



Fortalecimiento del equipo de la Subdirección para la Juventud, como estrategia para mejorar la comunicación interna y la cultura organizacional a nivel territorial.

Lizeth Johanna Albarracín Bautista

Sandra Liliana Caro Caro

Junio 2021

Tutor

Santiago Torres Sánchez

Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Bogotá D.C.

Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones- Cohorte 14

Tabla de Contenido

1. Palabras Clave	7
2. Resumen	7
3. Contexto	8
3.1. Análisis Fuerzas del Entorno	10
3.2. Análisis Político.....	10
3.3. Análisis Económico	11
3.4. Análisis Social	12
3.5. Análisis Tecnológico	15
3.6. Análisis Ambiental	16
3.7. Análisis Legal	16
4. Descripción de la Organización	18
4.1. Nivel Estratégico	18
4.2. Nivel Organizacional	21
5. Objetivos Específicos Subdirección para la Juventud	23
5.1. Dimensión Comunicacional	30
5.2. Mapa de Actores.....	32
5.3. Análisis de Sentidos que Circulan	34
5.4. Análisis de Escenarios de Comunicación.....	36

6.	Pregunta Orientadora Inicial.....	37
7.	Oportunidad	39
8.	Objetivos	42
8.1.	Objetivo General:	42
8.2.	Objetivos Específicos:	42
9.	Antecedentes	43
10.	Categorización	49
10.1.	Cultura Organizacional.....	50
10.2.	Comunicación Interna	53
10.3.	Relacionamiento Interno	55
10.4.	Planificación de la Comunicación	57
11.	Metodología.....	58
11.1.	Metodología Etapa de Diagnóstico	58
11.2.	Metodología etapa PECO	62
12.	Resultados	69
13.	Propuesta de Comunicación.....	80
14.	Objetivos Comunicacionales	81
14.1.	Objetivo General:.....	81
14.2.	Objetivos Específicos:	81
15.	Marca (nombre, logo, eslogan).....	82

16.	Estrategias PECO.....	86
16.1.	1. Realizar: Una buena preparación, es un buen comienzo.	86
16.2.	2. Ejecutar: En equipo es mejor, trabajemos juntos en esto.....	88
16.3.	3. Transformar: Nos reinventamos, para mejorar	90
16.4.	4. Optimizar: Mejorar es nuestra meta.....	92
17.	Cronograma Plan Estratégico de Comunicación – PECO.....	97
18.	Presupuesto	98
19.	Conclusiones	100
20.	Referencias	102
21.	Anexos	108

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Creación propia	11
Ilustración 2. Creación propia.....	12
Ilustración 3. Creación propia.....	19
Ilustración 4. Creación propia.....	20
Ilustración 5 Creación propia	23
Ilustración 6. Creación propia.....	24
Ilustración 7 Organigrama Secretaría Distrital de Integración Social.	25
Ilustración 8. Creación propia.....	26
Ilustración .9. Creación propia.....	26
Ilustración 10. Creación propia.....	27
Ilustración 11. Creación propia.....	28
Ilustración 12. Creación propia.....	29
Ilustración 13. Secretaría Distrital de Integración Social.....	29
Ilustración 14. Secretaría Distrital de Integración Social.....	33
Ilustración 15. Creación propia.....	48
Ilustración 16. Creación propia.....	50
Ilustración 17. Creación propia.....	62
Ilustración 18. Creación propia.....	72
Ilustración 19. Creación propia.....	72
Ilustración 20. Creación propia.....	854
Ilustración 21. Creación propia.....	855

Lista de Tablas

Tabla 1.....	71
Tabla 2.....	96
Tabla 3.....	97
Tabla 4.....	100

1. Palabras Clave

Comunicación, estrategia, entidad pública, comunicación interna, cultura organizacional, planificación.

2. Resumen

La presente investigación contempla un Plan Estratégico de Comunicaciones, como propuesta para mejorar la comunicación interna, sentido de pertenencia, cultura organizacional, trabajo en equipo, co-creación y articulación entre los funcionarios de la Subdirección para la Juventud de la Secretaría Distrital de Integración al, entidad pública encargada de liderar y formular políticas sociales. Esto con el propósito de fortalecer el trabajo a nivel territorial con los jóvenes de Bogotá, quienes son los beneficiarios de los servicios prestados por esta dependencia.

Este estudio se realizó internamente con una muestra de cincuenta y dos (52) funcionarios públicos y contratistas que hacen parte de un equipo de 211 personas que conforman la organización por medio de la aplicación de instrumentos de investigación virtuales y presenciales, siendo estos: treinta y tres (33) encuestas, cinco (5) entrevistas estructuradas y semi estructuradas, un (1) taller meta plan y un (1) focus group.

Los datos recolectados a partir de la aplicación de los mismos permitieron identificar cuatro (4) categorías de análisis que enmarcan esta investigación: Cultura organizacional, comunicación interna, planificación de la comunicación y relacionamiento interno.

Teniendo en cuenta que este diagnóstico se realizó en medio de la pandemia generada por el Covid-19, los resultados evidencian que esta dependencia cuenta con una oportunidad a nivel territorial para fortalecer el trabajo en equipo, el cumplimiento de metas y la implementación de la Estrategia RETO ‘Retorno de las Oportunidades’ como eje de acción de esta área.

A partir de los resultados obtenidos, se diseñó un Plan Estratégico de Comunicaciones que cuenta con cuatro (4) estrategias: Realizar, Ejecutar, Transformar y Optimizar, y que a su vez contemplan actividades, mensajes y canales que contribuyan a mejorar los procesos comunicativos en la Subdirección para la Juventud.

3. Contexto

Bogotá cuenta actualmente con quince (15) Secretarías que hacen parte del sector central del Distrito Capital, las cuales trabajan en implementación del Plan de Desarrollo de la ciudad para la presente administración, bajo el liderazgo de la alcaldesa Claudia López, electa para el periodo 2020 – 2023.

Uno de estos entes es la Secretaría Distrital de Integración Social (SDIS), entidad pública de Bogotá, “encargada de liderar y formular las políticas sociales del Distrito Capital para la integración social de las personas, las familias y las comunidades, con especial atención para aquellas que están en mayor situación de pobreza y vulnerabilidad”. (SDIS, Página web Secretaría Distrital de Integración Social, 2020)

La SDIS cuenta con cinco (5) Direcciones que se encargan de orientar a nivel interno y externo las acciones estratégicas de la entidad. Estas son: Dirección de Gestión Corporativa;

Dirección de Análisis y Diseño Estratégico, Dirección Territorial; Dirección Poblacional y Dirección de Nutrición y Abastecimiento.

Estas Direcciones a su vez cuentan con Subdirecciones encargadas de liderar las diferentes áreas en torno a las cuales giran las funciones administrativas y operativas, que permiten que la Secretaría Distrital de Integración Social pueda brindar todos los servicios sociales a la ciudadanía, garantizando así el cumplimiento de su misionalidad.

En este sentido, la Dirección poblacional se encarga, a través de diferentes Subdirecciones, de la atención y garantía de derechos a niños, niñas; jóvenes; adultos; adulto mayor; familias y población LGBTI, con equipos especializados que atienden con calidad y calidez a la ciudadanía en las veinte (20) localidades de Bogotá.

Cada una de estas dependencias cuenta con espacios de atención al ciudadano y unidades operativas, que permiten la prestación de servicios a todas las poblaciones por medio de Políticas Públicas en su formulación, adopción e implementación en la ciudad.

El presente diagnóstico se desarrolla en el marco de las acciones adelantadas por la entidad, específicamente en jóvenes de 14 a 28 años, que corresponden al rango etario, de acuerdo lo establecido por la Ley Estatutaria 1622 de 2013.

La Subdirección para la Juventud, a través del nuevo Plan de Desarrollo Distrital y su proyecto de inversión 7740 ‘Generación Jóvenes con Derechos en Bogotá’,

busca ampliar las oportunidades de inclusión social, con especial atención en los y las jóvenes que se encuentran en riesgo social, vulnerabilidad y pobreza manifiesta. Ampliando la cobertura de los servicios sociales dirigidos a la población joven comprendida entre los 14 y 28 años, generando oportunidades de inclusión en las dinámicas sociales, económicas y educativas de la ciudad y

promoviendo espacios de convivencia, participación y reconocimiento de los derechos e identidades juveniles. (SDIS, 2020)

3.1. Análisis Fuerzas del Entorno

Teniendo en cuenta algunos factores que intervienen a nivel interno en el funcionamiento de la Entidad y el desarrollo estratégico de los canales de comunicación, verificamos los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, indagando los procesos que se llevan a cabo dentro del equipo de trabajo de la Subdirección para la Juventud, utilizando la herramienta de análisis descriptivo PESTEL. (Betancourt D.F., 2019)

3.2. Análisis Político

La Secretaría Distrital de Integración Social, a través de la Subdirección para la Juventud, como parte de la Alcaldía Mayor de Bogotá, se ve condicionada de acuerdo con los Planes de Desarrollo de cada administración, que cambian cada cuatrienio ya que los programas en cada gobierno varían de acuerdo a la agenda política de cada líder en cabeza de las diferentes de entidades Distritales.

Lo anterior, teniendo en cuenta que las entidades públicas se caracterizan por algunas particularidades a diferencia de otro tipo de organizaciones que no son de esta índole, por ejemplo, en estas prevalece la importancia que se le da a la imagen de las personas a cargo de dichas instituciones: “La limitación presupuestaria, las competencias entre departamentos, la importancia de la imagen de la institución o la figura de los líderes políticos son otros aspectos que caracterizan a este tipo de entidades”. (Gobierno de Navarra, 2011)

Esto deriva cambios no solo administrativos, operativos y sociales; sino que también acarrea modificaciones en la estructura interna del talento humano, en este caso de la Subdirección para la Juventud, desde el Subdirector a cargo y por ende su equipo de trabajo. Esta situación desencadena algunas consecuencias como: alteraciones en las relaciones interpersonales y del clima organizacional tanto a nivel interno, como externo, ya que es un proceso que conlleva tiempo para adaptarse a los nuevos lineamientos de trabajo establecidos que den cumplimiento al Plan de Desarrollo del alcalde en curso.

3.3. Análisis Económico

De acuerdo con la Ficha Estadística Básica de Inversión Distrital – EBI-D, del proyecto 7740 ‘Generación Jóvenes con Derechos en Bogotá’, se presenta el presupuesto dentro del flujo financiero destinado por año al 2023, recursos dispuestos para el trabajo con la población joven de la ciudad.



Ilustración 1. Creación propia

En comparación con la Ficha EBI-D del proyecto 1116 ‘Distrito Joven’ de la administración de Enrique Peñalosa, se contaba con un flujo financiero inferior en relación al de la alcaldesa, Claudia López, el cual se evidencia a continuación.



Ilustración 2. Creación propia.

Según estos datos se evidencia que para la administración actual una de las prioridades en su agenda, es aquella concerniente a los temas de juventud, razón por la que dentro del proyecto de inversión se dispuso de recursos para llevar a cabo los planes, programas o proyectos que fomenten y fortalezcan el acceso a oportunidades para este grupo poblacional.

3.4. Análisis Social

Como entidad rectora de la formulación de Políticas Públicas sociales del Distrito, la SDIS como parte de su misionalidad “compromete el trabajo integral con transparencia y aporta a la transformación de las condiciones sociales, donde la exclusión se constituye en barrera para el goce pleno de los derechos y el acceso real a oportunidades que fortalezcan una vida digna. Su énfasis en la reducción de la segregación social, confiere al ser humano el lugar más importante”. (SDIS, Página web Secretaría Distrital de Integración Social, 2020)

La Subdirección para la Juventud, contribuye al cumplimiento de esta misionalidad por medio de la promoción de “espacios de convivencia, participación y reconocimiento de los derechos e identidades juveniles; generación de oportunidades de inclusión de los jóvenes en las dinámicas sociales, económicas y educativas de la ciudad y la ampliación de la cobertura de los servicios sociales dirigidos a la población juvenil”. (SDIS, Página web Secretaría Distrital de Integración Social, 2020)

Los objetivos buscan el fortalecimiento de capacidades y habilidades de todos los y las jóvenes de las veinte (20) localidades de la ciudad, desde sus diferentes cosmovisiones, estéticas y prácticas que se ven reflejadas en procesos artísticos, culturales, sociales, educativos, laborales, deportivos, de emprendimiento, recreación, uso productivo del tiempo libre, entre otros.

Por otra parte, la herramienta de análisis PESTEL permite identificar los aspectos sociales por medio de la caracterización de factores culturales en el público con el cual trabaja la Subdirección para la Juventud. Cabe resaltar, que el ser joven en Bogotá de acuerdo con la nueva Política Pública de Juventud 2019 – 2030 hace regencia específicamente a:

“la identidad de los y las jóvenes no es homogénea, está atravesada por múltiples maneras de ser y hacer la ciudadanía, a través de expresiones singulares, estéticas, narrativas y cosmovisiones diversas, que se configuran a partir de sus relaciones con el territorio rural y urbano; sus identidades étnicas, orientaciones e identidades sexuales, su género, las condiciones de discapacidad, su transcurrir vital; sus talentos, formación y costumbres, entre otros factores que inciden directamente en la conformación del Ser Joven”.

Siendo así, el trabajo que se realiza desde esta dependencia se ve influenciado por las dinámicas juveniles que se evidencian en la ciudad desde la diversidad y la multiplicidad de las mismas. Esto permite definir algunas de las acciones sociales que esta entidad realiza en pro del bienestar y garantía de derechos de los y las jóvenes, partiendo desde la participación y la incidencia que tienen estos procesos en la ciudad.

Para este análisis social es importante mencionar que Bogotá cuenta actualmente con cerca de dos (2) millones de jóvenes, que representan el 25,1% de la población total de Bogotá, donde el 48,64% son mujeres y el 51,36% son hombres. La Subdirección para la Juventud, trabaja con este público objetivo en las 20 localidades de la ciudad. (Ver ilustración 3)



Ilustración 3. Creación propia.

Cabe resaltar, que esta población con la que trabaja esta dependencia se enfoca principalmente en brindar especial atención en grupos Étnicos con enfoque diferencial como: Indígenas, Gitanos, Raizales, Palenqueros y Negros.

Grupos Étnicos (población total)		
Grupos Étnicos	% Personas	% CV *
Indígena	0,19	10,00
Gitano (a), (Rom)	0,04	27,05
Raizal del archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina	0,03	23,00
Palenquero (a), de San Basilio	0,01	35,50
Negro (a), mulato (a), (afrodescendiente)	0,73	5,73
Ninguno de los anteriores	99,01	0,05

*Coeficiente de Variación
Fuente: EMB (2017). Dirección de Estudios Macro, SDP.

3.5. Análisis Tecnológico

La era digital y los avances tecnológicos han fomentado el uso de herramientas que facilitan la comunicación entre las personas desde sus diferentes dinámicas de trabajo, respondiendo a la necesidad de la inmediatez que surge por la demanda de las actividades a las cuales se debe dar cumplimiento para una mejor interlocución entre el equipo de la dependencia en mención.

Los procesos comunicativos de la Subdirección para la Juventud, en referencia a la tecnología se llevan a cabo a través de mecanismos de fácil acceso como: aplicaciones en sus dispositivos móviles (Grupos de WhatsApp, correo electrónico, Microsoft Teams).

Desde la Secretaría de Integración Social se dispone de la intranet, donde los funcionarios pueden acceder a los formatos del Sistema Integrado de Gestión de los cuales necesiten hacer uso para el desarrollo de sus funciones, además de conocer las comunicaciones oficiales y formales dentro de la institución.

3.6. Análisis Ambiental

La entidad cuenta con un Subsistema de Gestión Ambiental que se implementa de manera transversal en las diferentes Direcciones y Subdirecciones, a través del referente ambiental destinado para cada área. Actualmente se están ejecutando cinco (5) políticas ambientales:

- Política cero papel.
- Política cero desperdicio de energía.
- Política cero desperdicio de agua.
- Política cero residuos.
- Plan de movilidad sostenible 2018 – 2020.

Lo mencionado anteriormente, le permite a la Subdirección la adopción de cada política desde su equipo de contratistas y servidores públicos, así como el cumplimiento de las mismas en las unidades operativas denominadas Casas de Juventud en 13 de las 20 localidades de Bogotá.

3.7. Análisis Legal

La Subdirección para la Juventud, como dependencia adscrita a la Secretaría Distrital de Integración Social, está fundamentada en el Decreto “607 de 2007 de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C. que determina el objeto, la Estructura Organizacional y las funciones de esta entidad pública” (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2007), mediante el artículo 23 del Decreto en mención establece cinco (5) funciones sobre las cuales se rige el trabajo con la población joven a nivel Distrital, las cuales se relacionan a continuación:

a) Brindar a la dirección poblacional mecanismos para la planeación, diseño, ejecución, supervisión, control, evaluación y sistematización de las estrategias, programas, proyectos y servicios que se prestan directamente o a través de convenios o contratos con organizaciones públicas o privadas a los jóvenes, para promover, prevenir o restituir los derechos vulnerados a esta población, de conformidad con la misión de la entidad. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2007)

b) “Proponer a la dirección poblacional los insumos y recursos requeridos para la correcta ejecución de los planes, programas, proyectos y servicios del área de su competencia”. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2007)

c) “Apoyar a la dirección poblacional, en coordinación con la dirección de análisis y diseño estratégico, la dirección territorial y las demás subdirecciones, en la realización de los estudios, análisis e investigaciones, sobre promoción, prevención, protección integral y restitución de derechos para orientar la formulación de políticas, planes, programas y proyectos que respondan a las condiciones, necesidades y características de la población de jóvenes o adolescentes”. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2007)

d) “Establecer los métodos y procedimientos para verificar y evaluar la operación de los programas, proyectos y servicios de su área en el marco de los lineamientos políticos, enfoques, estrategias, procesos y procedimientos definidos por la entidad para la atención de los (el) grupos poblacionales a su cargo”. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2007)

e) “Apoyar al Despacho de la Secretaria en la definición de la filosofía, fines, misión y visión de la Entidad y en la definición y adopción de las políticas, estrategias, planes y programas que deba adoptar la entidad”. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2007)

Lo anterior, justifica legalmente las funciones que se realizan desde la Subdirección para la Juventud y el accionar del equipo de trabajo entre el personal de planta y contratistas, entendiendo su misionalidad en beneficio de la población joven de la ciudad.

4. Descripción de la Organización

4.1. Nivel Estratégico

A partir del año 2020 Colombia se vio afectada por una emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19, virus que se originó en China y que posteriormente se propagó en las diferentes naciones del mundo, lo cual trajo como consecuencia transformaciones trascendentales tanto a nivel nacional como internacional.

Esta pandemia, generó cambios para toda la sociedad en términos económicos y sociales, siendo Bogotá, la ciudad más afectada en cuanto a las cifras de contagios, según las cifras reportadas por el Ministerio Nacional de Salud. Por tanto, la administración Distrital en cabeza de la alcaldesa, Claudia López, tomo medidas preventivas que permitieran detener la propagación del virus y cuidar la salud de todos los bogotanos. Dentro de las acciones implementadas, se logró que las diferentes entidades Distritales trabajaran de manera articulada para atender y beneficiar a través de sus servicios a todos los habitantes de la ciudad.

En este caso puntualmente, la Secretaría Distrital de Integración Social, bajo su misionalidad asumió la tarea de atender a la población en mayores condiciones de vulnerabilidad por medio de diferentes estrategias que le permitieran mitigar los riesgos sociales en medio de la pandemia. La Subdirección para la Juventud, área encargada de trabajar con la población joven de la ciudad, estructuró una ruta de atenciones integrales que le permitirá beneficiar y atender especialmente a las personas entre los 14 y 28 años.

Esta dependencia, en medio de la emergencia sanitaria diseñó la Estrategia RETO, que busca reducir el riesgo social y convertir en líderes del nuevo contrato social a los y las jóvenes en situación de alta vulnerabilidad y en riesgo de ser vinculados en dinámicas y estructuras delincuenciales, a

través del desarrollo de procesos de inclusión social, económica, política y cultural” (SDIS, Estrategia Reto, 2020).

Lo anterior, promoviendo que la oferta del Distrito llegue a los barrios con mayor riesgo social y con altos índices de pobreza. Este abordaje territorial que la Subdirección para la Juventud se encuentra adelantando por medio de la Estrategia RETO, involucra la proyección y ejecución de las metas a su cargo. Cabe resaltar, que esta dependencia trabaja además en diferentes proyectos relacionados con: emprendimiento, empleabilidad, aprovechamiento del tiempo libre, voluntariado, prevención, entre otras, que a su vez se rigen bajo los lineamientos de la estrategia en mención.

Fortaleciendo las estrategias que desde la entidad promueven y fortifican la reivindicación y garantía de derechos a la población joven de Bogotá. La Estrategia RETO, bajo el liderazgo del Subdirector para la Juventud, Sergio Fernández, atenderá a los jóvenes más vulnerables de la ciudad en cuatro (4) categorías. (Ver ilustración 4)

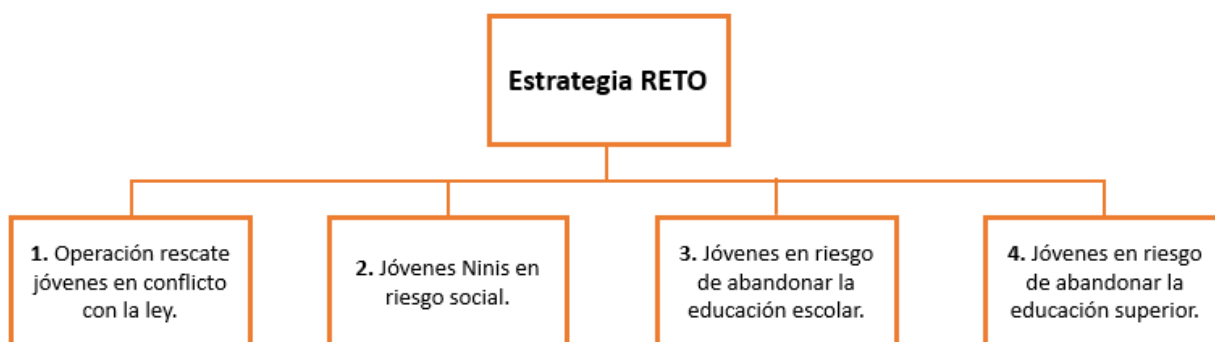


Ilustración 4. Creación propia.

Esta iniciativa es transversal a todo el trabajo que realiza la Subdirección tanto a nivel interno como externo, en la que el talento humano compuesto por los líderes de los 13 componentes y las

personas que hacen parte de cada equipo juegan un papel muy importante en la planeación e implementación de la misma en los 278 barrios priorizados por la Estrategia RETO.

Adicionalmente, esta estrategia articula un trabajo interinstitucional con las diferentes entidades que hacen parte de la Alcaldía Mayor de Bogotá, quienes promoverán programas de inversión que beneficien a la juventud de la ciudad y tendrán incidencia en el cumplimiento de los objetivos de la estrategia para garantizarles el acceso a oportunidades. Para esto se ha diseñado una ruta que permita conocer el paso a paso para la caracterización e identificación de aquellos jóvenes que serán beneficiarios de la misma. (Ver ilustración 5)

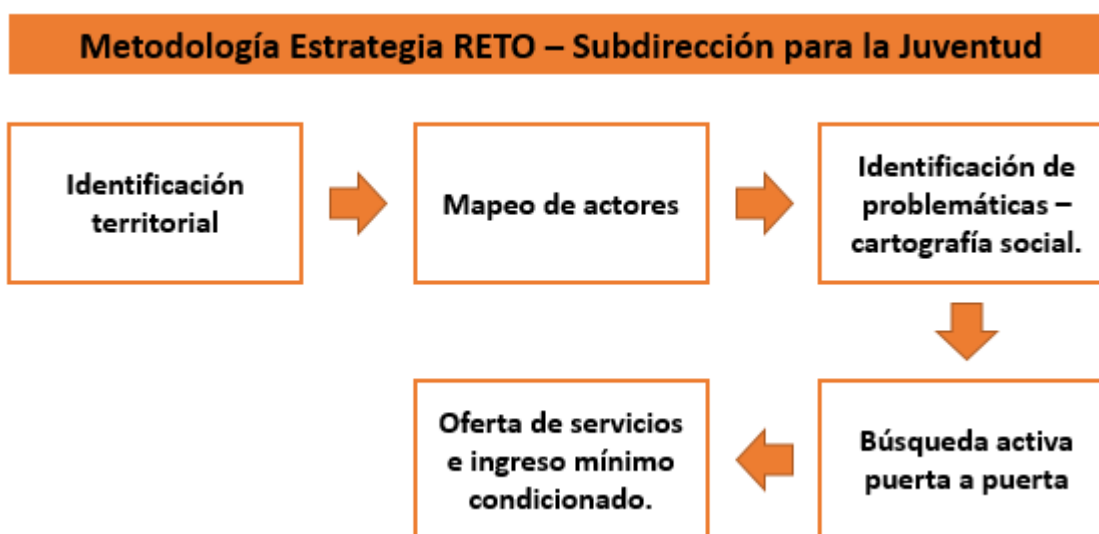


Ilustración 5. Creación propia.

De acuerdo a la gráfica se evidencia la planificación en la ruta metodológica que permitirá cumplir con las acciones propuestas por la Estrategia RETO, que a su vez dan cuenta de la estructura de la misma.

Es importante considerar que, a nivel estratégico, esta iniciativa logro que el trabajo de la Subdirección se empezará a estructurar de una manera más organizada y con una visión clara de lo que se quería fortalecer en medio de la problemática social que atravesaba la ciudad y requería la atención del Distrito. Esto se convirtió en una gran oportunidad al permitir crear un nuevo modelo de atención para la juventud, el cual se ejecutará no solamente durante la pandemia, sino durante todo el cuatrienio de la administración actual, siendo referente para la Alcaldía Mayor de Bogotá y para la ciudadanía en general, con el fin de garantizar derechos a los jóvenes, siendo una de las principales líneas de acción del plan de desarrollo actual.

4.2. Nivel Organizacional

Según la ficha de Estadística Básica de Inversión Distrital – EBI-D del proyecto 7740 ‘ Distrito Joven, Generación Jóvenes con Derechos en Bogotá’, en su clasificación en la estructura del Plan de Desarrollo *“Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI”* la Subdirección para la juventud contribuye al propósito de *“Hacer un nuevo contrato social con igualdad de oportunidades para la inclusión social, productiva y política”* por medio del programa *“Jóvenes con capacidades: Proyecto de vida para la ciudadanía, la innovación y el trabajo del siglo XXI”* (Secretaría Distrital de Integración Social, 2020) lo anterior evidencia el interés de la dependencia en mención por contribuir al desarrollo de oportunidades para los jóvenes en especial en aquellos que hacen parte de los sectores más vulnerables de la ciudad.

Cabe resaltar que a pesar de que la Subdirección, por el hecho de ser una dependencia de la Secretaría Distrital de Integración Social, no cuenta con una misión y visión propia, pero se rige bajo la misionalidad de la entidad; por tanto, la relación que existe entre su propósito como dependencia y la institución está sumamente articulada respondiendo entonces a la “formulación

e implementación de políticas públicas poblacionales orientadas al ejercicio de derechos” tal como lo establece la misión de la SDIS. (Secretaría de Integración Social, 2020)

Con base en lo anterior, la Subdirección como parte de una entidad pública debe orientar sus esfuerzos a la garantía de derechos que promuevan desde la ética una mejor calidad de vida para las jóvenes “la ética se define aquí como el arte de elegir lo que conviene a la vida digna de todos. Y se entiende por vida digna, hacer posibles para todos los Derechos Humanos”. (José Bernardo Toro: Martha C. Rodríguez, 2001) Esto muestra la importancia de la responsabilidad que tiene el servidor público en el ejercicio de sus funciones en relación con la corresponsabilidad que espera la ciudadanía por parte del Estado, en este caso del Distrito.

Lo público viene de pueblo. Desde un comienzo la palabra se relaciona con la inclusión. Lo público es lo contrario de lo secreto. Originariamente corresponde a lo que llega a ser de conocimiento del pueblo (...). La creciente importancia de lo público se manifiesta en el criterio de un campo amplio de acciones y para un conjunto cada vez más amplio de actores sólo es aceptable, válido, lo que puede ser validado por la vía de una comunicación abierta a todos los intereses y afectados. (Mockus, 2000)

Mejorar los procesos de comunicación interna entre el equipo de trabajo de la Subdirección influirá en la efectividad de los procesos y proyectos que se ejecuten, donde el eje de acción es el ciudadano, en este caso jóvenes de Bogotá entre los 14 y 28 años de edad. Es por esto que el rol que el servidor público debe tener a nivel interno y externo de la entidad es transversal a las acciones de comunicación que se implementen en concordancia con la visión a 2030 de la institución que se proyecta a:

contribuir a la inclusión social, al desarrollo de capacidades y a la innovación en la prestación de servicios de alta calidad, a través de un talento humano calificado, cercano a la ciudadanía y con un modelo de gestión flexible a las dinámicas del territorio. Para el cumplimiento de esta visión es

significativo que la Subdirección cuente con personas idóneas que faciliten llevar a cabo el propósito de llevar un mensaje veraz al público objetivo por el que nace el proyecto ‘Distrito Joven, Generación Jóvenes con Derechos en Bogotá’.

Estos factores enunciados anteriormente permiten ver la articulación que existe entre la misión, visión, propósito de la Subdirección, funciones del servidor público y el papel del ciudadano en su actuar como Distrito.

5. Objetivos Específicos Subdirección para la Juventud

Proyectados a la participación juvenil, el acceso a oportunidades y la ampliación de los servicios sociales, estos 3 objetivos específicos se formularon con el propósito de aportar al cumplimiento del Plan de Desarrollo Distrital en materia de juventud, como parte importante de la agenda de la actual administración. (Ver ilustración 6)

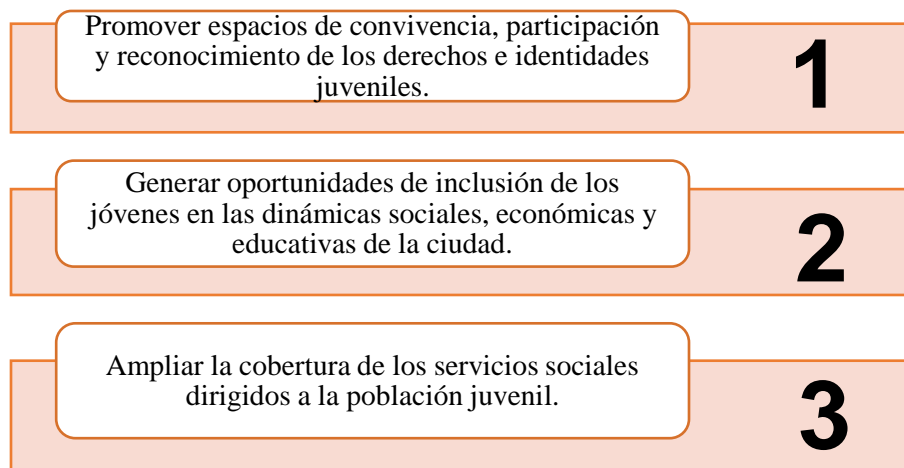


Ilustración 6 Organigrama Secretaría Distrital de Integración Social

La entidad en cabeza de la secretaria, Xinia Navarro (2020) está conformada por: el Comité Sectorial de Integración Social; el Sistema de Coordinación Interno; dos (2) oficinas asesoras

(Comunicaciones y Jurídica); la Oficina de Control Interno; la Oficina de Asuntos Disciplinarios y la Subsecretaría, que a su vez está compuesta de forma horizontal por cinco (5) Direcciones encargadas de la Gestión Corporativa; Análisis y Diseño Estratégico; Dirección Territorial; Dirección Poblacional; y la Dirección de Nutrición y Abastecimiento, de las cuales descienden, doce (12) Subdirecciones encargadas de dar cumplimiento a los objetivos de las dependencias en mención, con funciones que transversalizan el trabajo en beneficio de la ciudad; señalando una estructura organizacional vertical en las que las decisiones son avaladas por las personas y dependencias con un mayor rango jerárquico en la institución para lograr la articulación entre coordinadores y trabajadores. (Ver ilustración 7)

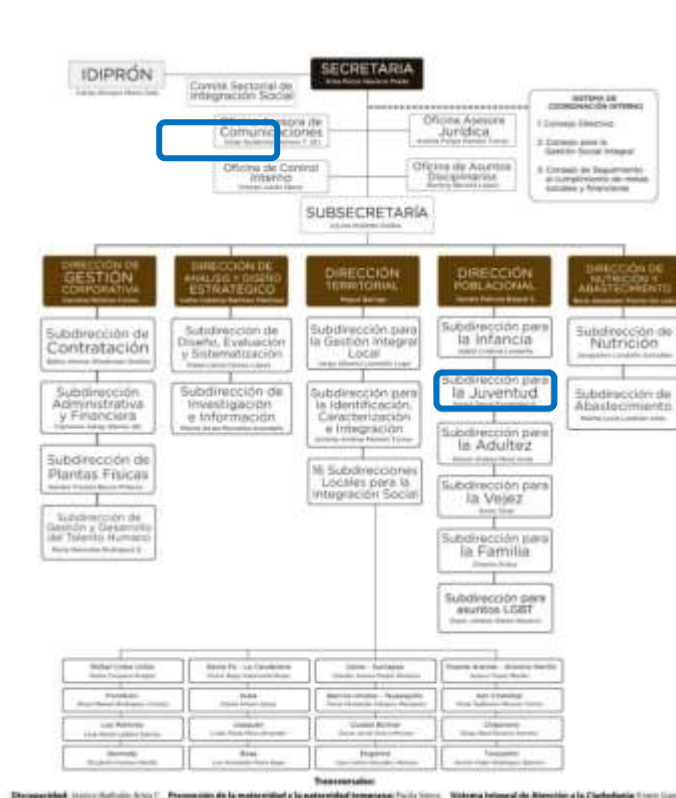


Ilustración 7. Creación propia.

El organigrama evidencia en su estructura la priorización de la Oficina Asesora de Comunicaciones, como parte esencial en los procesos que se hacen desde las demás oficinas, Direcciones o dependencias a nivel interno. Por otro lado, en cuanto al factor externo de comunicación se deben promover estrategias que permitan que la ciudadanía ejerza su derecho a participar e involucrarse en las decisiones que se toman desde esta entidad pública.

A su vez, la Subdirección para la Juventud cuenta con un equipo de 211 personas, que hacen parte de diferentes áreas de trabajo las cuales están conformadas por líderes y equipo interno que permiten el desarrollo de los objetivos y metas a cargo de esta dependencia. Si bien es cierto que no se cuenta con un organigrama específico, desde el equipo investigador se creó una representación gráfica de la segmentación de acuerdo con el personal que hace parte de cada componente. (Ver ilustración 8)

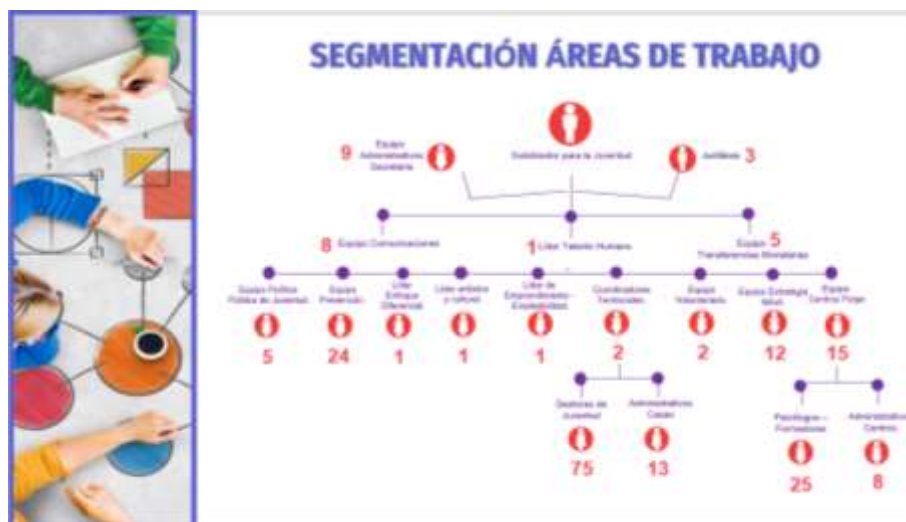


Ilustración 8 Creación propia.

El centro de operaciones está ubicado en el edificio del Centro Comercial San Martín (Bogotá), donde se dan los lineamientos para el trabajo que se realiza desde el territorio en las veinte (20) localidades de Bogotá. De acuerdo a la información proporcionada por el

Administrativo del área de contratación de la Subdirección para la Juventud, el equipo está conformado actualmente por 211 personas, de los cuales, según su tipo de vinculación con la entidad, el 80% son contratistas, es decir contrato de prestación de servicios y el 20% son personal de planta, es decir contrato a término indefinido, (ver ilustración 9); de estas 211 personas, el 61% son mujeres y el 39% son hombres, (ver ilustración 10) lo que evidencia una estructura mixta en el grupo de personas que conforman la Subdirección.



Ilustración 9. Creación propia.



Ilustración .10. Creación propia.

La vinculación contractual del talento humano está segmentada jerárquicamente de acuerdo con nivel académico: Auxiliares, técnicos, profesionales y profesional especializado (ver ilustración 11), siendo el tipo de vinculación más representativo el nivel profesional con un 59%, seguido de los técnicos con un 18%, auxiliares 15% y una menor representación de los profesionales especializados 8% en la Subdirección para la juventud.



Ilustración 11. Creación propia

En el rango etario del personal que trabaja actualmente en la Subdirección para la Juventud, predomina la edad de 22 a 36 años (71%), como parte de la Generación Y (millennials) en niveles de auxiliar, técnico y profesional; seguido de la Generación X comprendida entre los 37 a los 51 años (19%) en niveles de profesional y profesional especializado y por ultimo una representación mínima de las personas de 52 a 70 años (10%) pertenecientes a la Generación Baby Boomers de la que hacen parte técnicos y profesionales. (Ver ilustración 12)

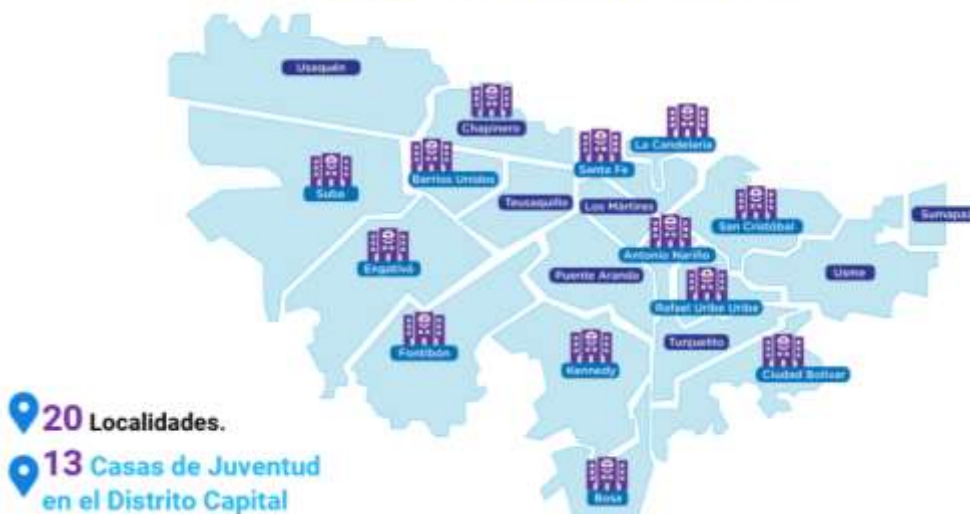


Ilustración 32. Creación propia.

Teniendo en cuenta que el público objetivo de la Subdirección para la Juventud, son los jóvenes y que la mayor parte del talento humano que la conforma pertenece a la Generación Y (Millennials), se evidencia el propósito de que el trabajo que se realice sea entre pares, desde una perspectiva generacional, que permitan crear vínculos desde las similitudes que implica pertenecer a un mismo rango etario.

Por otra parte, en cuanto a los aspectos de segmentación concernientes a factores geográficos, cabe resaltar que el trabajo de esta dependencia es en las veinte (20) localidades de Bogotá, las cuales cuentan con el acompañamiento de los gestores de juventud para cada uno de sus procesos e iniciativas. En 13 de ellas se dispone de Unidades Operativas denominadas Casas de Juventud (ver ilustración 13), espacios de participación y empoderamiento juvenil que les permiten disfrutar y fortalecer procesos culturales y artísticos entre ellos: música, graffiti, break dance, Freestyle, artes plásticas, serigrafía, deporte, radio, entre otros.

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA



20 Localidades.
13 Casas de Juventud en el Distrito Capital

Ilustración 13. secretaría Distrital de integración Social.

Distrito Joven Directorio Casas de Juventud



Casa	Localidad	Dirección	Teléfono
Antonio Nariño	Antonio Nariño	Cra. 20 # 19-26 sur	2093092
Nasqua	Barrios Unidos	Cra. 55 # 70 a-33	6607161
José Saramago	Bosa	Cra. 81 b # 73 c-22 sur	7752505
Nacho Sánchez	Candelaria – Santa Fe	Cra. 3 este # 9-58	3375507
Ainanokán	Chapinero	Cra. 5 # 58 – 48	300 2387858
Ayelén	Ciudad Bolívar	Cra. 65 a sur #17c - 30	7928678
Aldea de Pensadores	Engativá	Cil. 70 # 88a-07	4363641
Huitaca	Fontibón	Cil. 22 j # 112 - 36	4212260
Iwoka	Kennedy	Transv. 78i # 42-14 sur	4484117
CACMA Los Mártires	Los Mártires	Cil. 24 # 27 a -31	3378178
Damawha	San Cristóbal	Cra.1 este # 10-48 sur	3370259
Diego Felipe Becerra	Suba	Cra. 90 # 135 b-23	6831355
Caracol Errante	Rafael Uribe Uribe	Cil. 48 P Bis C Sur # 4-30	320 3439202



SECRETARÍA DE INTEGRACIÓN SOCIAL



Ilustración 14. Creación propia.

Este es el directorio de las Unidades Operativas en mención (ver ilustración 14).

Estas Casas de Juventud, se encuentran ubicadas principalmente en algunas de las localidades que concentran la mayor cantidad de jóvenes de la ciudad, como por ejemplo Suba (15,54%); Kennedy (15,34%); Engativá (10,25%); Ciudad Bolívar (10,00%) y Bosa (9,49%), esto de acuerdo con encuesta multipropósito realizada por la (Secretaría Distrital de Planeación, 2017).

5.1. Dimensión Comunicacional

La comunicación interna, como herramienta estratégica permite conocer el corazón de una organización, facilitando el desarrollo de procesos y la estructura que genera confianza y credibilidad en los públicos para los cuales trabaja.

Siendo parte importante de las organizaciones ya que es transversal al accionar de las diferentes dependencias de las mismas.

La comunicación interna es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional. (Trelles Rodríguez, 2001)

De acuerdo a lo enunciado por Trelles Rodríguez, se evidencia la necesidad de que una entidad cuente con una estrategia que permita direccionar la efectividad en los procesos que se realizan, en el marco de la misionalidad de dicha organización. Cabe resaltar que desde el sector público no se hace tan evidente la implementación de estrategias de comunicación interna en relación a organizaciones del sector privado y aún del tercer sector.

Por ejemplo, desde la Secretaría Distrital de Integración Social, no se cuenta con un protocolo establecido que sea transversal a todas las dependencias en lo que respecta a este tipo de comunicación, por tanto, la Subdirección para la Juventud dentro de su estrategia de comunicaciones, no contempla en este momento la comunicación interna como una de las prioridades en el desarrollo de sus funciones.

Sin embargo, el Subdirector para la Juventud, en cabeza de esta dependencia, en el marco del desarrollo de este diagnóstico, expone la importancia de contar con una estrategia que involucre acciones para facilitar los procesos comunicativos dentro del equipo “para garantizar una mejor eficiencia en la ejecución de las tarea y mayor unidad de cuerpo como Subdirección para la juventud” (Fernández S. , 2020)

En línea con lo anterior el equipo a su cargo, manifiesta de igual manera la importancia de crear e implementar canales de comunicación que fomenten la interlocución entre las personas que hacen parte de los diferentes componentes de esta dependencia y como resultado mejore la información que recibe el público objetivo para el cual trabaja esta Subdirección, si no existe una buena comunicación no se puede llegar a cumplir todas las metas que se tiene trazadas, porque no vamos a ir todos para la misma dirección si no que vamos a estar dispersos porque no conocemos la información. (Urrea, 2020)

Entendiendo que la comunicación puede aportar e incidir en la transformación de una organización a partir de las estrategias que desde allí se realicen, convirtiéndose en un mecanismo que trasciende de la construcción de productos a la generación de procesos, “la comunicación interna, entendida como una herramienta estratégica para la gestión del cambio, se constituye en factor obligado para la integración e implicación de las plantillas en procesos de transformación tanto estructural como cultural”. (Cabanas y Vilanova, 2005)

En cuanto a las estrategias de comunicación interna con las que cuenta actualmente la Subdirección, se encuentra la cartelera informativa, correo electrónico, grupos de WhatsApp y llamadas telefónicas. Teniendo en cuenta que como se mencionaba anteriormente, a la fecha no se han desarrollado alternativas diferentes referentes a los canales de comunicación.

Por otro lado, se destaca el rol del líder de cada uno de los componentes de la Subdirección en función de transmitir la información de la entidad a las personas que hacen parte de sus equipos internos, “principalmente a través de los coordinadores, recordemos que los coordinadores son los encargados de bajar la línea de la Secretaría, de la Subdirección a todos los equipos”.

(Fernández S. , 2020)

Evidenciando entonces que existe por parte de la Subdirección la necesidad y la iniciativa de implementar estrategias de comunicación interna que optimicen y faciliten el acceso a la información y el diálogo entre las personas que hacen parte de este equipo de trabajo.

5.2. Mapa de Actores

“De acuerdo con Freeman, los stakeholder, son cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa”. (Freeman, 1984) Según esta teoría toda persona que tiene algún tipo de relación con una organización, hace parte de los actores que pueden tener incidencia con su accionar o por otro lado las acciones de la misma repercuten en ellos como individuos.

En este sentido, dentro de los procesos y proyectos que maneja la Subdirección para la Juventud, los diferentes componentes que hacen parte del equipo interno como servidores públicos afectan a otros, al ser parte de una entidad pública que trabaja por la ciudadanía, y son afectados en el desarrollo de las funciones de la dependencia. Los actores que hacen parte del

equipo interno son: en primera instancia, el Subdirector para la Juventud (1); en segundo grado el equipo administrativo (26); equipo de comunicaciones (8); coordinadores territoriales (2) y Política Pública de Juventud (5); y finalmente en un tercer grado se encuentra el equipo de prevención (24); equipo de estrategia móvil (12); equipo de gestores territoriales (75); equipo de voluntariado (2); equipo centros Forjar (48); líder de emprendimiento y empleo (1); líder oferta artística y cultural (1); líder ambiental (1); y líder de enfoque diferencial (1). (Ver ilustración 15)



Ilustración 15. Creación propia.

Por medio de esta caracterización, se evidencia jerárquicamente de adentro hacia afuera los roles dentro del equipo que hacen parte de tres (3) grados de influencia o relevancia en el desarrollo de las funciones de la Subdirección para dar cumplimiento a las acciones que se realizan a nivel externo con los jóvenes de la ciudad. Estando en primer grado la persona a cargo de la Subdirección, en segundo grado los equipos que son transversales a todas las acciones de la misma y en tercer grado los equipos o líderes que realizan las tareas operativas que impacten en el territorio.

5.3. Análisis de Sentidos que Circulan

Según Justo Villafañe, “la reputación de una compañía es un binomio compuesto por dos elementos: la realidad y el reconocimiento. Si falta lo primero, será solo imagen; si existe calidad sin reconocimiento, solo gestión. (Villafañe, 2015) Dentro de una organización existen sentidos que influyen en el desarrollo de los procesos comunicativos, como por ejemplo el reconocimiento de una organización, concebido desde la noción de la capacidad que tiene su equipo de trabajo de conocer el lugar donde trabaja desde su misión, visión, valores, pero además de conocer las personas con las que trabaja, este reconocimiento no hace referencia entonces a la popularidad de una institución.

La realidad, entendida como el manejo o gestión adecuados en una organización a partir de las experiencias que se viven dentro de la misma, de acuerdo a lo evidenciado en el focus group que se realizó en el marco de este diagnóstico, con personas que hacen parte del equipo de la Subdirección, se denotan las siguientes percepciones en cuanto a sus vivencias al hacer parte de esta dependencia.

Evidencian sentirse de la siguiente manera como parte del equipo:

“Como funcionario, he tenido la oportunidad de comprender ese organismo que se maneja de las políticas públicas, lo de la institución, lo que tiene que ver con la garantía de derechos”.

(FocusGroup, 2020)

“Como funcionario me siento parte de una familia y de un proyecto que trae muchos beneficios para los jóvenes, entonces me siento orgulloso de pertenecer a la subdirección. Me motiva ver el desarrollo de los proyectos de vida, ver a los jóvenes crecer”. (FocusGroup, 2020)

Bueno, yo me siento como una beneficiada por la oportunidad que me han brindado para trabajar, porque por medio de este trabajo lo que hago es obtener varios conocimientos y aprendo también de mí y los que me motiva es claramente el tema económico, pero también el hecho de seguir aprendiendo porque pues eso es lo que nos queda a nosotros, el aprendizaje. (FocusGroup, 2020)

A pesar de que en su mayoría el equipo manifiesta un sentido de bienestar al trabajar en la Subdirección, también se evidencian algunos sentidos respecto a los miedos o necesidades que experimentan al hacer parte de este equipo.

“Yo creo que los mayores miedos, son la incertidumbre cuando hay una nueva administración”. (FocusGroup, 2020)

“Yo creo que una de las necesidades a resolver es indistintamente la diferencia entre un servidor de planta y un contratista”. (FocusGroup, 2020)

Este tipo de percepciones permiten entrever que aun cuando hay aspectos o calificativos positivos en cuanto al equipo de trabajo hacia a la institución, existen otros factores que causan sentimientos negativos, lo cual puede conllevar a afectar el desempeño de las personas que hacen parte de la Subdirección y por ende se verá reflejado también en la forma en cómo se comunican.

“Cabe destacar que, como elemento fundamental en el desarrollo asertivo de la organización, la motivación guarda una estrecha relación con la satisfacción laboral, las relaciones laborales y el entorno laboral. Todas las empresas que mantienen un alto grado de motivación en sus empleados también tendrán un alto grado de satisfacción”. (Rivas, 2018)

La concepción de reputación dentro de la organización resulta pertinente entonces, teniendo en cuenta que las nociones de la realidad y reconocimiento desarrolladas con anterioridad influyen en el desempeño y funcionamiento de una organización y, además en la comunicación

de la misma, ya que la organización es conformada por personas y por tanto la forma en que se comunican hace parte inherente de su actuar.

5.4. Análisis de Escenarios de Comunicación

Para el momento en que se realiza este diagnóstico, cabe resaltar que los escenarios de comunicación han migrado de la presencialidad a la virtualidad por causa de la emergencia sanitaria generada por el COVID-19.

Por tanto, los instrumentos de investigación aplicados arrojan como principal escenario o canal de comunicación las conversaciones por WhatsApp, ya que permiten un mayor inmediatez en la transmisión y recepción de la información, en segunda instancia se encuentra el correo electrónico como un escenario más formal en la trazabilidad de las comunicaciones al momento de hacer solicitudes o compartir documentos, seguido a esto se priorizan las reuniones virtuales como un medio de comunicación puntualmente para reuniones de equipo o resolución de temas de inmediatez.

De acuerdo a las 33 encuestas y 5 entrevistas realizadas al equipo de líderes y equipo interno de la Subdirección para la Juventud, se reflejan que los canales mencionados anteriormente de acuerdo a su consideración son los más efectivos al momento de comunicarse con su equipo.

Por otra parte, desde la gestora de Talento Humano de la Subdirección se manifiesta que

Se comunica toda la información que directamente desde la Subdirección de Gestión del Talento Humano nos brindan, como actividades de bienestar del día del niño, día de la familia o despedida de fin de año y demás eventos de integración que ellos generan, no son solamente para personal de planta sino también para personal contratista, este tipo de celebraciones permiten la integración

del equipo de trabajo en un ambiente más informal, fortalecen el clima laboral al propiciar escenarios ajenos a las labores que se realizan a nivel laboral.

Además, dentro de los instrumentos aplicados se evidencia que aún en medio de la pandemia los abordajes territoriales son un escenario que permite la interacción de manera presencial entre las personas del equipo que están saliendo a desarrollar estas actividades, enmarcadas en la Estrategia RETO ‘Retorno a las Oportunidades’, como un canal informal para compartir y recibir información relacionada con los componentes de la Subdirección.

6. Pregunta Orientadora Inicial

Desde la Subdirección para la Juventud no se cuenta actualmente con una estrategia de comunicación interna, ya que a pesar de que debería ser una de las funciones del equipo de comunicaciones, esta tarea no se ha priorizado, debido a las diferentes actividades a las que debe responder con mayor inmediatez este equipo, además de factores como las nuevas formas de trabajo llevadas a la virtualidad hacen que sea necesario repensar los canales de comunicación que estas personas utilizan con frecuencia.

Si no tenemos una estrategia de comunicación interna pasa que muchos no saben cosas de las que se realizan o se cometen errores al transmitir información en los territorios. Si no está bien organizado desde del Subdirector, y eso no fluye hacia su equipo cercano de coordinación y equipos internos. La comunicación con los jóvenes va a ser interrumpida por qué no hay una estrategia planteada de cómo las decisiones que se toman acá en la cabeza, se pueden transmitir de manera adecuada y pertinente en el territorio. (Castillo, Entrevista, 2020)

Este planteamiento hace que sea pertinente preguntarse ¿Cuál es el estado actual y los procesos que determinan la comunicación interna en la Subdirección para la Juventud? y a partir

de ese diagnóstico hacer un análisis que permita identificar ¿Cuál es la relación que se da entre los líderes de los componentes de esta dependencia y a su vez con los equipos de trabajo que los conforman? De acuerdo a esto, crear estrategias que contribuyan a mejorar los procesos de comunicación interna en la Subdirección y por ende fortalecer dicha cultura organizacional a través de la apropiación y reconocimiento de las personas que hacen parte de este equipo de trabajo.

Estas percepciones están fundamentadas en las opiniones del personal que hace parte de la Subdirección, tanto contratistas como funcionarios de planta (modalidad de contrato), recogidas en los instrumentos de investigación aplicados en el diagnóstico de comunicación interna (encuestas, entrevistas, taller metaplan y focus group).

Dentro de las opiniones recolectadas se destaca además que

es importante contar con ese esquema de comunicación interna y un plan organizado, para que quien se entere de ese plan lo pueda revisar, lo pueda charlar y ya sepa cómo comunicarse con cada persona, incluso no solamente al interior de la Subdirección, sino, por ejemplo, al interior de toda la entidad. (Fonseca, 2020)

Esto con base en la necesidad de contar con un canal de comunicación que involucre los procesos y estrategias de comunicación interna, que permitan articular las acciones comunicativas que se generan entre los equipos.

De acuerdo a esto, evidencia que no existe un protocolo de comunicación interna, lo cual desencadena falencias en los diferentes procesos que se realizan desde la Subdirección, manifestando la pertinencia de crear un esquema que sea de fácil acceso y práctico para esta dependencia en general.

En relación con lo anterior, se busca conocer principalmente a través de este diagnóstico **¿Cómo influye la comunicación interna y la cultura organizacional en los equipos de trabajo de los componentes de la Subdirección para la Juventud de la Secretaría Distrital de Integración Social, para el cumplimiento de la Estrategia RETO a nivel territorial?** Y a partir de los resultados obtenidos realizar la construcción del Plan Estratégico de Comunicaciones que aporte a mejorar los procesos comunicativos de esta dependencia y a su vez esto fortalezca el desarrollo de las prácticas que se realizan a nivel externo, principalmente la Estrategia RETO, eje de acción de la Subdirección en su trabajo a nivel Distrital.

7. Oportunidad

Tomando como referencia la pregunta orientadora inicial y según las percepciones de las personas que hacen parte de la Subdirección, el no contar con un canal de comunicación interna se constituye como una necesidad para la implementación de los proyectos, acciones y estrategias que actualmente realiza la SDIS, requieran un mayor soporte desde la comunicación, que contribuya al alcance de las metas institucionales del proyecto ‘Distrito Joven’.

Lo anterior, teniendo en cuenta que la misionalidad de la entidad involucra que se dé cumplimiento a la Estrategia RETO, que como se ha mencionado hace parte de la proyección estratégica de la Subdirección, pero que además articula la participación de diferentes entidades Distritales y de la Alcaldía Mayor de Bogotá.

Esta estrategia consiste en brindar oportunidades laborales, educativas, ingreso mínimo condicionado, Ruta de Atención Integral, actividades para el aprovechamiento del tiempo libre, acompañamiento en prevención de la maternidad y paternidad temprana y apoyo psicosocial y jurídico para los jóvenes más vulnerables entre los 14 y 28 años.

Cabe resaltar que la estrategia que se ha venido mencionando, nació en medio de la pandemia, como resultado de la necesidad de la administración Distrital en atender de manera presencial a la población más vulnerable y afectada económicamente por causa del cambio en las dinámicas laborales y sociales generadas por el COVID-19.

Durante la pandemia, la coordinación del programa ‘Bogotá Solidaria en Casa’ que consistía en la entrega de mercados puerta a puerta, estuvo a cargo en su momento de la Subdirección para la Juventud, a partir de esta experiencia el Subdirector para la Juventud, Sergio Fernández junto a su equipo de trabajo, tomaron como referente esta práctica de abordaje territorial que se convertiría posteriormente en la Estrategia RETO, la cual busca impactar a jóvenes vulnerables de 278 barrios de la ciudad para que hacen parte de esta iniciativa Distrital.

Dentro de esta oportunidad identificada en lo corrido del año 2020 el equipo de funcionarios líderes de la Subdirección, como fuentes primarias de esta investigación resaltaron algunos de los aspectos que se deben mejorar con base a los procesos de comunicación entre los servidores públicos o contratistas (modalidad de contrato) que hacen parte de esta dependencia son: “Reuniones de socialización con más frecuencia con fechas establecidas, claridad en las funciones, procesos y roles de cada componente, tiempos de entrega de los productos, establecer un canal único para transmitir avances, información oportuna con tiempos establecidos, no hay información centralizada y socialización de decisiones o cambios”. (Encuesta, 2020) Las ideas en mención reflejan la necesidad de centralizar la información, de manera que se optimicen los procesos en general que se realizan en el marco de la ejecución de metas por las cuales responde la Subdirección.

“Los canales de comunicación pueden ser definidos como herramientas por las cuales se vehiculizan los mensajes claves de la organización. Lo importante en los procesos de

relevamiento diagnóstico es comprender si el tipo de medio y los estilos de comunicación que circulan responden o se inscriben dentro de la cultura organizacional”. (González Frígoli y Dómine, 2020)

La creación de dichos canales aportaría a la transformación de los procesos de comunicación, a partir de la construcción de una herramienta más participativa que involucre las perspectivas de las personas que hacen parte de este equipo, quienes desde la experiencia hacen que sea más significativo este diagnóstico, en el marco de la cultura organizacional de la entidad.

Se identifica entonces la siguiente oportunidad: **A partir de la Estrategia RETO, fomentar el trabajo en equipo, la articulación, co-creación y sentido de pertenencia de los funcionarios de la Subdirección para la Juventud, para fortalecer el abordaje a nivel territorial.**

Cabe resaltar que la comunicación interna se debe fortalecer ya que el diagnóstico de investigación evidencia que esta dependencia presenta falencias en el desarrollo de esta, que afectan el estado y los procesos del equipo de trabajo, esto desencadenado por:

1. Los líderes de los equipos de la Subdirección no se comunican entre ellos dado que: no existe un canal donde se centralice toda la información, no se generan, o son escasos, los espacios que permitan la relación e integración de los equipos y los líderes no ven relevante generar espacios de comunicación entre ellos.

2. No existe un sentido de pertenencia por parte de todo el equipo hacia la organización dado que: no existe una cultura organizacional que fomente el sentido de pertenencia y no existe un seguimiento o retroalimentación con las labores que cada persona realiza.

Con base en la oportunidad identificada en el marco de la pandemia, relacionada con la comunicación interna en la Subdirección para la Juventud y su ejecución estratégica, se realizará

un abordaje desde acciones que permitan articular y organizar los procesos que requieren de un cambio que nazca desde la organización y se construya de forma colectiva para responder al cumplimiento de los objetivos y metas que aporten al mejoramiento y fortalecimiento de las falencias en mención de esta dependencia.

De acuerdo con todo esto, el diagnóstico que se realizó demuestra que, si los funcionarios logran apropiarse canales de comunicación específicos entre líderes y equipo interno, la Estrategia RETO a nivel Distrital se implementará con mayor efectividad, ya que los funcionarios estarán trabajando bajo un mismo propósito que se verá reflejado en los servicios que la entidad tiene disponible para los jóvenes de Bogotá.

8. Objetivos

8.1. Objetivo General:

Fortalecer el equipo de trabajo de la Subdirección para la Juventud, mediante la comunicación interna y la cultura organizacional, fomentando a su vez el sentido de pertenencia y mejorando las prácticas laborales que aporten al cumplimiento de la Estrategia RETO a nivel territorial.

8.2. Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico participativo que permita evaluar el estado, procedimientos y estrategias que determinan la comunicación interna en la Subdirección para la Juventud.
 - Analizar el relacionamiento que se da entre los líderes de los componentes de la Subdirección para la Juventud y a su vez con los equipos de trabajo que los conforman.
- Aportar a la consolidación de la Estrategia RETO de la Subdirección, mediante una estrategia

de comunicación que promueva el mejoramiento de la articulación y co-creación entre los funcionarios.

- Contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional a través de la apropiación y el sentido de pertenencia de los equipos de trabajo de la Subdirección para la Juventud.

9. Antecedentes

La Subdirección para la Juventud como dependencia adscrita a la Secretaría de Integración Social, está compuesta por servidores públicos que en su modalidad de contrato se dividen tanto en contratistas y funcionarios de planta.

Cabe resaltar, que la creación de un plan estratégico de comunicaciones para esta dependencia, es pertinente, teniendo en cuenta los cambios en las dinámicas de trabajo que surgieron como producto de la actual pandemia generada por el COVID-19, ya que los mecanismos de comunicación se transformaron con el fin de continuar con la prestación de los servicios a toda la ciudadanía y la innovación en nuevas estrategias que se convirtieron en la base principal para la planeación y ejecución de las diferentes metas y objetivos a cargo de esta dependencia a nivel Distrital, por ejemplo, la Estrategia RETO ‘Retorno de las Oportunidades Juveniles’, que aportará a la garantía de los derechos de los jóvenes de la ciudad.

Es sobresaliente que esta estrategia logró que tanto los funcionarios de la Subdirección, la Alcaldía Mayor de Bogotá y las demás entidades Distritales sean parte de la formulación e implementación de esta durante la actual administración.

Este plan de comunicaciones es útil en la medida en que actualmente no se cuenta con un diagnóstico previo en términos de comunicación interna o cultura organizacional en la entidad y

la creación del mismo fortalecerá inicialmente los procesos de comunicación internos de esta dependencia, lo cual se verá reflejado posteriormente en la ejecución externa de las estrategias, en este caso puntual, la Estrategia RETO.

Por otra parte, con base en los instrumentos de investigación aplicados al equipo de trabajo de la Subdirección para la Juventud, se evidencia la necesidad de crear canales que permitan fortalecer la comunicación interna, ya que actualmente todo el trabajo del equipo de comunicaciones se centra en la comunicación externa y la difusión de los procesos que se realizan desde cada uno de los componentes de este equipo de trabajo, sin embargo, las personas que hacen parte de estos manifiestan la carencia de algunos escenarios o mecanismos que faciliten los procesos comunicativos con sus compañeros de trabajo y entre líderes.

En el marco de lo anterior, otro de los aspectos importantes desde los cuales se fundamenta este diagnóstico es que en lo que lleva constituida la Subdirección como parte de la Dirección Poblacional de la SDIS, no se ha priorizado la creación de una estrategia de comunicación interna por factores externos como: los cambios constantes del personal y por ser esta una entidad pública que está sujeta a los cambios de directivos en cada administración. Lo cual hace que sea más importante enfocar los esfuerzos principalmente en las acciones que se enmarcan en la comunicación externa.

A pesar de que la Secretaría de Integración Social, cuenta con un organigrama, se evidenció que la Subdirección como dependencia no cuenta con esta representación gráfica que permita estructurar de manera más clara los roles y funciones que realiza cada una de las personas que conforman el equipo de trabajo. La ausencia de esta estructura interna limita identificar la jerarquía entre las áreas que desempeñan funciones transversales y las que se enfocan en temáticas específicas.

Teniendo en cuenta que este plan estratégico de comunicaciones busca fortalecer la comunicación interna y la cultura organizacional, es pertinente abordar la concepción de cada una de estas nociones para contextualizar el desarrollo de estos temas.

En primera instancia, desde una perspectiva teórica se entiende la comunicación interna como *una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo.* (Brandolini y González Frígoli, 2009)

De acuerdo con esto, se entiende la importancia de gestionar la comunicación desde adentro, es decir, con las personas que hacen parte de un equipo y tengan un entorno de trabajo del que se sientan parte, tendrán a su vez como resultado la generación de confianza y credibilidad de los públicos con los que trabajan, en este caso puntual, jóvenes vulnerables de Bogotá entre los 14 y 28 años.

Por otra parte, en segunda instancia, se entiende la cultura organizacional desde un planteamiento teórico como

eje fundamental para ver cuáles son las características de la organización a la hora de llevar a cabo un diagnóstico de la misma. El diagnóstico de comunicación es la base necesaria para plantear estrategias de comunicación que no resulten recetas únicas y estancas sino adaptadas a cada situación particular, es decir acordes a las necesidades y objetivos de la organización. (González Frígoli y Dómine, 2020)

Con base en este planteamiento, se entiende que cada estrategia que se cree para una organización se debe adaptar a la situación, es decir que responda a necesidades y objetivos que se tengan planteados, para lo cual se resalta la importancia de contar con lineamientos de comunicación interna.

Se propone entonces que la comunicación dentro de un grupo de trabajo sea más participativa, teniendo en cuenta que la organización en sí, se constituye por un equipo de personas, que deberían ser esa primera fuente para tomar información y también el público principal al estar al tanto de los procesos que se llevan a cabo dentro de un grupo de trabajo,

cada empleado necesita la información operacional de su tarea y la institucional para participar en los objetivos de la empresa. En primer lugar, hay que formular las estrategias de comunicación interna, la cual depende absolutamente de la política de comunicación de la dirección general, de sus estrategias y de su planificación realizada en función de los objetivos que se quieran alcanzar, partiendo del principio de que el empleado es el primer público de la empresa. (Toro, 2014)

Las respuestas recogidas en los instrumentos de investigación coinciden en el planteamiento de que es necesario crear un canal de comunicación que sea priorizado al momento de transmitir cualquier información dentro del equipo y que sea del uso de todos, esto como resultado de la indagación acerca de los aspectos que el personal considera que se deben mejorar con base en los procesos de comunicación entre funcionarios de esta dependencia, dado que se tiene la percepción de que “hay una falla grandísima en la comunicación interna de la Subdirección y es que hace falta rigurosidad en la trazabilidad de las comunicaciones, deberíamos tener un canal que sea oficial, que sea el primero, es la manera de cuadrar cosas y hacerle seguimiento a compromisos”. (Fonseca, 2020)

La comunicación interna, aunque no hace parte directa de las funciones concernientes a la gestión del talento humano, sí tiene mucha relación teniendo en cuenta que consiste en procesos o prácticas que involucra al personal de trabajo, la Subdirección es un área que no cuenta con el equipo suficiente para desarrollar las tareas que le competen a este departamento, razón por la que el equipo de trabajo suele asociar la carencia de apoyo de estas áreas con la falta de una estrategia de comunicación interna, por ejemplo, de los trece (13) líderes de los diferentes componentes, seis (6) manifiestan recibir ayuda por parte del departamento de recursos humanos, mientras que cuatro (4) expresan que esto solo ocurre algunas veces y tres (3) consideran que no se les está brindando ningún tipo de ayuda desde esta área. (Encuesta, 2020)

Es sabido que algunas falencias de comunicación son resultado de algunas de las causas y subcausas que generan algunas consecuencias que se evidencian en los procesos comunicativos, como por ejemplo: no todos tienen la misma información de un tema en específico, pérdida de la curva de aprendizaje con el equipo interno, los líderes no conocen el trabajo de los otros componentes, falta de conocimiento y de apropiación con el propósito u objetivo de la Subdirección y la falta de motivación en el equipo al cumplir con sus tareas. (Ver ilustración 16)



Ilustración 16. Creación propia.

De acuerdo con la ilustración anterior, se evidencia la necesidad de realizar un Plan Estratégico de Comunicaciones que aporte a mitigar estas falencias, desde el aprovechamiento de la proyección estratégica con la que cuenta la Subdirección (Estrategia RETO), ya que en medio de la pandemia se demostró que el talento humano de la misma es adaptable a los cambios, lo cual es una gran oportunidad para articular y construir nuevos escenarios de co-creación y sentido de pertenencia.

Es así como los instrumentos aplicados permiten analizar que no hay una completa satisfacción por parte del equipo que hace parte de la Subdirección, en relación a la participación que se les da en los procesos comunicativos, para facilitar la forma en que reciben y transmiten la información. Es este sentido, se justifica que exista un plan que involucre aspectos de comunicación interna y que de esta manera se aporte al cumplimiento de la Estrategia RETO,

que actualmente es el eje de acción de esta dependencia, a partir de los resultados que se obtengan tras implementar este PECO con el equipo de trabajo, mejorando los procesos comunicativos y de co-creación, lo cual aportará a que todo el talento humano este alineado en el desarrollo de dicha estrategia.

10. Categorización

El prediagnóstico se desarrolla principalmente con una metodología de investigación cualitativa, sin embargo, involucra algunos instrumentos que aportan información cuantitativa valiosa al momento de realizar el diagnóstico en cuanto a la comunicación interna de la Subdirección para la Juventud.

Estas dos visiones se complementan al momento de categorizar los resultados de la investigación ya que “la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, la relación y estructura dinámica, por otro lado, la investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de las asociaciones o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para ser inferencia en una población” (Fernández, 2017)

Los instrumentos de recolección de información aplicados fueron cuarenta (40) entre ellos (33 encuestas, 5 entrevistas, 1 taller metaplan y 1 focus group), de los cuales se analizó la información recogida para realizar una clasificación por subcategorías a cada una de las respuestas obtenidas durante la fase de prediagnóstico. Posteriormente, se escogieron cuatro (4) categorías principales dentro de las cuales se agruparon las subcategorías en mención, que permitían identificar la relación entre la información recogida y las herramientas aplicadas.

De acuerdo a lo anterior, se identificó que estas temáticas permiten abordar los resultados y las falencias evidenciadas en el desarrollo de la investigación, las categorías en mención son: cultura organizacional; comunicación interna; relacionamiento interno y planificación de la comunicación. (Ver ilustración 17)



Ilustración 47. Creación propia.

10.1. Cultura Organizacional

Entendiendo que la cultura organizacional se refiere a la personalidad de la organización, como un “conjunto de creencias, hábitos, costumbres y valores, conocidos por todos los colaboradores de la organización”. (Fierro, La cultura organizacional, variable importante para obtener una ventaja competitiva, 2013) Se considera que este aspecto es importante para los procesos que se realizan a nivel interno en la Subdirección para la Juventud, de la mano con el clima organizacional que hace referencia a los comportamientos internos, con énfasis en las “percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”. (Cabrera, 1996) Por tanto, muchos de los resultados obtenidos en el diagnóstico hacen parte de esta categoría, que al relacionarse

evidencian la naturaleza de una organización frente al accionar y a las percepciones de un equipo de trabajo.

Con base en lo anterior, esta categoría es pertinente, dado que este es un tema reiterativo dentro del análisis del diagnóstico que se realizó al equipo de trabajo de la Subdirección, donde la Cultura Organizacional es un factor relevante en cuanto a los procesos comunicativos y el desarrollo de las prácticas laborales entre los diferentes líderes y equipos de trabajo que hacen parte de esta dependencia. Sin embargo, se toma como referencia en este apartado la subcategoría de clima laboral, ya que se evidenció que este es un factor relevante entre algunas de las dinámicas que articulan el comportamiento de algunas personas que hacen parte del talento humano de esta dependencia, como se relaciona en las injerencias construidas por el equipo investigador a partir de los instrumentos aplicados:

Encuestas: La mayoría de las personas que hacen parte de la Subdirección para la Juventud, tienen un conocimiento, si bien es cierto no a profundidad, pero sí de manera general acerca del proyecto sobre el cual trabaja esta dependencia, lo cual fomenta el sentido de pertenencia con el equipo del que hacen parte y las funciones que realizan en su proyección estratégica para dar cumplimiento a las metas a cargo de esta dependencia. Siendo un factor relevante dentro de la cultura de la organización.

Entrevistas: El talento humano es importante para la creación y ejecución de procesos que conlleven a que tanto a nivel interno y externo la Subdirección para la Juventud pueda funcionar.

Por otro lado, se resalta que no todo el equipo, está conforme con algunas metodologías de trabajo, pero no se tiene el espacio para manifestarlo ya que para la entidad esto no es una

prioridad y en ocasiones se ve condicionado, además de que no se cuenta con diagnósticos previos que permitan conocer con exactitud lo que se viene realizando.

La comunicación entre líderes, se ve limitada de acuerdo a la metodología y disposición a la hora de dar respuestas oportunas por parte de ellos, adicionalmente, no se fomentan actividades de integración del equipo, que a su vez permita generar vínculos en el personal para la optimización del clima laboral y la distensión de tareas.

Metaplan: Se evidencia la capacidad que el equipo tiene para dar solución y respuesta a inconvenientes presentados con resiliencia a diferentes situaciones.

Todos coinciden en que a pesar de las dificultades que se puedan presentar el equipo de esta dependencia encuentra de manera colaborativa la forma de transformarlas en oportunidades. Existe un común acuerdo por parte el equipo acerca de una cultura organizacional en la que todos se adaptan con facilidad a los cambios que se puedan presentar.

Focus group: Se resalta la articulación que existe entre la identidad que tiene los funcionarios con base a su trabajo y la vinculación con la misionalidad del proyecto 'Distrito Joven', evidenciando que existe una articulación entre ambas partes que se ha logrado posicionar en el equipo.

El equipo coincide en que existe una diferenciación entre los beneficios que tienen los funcionarios de planta en relación a los contratistas (modalidad de contrato). Ya que en el caso particular de los contratistas uno de los mayores miedos o incertidumbres es la falta de estabilidad en su vinculación con la entidad, ya que los factores como: los cambios de

administración y los periodos en los que finalizan los contratos generan incertidumbre respecto a su permanencia en la Subdirección.¹

10.2. Comunicación Interna

Una de las variables que hacen parte del objetivo general de este Plan Estratégico de Comunicaciones, está directamente relacionado con fortalecer la comunicación interna de la Subdirección, por tanto, es una de las categorías en las que se recogen diferentes aspectos de los aportados en la investigación.

Teniendo en cuenta que

en una empresa la comunicación interna responde a la necesidad específica de motivar e integrar a sus empleados en un entorno empresarial que a veces es cambiante. Desde este punto de vista, se trata de una herramienta que permite transmitir los objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad de empresa en un clima de confianza y de motivación. (Berceruelo, 2014)

De acuerdo con esto, se evidenciaron diferentes falencias en relación al manejo de la comunicación interna dentro de la Subdirección que dan cuenta de la ausencia de una estrategia que permita el desarrollo de estos procesos comunicativos, relacionados, en síntesis, según los instrumentos aplicados de la siguiente manera:

- **Encuestas:** No existe un canal de comunicación interna creado o establecido que permita centralizar la información, sino que por el contrario las personas que hacen parte

¹ Aclaración: Las inferencias que se presentan en las cuatro (4) categorías, son resultado de las herramientas de recolección de información.

de este equipo se valen de herramientas más informales, como el WhatsApp y en algunos casos el correo electrónico.

- **Entrevistas:** El tipo de vinculación laboral se ve limitado en ciertos aspectos con base a los procesos comunicativos y el apoyo que reciben por parte de la gestora del Talento Humano en cuanto a temas de inducción y socialización de valores institucionales. Así mismo, desde la percepción de los funcionarios se exponen a que los cambios de administración permitan que se pierdan algunos procesos o prácticas de comunicación.

Por otro lado, no existen procesos de formación establecidos por la entidad para capacitar a la totalidad del equipo interno, en ocasiones estas capacitaciones se dan de forma muy coyuntural, por tanto, ocurren con poca frecuencia, pero no existe una planeación para la misma. Las fallas en la comunicación por causa de la ausencia de una estrategia de comunicación interna conllevan consecuencias que repercuten en el trabajo territorial que se realiza con los jóvenes que son el público objetivo de la Subdirección, ya que al tener falencias en esos canales se transmite la información sin tenerse total claridad de la misma en algunas ocasiones. Lo cual puede tergiversar la comunicación.

- **Metaplan:** Se destaca la posibilidad de contar con una inversión en cuanto a esfuerzos y recursos para la implementación de canales exclusivos de comunicación, que permita definir roles y funciones a cumplir por cada uno de los servidores para agilizar los procesos.

- **Focus group:** Las reuniones virtuales y presenciales son escenarios donde los equipos transmiten información y desarrollan actividades de manera semanal o mensual. Se resalta además la importancia de crear una estrategia de comunicación interna que

contribuyan a tener un mayor acceso a la información, buscando que esta sea clara y oportuna.²

10.3. Relacionamiento Interno

El relacionamiento interno de una organización hace referencia al “proceso mediante el que una empresa incorpora las aspiraciones, preocupaciones, necesidades y valores, en sus procesos de desarrollo de estrategias, políticas, planeamiento, toma de decisiones, prestación de servicios y monitoreo”. (Linares y Silvia , 2016) Permitiendo que dentro del equipo de trabajo de la Subdirección exista una articulación y un trabajo mancomunado en cuanto a la planeación y el desarrollo de actividades que se realizan desde esta dependencia.

El diagnostico permitió evidenciar las siguientes percepciones por parte del equipo en referencia a este tema en mención:

- **Encuestas:** Existe un trabajo en equipo, ya que hay un apoyo por parte de los líderes en cuanto al desarrollo de las funciones del equipo interno, además se les orienta por lo menos una vez por semana, o cada quince días acerca de las actividades que deben realizar.
- **Entrevistas:** No existe un protocolo general establecido para los procesos de inducción por parte de la entidad y por tanto de la Subdirección, cada líder de equipo efectúa este proceso de acuerdo a su metodología de trabajo. Además, consideran que con los cambios de administración se pierden algunos procesos o prácticas de comunicación.

² Aclaración: Las inferencias que se presentan en las cuatro (4) categorías, son resultado de las herramientas de recolección de información.

Con base a la integración de equipo manifiestan que no existen espacios o actividades que fomenten la conmemoración de fechas especiales dentro del equipo y tampoco hay una iniciativa por parte de la persona a cargo de promover estos escenarios.

En términos de formación o capacitación se considera que es deficiente en el sector público, o que cuando se brinda desde la virtualidad influyen factores como la baja calidad o dinamismo con que se transmite la información, lo cual puede ser desmotivador.

- **Metaplan:** La planificación de la comunicación intergrupal evidencia una problemática en la falta de claridad de los roles, esto como consecuencia de la ausencia en la articulación que existe entre las personas que conforman los diferentes equipos de la Subdirección, generando confusión respecto a las responsabilidades específicas de cada uno de los equipos.
- **Focus group:** Las personas que hacen parte de los equipos internos no tienen una comunicación directa con los líderes, ya que esta se establece más comúnmente entre líderes que con las personas que conforman los diferentes componentes.

En comparación al año anterior, el equipo de la Subdirección ha crecido teniendo en cuenta las nuevas metas y proyectos que hacen parte de esta dependencia, razón por la que gran parte del personal es nuevo, por lo tanto, se proponen espacios de integración que brinden la oportunidad de compartir con las diferentes personas de la subdirección sin importar el tiempo que lleven en la misma, donde todos se sientan parte de esta dependencia.³

³ Aclaración: Las inferencias que se presentan en las cuatro (4) categorías, son resultado de las herramientas de recolección de información.

10.4. Planificación de la Comunicación

“La planificación de la comunicación es una aproximación a la construcción social con seres humanos. Las concepciones y metodologías difusionistas de la planificación de la comunicación han reducido la recuperación para posicionar los mensajes: sus conocimientos, sus actitudes y sus prácticas”. (Contreras, 2006) Se entiende entonces, que la comunicación más allá de la generación de productos trasciende a la creación de procesos que requieren de una planeación y seguimiento para que sea afectiva en el objetivo por el cual se desarrolla.

Dentro de una organización esta planificación va a influir directamente en la relación y las estrategias que involucran al equipo de trabajo, por tanto, en esta categoría se recogieron las siguientes perspectivas en cuanto al manejo actual de la misma dentro de la Subdirección:

- **Encuestas:** Los 13 líderes de la Subdirección incentivan en su mayoría el trabajo de sus equipos, permitiéndoles ser propositivos en las estrategias que deben realizar. Sin embargo, de parte de los equipos internos se tiene la percepción de que los líderes no siempre les proporcionan la información acerca de su desempeño.
- **Entrevistas:** Se tienen en cuenta las situaciones personales para organizar las agendas de trabajo del equipo, de modo que esto incentive el trabajo de las personas para que cumplan sus metas con efectividad.

Respecto a la evaluación existen varios mecanismos a través de los cuales el Subdirector realiza el seguimiento de las tareas que se hacen desde los equipos internos a pesar de que no se tenga una comunicación directa con ellos, si se evalúa el cumplimiento de sus responsabilidades y obligaciones.

Además, se considera que las reuniones son una herramienta para hacer seguimiento en el control del avance de las tareas concernientes a cada componente.

- **Metaplan:** Existen falencias en la planificación y claridad de las funciones que debe cumplir cada persona, ya que en varias ocasiones las personas que hacen parte del equipo desarrollan varias tareas de manera simultánea concernientes a diferentes temas para dar cumplimiento a actividades inmediatas.
- **Focus group:** En cuanto a la motivación dentro del equipo a nivel general todos manifiestan un sentimiento de bienestar como funcionarios públicos dado que consideran que es un lugar que permite adquirir un aprendizaje en el ejercicio del trabajo que se hace por los jóvenes, adicionalmente dándoles la oportunidad de ofrecer garantías de derechos a la juventud de Bogotá y por último coinciden en el beneficio que representa económicamente el hecho de trabajar en la Secretaría.⁴

11. Metodología

11.1. Metodología Etapa de Diagnóstico

La estructura del Plan Estratégico de Comunicaciones, se construye principalmente desde una metodología de investigación cualitativa y en segunda instancia se hace un análisis cuantitativo más general que permita evaluar aquellos aspectos cuantificables que son relevantes en la etapa de diagnóstico de esta investigación.

Las etapas en las que se desarrolló el proceso de investigación para el análisis situacional de la comunicación de la entidad fueron:

⁴ Aclaración: Las inferencias que se presentan en las cuatro (4) categorías, son resultado de las herramientas de recolección de información.

En primera instancia, la etapa de diagnóstico permitió conocer más a la Subdirección para la Juventud y a su vez a la Secretaría de Integración Social, esto se hizo a través de la indagación de aspectos generales de la organización como documentos que dieran cuenta de la misión, visión, valores, identidad, organigrama y aspectos legales sobre los cuales se rige la institución en general.

Posteriormente, se planeó el diseño metodológico por medio de la caracterización de las preguntas, ejes y ámbitos a abordar durante la investigación, en esta misma fase se diseñó de manera general las herramientas que se emplearían en el transcurso de la aplicación de los instrumentos. Planteando, además la pregunta inicial que enmarcaría el desarrollo del proceso de investigativo.

Una vez seleccionadas las herramientas a aplicar durante la investigación, se construyó la metodología para cada una de estas a través de los formatos específicos que se crearon para cada instrumento. Los instrumentos seleccionados fueron: encuesta, entrevista, taller metaplan y focus group.

La recolección de la información a través de las herramientas en mención se realizó de la siguiente manera:

Se aplicaron treinta y tres (33) encuestas en dos (2) formatos diferentes, teniendo en cuenta que una fue dirigida a los líderes de los diferentes componentes y otra a las personas que hacen parte de los equipos internos de la Subdirección y que están a cargo de los líderes en mención. Estas encuestas tenían un promedio de 14 preguntas (abiertas y cerradas) que permitieron abordar las percepciones del equipo en relación a la comunicación interna.

Se realizaron cinco (5) entrevistas estructuradas y semiestructuradas, tanto presenciales como virtuales que abordaron principalmente preguntas abiertas de tipo cualitativo y se distribuyeron de la siguiente forma: entrevista #1 al Subdirector para la Juventud, Sergio David Fernández, quien es la persona a cargo de esta dependencia; entrevista #2 a líder de la Gestión del Talento Humano, Estefanía Ángel Urrea, quien se encarga de realizar seguimiento a los procesos que involucran al personal de trabajo; entrevista #3 a la líder del componente de Prevención, Alba Manrique, quien se encarga de coordinar uno de los temas con los cuales trabaja la Subdirección; entrevista #4 a una persona del equipo interno de Política Pública de Juventud, Eliana Castillo, quien se encarga de cumplir con diferentes funciones a nivel técnico y por último entrevista #5 a una persona que hace parte del equipo interno de Prevención, Néstor Fonseca, quien es el apoyo principal de la líder de este grupo en mención.

Se implementó un taller meta plan de manera presencial con seis (6) personas del equipo de comunicaciones de la Subdirección para la Juventud, en la oficina central de esta dependencia. A través de este instrumento se consolidó las percepciones sobre los canales de comunicación que existen, además de identificar los problemas existentes y buscar oportunidades de mejora.

Este se desarrolló a partir de cuatro (4) preguntas a las que sus respuestas posteriormente fueron priorizadas en común acuerdo por las personas que participaron del espacio, teniendo en cuenta que la más importante para ellos debería ser según su consideración la más pronta en abordar o resolver en materia de comunicación interna. Cabe resaltar, que previamente a la implementación de este taller se construyó un documento con los lineamientos y el paso a paso para el desarrollo del mismo.

Por último, se ejecutó un focus group virtual a través de la plataforma Google Meet, en el que participaron siete (7) personas del equipo administrativo, líder de emprendimiento, líder de

enfoque diferencial, equipo Política Pública de Juventud y prevención, este tuvo una duración de una hora, en la que se desarrollaron tres (3) momentos que previamente fueron planificados a partir de la construcción de un documento guía para el desarrollo de la metodología del espacio.

En su totalidad hicieron parte de la recolección de la información cincuenta y un (51) personas de la Subdirección para la Juventud, quienes participaron de la aplicación de los cuatro (4) instrumentos ya mencionados.

Tras implementar los instrumentos se continuó con la fase de procesamiento de información en la que fue necesario registrar y transcribir todos los insumos que se recogieron a partir de la investigación. Esto se hizo en una matriz donde se relacionaron los resultados por cada una de las herramientas y a su vez por cada una de las preguntas.

En el marco, del procesamiento de esta información, una vez realizada la transcripción se realizó la inferencia de cada una de las respuestas que brindó el equipo que hizo parte de esta recolección del material, lo cual permitió agrupar la información por medio de la categorización de la misma, facilitando problematizar los hallazgos en categoría generales.

Estas categorías se abordaron desde las perspectivas de referentes teóricos en cuanto a cada tema, que aportaron al análisis de la información para el uso y aplicación en cada una de las etapas del Plan Estratégico de Comunicación y por ende al avance del diagnóstico que se ha venido realizando para dar respuesta a la pregunta orientadora de este plan de comunicaciones.

Como resultado del proceso en mención se realiza el informe que da cuenta del análisis situacional de la comunicación interna en la Subdirección para la Juventud.

El entorno, la organización y la comunicación tienen una estrecha relación que permite conocer los ámbitos de indagación a nivel interno, a partir del abordaje de las fases ya mencionadas, desde la metodología que se desarrolló en dichas etapas. (Ver ilustración 18)



Ilustración 18. Creación propia..

11.2. Metodología etapa PECO

De acuerdo a la información recolectada durante la etapa de diagnóstico en mención, se realizó la construcción de un Plan Estratégico de Comunicación a partir del cual se desarrollaron objetivos, estrategias, tácticas, indicadores y resultados según los cuatro (4) públicos objetivos seleccionados, que permitieran dar cumplimiento a la oportunidad identificada en la organización.

Esta etapa inicio principalmente con el planteamiento de cinco (5) objetivos de comunicación, un (1) objetivo general y cuatro (4) específicos, los cuales se diseñaron a partir de los objetivos

de investigación del trabajo en general y de la oportunidad como eje de acción de toda la propuesta a implementar dentro de la organización. A continuación, se relacionan los objetivos mencionados, autores, referencias y las fuentes que soportan lo enunciado.

Objetivo específico 1. Realizar un diagnóstico participativo que permita evaluar el estado, procedimientos y proyección estratégica que determinan la comunicación interna en la Subdirección para la Juventud.		
Definiciones (al menos 2 autores)	Referencia APA	Citas fuentes (De acuerdo a los 4 instrumentos aplicados)
<p>“Conjunto de creencias, hábitos, costumbres y valores, conocidos por todos los colaboradores de la organización”.</p>	<p>"Melissa Gutiérrez Fierro - Trabajo de grado (Fierro, 2013)</p> <p>Fierro, M. G. (2013). La Cultura Organizacional, Variable Importante para Obtener Ventaja Competitiva. Obtenido de Trabajo de grado, Postgrado en Alta Gerencia:</p>	<p>Entrevista. Estefanía Urrea. (Líder de Talento Humano) 21/10/2020 "Bueno creo que el servidor es lo principal para que la Subdirección pueda trabajar, y para que la entidad pueda hacerlo, muchas veces no le damos la importancia a la gente y creo que es lo primordial para que pueda avanzar y pueda generarse y cumplir todas las metas propuestas".</p>
<p>"La cultura organizacional es un elemento esencial en el desarrollo del capital estructural. Una organización con un fuerte capital estructural tendrá necesariamente una cultura que permita a los individuos probar cosas nuevas, fallar, aprender e intentarlo de nuevo".</p>	<p>Sandra Sánchez, María Amalia Trivillo, Cesar Mora, Miguel Ángel Ayuso Artículo: 28-09-2006 La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual</p>	<p>Entrevista. Sergio Fernández.(Líder de la organización) 22/10/2020 "Los valores que afianzan el sentido de pertenencia son el sentido social porque la entidad pues todo lo que desarrolla es política social entonces es el sentido social como esa empatía con las necesidades de la gente es bien importante, lo segundo es esa capacidad como de entrega de saber que pues acá el trabajo va a ser duro y que a veces hay que hacer sacrificios y demás y lo tercero es la honestidad"</p>
<p>"Los valores son el elemento central de la cultura organizacional, se les asocia comúnmente con el comportamiento organizacional y el desempeño, al facilitar actividades de coordinación y control; alineación más adecuada entre objetivos, estrategia y diversos procesos organizacionales".</p>	<p>2014 - Francisco Gelanzé Sevilla La Cultura organizacional en la administración pública. Una mirada teórica a la eficiencia en la gestión</p>	<p>Entrevista.Sergio Fernández.(Líder de la organización) 22/10/2020 "Cuando la pandemia fueron los primeros en salir a hacer las entregas de mercados después de eso han sido claves en la ejecución de la estrategia reto que es cambiar un poco el funcionamiento de la subdirección, ha habido que cambiar obligaciones y perfiles de los contratos para adaptar a las nuevas necesidades y todo el mundo lo ha aceptado bien".</p>

<p>"Las organizaciones y especialmente las entidades públicas en Colombia, deben su historia y su cultura organizacional a las personas, quienes pasan en su lugar de trabajo muchas horas, comparten con los demás y proyectan interna y externamente lo que viven dentro de una entidad".</p>	<p>DEICY ANDREA MÉNDEZ AGUIRRE - 2015 - Resistencia al cambio organizacional, el reto para los líderes actuales en entidades públicas en Colombia</p> <p>TRABAJO DE GRADO - ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA</p>	<p>Entrevista. Estefanía Urrea. (Líder de Talento Humano) 21/10/2020 "Siendo muy sincera y algunos compañeros por razones de privacidad no voy a decir sus nombres si me han hecho saber que se sienten un poco inconformes con el manejo que se les está dando, ellos manifiestan que no se les tiene en cuenta para muchas cosas para su rol en el trabajo, no se les tiene en cuenta, sino que se tiene en cuenta a otras personas que no conocen y no manejan la información, se tiene que tener en cuenta que ellos llevan más tiempo en la organización, entonces este tema es muy complicado de tratar porque obviamente existe ese TEMOR de hablar con el Subdirector, ya que se percibe que quizá él no esté acorde, no esté de acuerdo con este tipo de manifestaciones".</p>
<p>"Las entidades públicas no se toma tan en serio el papel que juega el talento humano dentro del desarrollo, crecimiento y proyección de la organización, se está más pendiente del que se debe hacer para cumplir con unas metas de gobierno, que del cómo se hace".</p>	<p>DEICY ANDREA MÉNDEZ AGUIRRE - 2015 - Resistencia al cambio organizacional, el reto para los líderes actuales en entidades públicas en Colombia</p> <p>TRABAJO DE GRADO - ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA</p>	<p>Entrevista. Eliana Castillo. (Equipo de Política Pública) 21/10/2021 Yo creo que sería chévere un partido de fútbol, integraría, creo que eso funcionaría porque es una actividad diferente o lo que sea compartir comida también. Partidos de fútbol o algo así, que sea como fácil y es una actividad física entonces creo que nos sacaría todos como el contexto y podríamos cómo compartir con diferentes compañeros.</p>
<p>"Cultura y clima organizacional donde se define la existencia de una interacción entre ambas variables y dimensiones específicas de la cultura que van a tener un impacto en el clima en función de dónde se realice el estudio".</p>	<p>Ramos y Tejera 2017 - Revista Acción Psicológica.</p> <p>ESTUDIO DE RELACIONES ENTRE CULTURA, CLIMA Y FUERZA DE CLIMA LABORAL EN ECUADOR</p> <p>Universidad Nacional de Educación a Distancia - España</p>	<p>Entrevista. Estefanía Urrea. (Líder de Talento Humano) 21/10/2020 "Creo que es un ambiente raro, uno a veces se siente como mosca en leche, pero porque a veces no se siente ubicado en el rol que debe desempeñar o desconoce cómo funciona la Subdirección en este momento y no se siente tan ameno, hasta que logra entrar a profundidad en el equipo, he vivido dos experiencias, estando de cerca y de lejos"</p>

Objetivo específico 2. Analizar el relacionamiento que se da entre los líderes de los componentes de la Subdirección para la Juventud y a su vez con los equipos de trabajo que los conforman.

Definiciones (al menos 2 autores)	Referencia APA	Citas fuentes (De acuerdo a los 4 instrumentos aplicados)
<p>"En una empresa la comunicación interna responde a la necesidad específica de motivar e integrar a sus empleados en un entorno empresarial que a veces es cambiante. Desde este punto de vista, se trata de una herramienta que permite transmitir los objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad de empresa en un clima de confianza y de motivación".</p>	<p>Benito Berceruelo 2014</p> <p>Documento web / Nueva Comunicación Interna en la Empresa</p>	<p>Entrevista. Estefania Urrea. (Líder de Talento Humano) 21/10/2020 "Hay muchas cosas que digamos el personal de planta saben, pero el personal contratista no o el personal contratista sabe y los de planta no, entonces en este caso debe haber una articulación en entre los 2 para que se pueda generar un buen trabajo".</p>
<p>"Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales".</p>	<p>Horacio Andrade 2005</p> <p>Libro: Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica.</p>	<p>Focus Group Camilo Hernández. (Líder de empleabilidad y emprendimiento) 5/11/2020 "Considero que si es importante crear una estrategia de comunicación interna, pero condicionada a que este tipo estrategias no generen una carga mayor laboralmente, siento que digamos muchas veces las estrategias de los sistemas integrados de gestión y todo lo que asegura calidad, entonces sería partidario de que si pudiésemos tener una estrategia de comunicación interna, pero que no aumente la carga laboral".</p>
<p>"La comunicación interna es la forma de relación entre personas que comparten un mismo entorno laboral y cultural, podemos decir que los factores que influyen y afectan esas relaciones involucran básicamente a tres actores: las personas, la empresa y el entorno. Ningún Plan de Comunicación interna puede ser efectivo si no contempla la interrelación propia y especial de estos factores que se dan en forma única y particular en cada organización"</p>	<p>Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos] 2009 /</p> <p>El desafío de la comunicación interna en las organizaciones Marisa Cuervo / 2008</p>	<p>Entrevista. Eliana Castillo. (Equipo de Política Pública) 21/10/2021 "No sé si hay un proceso de comunicación, no hay una ruta específica, o bueno en este momento, no tengo claridad de esos trámites y no se será la mejor forma de comunicarse, para mí la forma oficial era el correo, el WhatsApp no es oficial, es de uso personal, siento que no hay una ruta clara de uno a quien se debe dirigir y cuando uno lo dirige al correo de un compañero también hay algo y es que no hay respuesta. Creo que no hay como una forma fácil de lograr comunicarse, entonces al no entender uno a quién me debo dirigir respecto a una necesidad, pues tampoco se el medio de comunicarme"</p>
<p>"Las organizaciones están formadas por personas y estas se reúnen al amparo de un objetivo concreto y común pero lo hacen con motivaciones individuales diferentes. Sin embargo, aunque suene insólito, los colaboradores muchas veces ni siquiera están al tanto de ese objetivo común que los une".</p>	<p>Joan Cuenca - Laura Verazzi. 2018</p> <p>Guía Fundamental de la Comunicación Interna.</p>	<p>Focus Group. Angela Toro (Equipo administrativo). 5/11/2020 Bueno, yo la información la comunicó a través de WhatsApp, a través de correos a través de un memorando y esta información la recibo directamente del Subdirector para la Juventud, por el rol que yo llevo en la Subdirección como asistente de él, de igual manera de todos los componentes recibo información también por WhatsApp, vía telefónica y por correos electrónicos, para poder remitir esta información a todo el equipo de la Subdirección o</p>

		a quien corresponda a dicha información del proyecto.
--	--	---

Objetivo específico 3. Aportar a la consolidación de la proyección estratégica de la Subdirección, mediante una estrategia de comunicación que promueva el mejoramiento de la articulación y co-creación entre los funcionarios.		
Definiciones (al menos 2 autores)	Referencia APA	Citas fuentes (De acuerdo a los 4 instrumentos aplicados)
"La planificación de la comunicación es una aproximación a la construcción social con seres humanos. Las concepciones y metodologías difusionistas de la planificación de la comunicación han reducido la recuperación para posicionar los mensajes: sus conocimientos, sus actitudes y sus prácticas".	Adalid Contreras 2016 - Ecuador Comunicación estratégica para las organizaciones	Entrevista. Néstor Fonseca (Equipo de prevención).23/10/2020 No se específicamente que hace un líder de equipo y toda la cuestión, más o menos a grandes rasgos sé a qué se dedican, he tenido la oportunidad de hablar con varios líderes, basado en esa experiencia se con que líder tengo que hablar cualquier tema dependiendo de lo que necesite.
"Gestión de la mejora continua para mayor competitividad; la capacitación continua, menos magistral y más vivencial, definir procesos de aprendizaje que fortalezcan valores, así como el mejoramiento del clima organizacional y generar estímulos de alto nivel que motiven la cultura de calidad"	Revista: Redalyc.org / 2011 Barreras culturales organizacionales en la implementación de sistemas de gestión de calidad en las entidades del sector público en Colombia	Encuesta. Líderes Equipo (13 componentes).23/10/2020 De acuerdo a la encuesta aplicada con base a la pregunta: ¿De qué manera incentiva o fomenta el trabajo de su equipo para el cumplimiento de las metas a cargo del proyecto 7740? se obtuvieron los siguientes resultados: *Palabras de afirmación o elogios: 1 *Reconocimiento público en el cumplimiento de logros: 1 *Permitiendo ser propositivos en las estrategias a realizar como equipo: 9 *Incentivos económicos. *Días compensatorios. *Expresiones físicas de afecto (abrazos, aplausos, dar la mano, etc.). *OTRA: Atención de solicitudes para el desarrollo de actividades de los gestores de casa localidad:1 *N.A: 1

<p>“planificación de la comunicación institucional es una necesidad de las organizaciones públicas y privadas, aunque muchas no hayan tomado conciencia de ello”. Su ausencia provoca “problemas tanto en las relaciones internas como externas”; lo cual incide en el logro de los fines de las grandes mayorías a las que apuntan los organismos”.</p>	<p>María Victoria Martín - 2007 febrero-marzo - REVISTA INDEXADA RAZÓN Y PALABRA - ECUADOR</p> <p>Planificación en Comunicación: Tres Aproximaciones a su Finalidad en las Organizaciones.</p>	<p>Entrevista. Eliana Castillo. (Equipo de Política Pública) 21/10/2021 Saber de forma clara cuáles son las responsabilidades, tareas y cuáles son las expectativas que tiene respecto a su desempeño del equipo es una gran debilidad también, yo siento que uno no entiende como sus alcances y limitaciones, es decir las tareas que se dejan son muy coyunturales, como hay que apagar este incendio, a mí me paso, un compañero se fue de vacaciones, entonces hágalo usted.</p>
<p>"Planificar es por su parte, la clave de toda comunicación efectiva y tiene una importancia fundamental cuando se trabaja con el público interno. Investigar, segmentar, analizar flujos y canales, tipos de relaciones interpersonales informales y jerárquicas, detectar las fuentes de rumores y el nivel de credibilidad del mensaje corporativo son algunas de las herramientas que permiten recabar la información necesaria y pertinente para elaborar un buen Plan de Comunicación Interna".</p>	<p>Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos] 2009 /</p> <p>El desafío de la comunicación interna en las organizaciones Marisa Cuervo / 2008</p>	<p>Entrevista. Alba Manrique (Líder equipo de prevención). 23/10/2020 La forma en que realizó el seguimiento al desempeño y cumplimiento de las personas que hacen parte de mi equipo de trabajo es haciendo reuniones periódicas, durante este tiempo han sido virtuales, en otras yo acompaño las actividades que ellos realizan, yo siempre estoy al frente acompañando las actividades que ellos están realizando, informes, fichas técnicas y todo lo que involucra cada una de las actividades, siempre al tanto de lo que están haciendo.</p>

Objetivo específico 4. Contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional a través de la apropiación y el sentido de pertenencia de los equipos de trabajo de la Subdirección para la Juventud.		
Definiciones (al menos 2 autores)	Referencia APA	Citas fuentes (De acuerdo a los 4 instrumentos aplicados)
<p>"Proceso mediante el que una empresa incorpora las aspiraciones, preocupaciones, necesidades y valores, en sus procesos de desarrollo de estrategias, políticas, planeamiento, toma de decisiones, prestación de servicios y monitoreo".</p>	<p>Linares y Silvia 2016</p> <p>Documento de sitio Web / Guía Práctica para el Relacionamiento Estratégico con la Comunidad</p>	<p>Taller Metaplan. Fabián Chaux (Equipo de comunicaciones).25/10/2020 Algunas de las causas de los problemas en comunicación interna son:</p> <ul style="list-style-type: none"> *La falta de articulación sectorial entre los miembros de un equipo y el otro. *Canales muy amplios, identificación de componentes, claridad en lo que estoy trabajando. *Falta de claridad, exceso de trabajo. *Varias personas haciendo lo mismo, lo cual no es eficiente.

<p>"Comunicar es hacer común (público) aquello que es privado. Cuando diseñamos una estrategia de comunicación lo hacemos con un objetivo, con una finalidad, porque hay un proyecto que nos motiva a hacer este movimiento. Hay una decisión de la organización en algunos de sus niveles que implica imprimir una cierta dirección en esta conversación, que estamos tratando de encausar como una transformación cognitiva"</p>	<p>Modelo de Comunicación Estratégica I (Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente) Por Sandra Massoni</p>	<p>Focus Group. Edna Rodriguez (Equipo de prevención).5/11/2020 Eh si nosotros nos comunicamos, pero como hay un líder, hay una persona en cada grupo que cumple esa función, en este caso para nosotros es Alba Manrique, ella es la persona que esta comunicándose con los demás, componentes y líderes de grupo, pero digamos que directamente no, casi nunca. Siempre es a través de esa persona, por si necesita alguna información, articulación siempre es por intermedio de esa persona, digamos que para facilitar esa comunicación.</p>
<p>"La comunicación interna facilita el eficiente desarrollo de actividades laborales y el reclutamiento interno y fortalecimiento interno y fortalece el sentimiento de pertenencia en colaboradores y directivos de una organización". La buena administración de los espacios y medios de comunicación con el propósito de privilegiar el relacionamiento interno con buenas prácticas de comunicación que afiance las creencias, ritos y entre otras cosas un buen clima organizacional.</p>	<p>Estefanía Zamora Fernández Trabajo de grado pregado en Comunicación Social - 2020 Universidad Autónoma del Occidente - Santiago de Cali</p>	<p>Entrevista. Estefanía Urrea. (Líder de Talento Humano) 21/10/2020 Empezando desde el Subdirector porque él por decirlo así es la cabeza de toda la Subdirección, que le pudiera generar un espacio, sé que por las medidas de bioseguridad no se podría, pero si virtualmente con una reunión, reunirnos a todos y decir por ejemplo cada área va a hacer una presentación de lo que se está manejando ahora o de lo que se está implementando, su accionar desde la Subdirección para la Juventud si lo veo muy importante y muy pertinente para el tema que estamos manejando acerca de la comunicación.</p>

Seguido a esto, se creó la identidad de este Plan Estratégico de Comunicaciones, de acuerdo a aspectos relacionados con las metas, misionalidad y enfoque territorial de la organización, para la creación de la marca, slogan y logo.

La marca RETO nace como referente de un proyecto que ya está constituido tanto a nivel interno como externo, en las metas que ejecuta la Subdirección para la Juventud. El slogan *'El cambio empieza por nosotros, y tú ¿Aceptas el RETO?'* busca hacer una invitación a que los funcionarios y contratistas se involucren y conozcan lo que esta dependencia realiza para el beneficio de toda la población joven de la ciudad. Por último, el logo representa el desafío de trabajar en equipo para llegar a la meta que en este caso es Bogotá, donde se refleja la bandera como símbolo del objetivo que se quiere alcanzar como funcionarios públicos.

Se diseñaron cuatro (4) estrategias: Realizar, Ejecutar, Transformar y Optimizar como acrónimo de la palabra RETO, que a su vez van dirigidas a los cuatro (4) públicos objetivos seleccionados: Subdirector para la Juventud, líderes de grupo, administrativos y equipos internos, con los cuales se construyó un mensaje que permitirá generar un sentido de pertenencia y apropiación con dicha estrategia. Las once (11) tácticas a ejecutar se pensaron de acuerdo a los objetivos comunicacionales, en las que se involucraron actividades, talleres, capacitaciones y espacios de integración que aportarán a la consecución de la oportunidad identificada en esta dependencia.

Con base a lo anterior, se establecieron los canales por medio de los cuales los funcionarios de la Subdirección recibirán y transmitirán la información para la ejecución de las tácticas mencionadas, teniendo en cuenta que la efectividad de cada una se medirá a través de los indicadores de gestión y resultado propuestos para cada estrategia. Garantizando así que se cumplan los resultados esperados que se estipularon para cada actividad.

Por otro lado, se construyó un presupuesto que permite evidenciar el costo que tiene para la Subdirección la implementación de este Plan Estratégico de Comunicaciones de acuerdo a los requerimientos físicos, de talento humano, logísticos, entre otros.

Finalmente, se estableció un cronograma donde se estipulan la periodicidad para ejecutar cada estrategia y táctica, según el año en el que se vaya a realizar. Considerando que ese PECO se implementará a partir del segundo semestre del 2021 hasta el 2023.

12. Resultados

El diagnóstico realizado a la Subdirección para la Juventud de la Secretaría Distrital de Integración Social, permitió evaluar la situación de la organización, en cuanto a las relaciones

entre funcionarios, prácticas comunicativas, falencias a nivel interno en los procesos, estructura organizacional y oportunidades que se tienen a nivel Distrital como apoyo y referencia para el accionar a nivel estratégico con los jóvenes de la ciudad.

Durante esta etapa de acercamiento, se implementaron cuatro (4) instrumentos: encuestas, entrevistas, taller meta plan y focus group, con el propósito de conocer a la organización, pero sobretodo como estaba funcionando la comunicación interna y la cultura organizacional en el talento humano de esta dependencia.

Una vez analizada la información recolectada tras la aplicación de dichos instrumentos se realizó la sistematización por medio de una matriz de coherencia que relaciona y permite leer de manera horizontal la oportunidad, objetivos, categorías, referencias bibliográficas, actores relevantes en cuanto a los niveles de (afectación, posición y propuesta) y contenido literal con codificación. De manera simultánea se construyó un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) de acuerdo a la información proporcionada por los funcionarios.

Análisis DOFA:

Debilidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. No existen reuniones de todo el equipo (entre el Subdirector, líderes y equipo interno). 2. La mayoría de los funcionarios desconocen la misión y visión de la entidad. 3. No existen actividades de integración entre funcionarios, adicionales a las obligaciones laborales. 4. Los funcionarios desconocen en que está trabajando su compañero, por falta de espacios de socialización o canales de comunicación. 5. La comunicación no está centralizada. 6. No existe una ruta que permita conocer con quien 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El clima laboral a nivel general es bueno. 2. El líder de componente brinda apoyo a su equipo interno. 3. Mensualmente se realiza seguimiento a metas del proyecto. 4. Las reuniones entre funcionarios permiten fortalecer y aclarar dudas. 5. Los valores del equipo de la Subdirección están alineados con el sentido social, lo cual es útil teniendo en cuenta la misionalidad de esta entidad. 6. Los funcionarios de la Subdirección realizan

<p>se deben comunicar si requieren información sobre un tema específico.</p> <p>7. El Subdirector para la Juventud, no se reúne con el equipo interno para socializar el cumplimiento de las metas.</p> <p>8. El rol y funciones de la gestora de Talento Humano se ven desdibujadas.</p> <p>9. Algunos manifiestan sentir temor de hablar con el Subdirector.</p> <p>10. El gestor de Talento Humano solo centra su gestión en funcionarios de planta (modalidad de contrato).</p>	<p>su trabajo con convicción y motivación por el beneficio que representa para los jóvenes más vulnerables de Bogotá.</p> <p>7. El talento humano de esta dependencia se encuentra en un rango etario proporcional al del público objetivo para el que trabaja.</p> <p>8. Los funcionarios se adaptan a los cambios, por tanto, la Subdirección es una dependencia flexible.</p> <p>9. El equipo identifica las acciones realizadas por el equipo de comunicaciones.</p>
<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
<p>1. Los canales de comunicación más utilizados entre funcionarios son de fácil de acceso como: el WhatsApp, correo electrónico, llamadas y reuniones virtuales.</p> <p>2. Todos pueden ser propositivos desde su rol en el equipo.</p> <p>3. La Subdirección tiene su propio presupuesto.</p> <p>4. Maneja una estrategia llamada RETO a nivel territorial que nace en medio de la emergencia sanitaria, provocada por Covid -19.</p> <p>5. Los funcionarios evidencian la necesidad de contar con una estrategia de comunicación interna.</p> <p>6. Las salidas a territorio son un espacio de socialización entre funcionarios.</p>	<p>1. Los funcionarios de la Secretaría de Integración Social, que no hacen parte de la Subdirección para la Juventud desconocen los proyectos y acciones puntuales que realiza esta área.</p> <p>2. No existe un protocolo o lineamientos de comunicación interna en la Secretaría de Integración Social.</p> <p>3. Los contratistas de la Secretaría de Integración Social en su mayoría no reciben inducción ni capacitación.</p> <p>4. Contingencias como la ocasionada por la pandemia podrían ocasionar un recorte de presupuesto.</p> <p>5. Los cambios de administración generan que los procesos tengan cambios o por el contrario no continúen.</p> <p>6. Las falencias dentro de los procesos de la entidad pueden generar una crisis ante los medios de comunicación y la ciudadanía.</p>

Tabla 1

Esta herramienta de análisis permitió relacionar e identificar los escenarios y aspectos positivos, negativos, internos y externos, que durante la etapa de diagnóstico fueron más

relevantes al momento de sistematizar la información. De acuerdo a las oportunidades y fortalezas se crearon estrategias que permitan potenciar estos factores a nivel interno, mientras que a partir de las debilidades y amenazas se buscó desarrollar estrategias que lograrán solventar falencias a favor de la organización y de los funcionarios que hacen parte de la misma.

La aplicación de los instrumentos mencionados y a su vez el análisis DOFA que se construyó en la segunda etapa de la investigación, permitieron identificar que las categorías que surgieron en el diagnóstico eran fundamentales para desarrollar el Plan Estratégico de Comunicaciones, estas categorías son: cultura organizacional, comunicación interna, planificación de la comunicación y relacionamiento interno. (Ver ilustración 19)



Ilustración 19. Creación propia.

A continuación, se menciona la relevancia, testimonios y citas bibliográficas que sustentan la aplicación de cada una de ellas en el PECO a implementar:

De acuerdo a esta sistematización se evidenció que conocer la personalidad de la organización es una de las prioridades al momento de diseñar y ejecutar las estrategias que fortalezcan los procesos y practicas comunicativas en esta dependencia. Con base en esto, se obtuvo un resultado que refleja un “Conjunto de creencias, hábitos, costumbres y valores, conocidos por todos los colaboradores de la organización”. (Fierro, 2013) Estos aspectos entran a ser parte de la primera categoría de análisis, denominada como ‘Cultura Organizacional’.

En el marco de lo anterior, el sentido de pertenencia se posicionó como un factor clave para definir la personalidad de la Subdirección en los funcionarios que la integran. Respecto a esto, el líder de la dependencia expuso que dentro del equipo de trabajo

los valores que afianzan el sentido de pertenencia son: el sentido social porque la entidad desarrolla política social, entonces se encuentra el sentido social y la empatía con las necesidades de la gente, lo segundo es esa capacidad de entrega, sabiendo que el trabajo va a ser duro y que a veces hay que hacer sacrificios y lo tercero es la honestidad. (Férrandez, 2020) ratificando así algunas cualidades que definen la identidad y comportamientos generales en el talento humano de este equipo.

Por otro lado, dentro de las subcategorías se evidenció el clima organizacional como un aspecto priorizado por los funcionarios, entendido desde la relación directa que tiene con esta primera categoría. Analizar estos aspectos en los resultados es significativo ya que "Cultura y clima organizacional es donde se define la existencia de una interacción entre ambas variables y dimensiones específicas de la cultura que van a tener un impacto en el clima en función de dónde se realice el estudio". (Ramos, Tejera, 2017) Por tanto, esta relación entre clima y cultura se articula desde diferentes dinámicas que se dan dentro de la organización.

Un resultado que se encontró a partir de los instrumentos de investigación respecto al clima organizacional, es que este es un factor que se convierte en un eje principal ya que agrupa el

bienestar del personal que integra la organización, de acuerdo a la importancia, el trato y el cuidado que se les da a los mimos. Esto se evidencia desde la percepción de la persona a cargo de liderar el área de Talento Humano en la dependencia, como un factor fundamental ya que “el servidor es lo principal para que la Subdirección pueda trabajar, y para que la entidad pueda hacerlo, muchas veces no le damos la importancia a la gente y creo que es lo primordial para que pueda avanzar y pueda generarse y cumplir todas las metas propuestas”. (Urrea, 2020)

Según estos planteamientos esta primera categoría se alinea con la primera estrategia del plan, correspondiente a ‘Realizar: Una buena preparación, es un buen comienzo’ ya que se convierte en el fundamento para la ejecución de las demás estrategias planteadas.

Continuando con el análisis de los resultados de las categorías se identificó un tema adicional a solventar a nivel interno en cuanto a los procesos comunicativos, que da lugar a la segunda categoría denominada como ‘Comunicación interna’ ya que se referencia por los funcionarios como una falencia en los procesos de esta dependencia. Este es un tema considerando que corresponde al "Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales". (Andrade, 2005) Estas relaciones serán claves en el cumplimiento de las estrategias ya que estas prácticas internas se verán reflejadas en los objetivos externos.

Además porque la ausencia de un canal de comunicación se manifiesta como una problemática desde el equipo interno de esta dependencia, ya que se deduce que hay un desconocimiento o ausencia de estos factores, esto se refleja en percepciones como

No sé si hay un proceso de comunicación, no hay una ruta específica, o bueno en este momento, no tengo claridad de esos trámites y no se será la mejor forma de comunicarse, para mí la forma oficial era el correo, el WhatsApp no es oficial, es de uso personal, siento que no hay una ruta clara de uno a quien se debe dirigir y cuando uno lo dirige al correo de un compañero también hay algo y es que no hay respuesta. Creo que no hay como una forma fácil de lograr comunicarse, entonces al no entender uno a quién me debo dirigir respecto a una necesidad, pues tampoco se el medio de comunicarme. (Castillo, Entrevista, 2020) Este es un planteamiento que expone una oportunidad para fortalecer estos aspectos.

Por esta razón, surge la necesidad de establecer un canal que fortalezca los procesos de comunicación interna dentro de la Subdirección. Sin embargo, cabe resaltar que ante el requerimiento de crear un canal de comunicación se hacen apreciaciones significativas de parte de los funcionarios para que estos procesos no generen una carga adicional, sino que, al contrario, ayuden a facilitar la comunicación

Considero que, si es importante crear una estrategia de comunicación interna, pero condicionada a que este tipo estrategias no generen una carga mayor laboralmente, siento que digamos muchas veces las estrategias de los sistemas integrados de gestión y todo lo que asegura calidad, entonces sería partidario de que si pudiésemos tener una estrategia de comunicación interna, pero que no aumente la carga laboral. (Hernández, 2020). Desde lo que se plantean estrategias que no generen un desinterés por parte de los funcionarios, sino que sea un incentivo o motivación para hacer mejor su trabajo.

Esta categoría se alinea con la estrategia dentro del plan sobre: 'Ejecutar, En equipo es mejor, trabajemos juntos en esto' con el fin de implementar acciones que contribuyan a subsanar las

falencias identificadas en cuanto a la comunicación interna dentro de la Subdirección y que se articulen con las demás categorías identificadas.

En el proceso de investigación sobre el relacionamiento interno de esta dependencia, una de las razones que tuvo más peso fue conocer de cerca la relación que existe entre funcionarios públicos y contratistas. Con la aplicación y sistematización de la información recolectada por cada instrumento, se realizó un análisis a profundidad para conocer que estaba pasando con esta categoría y su impacto a nivel estratégico en las funciones y metas a cargo de la misma.

Entendiendo que el relacionamiento interno es un "Proceso mediante el que una empresa incorpora las aspiraciones, preocupaciones, necesidades y valores, en sus procesos de desarrollo de estrategias, políticas, planeamiento, toma de decisiones, prestación de servicios y monitoreo" (Erika Linares, Silvia Araya, 2016), le permitió al equipo investigador indagar sobre algunas subcategorías que habían surgido en la etapa de diagnóstico tales como: trabajo en equipo, inducción, integración del equipo, conceptualización, comunicación intergrupal y las percepciones de los funcionarios, las cuales fueron agrupadas en la categoría de relacionamiento interno.

Algunos de los aspectos encontrados hacían relación a la falta de articulación sectorial entre los miembros de un equipo y otro, canales muy amplios, falta de claridad en lo que se está trabajando, exceso de trabajo al no tener una distribución equitativa del mismo. Lo anterior se vio soportado en las respuestas obtenidas por cada persona que hizo parte de esta etapa, donde manifestaban la necesidad de tener un canal de comunicación entre compañeros más efectivo "Eh... si nosotros nos comunicamos, pero como hay un líder, siempre es a través de esa persona, por si se necesita alguna información o articulación, pero no directamente, ahí muchas veces se ve afectada la comunicación" (Rodríguez, 2020) , además de proponer acciones relacionadas con

espacios de articulación donde se socialicen los temas que maneja cada componente y los enfoques que se tienen para esta administración

Empezando desde el Subdirector que es la cabeza de toda la Subdirección, se debería generar un espacio por parte de él, sé que por las medidas de bioseguridad no se podría presencial, pero si virtualmente con una reunión, reunirnos a todos y conocer lo que se está manejando por cada área, lo veo muy importante y muy pertinente para el tema que estamos manejando acerca de la comunicación. (Urrea, 2020)

Desde los resultados obtenidos en cada instrumento se realizó un análisis específico por cada uno de ellos en relación con esta categoría, lo cual permitió conocer a profundidad la relevancia de esta en la investigación. En primera instancia, la encuesta arrojó que, si existe un trabajo en equipo entre las personas que trabajan en cada componente y los equipos internos, ya que existe un apoyo por parte de los líderes en cuanto al desarrollo de sus funciones, pero que entre áreas ese trabajo se va desdibujado al no tener una buena comunicación y articulación de tareas entre componentes.

Seguido a esto, las entrevistas daban una visión diferente de que no existe un protocolo general establecido para los procesos de inducción por parte de la entidad y por tanto de la Subdirección, cada líder de equipo efectúa este proceso de acuerdo a su metodología de trabajo. Además, consideran que con los cambios de administración se pierden algunos procesos o prácticas de comunicación. En términos de formación o capacitación se recogieron comentarios como “este factor es deficiente en el sector público, o que cuando se brinda desde la virtualidad influyen factores como la baja calidad o dinamismo con que se transmite la información, lo cual puede ser desmotivador”. (Fonseca, 2020)

Por su parte, el taller meta plan evidencio que coexiste una problemática en la falta de claridad en los roles, esto como consecuencia de la falta de articulación que existe entre las personas que conforman los diferentes equipos de la Subdirección, generando confusión respecto a las responsabilidades específicas de cada uno de los equipos.

El instrumento de focus group, permitió realizar que en comparación al año anterior, el equipo de la Subdirección ha crecido teniendo en cuenta las nuevas metas y proyectos que hacen parte de esta dependencia, razón por la que gran parte del personal es nuevo y en el marco de la pandemia no se ha tenido la oportunidad de conocerse, por lo tanto, se proponen ideas por parte de los funcionarios como el de generar espacios de integración que brinden la oportunidad de compartir con las diferentes personas de la subdirección sin importar el tiempo que lleven en la misma, donde todos se sientan parte de esta dependencia

hay mucha gente nueva, yo que he ido a nivel central y no conozco a nadie, llega uno y es como si uno fuera el nuevo, porque ellos están yendo a la oficina más que nosotros, entonces llegamos y muchísima gente que no conocemos, no sé si sería bueno una reunión, donde este todo el equipo de nivel central y que nos presenten esas personas, porque a veces nos dicen tiene reunión o tiene que pasarle la información a tal persona y uno, no, no la conozco (Arias, 2020).

La planificación de la comunicación, es la categoría número 4 que se identificó en la etapa de diagnóstico, la cual cobró una mayor relevancia en la aplicación de instrumentos como: encuesta y entrevista, esto de acuerdo a análisis que se realizó de cada respuesta obtenida por parte de los funcionarios públicos y contratistas (modalidad de contrato) de esta dependencia.

Estos dos instrumentos en específico, permitieron analizar los principales aspectos, positivos y negativos, de relacionamiento entre los líderes de los componentes de la Subdirección para la Juventud y a su vez con las personas que los conforman, además de abordar fuentes primarias

para acceder a información formal, identificación de debilidades, fortalezas, manejo de los canales de comunicación y funcionamiento de la organización.

Lo encontrado en la ejecución de los instrumentos, le permitió al equipo investigador confirmar que esta categoría recogía algunas de las subcategorías ya identificadas previamente que hacían énfasis en la construcción conjunta de saberes, en la motivación, liderazgo, seguimiento, evaluación de procesos, en la toma de decisiones y en conocer al equipo de trabajo en cuanto a roles y funciones de los mismos. Esto a su vez, se relacionó con algunas de las respuestas obtenidas por parte de los funcionarios en las que manifestaban que “No se específicamente que hace un líder de equipo, más o menos a grandes rasgos sé a qué se dedican, pero no sus funciones” (Fonseca, 2020) esto en cuanto al conocimiento que se tiene de las personas que lideran, otros de sus comentarios giraban en torno a las funciones propias del equipo interno en las que argumentaban que “Conocer las responsabilidades, tareas y cuáles son las expectativas que tienen respecto a nuestro trabajo es necesario para el desarrollo de nuestra labor”. (Castillo, Entrevista, 2020)

Teniendo en cuenta lo nombrado anteriormente, en relación con la planificación de la comunicación, que hace referencia a

Planificar es la clave de toda comunicación efectiva y tiene una importancia fundamental cuando se trabaja con el público interno. Investigar, segmentar, analizar flujos y canales, tipos de relaciones interpersonales informales y jerárquicas, detectar las fuentes de rumores y el nivel de credibilidad del mensaje corporativo son algunas de las herramientas que permiten recabar la información necesaria para elaborar un buen Plan de Comunicación Interna. (Cuervo, 2008) se evidencio que esta dependencia, presenta falencias a nivel interno en la forma como está comunicando los objetivos

y mensajes a sus colaboradores, además de la falta de articulación y co-creación entre componentes y equipos internos.

Estos resultados nos permitieron comprender el estado actual de la Subdirección para la Juventud, determinar que ninguno de los puntos analizados afecta el cumplimiento de metas a cargo de esta área, pero que si es necesario que se trabaje en temas relacionados con la comunicación interna y el sentido de pertenencia de los funcionarios públicos y contratistas, que permita a futuro que el mensaje que se está transmitiendo al público externo en este caso los jóvenes de Bogotá llegue de una manera coordinada y unificada para que como institución Distrital no se vea afectada la imagen e identidad corporativa y a su vez el funcionamiento de la misma. En este sentido, el Plan Estratégico de Comunicaciones será una oportunidad para fortalecer el trabajo tanto a nivel interno como territorial.

13. Propuesta de Comunicación

De acuerdo a la oportunidad identificada en la organización, se buscará que los proyectos y estrategias que se vienen trabajando de acuerdo al Plan de Desarrollo de la actual administración Distrital en materia de jóvenes se fortalezcan, con el propósito de brindar herramientas que aporten el cumplimiento de metas y objetivos a cargo de la Subdirección para la Juventud.

Cabe resaltar que durante la pandemia generada por el Covid-19, las dinámicas de la comunicación cambiaron a nivel interno de la organización entre los funcionarios y contratistas, por tanto, este PECO establece algunos mecanismos, estrategias y aportes a través de los cuales se potenciará la Estrategia RETO ‘Retorno de las Oportunidades Juveniles’, siendo esta el eje de acción de esta dependencia a nivel externo desde la cual se articula su accionar con los jóvenes de Bogotá.

A partir de lo anterior, el equipo investigador realizó una propuesta de comunicación que será ejecutada específicamente para el talento humano de esta dependencia conformado por 211 personas, donde se busca que a partir de la Estrategia RETO, se fomente el trabajo en equipo, la articulación, co-creación y sentido de pertenencia de los funcionarios de la Subdirección para la Juventud, para fortalecer el abordaje a nivel territorial.

A continuación, se presentan los objetivos de comunicación que serán la hoja de ruta de este PECO planteado para aportar a la oportunidad identificada a nivel interno de la organización.

14. Objetivos Comunicacionales

14.1. Objetivo General:

Desarrollar prácticas comunicativas colectivas a nivel interno, que fortalezcan el trabajo en territorio de los funcionarios de la Subdirección para la Juventud, entre los años 2021 y 2023.

14.2. Objetivos Específicos:

- Promover el sentido de pertenencia en la Subdirección para la Juventud, por medio de actividades de formación y capacitación al equipo de trabajo.
- Mejorar el relacionamiento interno del equipo de trabajo de la Subdirección para la Juventud, a partir del desarrollo de acciones y espacios de integración que fomenten la co-creación entre los equipos.
- Consolidar la articulación del equipo de trabajo por medio del aprovechamiento de los canales de comunicación interna ya existentes.

- Hacer seguimiento colectivo al desarrollo de las metas a cargo de la Estrategia RETO, a través de espacios de socialización mensual, para conocer de manera unificada el estado de cada una de las actividades a cargo de la Subdirección.

15. Marca (nombre, logo, eslogan)

La Subdirección para la Juventud, como dependencia adscrita a la Secretaría Distrital de Integración Social, trabaja por la garantía de derechos de todos los jóvenes de Bogotá entre los 14 y 28 años de edad. Desde sus diferentes cosmovisiones, esta población se caracteriza principalmente por su creatividad, innovación, ideología, liderazgo e influencia en cada uno de sus territorios.

Por otro lado, el talento humano de esta área, está conformado por funcionarios de planta y contratistas (modalidad de contrato) que en su mayoría se encuentran en este rango de edad, de acuerdo al diagnóstico realizado por el equipo investigador. Este grupo de personas se identifican por su capacidad de adaptación a los cambios, empoderamiento, experiencia profesional y disposición de servicio a la ciudadanía.

Con el fin de dar cumplimiento a la misionalidad de la entidad y atender a la población más vulnerable de la ciudad, esta Subdirección se encuentra desarrollando una estrategia para el ‘Retorno de las Oportunidades Juveniles’, transversal al trabajo que se realiza para el beneficio de los jóvenes. Es así, como los funcionarios y contratistas son indispensables para alcanzar las metas propuestas para esta dependencia, convirtiendo al trabajo en equipo en uno de los factores más importantes para la ejecución de las mismas, teniendo en cuenta que:

La complejidad de las organizaciones implica trabajar a través de objetivos comunes, en función de unos roles adquiridos o unas funciones predeterminadas. La gran complejidad del

mundo laboral y la innovación generan diferentes situaciones que requieren diversidad de habilidades, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas y adaptabilidad. (Kozlowski et Ilgen, 2006)

En el marco de la proyección estratégica de esta dependencia, nace **RETO**. Este acrónimo, (realizar, ejecutar, transformar y optimizar) establece el paso a paso y la identidad de las acciones que contempla este Plan Estratégico de Comunicaciones para fortalecer los procesos comunicativos a nivel interno. Dichas acciones están dirigidas al talento humano de esta dependencia, quienes son el público objetivo al cual se busca impactar.

Los objetivos de comunicación estipulados en este plan, contemplan prácticas, mecanismos y canales, que responden a la necesidad de suplir oportunidad que se identificó a partir del diagnóstico, con el fin de fomentar el trabajo en equipo, desde la articulación y co-creación, que como resultado promueva el sentido de pertenencia y optimice el desarrollo de las estrategias a cargo de esta dependencia.

RETO, a nivel externo constituye una apuesta de ciudad por reducir el riesgo social en los jóvenes más vulnerables, a través del trabajo y los servicios que serán ofrecidos por las personas que hacen parte de esta Subdirección. RETO, a nivel interno ha logrado posicionarse como una estrategia de la que todos hacen parte desde sus diferentes roles como funcionarios públicos. Para resaltar esta iniciativa de ciudad, el Subdirector para la Juventud, Sergio Fernández, argumenta acerca de su equipo de trabajo que: “han sido claves en la ejecución de la Estrategia RETO que es cambiar un poco el funcionamiento de la Subdirección, donde se ha tenido que cambiar obligaciones y perfiles de los contratos para adaptar a las nuevas necesidades y todo el mundo lo ha aceptado bien”.

El propósito, de esta dependencia es que RETO sea el “Retorno de las Oportunidades Juveniles” estrategia que aportará a la garantía de los derechos de los jóvenes de la ciudad. Cabe resaltar, que por medio de la misma se logró que la Alcaldía Mayor de Bogotá y las demás entidades Distritales hicieran parte de la formulación e implementación de la misma durante la actual administración.

De acuerdo a lo anterior, este plan fortalecerá la comunicación interna y la cultura organizacional por medio de la Estrategia RETO. Esto se hará bajo el slogan: **El cambio empieza por nosotros, y tú ¿Aceptas el RETO?** identidad que se busca posicionar en los funcionarios, para unificar el concepto de la planeación estratégica de esta dependencia.

La primera parte de este slogan evoca el trabajo en equipo, la unidad y los resultados que traerá la articulación entre las personas que hacen parte de la Subdirección como producto de la implementación de este Plan Estratégico de Comunicaciones. Además, la segunda parte cumple con el objetivo de incentivar una acción puntual hacia la participación de los funcionarios, motivándolos a su vez a hacer parte de este proyecto.



Ilustración 20. Creación propia.

Por otra parte, las cuatro (4) estrategias que conforman la palabra RETO, fueron diseñadas con el propósito de responder a cada uno de los objetivos específicos que establecen metas a corto y mediano plazo, las cuales buscan dar cumplimiento al objetivo general del Plan Estratégico de Comunicaciones. A continuación, se presenta la infografía que consolida las fases, actividades, mensajes y presupuesto. (Ver ilustración 19)

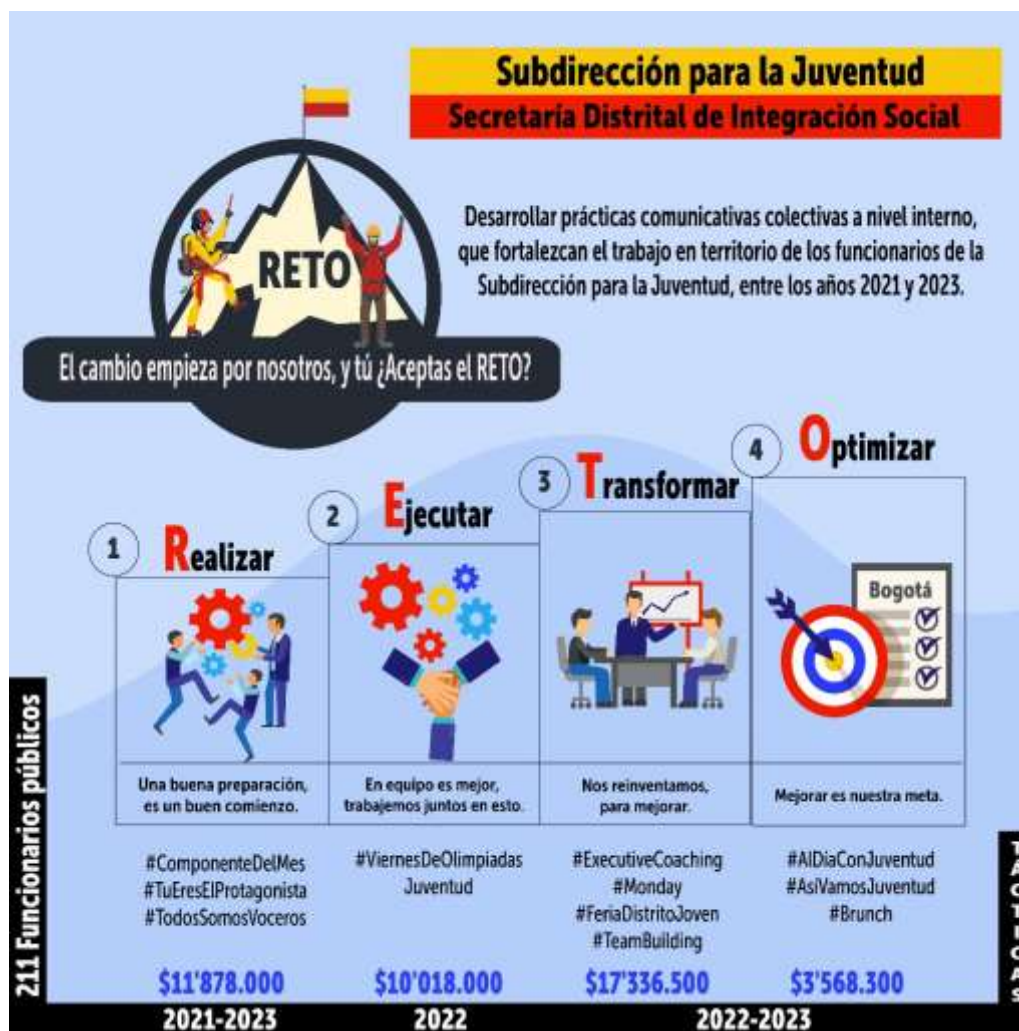


Ilustración 21. Creación propia.

El desarrollo de las estrategias será a través de tácticas que se ejecutaran en diferentes periodos durante la actual administración Distrital (2020 – 2023), teniendo en cuenta que varias de ellas contemplan a un mismo público objetivo y el realizarlas de manera simultánea podría

ocasionar una carga en el equipo, contrario a esto se espera que estas actividades contribuyan a mejorar las falencias en la comunicación interna de la Subdirección identificadas a partir de la etapa de diagnóstico.

16. Estrategias PECO

16.1. 1. Realizar: Una buena preparación, es un buen comienzo.



Ante la realización de cualquier tarea, el proceso de preparación y formación que antecede a ejecutar las diferentes acciones dentro de una organización perfeccionará el desarrollo y la eficiencia en cada labor que desarrolle el equipo de la Subdirección para la Juventud.

De acuerdo a esto, se plantean actividades y espacios de capacitación, que contribuyan a fortalecer los conocimientos, capacidades y habilidades en el equipo de trabajo, esta fase está dirigida principalmente a los líderes de grupo, equipo de administrativos y equipos internos. Con el fin de contribuir a afianzar en estos públicos el sentido de pertenencia hacia la organización que integran.

Esta fase se ejecutará a partir del año 2021 hasta el año 2023 a través de las siguientes tácticas:

- **#ComponenteDelMes:** Cada mes será seleccionado uno de los 13 componentes que integran la Subdirección, para hacer un reconocimiento al cumplimiento de los logros en cada equipo.

Esto se hará con el propósito de que los funcionarios puedan sentirse parte importante de esta dependencia, esta estrategia se ejecutará por medio del siguiente mensaje: *¡Este es nuestro RETO! Queremos contar contigo.* Como resultado tras su implementación el equipo de líderes tendrá un mayor sentido de pertenencia hacía la entidad, ya que se visibilizará la importancia de la consecución de sus logros para el cumplimiento de las metas de la Subdirección.

- **#TúEresElProtagonista:** Esta táctica busca visibilizar las historias de vida de las personas que hacen parte de la Subdirección, específicamente del equipo administrativo, ya que de acuerdo al diagnóstico este público percibe en ocasiones que su trabajo no es reconocido, por tanto se desarrollarán productos audiovisuales por medio de un storytelling en el que se usarán diferentes formatos para contar las historias de vida de este equipo y la importancia de su labor dentro de la organización, convirtiéndolos en los protagonistas bajo el mensaje *‘Es un privilegio trabajar por los jóvenes de Bogotá y tú haces parte de este equipo’*.

Las publicaciones de estos productos se harán de manera quincenal, se espera que como resultado al ejecutar esta táctica el equipo administrativo realice su trabajo con mayor agrado y satisfacción.

- **#TodosSomosVoceros:** De acuerdo al diagnóstico, no existe capacitación actualmente en esta dependencia, por tanto, con el fin de fomentar estos espacios de formación se realizarán capacitaciones mensuales, que permitirán que el equipo adquiera y se apropie

de nuevos conocimientos relacionados con la identidad de la organización, esto se transmitirá al equipo a través del mensaje: *‘El aprendizaje contribuye al cambio ¡Trabajemos en esto!’*.

Se espera que como resultado el equipo interno tenga un mayor conocimiento sobre la misionalidad y políticas de la entidad para transmitirlo de manera correcta a nivel territorial.

Es así, como esta primera fase se convierte en el fundamento para dar continuidad a las demás estrategias, convirtiendo a la preparación en un primer paso para potenciar las capacidades dentro de las personas que integran este equipo.

16.2. 2. Ejecutar: En equipo es mejor, trabajemos juntos en esto



Con el fin de obtener resultados más eficaces, el desarrollo del trabajo en equipo fomentará la ejecución de las diferentes acciones propuestas desde este plan de comunicaciones, mitigando los individualismos y aportando a una cultura organizacional que represente la personalidad de la organización constituida desde la unidad y el trabajo colectivo.

Las actividades contempladas en esta fase buscan mejorar el relacionamiento interno del equipo de trabajo por medio de acciones que integren a los líderes de grupo con los equipos internos. Esto para ratificar que independientemente del rol que cumple cada persona dentro de

la Subdirección, todos hacen parte de un mismo equipo y por tanto al afianzar la unidad y colectividad se obtendrán resultados más eficaces y harán más ameno el trabajo.

Incluyendo el tiempo de alistamiento y cierre, esta fase se desarrollará durante 4 meses en el año 2022, por medio de la siguiente táctica:

- **#ViernesDeOlimpiadasJuventud:** Esta táctica busca que se puedan realizar actividades de integración como: bolos, karaoke, microfútbol, baile y videojuegos, en los que se promoverá la integración en espacios diferentes a los laborales.

Las olimpiadas se realizarán una vez por semana durante un periodo de tres meses y se contará con premiaciones que serán incentivos para la participación de los funcionarios. En donde se espera que como resultado se integren y realicen actividades de co-creación en el momento de alimentar la página web transmedia por medio de los contenidos creados por ellos mismos, independientemente de su rol dentro del equipo. Es por esto que, de estas olimpiadas participarán tanto los líderes como las personas que hacen parte de los equipos internos.

El mensaje para los líderes de equipo será; *‘El arte de trabajar en equipo, nos permite construir este sueño juntos’*. Por otro lado, el mensaje para el equipo interno es *‘En este equipo tenemos espacio para la creatividad y la alegría’*.

Esta fase permitirá afianzar la cooperatividad entre líderes y equipo interno, aminorando las diferencias que se crean por los roles y las estructuras jerárquicas dentro del equipo.

Promoviendo la unión a través del juego y la recreación.

16.3. 3. Transformar: Nos reinventamos, para mejorar



Todo proceso de transformación conlleva un antes y un después en la organización. La estrategia “*Transformar*” ha sido pensada con el propósito de consolidar la articulación del equipo de trabajo por medio del aprovechamiento de los canales de comunicación interna ya existentes. Esta fase se implementará durante los años 2022 y 2023, impactando a los 4 públicos objetivos: Subdirector para la Juventud como jefe principal de esta dependencia, líderes de grupo, equipo administrativo y equipo interno. Esa estrategia estará soportada por cuatro tácticas, de acuerdo al público objetivo a impactar:

- **#ExecutiveCoaching:** Se realizarán seis (6) sesiones de manera quincenal con el Subdirector para la Juventud, en las que se transmita e identifique el siguiente mensaje: *‘Tu equipo te necesita, eres un referente para ellos’*. Estos encuentros buscan desarrollar en este actor competencias de: liderazgo, comunicación, relaciones, desarrollo y motivación del equipo, que a su vez le permitan establecer relaciones de cordialidad que promuevan la confianza y faciliten la comunicación asertiva con su equipo de trabajo.
- **#Monday:** Esta plataforma virtual será el canal de comunicación principal para líderes de equipo, en el que se posicionará el siguiente mensaje: *‘Trabajar en equipo aumenta los resultados’*. Monday, será de uso diario, ya que les permitirá trabajar en línea y de manera colaborativa para planificar, organizar y realizar seguimiento del trabajo en

equipo. Además, facilitará el intercambio de información, promoverá prácticas comunicativas más flexibles que simplifiquen las jerarquías.

- **#FeriaDistritoJoven:** De acuerdo a la ejecución de ocho (8) ferias internas trimestrales con stands informativos, en las que el equipo administrativo será nuestro principal público objetivo se conocerá lo que viene trabajando desde cada componente. El mensaje que se busca impactar con ellos es: *'Queremos que tus compañeros de trabajo, sean tus mejores aliados'*. Lo anterior, permitirá que el equipo administrativo interactúe con sus compañeros de trabajo de la Subdirección, para llegar a acuerdos, completar tareas y motivarse unos a otros.
- **#TeamBuilding:** A través de actividades trimestrales recreativas al aire libre para fomentar el trabajo en equipo, crear lazos de confianza, articulación y la cohesión, se promoverán acciones para fortalecer la comunicación entre los equipos internos de esta dependencia. Estos encuentros reflejarán el siguiente mensaje: *'Tu disposición será clave para trabajar colectivamente'*.

Las acciones enunciadas en cada de las cuatro (4) tácticas que se ejecuten desde esta fase, traerán como resultado cambios a nivel interno en esta dependencia, que posteriormente se verán reflejados a nivel externo en el cumplimiento de las metas que se desarrollan al atender a los jóvenes de la ciudad como el principal público objetivo de la Subdirección.

16.4. 4. Optimizar: Mejorar es nuestra meta



Aun cuando una tarea se ejecute de manera correcta, siempre existe la posibilidad de mejorar. El propósito de la fase '*Optimizar*' será hacer seguimiento al desarrollo de las metas a cargo de la Estrategia RETO, a través de espacios de socialización mensual, para conocer de manera unificada el estado de cada una de las actividades a cargo de la Subdirección.

Esta última estrategia, se desarrollará durante el 2022 y 2023 y estará orientada a 3 públicos en específico: Subdirector para la Juventud, líderes de equipo y equipos internos, donde a través de los procesos de mejora se pueda aumentar su productividad en el cumplimiento de sus funciones. Esto será resultado de corregir falencias que se identifiquen previamente. A continuación, se presentan las 3 tácticas que permitirán ejecutar esta estrategia:

- **#AIDíaConJuventud:** Será una táctica en la que el Subdirector para la Juventud, tendrá la posibilidad de estructurar y mejorar la difusión de la información, que permita hacer seguimiento a la implementación de la Estrategia RETO. El mensaje en específico para esta acción será: '*Equipo articulado, ciudadanía más activa*'.

Lo anterior, se ejecutará por medio de la creación de un periódico digital mensual, que le permitirá al Subdirector comunicar a las personas que hacen parte de la Subdirección los avances de la implementación de la Estrategia RETO y de proyectos de juventud.

Esto será difundido a través de correos masivos a funcionarios y contratistas de esta dependencia.

- **#AsíVamosJuventud:** El equipo de comunicaciones realizará un seguimiento quincenal, para conocer y actualizar el estado, tarea y persona asignada a la misma desde cada componente. Todo el equipo de la Subdirección tendrá acceso a esta información a través de un formato virtual que se actualizará constantemente con la ayuda de cada líder de componente, siendo este el principal grupo objetivo para dar cumplimiento a esta táctica. El mensaje a transmitir y posicionar en ellos será: *‘Tu liderazgo es clave, mantén a tu equipo informado y haremos un mejor trabajo’*.

Además, se busca en los líderes de equipo instaurar prácticas informativas sobre el desarrollo e implementación de la Estrategia RETO, e identificar las fortalezas y debilidades del trabajo territorial.

- **#Brunch:** Este espacio de compartir alimentos con una periodicidad semestral, será una excusa para darle apertura al diálogo y a la lluvia de ideas que permita socializar entre equipos internos avances, logros y experiencias. El mensaje que se busca reconocer en esta táctica es: *‘Tus saberes y experiencias complementan este equipo’*. En este sentido, se establecerán espacios de intercambio de ideas, para compartir información y prácticas que aporten al cumplimiento de metas.

Al finalizar esta última etapa, que marca el fin del plan propuesto, lograremos desarrollar prácticas comunicativas internas de manera colectiva, que permitan fortalecer el trabajo en territorio a partir del segundo semestre del año 2021 al 2023, periodo en el que se ejecutan cada una de las 4 estrategias: Realizar, Ejecutar, Transformar y Optimizar con los funcionarios de la Subdirección para la Juventud.

A continuación, se encuentra la consolidación del plan, incluyendo los canales, indicadores de gestión y resultados esperados para cumplimiento de cada una de las iniciativas.

Estrategia	Públicos	Objetivo	Mensaje	Canales	Tácticas	Indicadores	Frecuencia	Resultados esperados
Realizar: Una buena preparación, es un buen comienzo.	Líderes de grupo	Generar un sentido de apropiación de los funcionarios hacia la entidad.	¡Este es nuestro RETO! Queremos contar contigo.	WhatsApp Redes sociales Distrito Joven Cartelera informativa Pieza gráfica Reunión de equipo.	#ComponenteDeIMes Cada mes será seleccionado uno de los 13 componentes que integran la Subdirección para hacer un reconocimiento al cumplimiento de los logros en cada equipo.	(Porcentaje de productividad mensual (de acuerdo al cumplimiento de metas de casa equipo)/ Nivel de satisfacción de los funcionarios - encuesta)	Reconocimiento mensual	El equipo de líderes tiene sentido de pertenencia con la entidad.
	Administrativos	Incentivar la satisfacción y motivación de los funcionarios al hacer parte del equipo de la Subdirección.	Es un privilegio trabajar por los jóvenes de Bogotá y tú haces parte de este equipo.	Correo masivo Redes sociales Podcast video Facebook Live	#TuEresElProtagonista Storytelling en el que por medio de diferentes formatos se contarán las historias de vida del equipo administrativo, donde ellos serán los protagonistas.	(Número de entrevistas / Porcentaje de alcance en las redes sociales) *Métricas en redes sociales.	Una historia quincenal	Equipo administrativo realiza su trabajo con satisfacción.
	Equipos internos	Fomentar el conocimiento del equipo de trabajo sobre la identidad, misionalidad, políticas y la Estrategia RETO de la Subdirección.	El aprendizaje contribuye al cambio. ¡Trabajemos en esto!	Correo electrónico: calendario Formulario Google WhatsApp Reuniones: Plataforma virtual Microsoft Teams. Auditorios Distritales.	#TodosSomosVoceros Se realizarán capacitaciones mensuales, que permitirán que el equipo adquiera y se apropie de conocimientos relacionados con la identidad de la organización.	(Porcentaje de funcionarios participantes / Porcentaje que culminen las capacitaciones)	Una capacitación mensual	Equipo interno tiene conocimiento sobre la misionalidad y políticas de la entidad para transmitirlo a nivel territorial.
	Líderes de grupo	Establecer vínculos para la co-creación, a partir de la relación entre los líderes y las personas que hacen parte de sus equipos.	El arte de trabajar en equipo, nos permite construir este sueño juntos.	Página web transmedia. Redes sociales Distrito Joven Galería fotográfica, video, Facebook Live, Dc radio,	#ViernesDeOlimpiadasJuventud A través de actividades de integración como: bolos, karaoke, microfútbol, baile y videojuegos, se promoverá la integración en espacios	(Porcentaje de funcionarios participantes / Porcentaje de alcance en las redes sociales) (Porcentaje de contenido creado por los funcionarios)	Actividad Semanal	Los funcionarios de la Subdirección se integran y realizan actividades de co-creación independientemente de su rol dentro del equipo.

<p>Ejecutar: En equipo es mejor, trabajemos juntos en esto.</p>				podcast, periódico digital y blog de experiencias	diferentes a los laborales.	/ Porcentaje de alcance en las redes sociales)		
	Equipos internos	Fomentar la integración entre los funcionarios, a través de espacios y actividades diferentes a las laborales.	En este equipo tenemos espacio para la creatividad y la alegría.	Página web transmedia. Redes sociales Distrito Joven Galería fotográfica, video, Facebook Live, Dc radio, podcats, periódico digital y blog de experiencias	#ViernesDeOlimpiadasJuventud A través de actividades de integración como: bolos, karaoke, microfútbol, baile y videojuegos, se promoverá la integración en espacios diferentes a los laborales.	*Métricas en redes sociales. (Porcentaje de funcionarios participantes / Nivel de satisfacción de los funcionarios)		
<p>Transformar: El cambio empieza por nosotros.</p>	Subdirector	Establecer relaciones de cordialidad que promuevan la confianza y faciliten la comunicación asertiva.	Tu equipo te necesita, eres un referente para ellos.	Correo electrónico: calendario. WhatsApp Reunión: Plataforma virtual Microsoft Teams. Oficina nivel central.	#ExecutiveCoaching Sesiones para desarrollar competencias de: liderazgo, comunicación, relaciones, desarrollo y motivación del equipo.	(Número de sesiones / Porcentaje de participación a las sesiones)	Una sesión quincenal	El Subdirector desarrolla habilidades blandas que le permiten tener una relación cercana con su equipo de trabajo.
	Líderes de grupo	Facilitar el intercambio de información, que permita promover prácticas comunicativas más flexibles y que simplifiquen las jerarquías.	Trabajar en equipo aumenta los resultados	Plataforma Monday Correo electrónico institucional. WhatsApp One Drive / back-up	#Monday Disponer de la plataforma virtual llamada Monday que permite trabajar en línea y de manera colaborativa para planificar, organizar y realizar seguimiento del trabajo en equipo.	(Porcentaje de participantes activos en la plataforma / Cantidad de contenido almacenado en la página)	Diario	Líderes aportan contenido, son activos y actualizan de manera constante la información para el acceso de toda a la Subdirección
	Administrativos	Interactuar con los compañeros de trabajo de la Subdirección, para llegar a acuerdos, completar tareas y motivarse unos a otros.	Queremos que tus compañeros de trabajo, sean tus mejores aliados.	Correo electrónico: calendario WhatsApp Redes sociales Auditorios Distritales	#FeriaDistritoJoven Realizar una feria a nivel interno con stands informativos que permitan conocer lo que viene trabajando desde cada componente.	(Porcentaje de funcionarios que participan de la feria / Porcentaje de funcionarios que hacen parte de la Subdirección)	Trimestral	Administrativos acceden y comparten contenido de una manera más pedagógica a sus compañeros de trabajo.
	Equipo interno	Crear lazos de confianza y	Tu disposición	Correo electrónico:	#TeamBuilding A través de	(Porcentaje de	Trimestral	Los funcionarios

		colaboración por parte de los integrantes del equipo hacia el Subdirector.	n será clave para trabajar colectivamente.	calendario WhatsApp Redes sociales Parques metropolitanos de Bogotá.	actividades recreativas al aire libre para fomentar el trabajo en equipo, articulación y la cohesión, se promoverán acciones para fortalecer la comunicación entre los equipos.	funcionarios participantes / Nivel de satisfacción de los funcionarios - encuesta)		de la Subdirección afianzan su relación con el jefe de la organización, fortaleciendo vínculos y espacios de comunicación.
Optimizar: Mejorar es nuestra meta.	Subdirector	Estructurar y mejorar la difusión de la información, que permita hacer seguimiento a la implementación de la Estrategia RETO.	Equipo articulado, ciudadanía más activa.	Correo electrónico masivo WhatsApp Página web: micrositio Redes sociales Reuniones: Plataforma virtual Microsoft Teams.	#AIDíaConJuventud La creación de un periódico digital mensual, le permitirá al Subdirector comunicar a las personas que hacen parte de la Subdirección los avances de la implementación de la Estrategia RETO y de proyectos de juventud.	(Número de periódicos publicados / Porcentaje de cumplimiento o metas)	Mensual	El Subdirector comparte y socializa la información por medio de una herramienta digital que le permita comunicarse con su equipo de una manera creativa.
	Líderes de grupo	Instaurar prácticas informativas sobre el desarrollo e implementación de la Estrategia RETO, e identificar las fortalezas y debilidades del trabajo territorial.	Tu liderazgo es clave, mantén a tu equipo informado y haremos un mejor trabajo.	Correo institucional WhatsApp One Drive Reuniones: Plataforma virtual Microsoft Teams.	#AsíVamosJuventud El equipo de comunicaciones realizará un seguimiento quincenal, para conocer y actualizar el estado, tarea y persona asignada a la misma desde cada componente. Todo el equipo de la Subdirección tendrá acceso a esta información a través de un formato virtual.	(Porcentaje de funcionarios que faciliten información / Porcentaje de funcionarios que acceden a la información)	Quincenal	Los funcionarios conocen el estado de la implementación de la Estrategia RETO y cumplimiento de la misma a nivel territorial.
	Equipo interno	Establecer espacios de intercambio de ideas, para compartir información y experiencias que aporten al cumplimiento de metas.	Tus saberes y experiencias complementan este equipo.	Correo institucional: calendario WhatsApp Auditorios Distritales Registro fotográfico / video	#Brunch Este espacio de compartir alimentos será una excusa para darle apertura al diálogo y a la lluvia de ideas que permita socializar entre compañeros avances, logros y experiencias.	(Porcentaje de funcionarios que participan de la actividad / Nivel de satisfacción de los funcionarios - encuesta)	Semestral	El equipo de la Subdirección es propositivo, intercambia información de su trabajo y tiene el respaldo para el desarrollo de sus ideas.

Tabla 2

18. Presupuesto

El presente plan de comunicaciones contempla el presupuesto que establece los rubros requeridos para la implementación de cada una de las estrategias aquí referenciadas, a su vez este se encuentra segmentado por las tácticas que se diseñaron para las diferentes fases del proceso. Cabe resaltar que, este presupuesto se creó pensando en que los montos a destinar hacen parte de una entidad pública, y por ser recursos públicos se buscó limitar en la mayor medida posible los gastos ya que esta organización debe velar principalmente por garantizar derechos a la ciudadanía con el dinero que tiene presupuestado en el Plan de Desarrollo de la presente administración Distrital.

Por otro lado, la Secretaría de Integración Social ya cuenta con algunos de los recursos físicos y de talento humano que se requieren para ejecutar algunas de las actividades planteadas, por tanto, se hace la diferenciación entre los recursos que se deben gestionar y aquellos que ya hacen parte de la organización. A continuación, se relaciona cada aspecto requerido con sus respectivos valores total y unitario.

Presupuesto Plan Estratégico de Comunicación - PECO

ESTRATEGIA	TÁCTICA	RECURSO POR GESTIONAR	RECURSOS CON LOS QUE CUENTA LA ENTIDAD	CANTIDAD	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL	VALOR FASE (Sin tener en cuenta los recursos con los que ya cuenta la entidad)	VALOR FASE (Teniendo en cuenta los recursos con los que ya cuenta la entidad)
Realizar: Una buena preparación, es un buen comienzo.	#ComponenteDelMes		Diseñador gráfico - creación piezas gráficas.	29	100.000	2.900.000	\$31'022.000	\$11'878.000
		Tarjetas impresas		211	5.000	1.055.000		
		Cupcake (postres)		211	5.000	1.055.000		
		Suit de Adobe (Licencia por un año)		1	1.518.000	1.518.000		

	#TuEresElPr otagonista		Persona encargada de la edición de videos.	22	350.000	7.700.000		
		Grabadora de voz		1	300.000	300.000		
	#TodosSomosVoceros		Contrato de Refrigerios	150	5.000	1'055.000		
		Agenda		150	10.000	1'500.000		
		Esferos		150	3.000	450.000		
		Usb		150	40.000	6'000.000		
			Impresora laser para certificaciones	1	3'289.000	3'289.000		
	Contrato de transporte (Buses)	7	600.000	4.200.000				
Ejecutar: En equipo es mejor, trabajemos juntos en esto.	#ViernesDeOlimpiadasJuventud	Dominio página web		1	4'750.000	4'750.000	\$30'873.000	\$10'018.000
			Persona encargada de la edición de videos.	33	350.000	11'550.000		
		Programador: Diseño contenido digital		33	100.000	3'300.000		
			Cámara fotográfica	1	2'000.000	2'000.000		
			Contrato de Refrigerios	211	5.000	1'055.000		
		Suit de Adobe (Licencia por un año)		1	1518000	1'518.000		
			Convenio Compensar: Espacios de recreación	5	500.000	2'500.000		
			Premiación 1er lugar (Pasadía en Lago Sol) Convenio Compensar	30	80.000	2'400.000		
			Premiación 2do lugar (parque de diversiones) Convenio Salitre Mágico	30	45.000	1'350.000		
			Premiación 3er lugar (Asado)	30	15.000	450.000		
Transformar : El cambio empieza por nosotros.	#ExecutiveCoaching	Coach (6 Sesiones)		1	150.000	900.000	\$23'124.526	\$17'336.500
		Transporte	Contrato de transporte	6	258,771	1'552.626		

			(vans o camioneta)						
	#Monday	Plataforma Web		1	15'000.000	15'000.000			
	#FeriaDistritoJoven		Contrato de papelería		100	5.900	35.400		
		Marcadores			50	21.500	107.500		
		Cinta			10	11.400	114.000		
		Pendón			2	250.000	500.000		
	#TeamBuilding	Habladores stand			20	4.500	90.000		
		Pasabocas			150	3.500	525.000		
		Logística			1	100.000	100.000		
		Contrato de transporte (Buses)		7	600.000	4'200.000			
Optimizar: Mejorar es nuestra meta.	#AIDíaConJuventud		Diseñador gráfico - creación piezas gráficas.	10	100.000	1'000.000	\$14'968.300	\$3'568.300	
	#AsiVamosJuventud	Call center		2	100.000	200.000			
			Diseñador gráfico - creación piezas gráficas.	44	100.000	4'400.000			
	#Brunch	Alimentos			211	5.276			1'113.300
		Menaje			20	60.000			1'200.000
		Obsequio			211	5.000			1'055.000
			Contrato de transporte (Buses)		10	600.000			6'000.000
VALOR TOTAL - PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES							\$99'987.826	\$42'800.000	

Tabla 4

19. Conclusiones

- De acuerdo al diagnóstico realizado, se evidenció la necesidad de establecer canales de comunicación interna, que permitan fortalecer el trabajo en equipo de los funcionarios y contratistas de la Subdirección para la Juventud y solventar las falencias existentes en cuanto al sentido de pertenencia y la cultura organizacional.
- Es necesario realizar un estudio posterior con el público externo de la organización, ya que a pesar de que el enfoque principal de esta investigación es referente a la

comunicación interna, la implementación de este Plan de Comunicaciones tiene repercusiones a nivel externo por medio de la Estrategia RETO.

- La comunicación interna dentro de una organización es significativa al momento de la ejecución de las tareas a cargo de un equipo, permitiendo crear lazos de confianza, articulación y co-creación, ya que una comunicación asertiva representa la efectividad en el cumplimiento de las funciones y metas a cargo de los funcionarios y contratistas que trabajan en esta dependencia.
- Esta investigación cobró un mayor sentido en medio de la coyuntura generada por el Covid-19, y a pesar de las medidas preventivas de aislamiento y teletrabajo, se evidenció que se pueden instaurar nuevas prácticas comunicativas en una organización a partir de canales virtuales que contribuyan a fortalecer el trabajo a nivel interno y externo.
- Los aprendizajes obtenidos por el equipo investigador, refieren la importancia de conocer a profundidad la organización durante la etapa de diagnóstico, ya que esta fase durante el proceso garantiza la pertinencia de las categorías de análisis y estrategias propuestas en el plan contribuyan a dar respuesta a la necesidad, problema y/o oportunidad identificada.
- Uno de los retos del equipo investigador fue el hacer parte de la Subdirección para la Juventud como contratistas, específicamente del equipo de comunicaciones, ya que se requería objetividad para analizar las falencias y oportunidades que esta dependencia tiene a nivel Distrital en pro de garantizar los derechos a toda la ciudadanía.

20. Referencias

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2007, 12 28). *Regimen Legal de Bogotá D.C.* Tomado de:
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=28146>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica.*
 España: Netbiblo S.L.
- Arias, D. (2020, 05 Noviembre). Focus Group. Bogotá.
- Berceruelo, B. (2014, Julio). *Nueva comunicación interna en la empresa.* Tomado de:
<https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/140801ARF-ESTUDIO-interior-comuni-interna-1.pdf>
- Betancourt D.F. (2019, mayo 30). *Cómo hacer un Análisis PESTEL.* Tomado de:
<https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
- Brandolini y González Frígoli. (2009). *Comunicación Interna, claves para una gestión exitosa.*
 Tomado de: <https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/book/978>
- Cabanas y Vilanova. (2005, Diciembre). *La comunicación interna en la Administración Pública española: un estudio empírico.* Tomado de: <http://pdfs.wke.es/2/8/9/5/pd0000012895.pdf>
- Cabrera. (1996). *Apuntes de Cátedra, Comportamiento Organizacional. Universidad Central de Chile.* Tomado de: <http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>
- Castillo, E. (2020, 10 21). Entrevista. (S. C.-L. Albarracin, Entrevistador)
- Castillo, E. (2020, Octubre 21). Entrevista. (L. Albarracin, Entrevistador)

Contreras, A. (2006). *Comunicación estratégica para las organizaciones Quito - Ecuador* .

Tomado de: <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/49490.pdf>

Cuervo, M. (2008, Diciembre). *El desafío de la comunicación interna en las organizaciones*.

Tomado de:

http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/115_libro.pdf#page=61

Encuesta. (2020, octubre 9). Líderes Subdirección para la Juventud. (S. C. Albarracin,

Entrevistador)

Entrevistas. (2020, octubre). Líderes y equipo Interno. (L. A.-S. Caro, Entrevistador)

Erika Linares, Silvia Araya. (2016). *Guía práctica para el Relacionamento Estratégico con la*

Comunidad. Tomado de:

https://www.aedcr.com/sites/default/files/docs/guia_relacionamiento_estrategico_comunidad.pdf

Fernández. (2017, noviembre 11). *Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación*

en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. Tomado de: Revista

Mexicana de Ciencias Agrícolas Vol.8 Núm.7:

<https://www.redalyc.org/pdf/2631/263153520009.pdf>

Fernández, S. (2020, Octubre 22). Entrevista. (L. Albarracin, Entrevistador)

Fernández, S. (2020, 10 22). Entrevista Subdirector. (L. Albarracin, Entrevistador)

Fierro, M. G. (2013). Tomado de:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10669/GutierrezFierroMelissa2013.pdf;jsessionid=711FC025B11C8B85DA71A88E6491354F?sequence=1>

- Fierro, M. G. (2013). *La cultura organizacional, variable importante para obtener una ventaja competitiva*. Tomado de: Tesis de grado:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10669/GutierrezFierroMelissa2013.pdf;jsessionid=493FA9CD1E22AA19E978236FAFE109F0?sequence=1>
- FocusGroup. (5 de noviembre de 2020). (S. C. Lizeth Albarracin, Entrevistador)
- Fonseca, N. (2020, octubre 23). Entrevista. (L. Albarracin, Entrevistador)
- Freeman, E. (1984). Entrevistador <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0355.pdf>
- Gobierno de Navarra. (2011, Diciembre). *¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública?* Tomado de: Intituto de Navarra de Administración pública :
<http://www.navarra.es/nr/rdonlyres/5fbd54a1-d7cf-4eaf-9ec3-43ad2fcd3a9e/0/guiaparaelaborarunplandecomunicacion2012x.pdf>
- González Frígoli y Dómine. (2020). *Abordaje de los fenómenos organizacionales en clave comunicacional*. Tomado de:
http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/102504/Documento_completo.pdf?sequence=1
- Hernández, C. (2020, Noviembre 05). Focus Group. Bogotá.
- José Bernardo Toro: Martha C. Rodríguez. (2001, Septiembre). *Banco Iberoamericano de Desarrollo* . Tomado de: <https://publications.iadb.org/es/publicacion/14552/la-comunicacion-y-la-movilizacion-social-en-la-construccion-de-bienes-publicos>
- Kozlowski et Ilgen. (2006). Tomado de: COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO: DEFINICIÓN Y CATEGORIZACIÓN :

<https://repositori.udl.cat/bitstream/handle/10459.1/46434/017556.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Linares y Silvia . (2016). *Guía práctica para el relacionamiento estratégico* . Tomado de:

https://www.aedcr.com/sites/default/files/docs/guia_relacionamiento_estrategico_comunidad.pdf

Metaplan. (2020, noviembre). Equipo de comunicaciones Subdirección para la Juventud. (L. A.- S. Caro, Entrevistador)

Mockus, A. (2000). La pregunta de lo público desde la sociedad civil. Documento de trabajo preparatorio del V Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector. *Revista Historia de la Educación*, 51-61.

Ramos y Tejera. (2017, diciembre). *Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador*. Tomado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646015.pdf>

Ramos, Tejera. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima. *Revista Acción Psicológica*. Tomado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646015.pdf>

Rivas, H. C. (2018). *Universidad Estatal Península de Santa Elena*. Tomado de:

[file:///C:/Users/SANDRA%20CARO/Downloads/Dialnet-](file:///C:/Users/SANDRA%20CARO/Downloads/Dialnet-MotivacionLaboralElementoFundamentalEnElExitoOrgan-7011913.pdf)

[MotivacionLaboralElementoFundamentalEnElExitoOrgan-7011913.pdf](file:///C:/Users/SANDRA%20CARO/Downloads/Dialnet-MotivacionLaboralElementoFundamentalEnElExitoOrgan-7011913.pdf)

Rodríguez, E. (2020, Noviembre 05). Focus Group. Bogotá.

SDIS, S. D. (2020). Tomado de: <https://www.integracionsocial.gov.co/index.php/noticias/4023>

SDIS, S. D. (2020). *Estrategia Reto*. Bogotá.

SDIS, S. D. (2020). *Página web Secretaría Distrital de Integración Social*. Tomado de:

<https://www.integracionsocial.gov.co/index.php/entidad/integracion-social/quienes-somos>

Secretaría de Integración Social. (2020). *Plataforma Estratégica*. Tomado de:

<https://www.integracionsocial.gov.co/index.php/entidad/plataforma-estrategica/mision-y-vision>

Secretaría Distrital de Integración Social. (2020, Junio 18). Tomado de:

http://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/2020documentos/28072020_7740_Generaci%C3%B3n%20J%C3%93VENES%20CON%20DERECHOS%20en%20Bogotá%20-%C3%A1.pdf

Secretaría Distrital de Planeación. (2017). *Encuesta Multipropósito 2017*. Tomado de:

<http://www.sdp.gov.co/gestion-estudios-estrategicos/estudios-macro/encuesta-multiproposito/encuesta-multiproposito-2017>

Subdirección, E. L. (2020, octubre 9). Líderes de equipo Subdirección para la Juventud. (S. C. Albarracín, Entrevistador)

Toro, B. D. (2014). *Tesis Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de*

Empresas. Tomado de: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO, FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS: <https://hsigrist.github.io/TES2016/132%20o.e..pdf>

Trelles Rodríguez. (2001). *Comunicación Organizacional*. Tomado de:

<file:///C:/Users/SANDRA%20CARO/Downloads/Dialnet-LaComunicacionInternaComoHerramientaIndispensableD-6174479.pdf>

Urrea, E. (2020, 10 21). Entrevista. (L. Albarracin, & S. Caro, Entrevistadores)

Verceruelo, B. (2014, Julio). *Nueva comunicación interna en la empresa*. Tomado de:

<https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/140801ARF-ESTUDIO-interior-comuni-interna-1.pdf>

Villafañe. (2015, 18 Junio). *La reputación corporativa: lo que es y lo que parece ser*. Tomado

de: <http://www.villafane.com/reputacion-corporativa-que-es-y-que-parece-ser/>

21. Anexos

Anexo 1. Matriz de instrumentos.

Anexo 2. Matriz de coherencia.

Anexo 3. Manual de crisis.