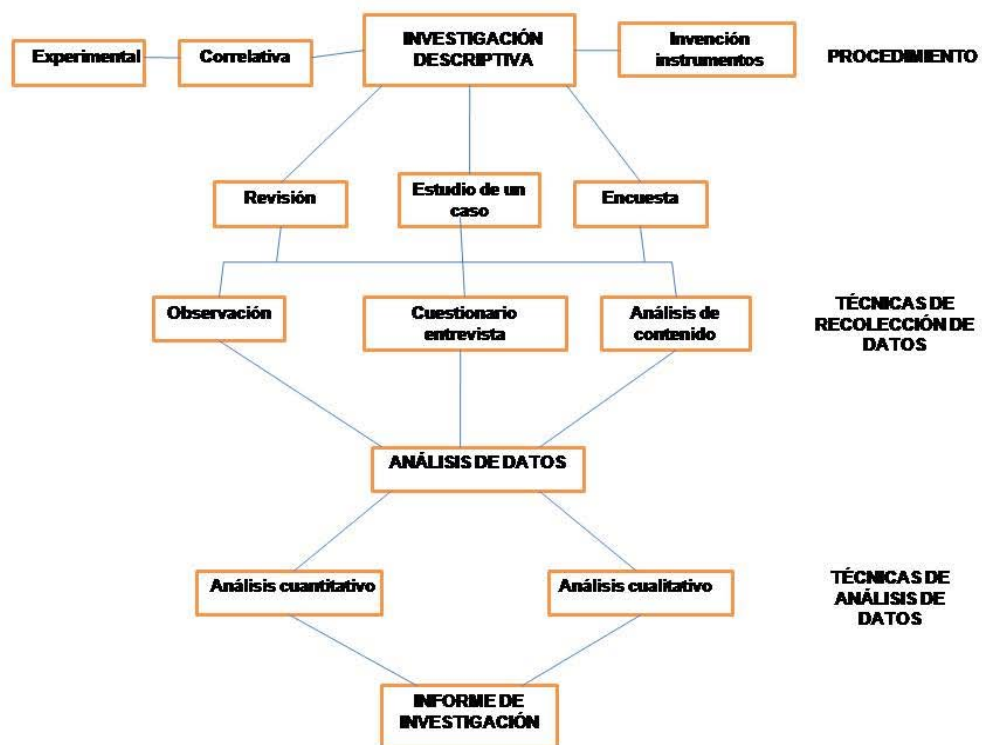
- *Los canales informacionales de comunicación:* en toda organización también existen canales de comunicación que actúan al margen de los

medios institucionales. Por general, los canales informacionales se fortalecen cuando hay fallas en los sistemas formales de comunicación.

En el diagnóstico se busca conocer el uso y eficacia de estos medios y canales, ya que son indicadores de lo que sucede en el sistema formal, e incluso, muchas veces, pueden ser aprovechados en beneficio de la organización.”<sup>14</sup>

De manera que, para realizar un diagnóstico de comunicación se requiere de una investigación en términos de método, situación, procedimientos y técnicas de recolección de datos. Para esto es preciso citar el siguiente modelo de paradigma:

**Ilustración 4. Paradigma para la ejecución de la investigación de la comunicación organizacional.**



**Fuente:** GERALD M., Goldhaber. Comunicación organizacional. Editorial Diana, S.A. México D.F. 1984. Capítulo 10. Pág. 320

<sup>14</sup> CHARLES, Mercedes. Primer Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Cali. 1991. Pág. 84

Por otro lado, en esta pasantía se aplicó el enfoque cuantitativo con la realización de encuestas de acuerdo al modelo operativo propuesto por Jesús García Jiménez, quien plantea las siguientes fases:

1. Fase inicial: acopio de documentación y elaboración del plan operativo.
2. Fase Operativa: aplicación de las técnicas específicas de la auditoría de comunicación interna.
3. Fase de procesamiento y evaluación: tratamiento de la información (tabulación cruzada de las informaciones obtenidas y análisis multivariable de los datos); evaluación provisional de los resultados.
4. Fase final: validación de las conclusiones y redacción y presentación del informe final.
5. Fase de seguimiento: comprobación periódica de la validez de los resultados por una retroalimentación correctora.”<sup>15</sup>

Finalmente, con la aplicación de un diagnóstico de comunicación, se trabaja para unificar y optimizar la productividad de los empleados, adquirir apoyo y cooperación por todos los actores internos de la institución.

También se encaminará a los trabajadores para que sepan hacia dónde va la compañía ya que “Son innumerables las ganancias potenciales para la empresa a partir de una pequeña inversión en la comunicación más efectiva.

Puede ser factible crear un clima en el cual los empleados se sientan libres de expresar sus opiniones sin temor al castigo, e incluso, es posible motivar a las personas para que le proporcionen a la administración sus mejores sugerencias sobre la efectividad de costos y mejores medios para llevar a cabo el trabajo.

Para permitir la identificación temprana de las políticas erróneas de las prácticas inapropiadas; y por último, puede mejorar las oportunidades de la empresa de superar a sus principales competidores en el clima de los empleados, lo cual mejora su capacidad para reclutar, entrenar y retener personal y perfeccionar su efectividad global en el mercado.”<sup>16</sup> . Se trata principalmente de hacer que se genere un trabajo en equipo pensando que entre todos pueden alcanzar los objetivos de la organización.

---

<sup>15</sup> GARCÍA Jiménez, Jesús. La Comunicación Interna. España: Días de Santos, S.A., 1998. Capítulo 10. Pág. 136-137.

<sup>16</sup> D'APRIX, Roger. La comunicación clave de la productividad. Editorial Trillas. México.1986. Pág. 109.



## 9. DISEÑO METODOLÓGICO

### 9.1. ENFOQUE

Este proyecto está enfocado a la audiencia interna de La Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali, para diagnosticar los medios y espacios que se dan dentro de la organización y una vez elaborado dicho diagnóstico proceder a plantear propuestas que respondan a las necesidades encontradas.

Para esto, se consideró importante implementar el enfoque empírico analítico. Este se concentrará en los datos empíricos, basados de la experiencia, para obtener la búsqueda de la realidad percibida de una forma medible, ponderable; desde una perspectiva como observador; trabajando desde lo cuantitativo con la realización de encuestas y lo cualitativo con la realización de una entrevista al Secretario de Cultura y Turismo.

“La investigación cuantitativa desarrolla y emplea modelos matemáticos, teorías e hipótesis que competen a los fenómenos naturales”<sup>17</sup>. Es un método de investigación que busca estudiar las propiedades y fenómenos, sus relaciones para proporcionar la manera de establecer, formular, fortalecer y revisar la teoría existente, es deductiva, es decir, confirma o rechaza la hipótesis.

Mientras que, como lo menciona Elssy Bonilla, “La investigación cualitativa intenta hacer una aproximación global de las situaciones sociales, para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva. Es decir, a partir de los conocimientos que tienen las diferentes personas involucradas.

A diferencia de la investigación cuantitativa, la investigación cualitativa busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. En otras palabras, hace posible indagar por qué lo social toma esa forma, en contraste con la investigación cuantitativa la cual busca abordar el análisis de lo social, buscando establecer cómo es la forma.

Partiendo de la hipótesis de que “no existen elementos claros para un adecuado flujo de comunicación interna, se calcula que se puede generar una desarticulación en las labores de cada miembro y la falta del sentido de pertenencia por parte de los empleados, de tal forma, que se trabaja de manera

---

<sup>17</sup> Definición de Investigación cuantitativa. Wikipedia® (en línea). Página modificada por última vez el 25 de septiembre de 2008. (Consultada en octubre de 2008) Disponible en Internet: [http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n\\_cuantitativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_cuantitativa)

independiente, pero sin pensar en perseguir objetivos comunes para alcanzar las metas y el reconocimiento de la organización”.

Por tal motivo, en la Secretaría de Cultura y Turismo de este Municipio es pertinente utilizar los métodos cualitativo y cuantitativo para explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los funcionarios.

## **9.2. INSTRUMENTOS**

Para esta investigación se hizo uso de las fuentes primarias y secundarias.

### **9.2.1. Primarias.**

Se tuvo contacto con todo el personal del edificio Centro Cultural de Cali, donde se encuentra ubicada la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali; se realizaron las encuestas al personal que lleva más de tres meses en la organización, siendo éstos la fuente directa para la investigación. A través de técnicas como la observación y encuestas.

### **9.2.2. Secundarias.**

Se utilizaron documentos, de la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali, que dan cuenta de los procesos de comunicación, que existen y han existido, dentro de la organización. Estos documentos fueron impresos, fotos, grabaciones de audio y de video, información tomada de Internet, entre otros.

Adicionalmente, se dio uso de textos de la Internet, páginas web, libros, entre otros. Para ampliar la información de la investigación.

## **9.3. TÉCNICAS**

### **9.3.1. Observación.**

En esta fase se detecta y asimila el conocimiento de un fenómeno, o el registro de los datos que den cuenta del estado de la comunicación dentro de la dependencia. Para ello se realizaron trabajos de observación participativa, que permitieron generar un reconocimiento de la organización sobre la importancia de la

comunicación interna, es decir comprender su ambiente, identificar cada uno de sus miembros, sus funciones y modos de trabajar.

### **9.3.2. Entrevista.**

Se implementó una entrevista abierta, al secretario de Cultura y Turismo, Argemiro Cortés Buitrago, para ampliar información respecto al estado de la comunicación en la organización.

Este medio permitió analizar cómo desde la cabeza de la organización se entiende la comunicación interna y cuál es la importancia de implementar estrategias para mejorar las condiciones como se comunican los trabajadores.

### **9.3.3. Encuesta.**

Con este instrumento, que se aplicó a los públicos internos, se reflejó el estado interno de la organización en términos de comunicación, información, relaciones, medios y espacios.

Para ello se utilizó un método que contempla la observación y la aplicación de encuestas a partir de cinco dimensiones: comunicación e información, componente de medios de comunicación existente, medios y espacios, relaciones e información (mapa de comunicaciones).

Y con este instrumento de medición los encuestados tuvieron la oportunidad de mostrar su grado de rechazo o de aceptación y de graduar o cuantificar algunos criterios que tienen frente a la comunicación que se maneja al interior de la organización.

## **9.4. PROCEDIMIENTOS**

La propuesta que se desarrolló dentro de la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali. Tuvo como objetivo elaborar un diagnóstico de los medios y espacios que se dan dentro de la organización para después de elaborado el diagnóstico proceder a plantear propuestas que responden a las necesidades encontradas.

Para ello se trabajó desde lo cualitativo, con la metodología planteada por Mercedes Charles, con la evaluación de los sistemas de comunicación interna desde tres ejes de análisis:

- *El eje de la información:* retomando la información básica sobre la institución y la información para la realización del trabajo.
- *El eje de la interrelación:* las relaciones de comunicación entre la dirección y el personal de la organización, la comunicación entre las diversas áreas de trabajo, las relaciones de comunicación entre jefes y subordinados y las relaciones de comunicación entre los compañeros de trabajo.
- *El de los medios y canales de comunicación:* los medios y canales de comunicación formales y los canales informacionales de comunicación.

Y desde lo cuantitativo con el siguiente plan operativo<sup>18</sup>:

#### **9.4.1. Momento Inicial.**

- Recopilación de la documentación institucional y logística del plan.
- Lectura selectiva para la determinación del campo de análisis.
- Elaboración del plan operativo.

#### **9.4.2. Momento operativo.**

- Análisis de contenido de las fuentes y documentos institucionales elegidos.
- Análisis de adecuación de las comunicaciones internas con los sistemas particulares de comunicación corporativa.
- Realización de encuestas entre los públicos internos.

#### **9.4.3. Momento de procesamiento y evaluación.**

- Procesamiento informático de los datos.
- Tratamiento estadístico de la información.
- Evaluación de los resultados de la encuesta y análisis.
- Conclusiones provisionales.

#### **9.4.4. Momento Final.**

- Conclusiones definitivas, propuestas y redacción del informe final.
- Entrega del informe final.

---

<sup>18</sup> GARCÍA Jiménez, Jesús. La Comunicación Interna. España: Días de Santos, S.A., 1998. Capítulo 10. Pág. 136-137.

## **10. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

Esta pasantía se desarrolló desde lo cualitativo, con los tres ejes planteados por Mercedes Charles y desde lo cuantitativo por medio de cuatro momentos. La especificación de sus actividades se encuentran en el punto 9.4 (procedimientos).

### **10.1. ¿QUÉ SE CUMPLIÓ DE LO PACTADO?**

En la búsqueda de un proceso que permitiera realizar un diagnóstico riguroso de la situación en que se encuentra la comunicación interna en la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal, se plantearon dos métodos, uno es planteado por Mercedes Charles, éste permitió realizar un análisis cualitativo y el otro es un plan operativo propuesto por Jesús García Jiménez, en su libro La comunicación Interna, para hacer un análisis cuantitativo del estado de la comunicación interna.

El proceso fue un poco extenso porque el trabajo inició finalizando el año 2008 y se retomó en el mes de enero de 2009, lo que generó dos cambios que no se tenían estipulados. El primero de ellos se presentó porque los contratos finalizaron el 31 de diciembre de 2008, lo que produjo cambios en la cantidad de personas encuestadas y en el total de los empleados de la dependencia. El segundo cambio fue la implementación de un nuevo Plan de Acción para el año 2009.

Debido a eso se extendió el proceso del análisis cualitativo, con el eje de la información porque cambió la información básica de la institución y la información para el trabajo escrito; pero fueron aspectos que se solucionaron.

Aunque fue un poco demorado el proceso de investigación por la falta de personal, se logró recoger la información necesaria para llegar a los trabajadores y abarcar todos los instrumentos para medir los medios y espacios de comunicación interna existentes.

Por otro lado, se realizó el formato de encuesta con pruebas pilotos que permitieron llegar al cuestionario indicado para un acercamiento exitoso con los empleados, iniciando por los funcionarios de carrera mientras se realizaba el proceso de contratación; quedando a la espera de sí regresaban algunos de los contratistas o si se realizaban nuevos contratos; aspecto que se solucionó al llegar algunos de los contratistas antiguos.

La administración pública, especialmente a nivel territorial tiene limitaciones presupuestales que impiden la contratación de personal a término indefinido, por

lo que vincula personal con contrato de prestación de servicios. El proceso de contratación es lento debido a su tramitología.

Lo anterior se convirtió en un obstáculo para la realización de las encuestas ya que los contratos de prestación de servicios para el personal que se vincula a la dependencia, se hicieron en forma paulatina, lo que extendió el proceso establecido en el cronograma de trabajo. Para ello el secretario de cultura autorizó, por medio de un oficio, la realización de encuestas al personal, motivándolos a participar en el proceso de esta pasantía. (Ver Anexo B pág. 92)

En cuanto al trabajo escrito, se realizaron ajustes en la presentación de la organización, tomando el plan de acción de este año y la estructura organizacional nueva; después se procedió a realizar las encuestas, entregándolas por los programas para explicar, punto por punto, a cada uno de los trabajadores y posteriormente llegar al momento de procesamiento y evaluación de los resultados para plantear las respectivas propuestas.

## **10.2. ¿QUÉ NO SE CUMPLIÓ Y POR QUÉ?**

Inicialmente se tenía pensado realizar las encuestas a todo el personal del Centro Cultural, perteneciente a la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali, pero al iniciar el presente año, se realizaron contratos a personas que apenas estaban ingresando a la dependencia y que no tenían el suficiente conocimiento de la misma, como para resolver el cuestionario; lo que generó que se modificara la cantidad del porcentaje de la población a evaluar, es decir que ya no será al 100% de los trabajadores sino al 66% de la población.

## **10.3. ELEMENTO INNOVADOR DE LA PROPUESTA**

El realizar un diagnóstico de comunicación en la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali, para determinar los medios y espacios existentes en la comunicación interna; resulta una necesidad latente e innovadora porque es algo que no se ha realizado antes dentro de esta institución, pero no es solamente innovador, también es un método necesario para el mejoramiento y fortalecimiento de dicha comunicación.

Para afirmar esto vale la pena recordar que el área de comunicaciones en dicha institución solamente se creó en el mes de febrero del presente año y que en esta

área priorizan la divulgación y promoción de los eventos y todo lo referente a comunicación externa, pero existen pocos medios y espacios para la comunicación entre sus empleados.

Con lo anterior, resulta pertinente pensar que es importante introducir cambios desde la comunicación, para su fortalecimiento como institución, planteando una evaluación por medio de las técnicas, instrumentos y procedimientos anteriormente mencionado, para posteriormente entrar a plantear mejoras que permitan fortalecer la comunicación dentro de la organización, creando un sentido de pertenencia y apropiación de la misma, para que esto se vea reflejado al público externo.

## 11. CRONOGRAMA

Aquí se relacionan los cuatro momentos, con sus respectivas actividades, que se realizarán durante 8 semanas.

**Ilustración 5. Diagrama de Gantt**

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Cronograma																				
					04 ene	11 ene	18 ene	25 ene	feb				mar				abr								
1	<b>Momento Inicial</b>	<b>10 días</b>	<b>lun 26/01/09</b>	<b>vie 06/02/09</b>																					
2	Recogida de la documentación institucional y logística del plan	1 sem.	lun 26/01/09	vie 30/01/09																					
3	Lectura selectiva para la determinación del campo de análisis	2 sem.	lun 26/01/09	vie 06/02/09																					
4	Elaboración del plan operativo	2 sem.	lun 26/01/09	vie 06/02/09																					
5	<b>Momento operativo</b>	<b>15 días</b>	<b>lun 02/02/09</b>	<b>vie 20/02/09</b>																					
6	Análisis de contenido de las fuentes y documentos institucionales elegidos	1 sem.	lun 16/02/09	vie 20/02/09																					
7	Análisis de adecuación de las comunicaciones internas con los sistemas particulares de comunicación corporativa	2 sem.	lun 02/02/09	vie 13/02/09																					
8	Realización de encuestas entre los públicos internos	2 sem.	lun 02/02/09	vie 13/02/09																					
9	<b>Momento de procesamiento y evaluación</b>	<b>30 días</b>	<b>lun 09/02/09</b>	<b>vie 20/03/09</b>																					
10	Procesamiento informático de los datos	3 sem.	lun 02/03/09	vie 20/03/09																					
11	Tratamiento estadístico de la información	3 sem.	lun 09/02/09	vie 27/02/09																					
12	Evaluación de los resultados de la encuesta y análisis comparado con los resultados de la aplicación de las técnicas restantes. Conclusiones provisionales	2 sem.	lun 23/02/09	vie 06/03/09																					
13	<b>Momento Final</b>	<b>24 días</b>	<b>lun 23/02/09</b>	<b>jue 26/03/09</b>																					
14	Entrevistas a los funcionarios	4 sem.	vie 27/02/09	jue 26/03/09																					



## **12. TALENTOS Y RECURSOS**

### **12.1. TALENTOS HUMANOS**

Se trabajó con algunos de los trabajadores de La Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali. Tomando cada área de la siguiente manera:

- Secretario Argemiro Cortés Buitrago
- Área de Desarrollo Cultural
- Área Administrativo
- Área de Cultura Ciudadana
- Área de Turismo
- Estudios de Grabación Takeshima

### **12.2. RECURSOS FÍSICOS**

Los recursos físicos que se especificarán a continuación son requeridos para utilizarlos el tiempo que esté en las instalaciones de la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali.

- Espacios Físicos
- Escritorio
- Útiles de escritorio (Agenda, lápiz, lapicero, borrador)
- Computador
- Teléfono
- Internet
- Hojas Tamaño carta y oficio
- Tener la posibilidad de impresión y fotocopias

## 13. RESULTADOS

Esta pasantía se desarrolló por medio de dos métodos de investigación que permitieron identificar el estado de la comunicación interna en la organización desde lo cualitativo y lo cuantitativo.

Para los resultados del análisis cualitativo se trabajó por medio de la observación participante, la entrevista al Secretario de Cultura y Turismo y las encuestas, con algunas preguntas abiertas que permitieron interpretar aspectos de comunicación interna, para evidenciarlos de acuerdo al modelo de Mercedes Charles plantea a partir de tres ejes:

### 13.1. LA INFORMACIÓN

Para el análisis de la información de los medios internos de comunicación, se trabajó a partir de dos variables:

- *La información básica sobre la institución:* en la dependencia actualmente se realizan pocos medios internos, entre ellos están los oficios, los boletines virtuales, las carteleras, las actas, los memorando, y otros.

Aunque existen pocos medios de comunicación interna, el personal expresó que casi siempre reciben la información que se envían entre las áreas; pero que les falta frecuencia, que sean entregados a tiempo, que sean actualizados y que sean llamativos; plantean que se deben crear más medios y espacios para transmitir la información.

Y el Secretario de Cultura y Turismo Municipal agrega que “No hay una cohesión en términos de la misión, de la visión a lo que estamos intentando. De alguna manera, como comunicador, sí creo que es indispensable que haya una buena comunicación”<sup>19</sup>. Por eso se debe difundir la misión, la visión, los valores, y la filosofía de la organización, así como sus objetivos y sus perspectivas futuras, para que se forje un sentido de pertenencia.

- *La información para la realización del trabajo:* los funcionarios consideran que la información que se les proporciona les permite realizar sus actividades diarias,

---

<sup>19</sup> ENTREVISTA con Argemiro Cortés Buitrago, Secretario de Cultura y Turismo Municipal. Colombia. Santiago de Cali, Abril de 2009.

pero cuentan que cuando no es oportuna o no la reciben se encargan de investigar y buscar medios para obtenerla.

### 13.2. LA INTERRELACIÓN

En este punto es importante citar al Secretario de Cultura y Turismo Municipal, quien explica que “En el Estado se encuentran tres tipos de funcionarios; el primero es el funcionario que es oficial, que está en carrera, es decir que continúa por varios mandatos; después están los nombrados que tienen todas las garantías cuentan con todos los derechos y se ganaron el privilegio de estar allí y por último están los contratistas que no tienen ninguna garantía laboral porque los contratos duran máximo 10 u 11 meses.

Y como los tres públicos defienden su interés, hacen que se generen diferencias perjudicando el clima laboral. Por eso creo que comunicación interna ideal nunca va a haber por los tipos de contrato, por los tipos intereses, por las diferentes personas. Sin embargo, se puede mejorar en la medida que como líder, yo tenga la capacidad y entienda la importancia de fortalecer un proceso de comunicación interna, de manera que la gente conozca los procesos, allá motivación a la gente, premiación a los líderes; hacer un liderazgo situacional”<sup>20</sup>.

- *Las relaciones de comunicación entre la dirección y el personal de la organización:* es importante precisar que los funcionarios se encuentran conformes con el Secretario de despacho porque consideran que aunque existe un nivel jerárquico, él siempre se encuentra dispuesto a atenderlos, es una persona abierta, sencilla y respetuosa.

- *La comunicación entre las diversas áreas de trabajo:* este aspecto es positivo en la Secretaría porque la mayoría de los funcionarios recibe la información de las otras áreas, aunque los funcionarios precisan en las encuestas, que deben generarse medios y espacios que permitan que se comuniquen con mayor frecuencia.

Como se mencionaba anteriormente existen nudos conflictivos de la relación interáreas, tanto en el aspecto del intercambio de información necesaria para el cumplimiento de las funciones como de la relación entre las personas, inclusive en algunas áreas se da que entre algunos compañeros no se conocen o no tienen

---

<sup>20</sup> ENTREVISTA con Argemiro Cortés Buitrago, Secretario de Cultura y Turismo Municipal. Colombia. Santiago de Cali, Abril de 2009.

contacto alguno, debido a que cuando ingresan no reciben una capacitación o una socialización oportuna entre ellos y sus funciones dentro de la institución.

- *Las relaciones de comunicación entre jefes y subordinados:* como se mencionó anteriormente, la comunicación en la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal es vertical descendente, es decir que va desde los jefes a los empleados, se limita a que se den las instrucciones de trabajo, de la política y objetivos de la empresa.

Pero muchas veces con este tipo de comunicación se obstaculizan los canales de comunicación descendente, que a menudo se encuentran saturados de mensajes, lo que da como resultado el exceso de órdenes y directivas.

Ese aspecto lo resaltan varios funcionarios que consideran que existe buena comunicación con sus jefes pero que se sienten confundidos por la información debido a que los reciben órdenes de varios superiores jerárquicos al tiempo, y se sienten presionados cuando entre los jefes se contradicen por falta de comunicación.

Es importante que entre los líderes (coordinadores) de área exista una óptima comunicación para que puedan informar bien a sus subalternos, y entre ellos se deben controlar los conflictos que se presentan con frecuencia en las reuniones de líderes de área, porque son los principales generadores de rumores y entornos turbulentos.

- *Las relaciones de comunicación entre los compañeros de trabajo:* como en todas las organizaciones existen conflictos entre algunos compañeros, es escaso el trabajo en equipo debido a la competencia laboral que existe y a las ganas de reconocimiento, pero no es alarmante, es decir, es un aspecto que se debe fortalecer generando acercamientos entre ellos.

### **13.3. LOS MEDIOS Y CANALES DE COMUNICACIÓN**

- *Los medios y canales de comunicación formales:* en la Secretaría están las carteleras, la intranet, el internet, las actas, los memorandos, los oficios y las circulares, pero estos medios no se utilizan con mucha frecuencia, lo que hace que se comuniquen verbalmente, que adquieran compromisos y responsabilidades que después no se tenga soporte de ellas y por eso no se cumplen.

De otra parte, están los canales que son las reuniones y los eventos institucionales que se denominan formales, pero que no siempre tienen un soporte como las actas para sustentar los acuerdos o la información que se trasmite.

En ese punto, los funcionarios reconocen la existencia de los medios y espacios pero también usan medios externos para obtener la información y comunicarse entre ellos.

- *Los canales informacionales de comunicación:* en la dependencia los espacios informales son frecuentes; se presenta comunicación de pasillos y en muchas ocasiones esa información se convierte en rumores que no siempre son positivos, es decir que se convierten en chismes que generan un mal clima laboral.

Por otro lado, está el análisis cuantitativo que cuenta con cuatro momentos, de acuerdo a la metodología propuesta por Jesús García Jiménez en su libro titulado La comunicación interna. Este instrumento se consideró oportuno para la elaboración del diagnóstico por ser un plan operativo que proporciona unas actividades específicas a desarrollar, con unos objetivos claros que se asemejan a las necesidades de esta auditoría de comunicación interna en la Secretaría de Cultura y turismo de Santiago de Cali.

#### **13.4. MOMENTO INICIAL**

En esta etapa se dio inicio a la investigación; inició con el acercamiento con los funcionarios, solicitándoles información de la manera como se presenta la comunicación dentro de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal.

Primero hubo un acercamiento con el personal yendo a los programas, empezando por comunicaciones para entender cómo se divulgaba la información, que métodos y medios existen para llegar al personal.

Después se realizó un recorrido por cada una de las áreas, socializando los medios existentes y observando qué tan oportunos y buenos eran para los funcionarios, todo esto fue oportuno para realizar un análisis de acuerdo a las opiniones que se presentaban.

Así mismo se fue solicitando documentación institucional de la dependencia, para realizar la presentación de la organización, los antecedentes, el problema y el método oportuno a desarrollar. Para ello se tuvo una lectura selectiva que permitió determinar el campo de análisis.

Luego se procedió a elaborar este documento y trabajar con un plan que permitiera un acercamiento con el personal sin que se sintieran afectados por la información solicitada, logrando que socializaran la información necesaria para medir los medios y espacios de comunicación interna.

### 13.5. MOMENTO OPERATIVO

En esta fase se retomó toda la información del documento; en él se realizaron algunos cambios puesto que inició el año 2009 y el organigrama cambió, algunos trabajadores se fueron y se realizaron contratos nuevos; también se presentaron diferentes áreas, programas y métodos a implementar en la dependencia.

Es preciso aclarar que estos cambios se presentan con frecuencia en las entidades públicas y éste mandato se encuentra en sus primeros años, lo que hace que se modifique constantemente, de acuerdo al Plan de Acción de La Secretaría y al Plan de Desarrollo 2008 – 2011, planteado por la Alcaldía.

Después de reorganizar el documento, se procedió a realizar el formato de encuesta a implementar, realizando dos pruebas piloto que indicaron sí la propuesta de preguntas estaba bien y servía para medir los medios y espacios de comunicación interna en dicha dependencia, lo que generó algunas modificaciones que posteriormente generaron la implementación de la encuesta al personal.

En la Secretaría hay 150 personas, entre contratistas, funcionarios y funcionarios de carrera; pero para esta prueba se seleccionaron a cien (100) personas, equivalentes al 66% de la población de la dependencia; escogiendo las personas que se consideraron por su antigüedad precisas y oportunas para evaluar la comunicación interna de la Secretaría.

El diagnóstico fue realizado para conocer el estado los medios y espacios de comunicación interna y se utilizó un método que contempla la observación participativa y la aplicación de encuestas con algunas opciones para argumentar, a partir de cinco dimensiones:

✓ *Comunicación e información.* Este punto está compuesto por dos preguntas que buscan conocer si los funcionarios están informados de todos los sucesos de la dependencia y analizar si esa información es importante para realizar sus actividades diarias.

✓ *Componente de medios de comunicación existente.* En este espacio se retoman los medios de comunicación interna existentes para analizar si los conocen, cuáles son los usados con mayor frecuencia y qué opinan de la forma como se utilizan.

Después se evalúan los tres medios externos existentes para analizar si dentro de la Secretaría los conocen, si están de acuerdo con ellos y comparar si se reconocen más los que se presentan afuera con los que se presentan dentro.

- ✓ *Medios y espacios.* En esta fase se tuvo en cuenta realizar preguntas institucionales para analizar qué tanto saben del objetivo de su cargo, sus funciones y del Plan de Acción, para posteriormente evaluar por qué medios y espacios recibieron esa información. Después se generó un cuadro para que ellos propongan por qué medios y espacios prefieren recibir la información.
  
- ✓ *Relaciones.* Aquí se busca medir si existe comunicación formal o informal, para evidenciar si hay un contacto directo con las personas que ingresan como trabajadores en la Secretaría y qué trato se da con la información. Para ello se evalúa si al ingresar a la Dependencia se realiza alguna inducción y/o evaluación de desempeño, cómo recibe la información que se presenta, si existe el rumor y si considera que se da un ambiente de participación y diálogo.
  
- ✓ *Información (Mapa de comunicaciones).* Finalmente se retoman todas las áreas de la dependencia para evaluar si el personal recibe información de todas y de cuáles desea recibir.

### 13.6. MOMENTO DE PROCESAMIENTO Y EVALUACIÓN

Tratamiento de la información, evaluación provisional de los resultados.

#### 13.6.1. Tratamiento estadístico de la información.

##### - 1. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

**Ilustración 6. ¿La Secretaría de cultura y turismo Municipal proporciona información a los funcionarios?**



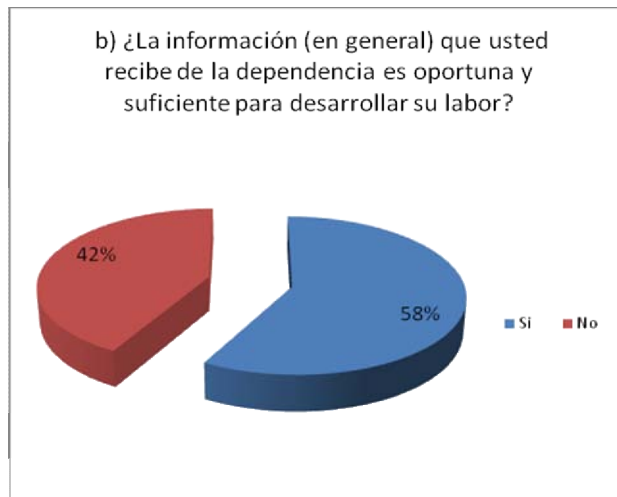
Los encuestados consideran que la información sobre las actividades realizadas a los funcionarios se proporciona ocasionalmente, esto equivale al 38% de los encuestados, el 32% considera que casi siempre se suministra la información sobre las actividades, mientras que el 27% de la población indica que siempre se les ofrece información sobre las actividades que realiza al funcionario.

De lo anterior se puede colegir que faltan medios de comunicación interna que informen a los trabajadores sobre las actividades que se realizan; adicionalmente sería ideal mejorar la calidad de los medios de comunicación que se presentan, logrando que sean más llamativos y receptivos, permitiendo que la información llegue de manera eficaz a toda la población de la Secretaría.



Se debe buscar un método que permita que todos los funcionarios se mantengan informados respecto a lo que se presenta en la dependencia para que se hagan partícipes y se genere sentido de pertenencia.

**Ilustración 7. ¿La información que usted recibe de la dependencia es oportuna y suficiente para desarrollar su labor?**



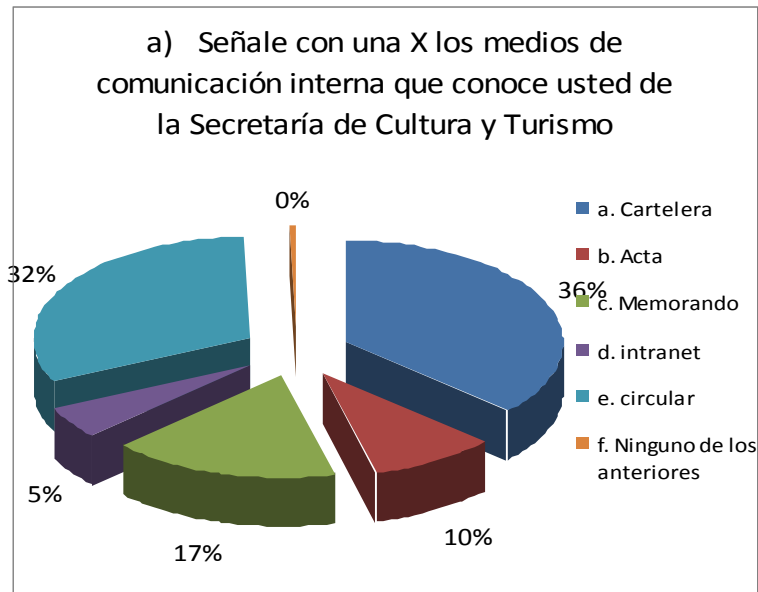
El 58% de los encuestados considera que la información es oportuna, lo que permite que se brinde un buen servicio a la comunidad; esto se debe a que se realizan reuniones semanales, con los líderes de área, que se encargan de guiar a los funcionarios para que con trabajo en equipo se realicen bien las actividades diarias y se brinde el mejor servicio, aunque se debe buscar la manera de que el 42% restante también reciba la información oportuna que indique cómo debe realizar sus funciones.

Lo anterior demuestra que para obtener una comunicación efectiva es preciso tener en cuenta que la comunicación interna es el soporte y la base de una correcta política de comunicación externa, lo que hace indispensable que las acciones entre estas dos sean desarrolladas, al menos, en coherencia unas con otras, pues el personal, fuera de las horas de trabajo, se mezcla con el gran público.

El trabajador será un excelente portavoz para la dependencia si posee la información necesaria y se identifica plenamente con la cultura de la dependencia. La falta de integración, causada en la mayor parte de los casos por la carencia de información o por una información sesgada y deficiente, desemboca en el abandono de las actividades diarias, lo que repercute en una menor productividad; logrando que no se alcancen los objetivos previstos, por causa de la desmotivación del trabajador, lo que llega a alterar el clima laboral.

## - 2. COMPONENTE DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN EXISTENTE

### Ilustración 8. Medios de Comunicación que conoce de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal.



En esta etapa se están presentando cinco medios de comunicación interna existentes en la Secretaría, pero de ellos se resalta el conocimiento de las carteleras con un 37%, seguido por las circulares con el 31%; lo ideal sería que se tenga un conocimiento pleno de cada uno de ellos, para que se ofrezca una comunicación óptima entre los funcionarios y que de la misma manera puedan brindarla a los visitantes.

Se evidencia un fuerte desconocimiento de la intranet, siendo esta una red privada de la organización, que permite una comunicación virtual con aplicaciones y servicios como el correo electrónico corporativo que facilita el trabajo en grupo, permite tener el servicio de directorio, bases de datos, compartición de información y administración del sistema, entre otras actividades.

Es importante el fortalecimiento de esta red para resolver, por ejemplo, el problema de la distribución de información para todos los empleados, así pues se pueden publicar manuales, planes de acción, procedimientos, material de formación, folletos de marketing de los servicios que se ofrecen en la dependencia y por qué no, hasta economizar papel y conservar el medio ambiente.

Por otro lado, se demuestra ausencia de la creación de las actas, entendiéndolas como documentos que contienen una relación escrita y detallada de lo acordado

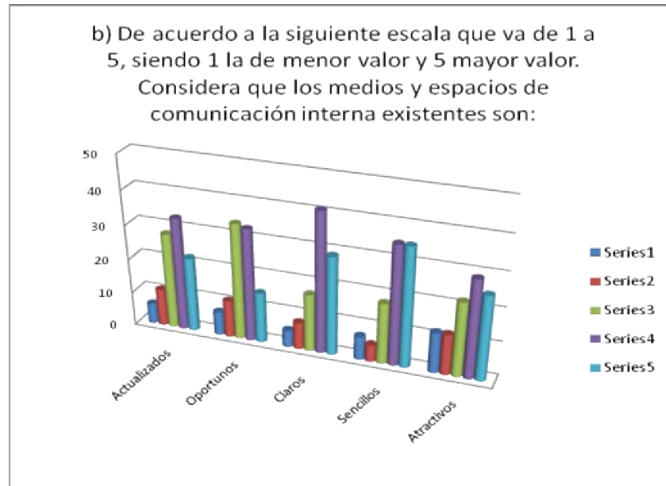
en las diferentes reuniones; en ellas podrán encontrarse las decisiones, discusiones y acuerdos a los que se lleguen, para evitar que posteriormente se presenten dificultades porque no hay evidencias que confirmen lo hablado; adicionalmente son una herramienta que ayuda a construir la memoria institucional durante los diferentes periodos de mandato Municipal.

Así mismo, hace falta la constancia del memorando o compromiso laboral para evaluar el desempeño laboral, es un documento de comunicación donde la autoridad superior hace alguna advertencia, da órdenes y también rememora hechos que se deben tener en cuenta.

Este documento simplificado se genera principalmente en los organismos dependientes del estado, considerandose como uno de los documentos más usados en la administración pública, seguido por los oficios.

Pero, en la Secretaría de Cultura estos documentos se han dejado de utilizar y cuando se utilizan no son acatados por los trabajadores; un ejemplo de ello se presenta en el momento que se envían memorandos desde el área Administrativo para recordar a los funcionarios la hora de ingreso; de ese medio impreso se tiene como resultado que a la semana siguiente persiste el desorden en las horas de llegada.

**Ilustración 9. Los medios de comunicación interna existentes son: Actualizados, oportunos, claros, sencillos y atractivos.**

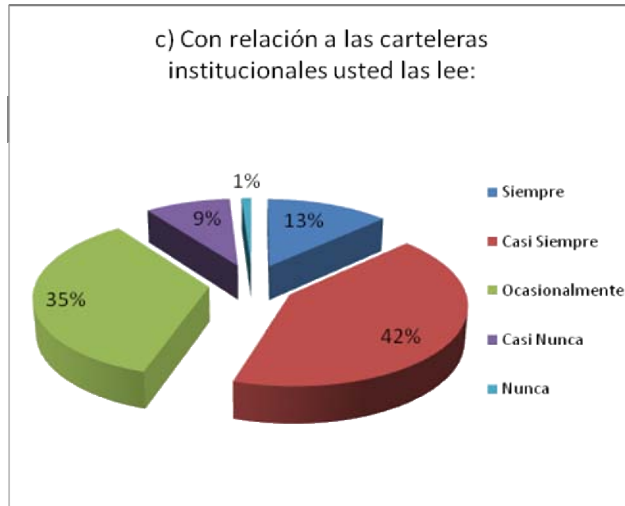


Los encuestados califican los medios y espacios de comunicación interna como:

Actualizados	33%	calificación 4
Oportunos	34%	calificación 3
Claros	41%	calificación 4
Sencillos	35%	calificación 5
Atractivos	29%	calificación 4

Como se menciona anteriormente, los medios de comunicación interna existentes son reconocidos en su mayoría por los trabajadores, pero el factor principal a tratar consiste en brindar la información de manera oportuna debido a que tiene una calificación de 3 de acuerdo a las encuestas realizadas, y según lo observado, la información que se ofrece generalmente se da en el mismo momento, lo que hace que muchos de los funcionarios no puedan asistir a los eventos o reuniones porque ya tienen otras actividades programadas.

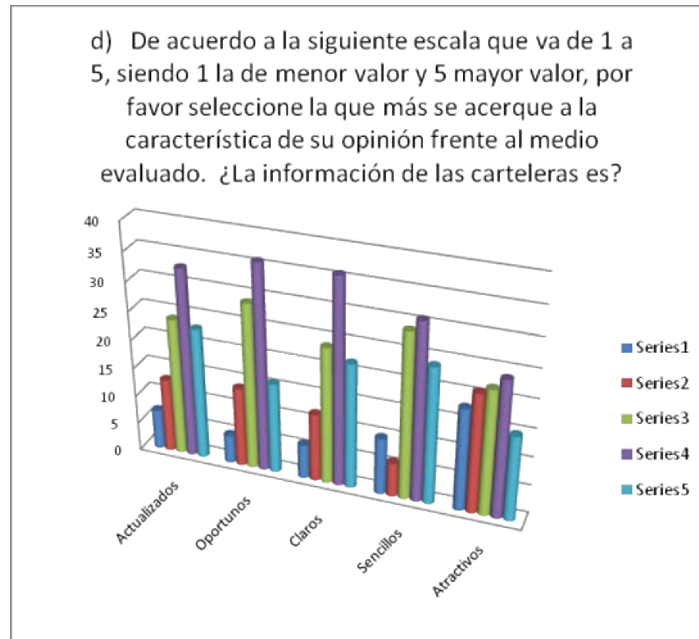
**Ilustración 10. Lectura de las carteleras institucionales.**



Este medio de comunicación interna ingresa al proceso de evaluación teniendo en cuenta que es uno de los medios que mayor acogida tiene para los funcionarios por eso se quiere evaluar la receptividad ante los trabajadores.

Como resultado se observa que el 42% de los encuestados lee las carteleras casi siempre, un 35% ocasionalmente; para ello lo ideal es crear conciencia en los funcionarios, haciendo de este medio un proceso llamativo, que invite al trabajador a leer y enterarse de los sucesos de la dependencia.

**Ilustración 11. La información de las carteleras es: Actualizada, oportuna, clara, sencilla, atractiva.**



Los encuestados califican la información de las carteleras como:

Actualizados	33%	calificación 4
Oportunos	36%	calificación 4
Claros	36%	calificación 4
Sencillos	31%	calificación 4
Atractivos	24%	calificación 4

Los encuestados consideran que la información de las carteleras es actualizada y oportuna, adicionalmente tiene contenidos claros, sencillos y atractivos.

Esta calificación es positiva y permite continuar con este medio logrando que cada vez sea más llamativo, considerándolo como un instrumento que brinde información oportuna y veraz.

### -1.1 Revista

**Ilustración 12. ¿Usted ha leído la revista “Oiga, Mire, Lea de Turismo por la cultura”?**



El 94% de los encuestados ha leído la revista “Oiga, Mire, Lea de Turismo por la cultura”, este resultado se debe a que mensualmente se le entrega la revista a cada funcionario, lo que evidencia que es un método que ha dado resultado y debe continuar, ya que por este medio los funcionarios pueden enterarse de los eventos culturales que se realizan en la ciudad, apoyados por la dependencia.

### -1.2 Programa de T.V

**Ilustración 13. ¿Usted ha visto el programa “Oiga, Mire, Lea de Turismo por la cultura”?**



Gracias a la divulgación interna que se ha hecho, el 62% de los encuestados han visto el programa “Oiga, Mire, Lea de Turismo por la cultura”, siendo este un medio que aunque es externo, tiene acogida interna, resultando positivo que cuente con el apoyo de los funcionarios de la dependencia; adicionalmente resulta pertinente aclarar que el 38% restante explica que no lo ve porque el programa se presenta en un horario que se cruza con otras actividades personales o porque desconocen el horario de emisión, para ello se plantea hacer mayor divulgación, utilizando como medio publicitario las carteleras.

### -1.3 Programa de Radio

#### Ilustración 14. ¿Usted ha escuchado el programa “Oiga, Mire, Lea de Turismo por la cultura”?



El 73% de los encuestados ha escuchado el programa de radio “Oiga, Mire, Lea de Turismo por la cultura”, lo que demuestra que es un programa que ha tenido buena acogida; así mismo en los resultados el 27% de los encuestados explica que no lo escucha porque el horario se cruza con otras actividades o porque desconocen el día y el horario pero para disminuir este porcentaje se plantea realizar mayor divulgación entre los funcionarios.



**Ilustración 15. ¿Los medios anteriormente mencionados de “Oiga, Mire, Lea de Turismo por la cultura” contribuyen al fortalecimiento de los objetivos y valores institucionales de la dependencia?**



El 92% de los encuestados considera que los medios mencionados anteriormente de “Oiga, Mire, Lea de Turismo por la cultura” contribuyen al fortalecimiento de los objetivos y valores institucionales de la dependencia.

Este resultado es muy positivo porque evidencia que los medios existentes tienen acogida y generan sentido de pertenencia por la dependencia, igualmente se puede interpretar que estos medios contribuyen a la cultura organizacional porque aunque se consideran medios externos, generan interés en los funcionarios y a la vez ayudan a mantenerlos informados de las actividades que realiza la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali para que se conviertan en portadores de información cuando se encuentren fuera de la dependencia.

### - 3. MEDIOS Y ESPACIOS

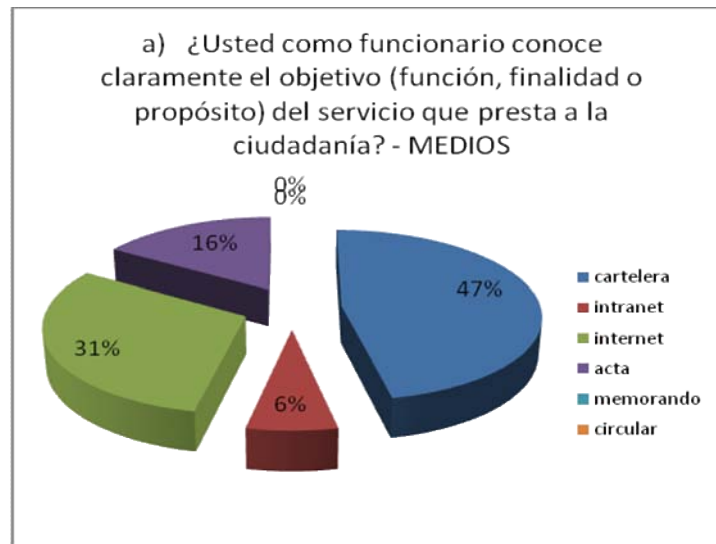
#### **Ilustración 16. Como funcionario, ¿conoce claramente el objetivo del servicio que presta a la ciudadanía?**



Como resultado positivo el 89% de los funcionarios encuestados tiene claramente definido cuál es el objetivo, función, finalidad o propósito del servicio que se presta a la ciudadanía, sin embargo, el resultado óptimo es que el 11% restante de los funcionarios encuestados también los conozcan.

Para ello se propone realizar actividades de integración en las que se realicen crucigramas, gincanas, y juegos que les permitan de una forma dinámica e interactiva aprender cada día más acerca de la dependencia. Esto adicionalmente generaría una integración y un mejor ambiente laboral, donde se libere el estrés y superen las diferencias entre ellos.

**Ilustración 17. A través de qué medios conoce el objetivo del servicio que presta a la ciudadanía.**



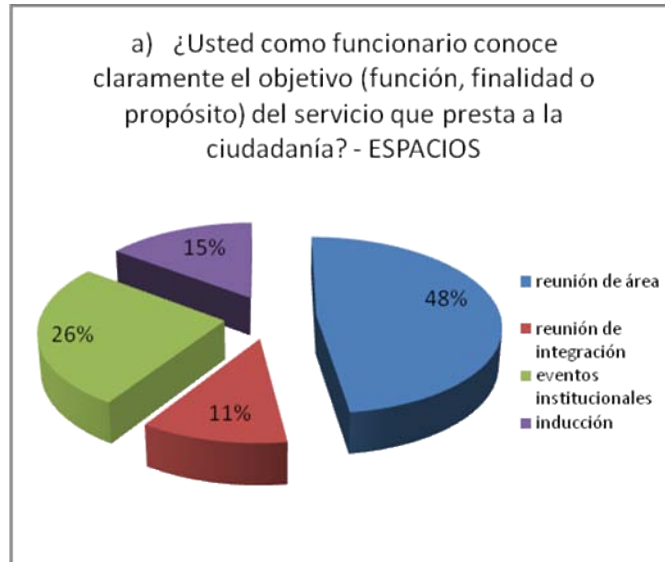
Los medios que tienen mayor reconocimiento o impacto por los cuales se realiza la difusión a los funcionarios respecto a los objetivos de los servicios que se prestan a la ciudadanía son las carteleras con el 47% de participación, seguido por el internet con el 31% de participación, posteriormente se encuentran las actas con el 16% de receptividad, después va la intranet con el 6% y los medios que no generan impacto son el memorando y las circulares con 0% de participación.

De este resultado se puede analizar que dentro de estos medios está la intranet, como medio interno y la internet, como medio de uso interno y externo; estos dos medios se incluyeron para demostrar que tiene mayor receptividad la internet y que por medio de ella, según los resultados, los trabajadores están recibiendo información tanto institucional como el objetivo del servicio que prestan a la ciudadanía.

Y Aunque existen medios que sobresalen por su receptividad, debería implementarse la información institucional en todos los medios, teniendo en cuenta que cada uno tiene un público objetivo, con unas características específicas.

Para ello se debe buscar la pertinencia para presentar la información, pensando en abarcar a todo el personal y teniendo en cuenta que existen inclinaciones entre unos medios y otros. Es decir, que se debe aprovechar la cantidad de medios que hay en la dependencia para fortalecerlos generando que el personal en general se encuentre completamente informado para que de la misma manera presente información a los visitantes del Centro Cultural de Cali.

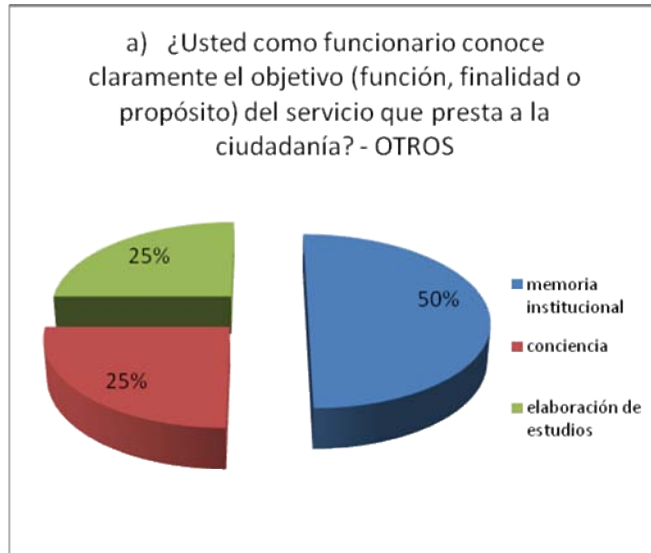
**Ilustración 18. A través de qué espacios conoce el objetivo del servicio que presta a la ciudadanía.**



Los espacios por los cuales se difunde la información de los objetivos, la función, la finalidad o los propósitos de los servicios que presta la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal a la ciudadanía son las reuniones de área con una participación del 48%, los eventos institucionales participan con el 26% y las inducciones y los eventos de integración tienen una participación inferior al 15% cada una.

Las reuniones de área son importantes para que todo funcione a cabalidad dentro de un grupo, se recomienda realizar reuniones, entre ellos o con los supervisores de los mismos, para determinar si se están alcanzando los objetivos deseados y cómo se están logrando; esto para conocer si las metas o proyecciones que se trazaron con antelación se han cumplido en su totalidad y si no, tomar las medidas pertinentes a que haya lugar. Es necesario acotar que las reuniones de trabajo son un medio muy importante para alcanzar una acertada efectividad empresarial.

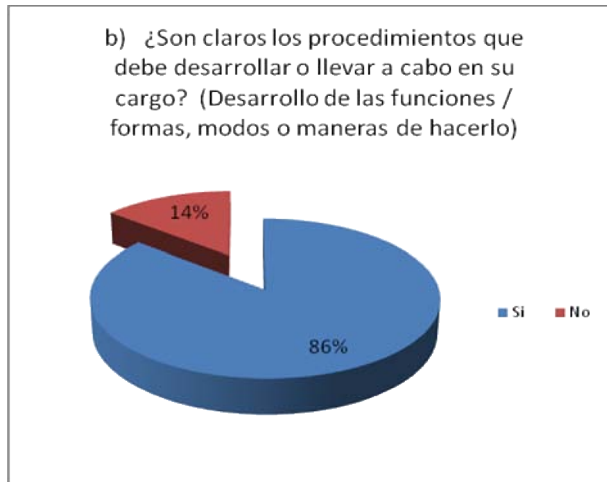
**Ilustración 19. A través de qué otros medios o espacios conoce el objetivo del servicio que presta a la ciudadanía.**



Otros mecanismos por los cuales los funcionarios conocen los objetivos del servicio que se presta a la ciudadanía son los memorias institucionales (50%), la conciencia (25%) y la elaboración de estudios (25%), este resultado tiene la participación de 4 funcionarios.

De este resultado se considera positivo que existan trabajadores que busquen por su cuenta la información institucional y se resalta el uso de las memorias institucionales que son las que contienen la información, en diversos formatos y presentaciones, relacionada con el desempeño de la dependencia; eso demuestra que hay un sentido de pertenencia que se debe potenciar.

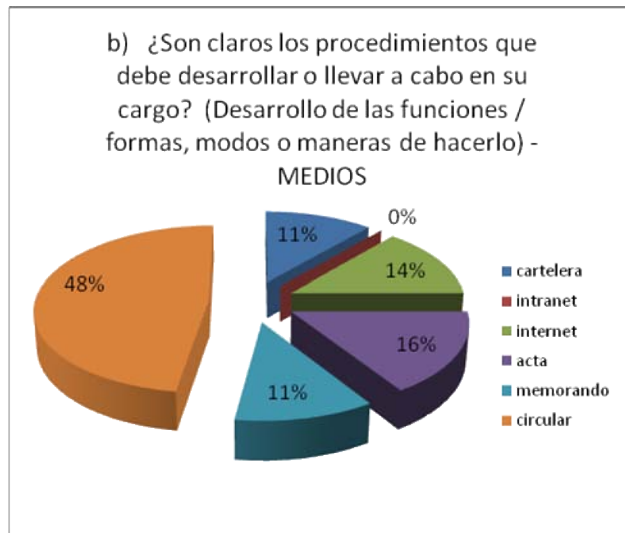
**Ilustración 20. ¿Son claros los procedimientos que debe desarrollar o llevar a cabo en su cargo?**



Los procedimientos que debe desarrollar o llevar a cabo cada funcionario en su cargo deben ser claros y el resultado esperado debe ser el 100%, sin embargo, el resultado de las encuestas equivale a que el 86% de los funcionarios tiene claridad en las funciones, formas o maneras de hacer el trabajo.

Estas cifras son alentadoras porque es muy importante concretar y conocer los roles de las personas que trabajan en una organización para facilitar el orden dentro de la misma, esto se define para que las personas sepan identificar cual es su posición, rol, tareas, atribuciones, objetivos y deberes dentro de la dependencia.

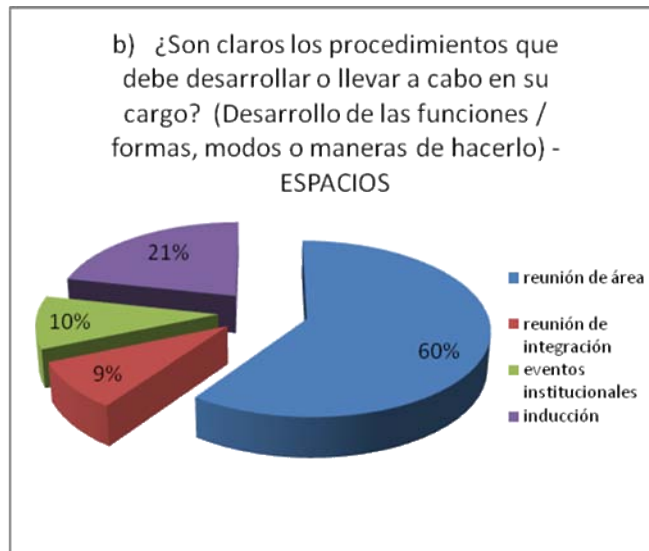
**Ilustración 21. A través de qué medios sabe los procedimientos que debe desarrollar o llevar a cabo en su cargo.**



Los medios por los cuales los funcionarios se enteran de las funciones de su cargo son las circulares con una participación del 48%, las actas con una participación del 16% e internet con una participación del 14%.

Cuando se habla de los procedimientos que se deben desarrollar para trabajar, es importante que se piense en generar un clima organizacional adecuado porque al ser claros en la información que se ofrezca se garantiza una buena gestión y se evitan los comentarios de inconformidad y las frases típicas de “es que no me dijo cómo” “es que no me explicaron”; entonces para evitar esos altercados se propone que se genere la información en todos los medios internos existentes; que se plantee con una periodicidad semanal, si es necesario.

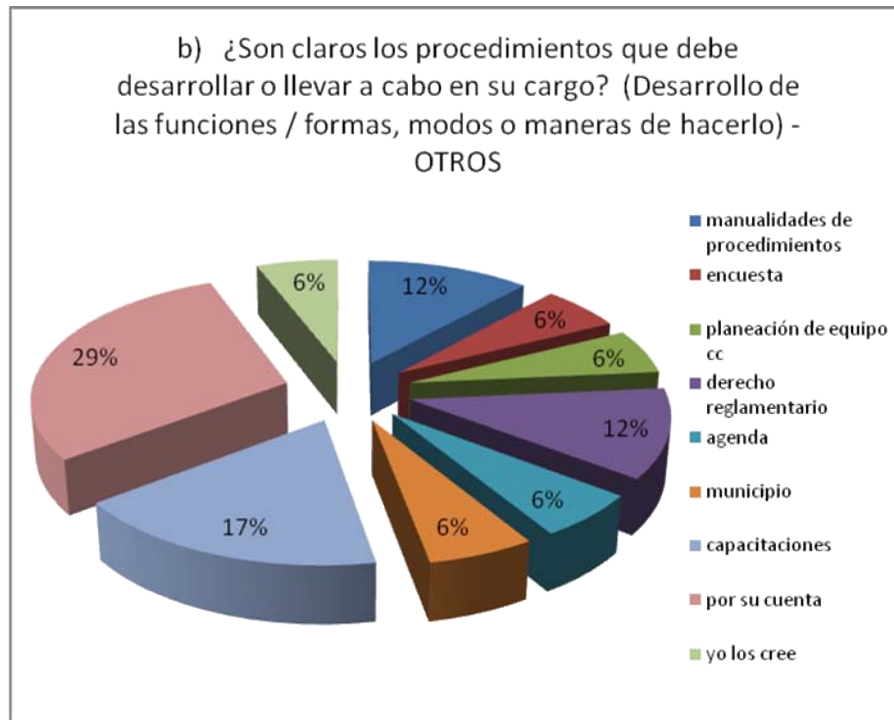
**Ilustración 22. A través de qué espacios sabe los procedimientos que debe desarrollar o llevar a cabo en su cargo.**



Los espacios por los cuales los funcionarios se enteran de las funciones de su cargo son las reuniones de área con el 60% de participación, lo que se considera muy beneficioso para la organización teniendo en cuenta que esas reuniones de área tienen una periodicidad semanal que permite que constantemente los líderes informen al personal respecto a las actividades que deben realizar; para lograr mayor efectividad se sugiere unificar los medios y los espacios, es decir, que en las reuniones, eventos institucionales y/o inducciones se les entreguen las funciones por escrito como medio de recordación.



**Ilustración 23. A través de qué otros medios y espacios sabe los procedimientos que debe desarrollar o llevar a cabo en su cargo.**



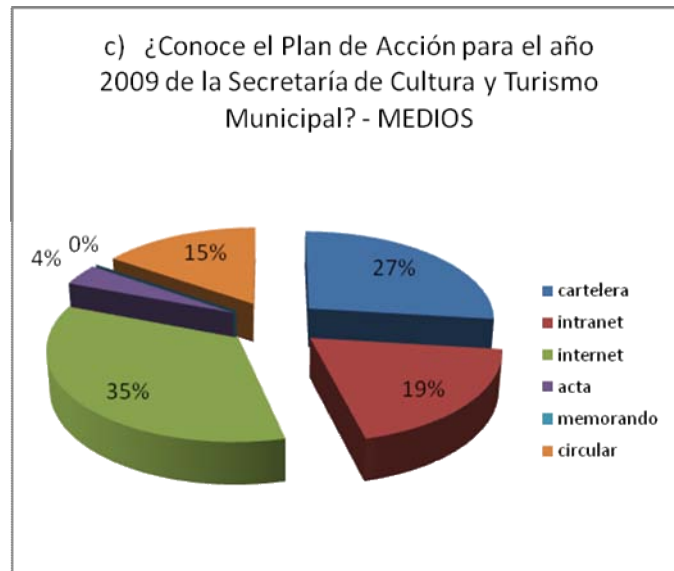
Otros medios por los cuales los funcionarios se enteran de las funciones del cargo son: Por su propia cuenta (29%), capacitaciones (17%), manual de procedimientos (12%), derecho reglamentario (12%). En este punto se evidencia el apoyo del Municipio en ofrecer la información adecuada a los funcionarios; también la proactividad de las personas y la recursividad para obtener la información institucional, aspecto que se debe reconocer para que se genere en todos los trabajadores con mayor frecuencia.

**Ilustración 24. ¿Conoce el Plan de Acción del año 2009 de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal?**



Este resultado se podría considerar como positivo al ver que el 63% de los trabajadores conocen el Plan de Acción para el año 2009, pero realmente no es así, porque el Plan de Acción es considerado como el “diccionario” de la dependencia; es el manual que guía los procesos a desarrollar y si el 37% de la población no lo conoce entonces es claro que no todo el personal va detrás del mismo objetivo. Para ello se debe capacitar a todo el personal y enfocar las actividades por áreas.

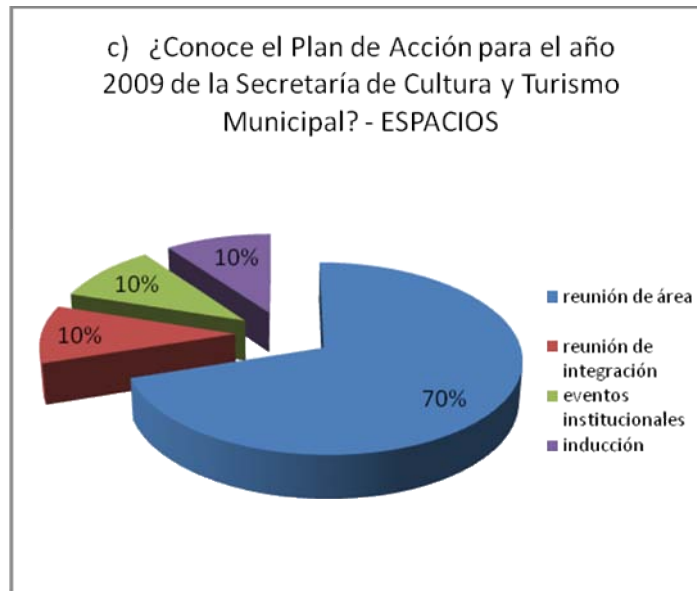
**Ilustración 25. A través de qué medios conoce el Plan de Acción del año 2009 de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal.**



Los medios de mayor impacto por los cuales se dio a conocer el Plan de Acción para el año 2009 son internet (35%), las carteleras (27%), seguido por la intranet (19%), las circulares (15%), las actas (4%) y los memorandos que no generan impacto en los funcionarios.

Teniendo en cuenta que el Plan de Acción es una información de interés organizacional y público, resulta pertinente que se encuentre en internet, en las carteleras y demás medios, lo que se debe entrar a evaluar es cómo se está presentando la información porque en la torta anterior se demuestra que existe un porcentaje importante que aún no tiene conocimiento del documento, por eso se debe buscar métodos para presentar de forma llamativa y clara la información para que el personal en su totalidad la conozca y la socialice con el público en general.

**Ilustración 26. A través de qué espacios conoce el Plan de Acción del año 2009 de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal.**



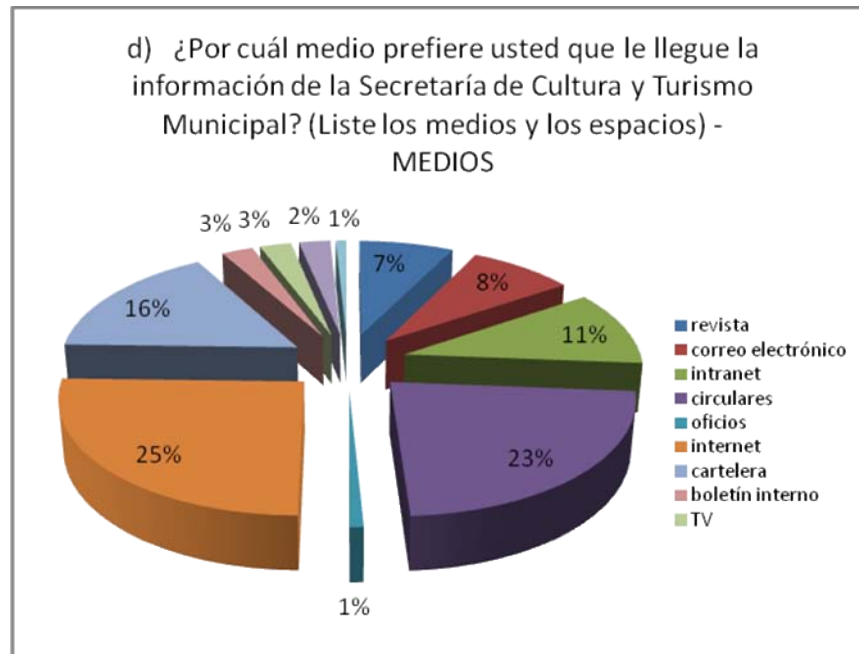
Las reuniones de área son los espacios con mayor impacto donde se da a conocer el plan de acción para el año 2009, una participación del 70% de los trabajadores, lo que se considera benéfico ya que las reuniones cuentan con una periodicidad que permite que se basen en las actividades para analizar los resultados y alcanzar con trabajo en equipo el objetivo organizacional.

**Ilustración 27. A través de qué otros medios y espacios Conoce el Plan de Acción del año 2009 de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal.**



Un funcionario conoce el plan de acción para el año 2009 por su propia cuenta, aunque es un porcentaje mínimo para la población, demuestra que esa persona se preocupa por guiarse del Plan de Acción para desarrollar sus actividades diarias.

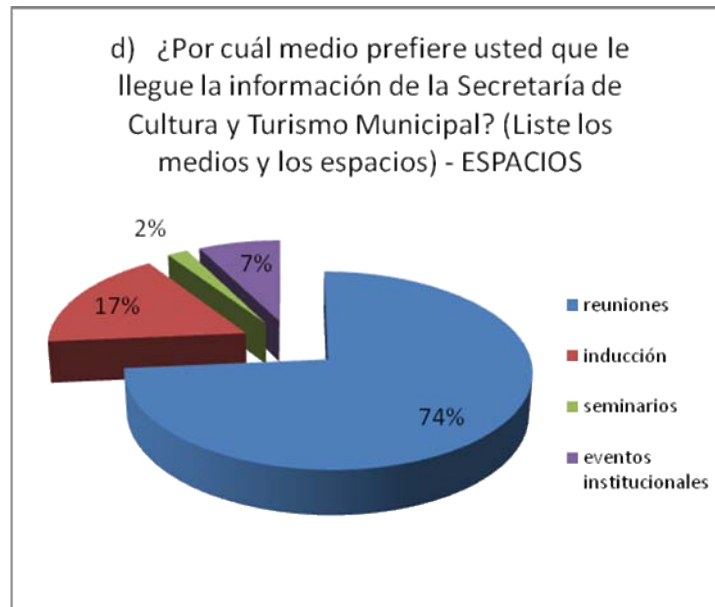
**Ilustración 28. ¿Por cuál medio prefiere que le llegue información de la Secretaría de Cultura y turismo Municipal?**



Los encuestados prefieren que la información de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal sea transmitida por Internet (25%) y por circulares (23%), este resultado se debe a que no tienen suficiente conocimiento sobre los otros medios, se genera porque no hay periodicidad en medios como el correo corporativo, la intranet, el boletín interno, entre otros.

Es llamativo el resultado de esta torta porque en las respuestas anteriores se refleja el impacto de las carteleras, pero en este punto no se da un interés fuerte por recibir la información por este medio. Como se mencionó anteriormente, se debería pensar en fortalecer todos los medios que se mencionan en la torta, para replantearlos y enfocarlos según los intereses de los trabajadores, ya que son ellos los interesados en que se les entregue una información precisa, clara, oportuna y llamativa.

**Ilustración 29. ¿Por cuál espacio prefiere que le llegue información de la Secretaría de Cultura y turismo Municipal?**

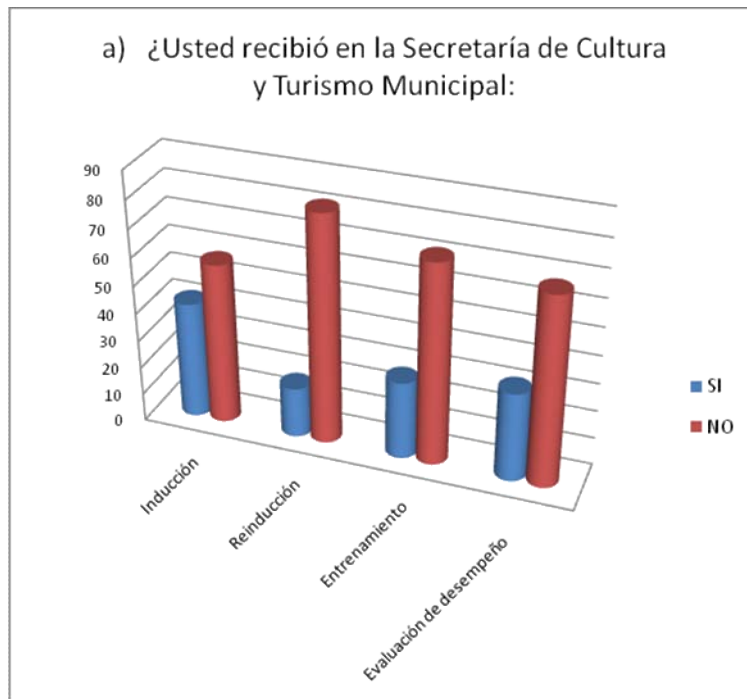


El personal de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal con una participación del 74%, prefiere que en las reuniones se les brinde la información de la dependencia, seguido por las inducciones, los eventos institucionales y finalmente en seminarios.

El fomentar espacios de comunicación en la organización posibilita el trabajo en equipo con un ambiente laboral tranquilo, donde se reduzcan los rumores y los disgustos entre compañeros. Lo importante es realizar reuniones claras y concisas, que no lleguen a generar crisis y entornos turbulentos.

#### - 4. RELACIONES

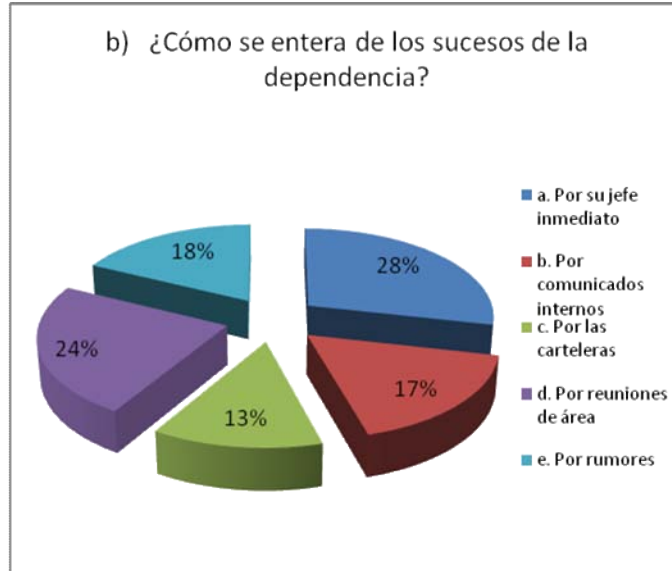
**Ilustración 30. Usted recibió en la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal: Inducción, reinducción, entrenamiento, evaluación de desempeño.**



Enfatizar en la implementación y desarrollo de inducciones, reinducciones, entrenamiento y evaluación de desempeño ayuda a fortalecer el desempeño de las personas y de esa manera se garantiza que los funcionarios realicen sus actividades con conocimiento de las actividades y funciones que realiza la Entidad.

De acuerdo a los resultados de las encuestas se encuentra una falencia en el desarrollo de las mismas, para ello se deben fomentar espacios dentro de la dependencia para capacitar a la gente en los temas de interés, entre ellos el uso de la intranet ya que como se evidencia en los resultados, este medio es poco reconocido dentro de los trabajadores y presenta varios beneficios para las actividades diarias.

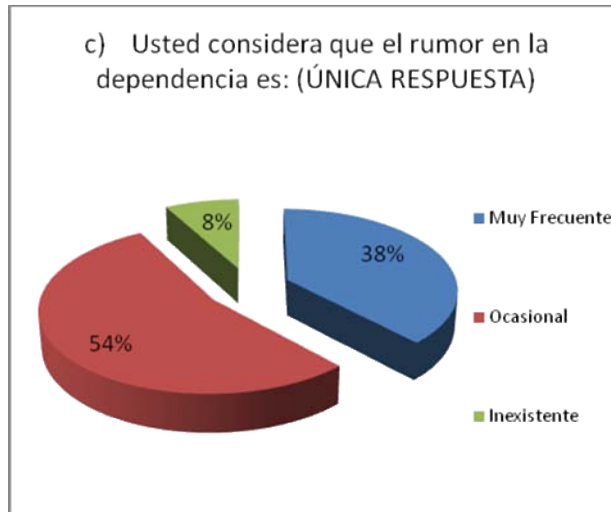
**Ilustración 31. ¿Cómo se entera de los sucesos de la dependencia?**



Los rumores (18%) tienen una participación mayor que los comunicados (17%) y las carteleras (13%). Cuando no hay un medio eficiente que centralice la información, esta se puede difundir de forma distorsionada o incompleta y se pueden generar rumores que afectan la confianza de los empleados o la productividad de los grupos de trabajo por eso es importante que la información que se maneja en el interior de las entidades sea dirigida por los canales adecuados.



**Ilustración 32. ¿Usted considera que el rumor en la dependencia es?**



El 54% de los encuestados consideran que el rumor en la dependencia es ocasional y muy frecuente el 38%. Es substancial precisar que el rumor surge por la necesidad de información al interior de la institución; se considera rumor a la información no oficial, ni pública; en la mayoría de los casos los rumores surgen de las reuniones inconclusas o reuniones en donde es filtrada información incierta, por tanto el rumor es mayor mientras mayor es la diferencia entre el inicio de una especulación y la confirmación o contradicción de la misma.

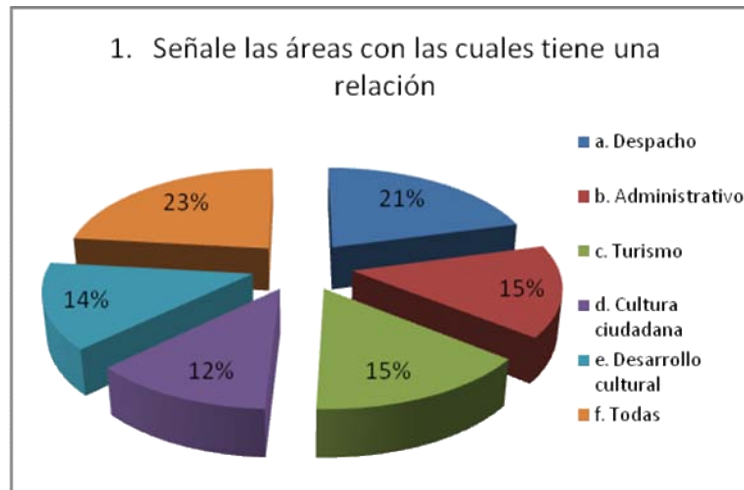
**Ilustración 33. Existe en la dependencia un ambiente de participación y diálogo en espacios formales e informales.**



La participación y el diálogo es importante para abrir espacios de integración, exponer ideas, generar confianza, retroalimentación de información, entre otras actividades, sin embargo, el 28% de los encuestados considera que no existen ambientes de participación y diálogo, para ello se propone generar espacios de socialización en donde se permita presentar ideas de forma dinámica, un ejemplo de ello sería implementar una actividad en donde todos los integrantes de la organización puedan participar y plantear propuestas; adicionalmente se pueden implementar medios donde se expongan ideas en sesiones como “diga lo que quiera”.

## - 5. INFORMACIÓN: MAPA DE COMUNICACIONES

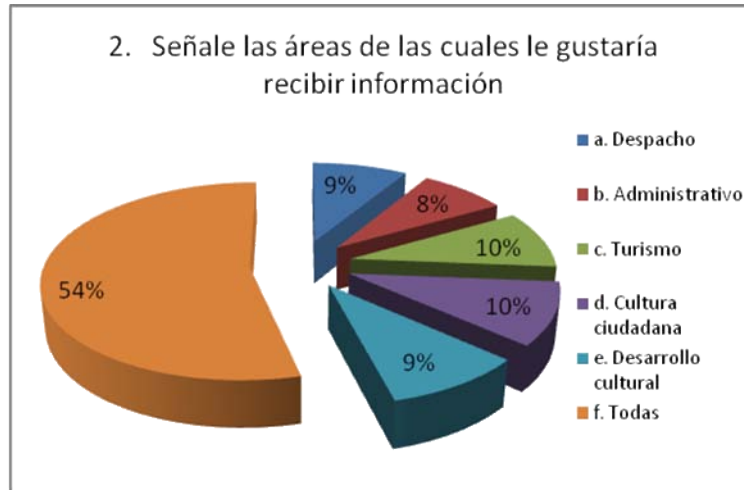
**Ilustración 34. Áreas con las cuales tiene una relación.**



El 23% de los encuestados tiene relación con todas las áreas de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal; lo ideal en este punto sería que todos los funcionarios se relacionen con cada una de las áreas y se genere intersectorialidad para que se produzca un trabajo en equipo para el bienestar de la comunidad caleña.

La relación entre cada uno de los programas permite que haya una comunicación directa entre los funcionarios, en donde todos se mantengan informados de las actividades de todos, para brindarse apoyo y generar en grupo los mejores resultados para los eventos de ciudad.

**Ilustración 35. Áreas de las cuales le gustaría recibir información.**



Al 54% de los encuestados le gustaría recibir información de todas las áreas de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal; este punto confirma lo expresado anteriormente, hay una necesidad de socializar los procesos de las áreas para generar intersectorialidad y fomentar el trabajo en equipo. Sería primordial motivar a la población de la dependencia para que se vinculen en los procesos de las demás áreas porque como dice una vieja frase “la unión hace la fuerza”.

### 13.7. MOMENTO FINAL

Validación de las conclusiones y redacción y presentación del informe final.

**Tabla 2 Análisis DOFA comunicación e información.**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1: Los funcionarios están informados sobre las actividades que realiza la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal.	D1: La falta de integración, causada en la mayor parte de los casos por la carencia de información o por una información sesgada y deficiente, desemboca en el abandono de las actividades diarias, lo que repercute en una menor productividad.
	F2: Los funcionarios consideran que la información se emite de manera oportuna.	
	F3: Existe comunicación entre los funcionarios y sus jefes.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
	(DE CRECIMIENTO)	(DE SUPERVIVENCIA)
O1: Los funcionarios generan mayor difusión de las actividades realizadas al público externo.	- Fortalecer el área de comunicaciones con un grupo que se encargue de incursionar medios de comunicación interna que informen a los funcionarios sobre las actividades que realiza la Secretaría de Cultura y Turismo.	- Motivar a los funcionarios y cultivar sentido de pertenencia hacia la Secretaría de Cultura y Turismo para lograr que se desempeñen las actividades de una maneja eficaz y eficiente.
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRETEGIAS DA</b>
	(DE SUPERVIVENCIA)	(DE FUGA)
A1: La ciudadanía puede generar rumores por falta de comunicación, lo que genera que se afecten los objetivos de la dependencia.	- Promover a través de medios y espacios iniciativas para una buena comunicación aplicada a la vida diaria.	- Citar a reuniones extraordinarias para aclarar inquietudes y plantear soluciones enfrentando el problema.
A2: Transmisión a la ciudadanía de mala información ocasionando pérdida de la credibilidad institucional.		

**Tabla 3 Análisis DOFA componente de medios de comunicación existente.**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1: Existen 5 medios de comunicación interna para difundir la información: cartelera, acta, memorando, intranet, circular.	D1: Ausencia de creación de actas.
	F2: Los medios de comunicación son actualizados, claros, oportunos, sencillos y atractivos.	
	F3: La Secretaría de Cultura y Turismo cuenta con una revista, un programa de televisión y un programa radial llamados “oiga, mire, lea de turismo por la cultura”.	
	F4: Los funcionarios consideran que el programa “oiga, mire, lea de turismo por la cultura” contribuyen al fortalecimiento de los objetivos y valores institucionales de la dependencia.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
	(DE CRECIMIENTO)	(DE SUPERVIVENCIA)
O1: Difusión a los públicos externos, de las actividades realizadas por la dependencia con el programa “oiga, mire, lea de turismo por la cultura”.	- Fortalecer la distribución de la información a todos los empleados.	- Desarrollar medidas para vencer las barreras de la comunicación.
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRETEGIAS DA</b>
	(DE SUPERVIVENCIA)	(DE FUGA)
A1: Los funcionarios al no obtener buena información y acatar las obligaciones establecidas, no brindarán la información adecuada a los visitantes de la dependencia.	- Crear conciencia en los funcionarios sobre la importancia de mantener informados, garantizar que las personas correctas reciban la información correcta (en cantidad y calidad).	- Enfatizar en la importancia del uso de actas y memorandos.

**Tabla 4 Análisis DOFA de medios y espacios.**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1: Los funcionarios tienen definido cuál es el objetivo, función, finalidad o propósito del servicio que se presta a la ciudadanía. F2: Los empleados tienen claridad en las funciones, formas o maneras de hacer el trabajo.	D1: Parte del personal desconoce el Plan de Acción para el año 2009.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b> (DE CRECIMIENTO)	<b>ESTRATEGIAS DO</b> (DE SUPERVIVENCIA)
O1: Los funcionarios utilizan medios externos como la Internet para consultar y brindar información a la ciudadanía.	- Buscar la manera pertinente para presentar la información, pensando en abarcar a todo el personal y teniendo en cuenta que existen inclinaciones entre unos medios y otros.	- Capacitar a todo el personal y enfocar las actividades por áreas, así mismo plantear actividades que mejoren el clima organizacional.
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b> (DE SUPERVIVENCIA)	<b>ESTRETEGIAS DA</b> (DE FUGA)
A1: Que la información que se brinde a la comunidad no sea generada de acuerdo a los medios de la Secretaría, lo que ocasione desinformación.	- Garantizar medios y espacios para que los funcionarios expongan sus funciones entre sí.	- Proponer medios y espacios para presentar los objetivos organizacionales.

**Tabla 5 Análisis DOFA relaciones.**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1: Existen espacios de participación y diálogo en espacios formales e informales.	D1: Falencia en el desarrollo de inducciones, entrenamiento y evaluación de desempeño.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
	(DE CRECIMIENTO)	(DE SUPERVIVENCIA)
O1: Que la comunidad conozca las actividades y funciones que se realizan en las áreas de la dependencia.	- Facilitar el ambiente para la libre expresión de ideas.	- Fortalecer el desarrollo de las personas por medio de inducciones, entrenamiento y evaluación de desempeño.
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRETEGIAS DA</b>
	(DE SUPERVIVENCIA)	(DE FUGA)
A1: Que se generen rumores. Por las múltiples variaciones de los mensajes que se brindan a la comunidad.	- Dirigir la información por los canales adecuados, retroalimentar a los funcionarios continuamente.	- Capacitar periódicamente al personal sobre los objetivos de la dependencia.

**Tabla 6 Análisis DOFA información (mapa de comunicaciones).**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1: La secretaría cuenta con 4 áreas: administrativa, desarrollo cultural, cultura ciudadana y turismo.	D1: Todas las áreas no se relacionan entre sí.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
	(DE CRECIMIENTO)	(DE SUPERVIVENCIA)
O1: Que los usuarios de la Secretaría estén interesados en relacionarse con todas las áreas de la dependencia.	- Socializar los procesos de las áreas.	- Generar intersectorialidad para que se promueva trabajo en equipo.
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRETEGIAS DA</b>
	(DE SUPERVIVENCIA)	(DE FUGA)
A1: Al desconocer el trabajo de las otras áreas no brindan buena información a la comunidad y podría dañar la imagen de la dependencia.	- Generar intersectorialidad y fomentar el trabajo en equipo.	- Desarrollar actividades que generen trabajo en equipo para difundir las actividades de la dependencia a la comunidad.



### **13.7.1. Conclusiones.**

Realizar un diagnóstico de comunicación interna en la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal, refleja una necesidad de diseñar y aplicar instrumentos de medición de la comunicación interna, para evaluar espacios y medios donde se genera dicha comunicación.

Para comenzar se inició con la elaboración de un documento que recogió información institucional para comprender a qué público se dirigió la auditoría, cuál fue la intención de la misma y finalmente plantear algunas propuestas para mejorar la situación.

Después se realizaron 100 encuestas equivalentes al 66% de la población, para determinar el estado de la comunicación interna en esta dependencia; en ese proceso se logró evidenciar debilidad en los medios y espacios de comunicación debido al desconocimiento de su existencia, la poca periodicidad y la ausencia de divulgación de los mismos.

En la auditoría se evidenció el interés de los trabajadores por participar en el ejercicio y expresar sus opiniones frente a la comunicación que se genera dentro de la dependencia, aspecto que garantiza receptividad en los resultados y participación en el proceso de mejora.

Para ello se generaron propuestas de fortalecimiento de la comunicación interna, planteando retomar cada medio y reestructurarlo, haciendo que se tenga participación de los trabajadores, que se involucren en los procesos; que sean claros, concisos, oportunos, llamativos y que incluyan temas de interés general, que se distribuyan a cada área para garantizar la receptividad de los mismos, adicionalmente se propuso implementar los buzones de sugerencias internos para que se expresen conformidades e inconformidades en anonimato.

La clave del éxito de la estrategia se deberá, en gran medida, a la presencia de un líder responsable de elaborar, enviar y hacer un seguimiento del impacto de los medios y espacios de comunicación, debe estar pendiente a de la efectividad de cada cosa para someterla a cambios de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo, para ello se generarán pruebas para medir el margen de error y la receptividad, lo importante es persistir hasta lograr comunicar y cautivar al público interno.

En este sentido, hay que tener en cuenta que cuando se está comunicando no se piensa en culpar o buscar responsables sino en plantear soluciones para que el mensaje llegue con efectividad. Esto quiere decir que, por ejemplo, si el boletín interno electrónico que se está enviando no tiene un alto porcentaje de lectura por

parte de su público destinatario, no es viable argumentar, como disculpa, que "la gente no abre su correo electrónico".

Lo indicado es, si se presenta el caso, evaluar qué es lo que hace que la gente no lo lea, analizar por qué el boletín no llama la atención, o darse cuenta de que quizás un boletín no es el medio apropiado en ese momento o esas circunstancias, para dar a conocer cierta información.

Hay que comunicar lo que las personas quieren saber, lo que necesitan conocer y deben entender para realizar sus actividades diarias. Y para eso hay que saber cuáles son sus necesidades y sus intereses.

### **13.7.2. Recomendaciones.**

#### **- 1. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN**

Para comenzar, es importante retomar un comentario mencionado por D. weiss en los años setenta "Las comunicaciones son vitales para la gestión y constituyen una de las tareas más difíciles de realizar."<sup>21</sup>

Esto se evidencia más en una entidad de carácter público y sucede porque se trabaja sobre el plano político y administrativo, es decir que predomina los objetivos de recepción y proyección de imagen, generando que se preocupen tanto por el público externo para promover la imagen de la organización y su entorno, olvidando los que hacen que esa imagen sea reconocida.

Para eso, se propone que se entienda al trabajador como un cliente interno implicado en los procesos, buscando que esté motivado y sea proactivo, que se les brinde toda la información posible para realizar sus funciones, pero que a la vez se les posibilite ser creativos e involucrarse en las actividades de la organización.

Básicamente se trata de evitar la imposición de actividades, para que no las entiendan como ordenes sino que se generen espacios donde todos puedan opinar sin ser juzgados, logrando que se genere un compromiso, un sentido de pertenencia por la Secretaría.

---

<sup>21</sup> WEISS, D.: Les relations de travail, Dunod, 4ª.ed., 1978, pág. 289. Citado por: BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Barcelona.1992. Capítulo 2, Pág. 81.

Por otro lado se busca, no sólo una simple difusión vertical de la información donde hay un sólo emisor, sino que la finalidad es generar un flujo de información constante, horizontal y flexible, donde cada trabajador de la dependencia este informado de todo y tenga la posibilidad de participar.

Estar informados e involucrados en el hacer las actividades diarias y eventos de ciudad es la única forma de mantener el interés por alcanzar el objetivo en equipo, un trabajo donde se aúne el esfuerzo de todas las áreas para evidenciar el interés de la dependencia por generar un reconocimiento de Santiago de Cali como ciudad cultural y turística.

## - 2. COMPONENTE DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN EXISTENTE

Antes de realizar un análisis para el fortalecimiento de la comunicación interna, es preciso reconocer que los medios existentes se han creado en este periodo de mandato, y han generado un reconocimiento institucional frente a la ciudad, que no hubiese sido posible sin el esfuerzo del grupo de trabajo de la institución porque existe una comunicación interna que está en proceso de fortalecimiento y desarrollo.

Los resultados en esta fase son positivos porque afirman que hay sentido de pertenencia por la dependencia, debido a que los medios de comunicación interna existente son pertinentes para propiciar la información en la dependencia; lo importante es aprender a utilizarlos en el momento indicado y hacer partícipes a los trabajadores en la creación, para lograr que se sientan motivados y que les interese recibir la información, construyendo un sentido de pertenencia en fortalecimiento.

## - 3. MEDIOS Y ESPACIOS

Para plantear propuestas de mejora se propone dividir los medios y los espacios de comunicación interna, para proponer mejoras en cada uno. Para el primero se plantea generar el fortalecimiento de los medios existentes, reevaluar la forma como se transmiten, haciendolos más atractivos, claros y sencillos, de la siguiente manera:

✓ **Las carteleras.** Se propone seleccionar cada cartelera y asignarla de acuerdo a cada programa de área, buscando que cada grupo de trabajo pueda comunicar al resto de la dependencia las actividades que desarrolla semanalmente; de ese modo cada grupo estará informado de todo lo que sucede a su alrededor y buscará la manera de vincularse, participando en lo que

considere interesante. Esa información debe ofrecerse de forma sencilla, clara, oportuna y llamativa; para lograr el objetivo, sólo una persona se hará responsable de cartelera por programa.

✓ **Las actas.** Cada reunión deberá tener una persona que se encargue de redactar las actas para establecer acuerdos que se cumplan de acuerdo al seguimiento que dé la persona responsable, esto se hace pensando en la importancia de registrar actos relevantes para la historia teniendo en cuenta que se labora en una entidad pública. El formato del acta es el otorgado por la el programa de gestión documental.

✓ **Los memorandos.** Es un documento de comunicación donde la autoridad superior hace alguna advertencia, da órdenes y también rememora hechos que se deben tener en cuenta.

“Es un documento simplificado de uso muy difundido en los organismos dependientes del estado y en las entidades del sector privado. Es flexible y práctico, breve y directo. Se difunde en todos los niveles o escalones de la administración.

Los documentos más usados en la administración pública son el oficio y el memorando. Hay instituciones que incluso han delimitado el área de difusión de estos documentos: emplean el oficio para su comunicación externa y el memorando para su comunicación interna. Lo mismo que muchas empresas, usan la carta para lo primero, y el memorando, para lo segundo.”<sup>22</sup>

Este instrumento establece comunicación entre todos los trabajadores de una institución, al margen de su nivel o jerarquía, por la aplicación de los principios de simplificación administrativa y racionalización de recursos.

Su redacción debe contener lugar y fecha, código, destinatario, asunto, cuerpo, despedida o antefirma y finalmente la firma de quién lo envía.

Existen dos tipos de memorandos; el primero de ellos es simple, se utiliza para comunicar disposiciones; remitir, pedir o transcribir documentos; dar a conocer la realización de actividades o la ejecución de tareas y, en general, para informar asuntos diversos de trabajo a un solo destinatario.

El segundo es el memorando múltiple, se usa para hacer conocer disposiciones o cualquier otra información, en forma simultánea, a varios destinatarios.

---

<sup>22</sup> Definición de Memorando. © 1997 Monografias.com S.A. (en línea). (Consultada en Mayo de 2009). Disponible en Internet: <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>

Se sugiere que estos documentos sean enviados por el área Administrativa y por el despacho del Alcalde y del Secretario, para que se entiendan con seriedad y se acaten en el tiempo estipulado; deberán contar con el seguimiento de la persona que lo envía.

✓ **La intranet.** Este medio organiza, la distribución de una organización, ya que cada dependencia de la Alcaldía cuenta con una división para acceder a información del Municipio o por dependencias. Permite organizar también una lista de encuentros y reuniones a la que cada trabajador podrá acceder rápidamente, planificando así las reuniones de una forma más eficaz, mejorando de esta forma la comunicación entre todos los trabajadores, y las sugerencias, peticiones o cualquier comunicación en general, se realiza de una forma más rápida y eficiente.

Para comenzar a implementar esta red se sugiere que se solicite desde la alcaldía una autorización con el web máster para que se comiencen a brindar capacitaciones personalizadas a los trabajadores; una manera de llegar a ellos puede ser abordándolos por los programas tomando a cinco personas máximo, para que con el tiempo se sientan identificados con el medio y hagan uso constante de él.

✓ **Las circulares.** Conforme a la Real Academia la palabra circular tiene dos acepciones, primero es el orden que una autoridad superior dirige a sus subalternos en escala jerárquica y segundo es entendida como cada una de las cartas o avisos iguales y uniformes dirigidos a diversas personas para ponerlas en conocimiento de alguna cosa.

Este medio es utilizado adecuadamente pero se propone que se mejore el método de distribución, es decir, que se le entregue a cada trabajador de la dependencia y se le haga firmar un recibido, esto se plantea para evitar comentarios como el “yo no sabía”, “a mí no me avisaron” o “a mí no me llegó nada”.

Adicionalmente, se recomienda implementar un buzón de sugerencias interno que permita que los trabajadores se expresen libremente y propongan ideas en el anonimato, para evitar los miedos por el respeto a la libertad de expresión.

Por otro lado, los espacios de comunicación interna han tenido buen efecto en los trabajadores pero se sugiere que se dé a conocer cómo se está realizando el trabajo y si se están consiguiendo los objetivos de la dependencia; partiendo de ese principio, objetivo o fin puede desprenderse una reunión de trabajo bien manejada y correctamente aprovechada.

Esto se analiza porque se observó que las reuniones de líderes de área se estaban tornando monótonas y de discusiones entre compañeros, generando un ambiente turbulento que propicia rumores que concluyen con un mal trabajo.

En una organización, las reuniones de trabajo significan una oportunidad inmensa para crecer y conocer más, al plantearse diferentes puntos de vista e ideas y determinar, así mismo, si las actividades de los grupos se están realizando correctamente o no.

Hay que recordar que el trabajar aislados del resto de los compañeros nada bueno puede traer. Por eso se recomienda fomentar el trabajo en equipo para la consolidación y el éxito de la dependencia.

#### **- 4. RELACIONES**

La comunicación en el ámbito de las relaciones laborales, se deben centrar en lograr que los mensajes lleguen a todos los destinatarios pretendidos con la mayor objetividad posible. Dicha comunicación debe ser estratégicamente planeada para afrontar con cierta solvencia situaciones críticas.

En esta fase se mostrará la importancia de realizar inducciones, teniendo en cuenta que es el primer contacto directo que se tiene con el trabajador y que este debe buscar persuadir a la persona para que se enamore de su trabajo y que desde el principio genere un sentido de pertenencia y un gusto por las actividades que debe realizar.

No se puede pretender que una inducción sea una charla de dos horas que reúna la historia de la organización, la misión, la visión, los reglamentos, las actividades diarias y las prestaciones que brinda.

Si bien es cierto que todos estos son elementos importantes para una introducción dentro del nuevo ambiente de trabajo, pero no es probable que asimilen toda la información en un par de horas, ni que sea lo único que necesitan. Para ello se propone que se brinden capacitaciones y conferencias con una periodicidad de 3 a seis meses, a todos los empleados de la dependencia.

Esta fase es primordial aclarar que el rumor es común en todas las organizaciones; se genera con frecuencia y está asociado a temas que quedan inconclusos en los diálogos y/o discusiones. Para disminuir el efecto de los comentarios se recomienda mantener informados a los trabajadores dentro de las posibilidades y enfrentar a las personas que lo generan para cortar el mal efecto.

## **- 5. INFORMACIÓN (MAPA DE COMUNICACIONES)**

Para terminar se recomienda distribuir la información de todas las áreas de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal, para que entre ellas se genere intersectorialidad; esto se logra dando buen uso de los medios de comunicación interna, según las indicaciones anteriormente mencionadas.

## 14. BIBLIOGRAFÍA

Acuerdo 01 de 1996 (Mayo 9). Por medio del cual en su Artículo 22 la Reforma Administrativa del Municipio de Santiago de Cali creó La Dirección de Cultura. Santiago de Cali. Concejo Municipal de Santiago de Cali. 1996.

Acuerdo 070 de 2000 (Diciembre 19). Por medio del cual en su Artículo 11 reforma el Acuerdo 01 de 1996, estructura de la administración central y descentralizada y se dictan otras disposiciones” (en línea). Santiago de Cali. Concejo Municipal de Santiago de Cali, 2000. (Consultado en septiembre de 2008). Disponible en internet:

[http://www.sicali.com/info\\_general/relatoria/Normas/acuerdos/ACUERDO%20No.%20070%20de%202000.pdf](http://www.sicali.com/info_general/relatoria/Normas/acuerdos/ACUERDO%20No.%20070%20de%202000.pdf)

BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Barcelona.1992.

BONILLA Castro, Elssy. Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales. Bogotá: Uniandes – Norma, 1997.

CHARLES, Mercedes. Primer Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Cali. 1991.

D'APRIX, Roger. La comunicación clave de la productividad. Editorial Trillas. México.1986.

Definición de Investigación cuantitativa. Wikipedia® (en línea). Página modificada por última vez el 25 de septiembre de 2008. (Consultada en octubre de 2008) Disponible en Internet: [http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n\\_cuantitativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_cuantitativa)

Definición de Diagnóstico. Definición.org. (en línea). (Consultada en Septiembre de 2008). Disponible en Internet: <http://www.definicion.org/diagnostico>

Definición de Comunicación Organizacional. Definición rppnet. (en línea). (Consultada en Febrero de 2009). Disponible en Internet: <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>

Definición de Medio de comunicación. Wikipedia® (en línea). (Consultada en Abril de 2009) Disponible en Internet: [http://es.wikipedia.org/wiki/Medios\\_de\\_comunicaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Medios_de_comunicaci%C3%B3n)



Definición de Memorando. © 1997 Monografias.com S.A. (en línea). (Consultada en Mayo de 2009). Disponible en Internet: <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>

ENTREVISTA con Argemiro Cortés Buitrago, Secretario de Cultura y Turismo Municipal. Colombia. Santiago de Cali, Abril de 2009.

FERNÁNDEZ Collado, Carlos. La Comunicación en las organizaciones. México: Trillas, 1991.

GARCÍA Jiménez, Jesús. La Comunicación interna. España: Días de Santos, S.A., 1998.

GERALD M. Goldhaber. Comunicación organizacional. Editorial Diana, S.A. México D.F. 1984

Organigrama de La Alcaldía (en línea). Santiago de Cali. Alcaldía de Santiago de Cali. (Consultado en Octubre de 2008). Disponible en Internet. <http://www.cali.gov.co/Cali.php>

Plan de Desarrollo 2008- 2011 “Para vivir dignamente”. (En línea). Santiago de Cali. Alcaldía de Santiago de Cali, 2008. (Consultado en Septiembre de 2008). Disponible en Internet: [http://www.puj.edu.co/portal/estudiantes/archivos\\_noticias/desarrollo.pdf](http://www.puj.edu.co/portal/estudiantes/archivos_noticias/desarrollo.pdf)

Plan de Desarrollo Secretaría de Cultura y Turismo 2008 – 2011. Informe de La Secretaría de Cultura y Turismo. Santiago de Cali, 2009. Archivo digital.

## 15. ANEXOS

### A. Formato de encuesta

Compañer@ de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal agradecemos su colaboración y compromiso para diligenciar este cuestionario que tiene como objetivo conocer su opinión y propuestas sobre algunos aspectos de la comunicación interna que se deben explorar para mejorar nuestro espacio de trabajo y la relación con las personas que nos visitan.

Nombre: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

#### 1. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

a) ¿Cree usted que La Secretaría de Cultura y Turismo Municipal le proporciona información sobre las actividades que realiza a los funcionarios?

siempre	casi siempre	ocasionalmente	casi nunca	nunca
---------	--------------	----------------	------------	-------

b) ¿La información (en general) que usted recibe de la dependencia es oportuna y suficiente para desarrollar su labor?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 2. COMPONENTE DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN EXISTENTE

a) Señale con una X los medios de comunicación interna que conoce usted de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal:

- |              |                              |
|--------------|------------------------------|
| a. Cartelera | b. Acta                      |
| c. Memorando | d. intranet                  |
| e. circular  | f. Ninguno de los anteriores |

b) De acuerdo a la siguiente escala que va de 1 a 5, siendo 1 la de menor valor y 5 mayor valor. Considera que los medios y espacios de comunicación interna existentes son:

Actualizados \_\_\_\_ Oportunos \_\_\_\_ Claros \_\_\_\_ Sencillos \_\_\_\_ Atractivos \_\_\_\_

b) Con relación a las carteleras institucionales usted las lee:

siempre	casi siempre	ocasionalmente	casi nunca	nunca
---------	--------------	----------------	------------	-------

c) De acuerdo a la siguiente escala que va de 1 a 5, siendo 1 la de menor valor y 5 mayor valor, por favor seleccione la que más se acerque a la característica de su opinión frente al medio evaluado. ¿La información de las carteleras es?

Actualizada \_\_\_\_ Oportuna \_\_\_\_ Clara \_\_\_\_ Sencilla \_\_\_\_ Atractiva \_\_\_\_

### 2.1 Revista

1. ¿Usted ha leído la revista "Oiga, Mire, Lea de Turismo por la cultura"?

a. SI \_\_\_\_ b. NO \_\_\_\_

¿POR QUÉ?

---

---

### 2.2 Programa de T.V

1. ¿Usted ha visto el programa "Oiga, Mire, Lea de Turismo por la cultura"?

a. SI \_\_\_\_ b. NO \_\_\_\_

¿POR QUÉ?

---

---

### 2.3 Programa de Radio

1. ¿Usted ha escuchado el programa de radio "Oiga, Mire, Lea de Turismo por la cultura"?

a. SI \_\_\_\_ b. NO \_\_\_\_

¿POR QUÉ?

---

---

2. ¿Usted cree que los tres medios mencionados anteriormente de "Oiga, Mire, Lea de Turismo por la cultura" contribuyen al fortalecimiento de los objetivos y valores institucionales de la dependencia?

a. SI \_\_\_\_ b. NO \_\_\_\_

### 3. MEDIOS Y ESPACIOS

a) ¿Usted como funcionario conoce claramente el objetivo (función, finalidad o propósito) del servicio que presta a la ciudadanía?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

Si su respuesta es positiva por favor indique a través de qué medios y en qué espacios recibió esta información (Marque con una X)

MEDIOS	ESPACIOS
Cartelera	Reunión de Área
Intranet	Reunión de Integración
Internet	Eventos Institucionales
Acta	Inducción
Memorando	
Circular	

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA  
SECRETARÍA DE CULTURA Y TURISMO DE SANTIAGO DE CALI

---

b) ¿Son claros los procedimientos que debe desarrollar o llevar a cabo en su cargo? (Desarrollo de las funciones / formas, modos o maneras de hacerlo)  
SI \_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

Si su respuesta es positiva por favor indique a través de qué medios y en qué espacios recibió esta información (Marque con una X)

MEDIOS	ESPACIOS
Cartelera	Reunión de Área
Intranet	Reunión de Integración
Internet	Eventos Institucionales
Acta	Inducción
Memorando	
Circular	
Otro, ¿Cuál? _____	Otro, ¿Cuál? _____

c) ¿Conoce el Plan de Acción para el año 2009 de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal?  
SI \_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

Si su respuesta es positiva por favor indique a través de qué medios y en qué espacios recibió esta información (Marque con una X)

MEDIOS	ESPACIOS
Cartelera	Reunión de Área
Intranet	Reunión de Integración
Internet	Eventos Institucionales
Acta	Inducción
Memorando	
Circular	
Otro, ¿Cuál? _____	Otro, ¿Cuál? _____

d) ¿Por cuál medio prefiere usted que le llegue la información de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal? (Liste los medios y los espacios)

MEDIOS	ESPACIOS



**B. Circular Secretario de Cultura y Turismo Municipal**



CIRCULAR 4148.0.22.2 

**PARA :** DESARROLLO CULTURAL  
CULTURA CIUDADANA  
OFICINA DE TURISMO  
ADMINISTRATIVO

**DE :** SECRETARIO DE CULTURA Y TURISMO DE CALI

**FECHA :** ● Santiago de Cali, Marzo 30 de 2009

Les informo que en la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal se realizará un diagnóstico para evaluar los medios, escenarios y espacios de comunicación interna. Para ello solicito comedidamente respondan las encuestas que les entregará Diana Marcela España Fernández.

Todo esto pensando en evaluar la forma como se está presentando la comunicación dentro de la dependencia, para posteriormente plantear propuestas de mejora.

Este requerimiento es para todas las áreas. Agradezco den respuesta veraz a los formularios en la menor brevedad posible.

Cordialmente,

  
**ARGEMIRO CORTÉS BUITRAGO**  
Secretario

Proyectó y Elaboró: Diana Marcela España.

**C. Procesamiento informático de los datos**

**- 1. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN**

a) ¿Cree usted que La Secretaría de Cultura y Turismo Municipal le proporciona información sobre las actividades que realiza a los funcionarios?

OPCIONES DE RESPUESTA	Cantidad de Personas
Siempre	27
Casi Siempre	32
Ocasionalmente	38
Casi Nunca	3
Nunca	0

b) ¿La información (en general) que usted recibe de la dependencia es oportuna y suficiente para desarrollar su labor?

OPCIONES DE RESPUESTA	Cantidad de Personas
Si	58
No	42

**- 2. COMPONENTE DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN EXISTENTE**

a) Señale con una X los medios de comunicación interna que conoce usted de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal:

OPCIONES DE RESPUESTA	Cantidad de Personas
a. Cartelera	87
b. Acta	23
c. Memorando	40
d. intranet	12
e. circular	75
f. Ninguno de los anteriores	1

b) De acuerdo a la siguiente escala que va de 1 a 5, siendo 1 la de menor valor y 5 mayor valor. Considera que los medios y espacios de comunicación interna existentes son:

RESPUESTA	Cantidad de Personas				
Rango	1	2	3	4	5
Actualizados	6	11	28	33	22
Oportunos	7	11	34	33	15
Claros	5	8	17	41	29
Sencillos	7	5	18	35	35
Atractivos	12	12	22	29	25

c) Con relación a las carteleras institucionales usted las lee:

OPCIONES DE RESPUESTA	Cantidad de Personas
Siempre	13
Casi Siempre	42
Ocasionalmente	35
Casi Nunca	9
Nunca	1

d) De acuerdo a la siguiente escala que va de 1 a 5, siendo 1 la de menor valor y 5 mayor valor, por favor seleccione la que más se acerque a la característica de su opinión frente al medio evaluado. ¿La información de las carteleras es?

RESPUESTA	Cantidad de Personas				
Rango	1	2	3	4	5
Actualizados	7	13	24	33	23
Oportunos	5	14	29	36	16
Claros	6	12	24	36	22
Sencillos	10	6	29	31	24
Atractivos	18	21	22	24	15

## - 2.1 Revista



1. ¿Usted ha leído la revista “Oiga, Mire, Lea de Turismo por la cultura”?

OPCIONES DE RESPUESTA	Cantidad de Personas
Si	94
No	6

## - 2.2 Programa de T.V

1. ¿Usted ha visto el programa “Oiga, Mire, Lea de Turismo por la cultura”?

OPCIONES DE RESPUESTA	Cantidad de Personas
Si	38
No	62

## - 2.3 Programa de Radio

- 1. ¿Usted ha escuchado el programa de radio “Oiga, Mire, Lea de Turismo por la cultura”?

OPCIONES DE RESPUESTA	Cantidad de Personas
Si	27
No	73

- 2. ¿Usted cree que los tres medios mencionados anteriormente de “Oiga, Mire, Lea de Turismo por la cultura” contribuyen al fortalecimiento de los objetivos y valores institucionales de la dependencia?

OPCIONES DE RESPUESTA	Cantidad de Personas
Si	92
No	8

## - 3. MEDIOS Y ESPACIOS

a) ¿Usted como funcionario conoce claramente el objetivo (función, finalidad o propósito) del servicio que presta a la ciudadanía?

OPCIONES DE RESPUESTA	Cantidad de Personas
Si	89
No	11

MEDIOS	Cantidad de personas	ESPACIOS	Cantidad de personas
Cartelera	29	reunión de área	55
Intranet	4	reunión de integración	13
Internet	19	eventos institucionales	30
Acta	10	Inducción	17
memorando	0		
Circular	0		

OTROS	Cantidad de personas
memoria institucional	2
conciencia	1
elaboración de estudios	1

b) ¿Son claros los procedimientos que debe desarrollar o llevar a cabo en su cargo? (Desarrollo de las funciones / formas, modos o maneras de hacerlo)

OPCIONES DE RESPUESTA	Cantidad de Personas
Si	86
No	14

MEDIOS	Cantidad de personas	ESPACIOS	Cantidad de personas
Cartelera	5	Reunión de área	61
Intranet	0	reunión de integración	9
Internet	6	eventos institucionales	10
Acta	7	inducción	22
memorando	5		
Circular	21		

OTROS	Cantidad de personas
manualidades de procedimientos	2
encuesta	1
planeación de equipo c.c	1
derecho reglamentario	2
agenda	1
municipio	1

capacitaciones	3
por su cuenta	5
yo los cree	1

c) ¿Conoce el Plan de Acción para el año 2009 de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal?

OPCIONES DE RESPUESTA	Cantidad de Personas
Si	63
No	37

MEDIOS	Cantidad de personas	ESPACIOS	Cantidad de personas
Cartelera	7	reunión de área	42
Intranet	5	reunión de integración	6
Internet	9	eventos institucionales	6
Acta	1	inducción	6
memorando	0		
Circular	4		

OTROS	Cantidad de personas
Por mi cuenta	1

d) ¿Por cuál medio prefiere usted que le llegue la información de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal? (Liste los medios y los espacios)

MEDIOS	Cantidad de personas	ESPACIOS	Cantidad de personas
Revista	9	Reuniones	39
correo electrónico	10	Inducción	9
Intranet	13	Seminarios	1
circulares	28	eventos institucionales	4
Oficios	1		
Internet	31		
Cartelera	20		
boletín interno	3		
TV	3		
Prensa	3		
Folletos	1		

#### - 4. RELACIONES

a) ¿Usted recibió en la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal:

OPCIONES DE RESPUESTA	Cantidad de personas	
	SI	NO
Inducción	42	58
Reinducción	18	82
Entrenamiento	28	72
Evaluación de desempeño	32	68

b) ¿Cómo se entera de los sucesos de la dependencia?

OPCIONES DE RESPUESTA	Cantidad de personas
a. Por su jefe inmediato	53
b. Por comunicados internos	32
c. Por las carteleras	24
d. Por reuniones de área	44
e. Por rumores	33

c) Usted considera que el rumor en la dependencia es: (ÚNICA RESPUESTA)

OPCIONES DE RESPUESTA	Cantidad de personas
Muy Frecuente	38
Ocasional	54
Inexistente	8

d) ¿Existe en la dependencia un ambiente de participación y diálogo en espacios formales e informales?

OPCIONES DE RESPUESTA	Cantidad de Personas
Si	72
No	28

## - 5. INFORMACIÓN: MAPA DE COMUNICACIONES

1. Señale las áreas con las cuales tiene una relación:

OPCIONES DE RESPUESTA	Cantidad de Personas
a. Despacho	43

b. Administrativo	31
c. Turismo	31
d. Cultura ciudadana	25
e. Desarrollo cultural	29
f. Todas	48

2. Señale las áreas de las cuales le gustaría recibir información:

<b>OPCIONES DE RESPUESTA</b>	<b>Cantidad de Personas</b>
a. Despacho	12
b. Administrativo	11
c. Turismo	13
d. Cultura ciudadana	14
e. Desarrollo cultural	13
f. Todas	74