



Universidad de  
**La Sabana**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE GOBIERNO PARA  
DIRECCIONAR LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA ALCALDÍA DE  
PACHO CUNDINAMARCA**

**ELIANA KATHERINE FERNÁNDEZ RUEDA  
INVESTIGADORA**

**TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁGISTER EN COMUNICACIÓN  
ESTRATÉGICA**

**MODALIDAD PROFUNDIZACIÓN**

**DIRECTORA  
LILIANA PAREDES RESTREPO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN  
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA  
CHÍA, 2021**

# **Propuesta de Estrategia de Comunicación de Gobierno para direccionar la gestión de la Comunicación en la Alcaldía de Pacho Cundinamarca**

## **1. Planteamiento del Problema**

La política y la comunicación se interrelacionan desde hace tiempo y han pasado por diversos procesos de cambio, los cuales están vinculados con los avances tecnológicos de los medios de comunicación masivos así como la actividad política, de manera tal que a partir de encuentros y desencuentros se ha ido construyendo la comunicación gubernamental, entendida como “las acciones que, a modo de recomendación, permeen todas las dimensiones de un gobierno en la idea de construir y sostener al mito de gobierno, como una base central para lograr consenso en los sistemas políticos” (Riorda, 2006,p. 22).

Esta perspectiva va de la mano con conceptos como el de la transparencia, como motivador de la transformación de la visión patrimonialista del Estado hacia nuevos métodos de gobernanza que “garanticen la democratización y el desarrollo de nuevas formas de gobierno y sistemas dialógicos de interacción y construcción de lo común” (Sierra, 2013, p. 23). De esta nueva visión se origina el concepto de gobierno abierto, el cual procura la apertura de la información por medio de la utilización de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC), siendo el objetivo el que por medio de la transparencia y la rendición de cuentas, se obtenga la participación de la comunidad en los temas públicos, utilizando como herramientas de interrelación entre el gobierno y los ciudadanos, a las plataformas digitales, dando paso a la protesta democrática y la transformación (Natal, Benítez y Ortiz, 2014).

Otro factor fundamental, para poder tener un gobierno abierto, son los cambios tecnológicos, que inciden en el desarrollo de un Estado liberal moderno que sea legitimado por la voluntad de los miembros de la comunidad, y es que desde hace muchos años el uso de la tecnología se ha relacionado con la política, siendo utilizado para la difusión de las ideas y la propaganda electoral. A raíz de esto las actividades gubernamentales han convertido a la imprenta, la radio y la televisión como los encargados de la recolección, registro, almacenamiento y procesamiento de una cantidad relevante de información (Sandoval, 2013).

Este gobierno abierto, surge a partir de los debates sobre el acceso y la libertad de información, la protección de datos y la mejora de la democracia siendo una medida que obliga a

emprender un diálogo con los ciudadanos para escuchar lo que dicen y esperan, para de esta manera tomar decisiones fundamentados en sus preferencias y necesidades (Goberna América Latina, 2013). Desde la modalidad del gobierno abierto, éste se encarga de establecer una conversación constante con los ciudadanos con el objetivo de escuchar lo que ellos tienen por decir y pedir, teniendo en cuenta estas perspectivas en la toma de decisiones, proceso que también facilita dos aspectos: el primero la colaboración de los ciudadanos y el segundo el hecho que los funcionarios públicos vinculen en sus tareas, la comunicación de sus decisiones en forma abierta y transparente (Calderón y Lorenzo, 2010).

Desde la perspectiva del gobierno abierto, se favorece la inclusión activa de los miembros de una sociedad en la vida pública, lo que se ha llamado “*open government*”, cuya base está en la transformación de los datos gubernamentales en públicos y abiertos, con el propósito de permitir que los ciudadanos puedan hacer uso de esta información en los diferentes espacios de participación ciudadana (Sandoval, 2013).

Además, se relaciona los procesos de comunicación gubernamental, con los canales de comunicación digital, dado que la primera observa la internet como un espacio donde se pueden promover las acciones gubernamentales para facilitar la comprensión y el apoyo de los ciudadanos a los gobernantes, teniendo como punto de partida la difusión informativa, razón por la que una de las funciones de la comunicación gubernamental es la detección de las necesidades relacionadas con este proceso y lo asume como objetivo estratégico para mantener la audiencia (Tironi & Cavallo, 2008), con el objetivo de fomentar una percepción de estabilidad, a partir de la generación de mensajes convincentes, coherentes y comprensibles (Gasio & Amadeo, 2001).

Este proceso, de acuerdo con la OCDE, permite el aseguramiento de la equidad en la participación de políticas públicas y restableciendo de esta manera la confianza de la comunidad en el gobierno; por tanto las bases fundamentales del gobierno abierto son la transparencia, la rendición de cuentas, la colaboración y la participación ciudadana, interrelacionados en un modelo de interacción digital, en el que los funcionarios públicos pierden el monopolio del conocimiento y replantea la relación gobierno – ciudadanos (Goberna America Latina, 2013).

Sin embargo, el funcionamiento de este tipo de gobierno requiere de una visión compleja, un cambio de perspectiva en lo que respecta a los modelos tradicionales de comunicación, desde los dos actores sociales (los servidores públicos y los ciudadanos), así como también es necesaria

la reestructuración de las organizaciones internas y los procedimientos previamente a la aplicación de la comunicación gubernamental dirigida al gobierno abierto.

Dada la relevancia de la comunicación gubernamental en la configuración de un gobierno abierto, autores como Criado y Rojas (2015), establecen como necesidad el análisis de la incidencia y efectividad de las estrategias de uso de redes socio digitales en las administraciones públicas; otros como Mickoleit (2014), afirman que no se están aprovechando sus capacidades de apertura, inclusión y participación, y Sandoval y Gil (2012) establecen que existe una privación de estrategias para la creación de contenidos, razón por la cual algunos estados pierden su impacto en vez de aumentarlo.

Así mismo, Cárdenas, Hernández y Gómez (2012), encontraron en su investigación, que las entidades gubernamentales, no solo utilizan una forma de difundir los mensajes, sino que utilizan diversas maneras que están supeditadas a la existencia de recursos económicos y tecnológicos, presentándose una falencia y es que en las instituciones estudiadas, no se puede hablar de comunicación estratégica, sino de tipo informativo, ya que se observan múltiples publicaciones emitidas por diferentes medios de comunicación que carecen de un hilo conductor y de un propósito concreto, poniendo en riesgo el mensaje institucional, ya que lo que se transmite es la carencia de coordinación, la falta de responsabilidad y en muchos casos el incumplimiento de promesas, lo cual contribuye a la deslegitimación de los gobiernos y a la no presencia de objetivos estratégicos de comunicación gubernamental que impliquen una planeación a corto, mediano y largo plazo; situaciones como estas justifican la investigación propuesta, ya que la comunicación gubernamental en estos casos pasaría a ser una estrategia de legitimación del gobierno.

Un caso ejemplificante es el del municipio de Pacho (Cundinamarca), el cual es un territorio de orígenes indígenas fundado en 1.624, en el que funge como Alcalde actual el Doctor Néstor Vicente Ostos Bustos, quien desde muy joven ha tenido la vocación de servicio y la labor de estar trabajando por las personas, ayudando y contribuyendo al desarrollo de toda la comunidad, establece realizar en su gestión, una administración con rectitud y transparencia, ejerciendo con visión y liderazgo, que permean en beneficio al municipio. En aras del logro de estos objetivos, acompañados por procesos de observación de la investigadora dentro de la entidad, revisión del organigrama de la Alcaldía en su página web y una entrevista directa con el



mandatario y su secretario de gobierno, se evidenció que la Alcaldía no cuenta con una estructura formal del área de comunicaciones, que permita tener una directriz clara y unificada en la estrategia de comunicación, lo que conlleva a realizar esfuerzos aislados y desarticulados alrededor de la comunicación gubernamental.

En razón a esta necesidad sentida, a la relevancia que actualmente tiene la comunicación gubernamental en la transformación hacia los gobiernos abiertos, se propone la siguiente pregunta de investigación:

### **1.1.Pregunta Problema**

¿Cómo direccionar la gestión de la Comunicación en la Alcaldía de Pacho Cundinamarca, a través de la propuesta de estrategia de Comunicación de Gobierno?

## **Objetivos**

### **1.1.1. Objetivo General**

Diseñar la Propuesta de Estrategia de Comunicación de Gobierno, con base en el modelo holístico, que dirija la gestión de comunicación de la Alcaldía del municipio de Pacho Cundinamarca.

### **1.1.2. Objetivos específicos**

1. Diagnosticar la importancia que tiene para la Alcaldía la implementación de una estrategia de Comunicación de Gobierno.
2. Conocer las acciones de comunicación de Gobierno que se han implementado en la Alcaldía municipal de Pacho, Cundinamarca, durante las últimas administraciones públicas.
3. Plantear la Estrategia de Comunicación de Gobierno, de acuerdo a las necesidades halladas en la estructura de la Alcaldía.

## **1.2. Justificación**

Se evidenció en la actual administración del Doctor Néstor Vicente Ostos Bustos que la Alcaldía de Pacho (Cundinamarca) no cuenta con una estructura formal del área de comunicaciones, que permita tener una directriz clara y unificada en la estrategia de comunicación, lo que conlleva a realizar esfuerzos aislados y desarticulados alrededor de la comunicación gubernamental, afectando el concepto de transparencia como motivador de una gestión con visión y liderazgo planteada por el mandatario, lo cual favorece el aumento de los conflictos entre los requerimientos de los ciudadanos y la respuesta de su gobierno.

Ante lo anterior una adecuada estrategia de Comunicación de Gobierno puede contribuir al desarrollo de la gestión gubernamental, así como también le brinda herramientas a los ciudadanos para optimizar su colaboración en los espacios de participación ciudadana; razón por la que si se piensa en un gobierno exitoso, lo cual es una de las metas del Alcalde electo de Pacho, es fundamental tener en cuenta el legitimar sus acciones, por lo que para el caso de estudio se posibilitaría con la ejecución del proyecto planteado.

Detrás de los objetivos propuestos a desarrollar, se encuentra el propósito académico de comprender la comunicación como un aspecto transversal a las organizaciones ya sean públicas o privadas, puesto que, a partir de las actividades asignadas en las funciones de cada cargo, se puede proyectar la imagen corporativa de la empresa interna y externamente, además de los valiosos aportes de las estrategias de comunicación.

Además en el caso de la comunicación gubernamental como estrategia de un gobierno abierto, el entregar la información de los resultados de la gestión gubernamental, implica dejar tratar en las instancias de participación ciudadana, que para la administración pública en el municipio de Pacho están representadas en agremiaciones, asociaciones, comités, consejos, grupos de interés, juntas y redes, las diferentes problemáticas de la comunidad con base en rumores, sino que los ciudadanos contarán con la misma información que los funcionarios públicos, permitiendo que sus aportes sean más valiosos, veraces y efectivos.

Por todo lo anterior, este proyecto está direccionado a la propuesta de un plan de acción estratégico de Comunicación de Gobierno, que le permita a la Alcaldía de Pacho tener una directriz clara, alineada y estructurada en su comunicación, generando tipos de

comunicación que fomenten la participación ciudadana, el conocimiento de la gestión gubernamental, la satisfacción, el desempeño y la motivación de funcionarios públicos y ciudadanos hacia el plan de desarrollo municipal.

## **2. Marco Teórico**

Actualmente, el gobierno abierto (GA) es uno de los ejes centrales de la administración pública, en razón a los elementos que la integran que son la transparencia, la participación y la colaboración de los ciudadanos en el diseño de las políticas públicas, vinculadas a las TIC; este GA se entiende como aquel en el que se prioriza la comunicación con los ciudadanos, en pro de la optimización de la toma de decisiones cuya base fundamental son las necesidades y preferencias de éstos, situando la comunicación gubernamental como una de las funciones con mayor relevancia.

En razón a lo anterior, la fundamentación teórica de esta investigación inicia con la conceptualización de la comunicación de gobierno, así como su descripción; mostrando la experiencia norteamericana, anglosajona y colombiana; posteriormente se define el concepto de públicos, con su correspondiente mapeo y finalmente se muestran los diferentes modelos de comunicación gubernamental.

Del mismo modo, la teoría central en la que se basará dicha investigación, es la teoría del Modelo Holístico de Comunicación Gubernamental, el cual hace parte de la Teoría de los Sistemas, desde la perspectiva de que el gobierno pertenece a un sistema político de naturaleza abierta y social, que a su vez es influenciado por otros sistemas que tienen demandas o necesidades de los ciudadanos, por lo que la comunicación gubernamental debe estar orientada a ser el lineamiento que brinde respuesta a las necesidades de todos los sistemas que componen este gran Sistema Central Político. Dicho lo anterior, se muestra cómo esta orientación sistémica debe ser “holística”, dado que uno de los objetivos de este modelo, es el de mantener la legitimidad y la gobernabilidad, buscando que la herramienta central de la comunicación gubernamental, convierta los puntos negativos del sistema, en actitudes y valoraciones positivas.

## **2.1.Comunicación de gobierno**

### **2.1.1. Aproximaciones conceptuales**

La comunicación gubernamental ha tomado relevancia en los últimos años en pro de responder a las necesidades planteadas por la sociedad y que al pasar del tiempo se han vuelto más complejas en lo que respecta a este tipo de comunicación, ya que su uso es cada vez más exigido en el campo político especialmente en lo que tiene que ver a la entrega de resultados y comunicación de la gestión realizada.

Sin embargo, la comunicación gubernamental, aunque ha sido vista como parte de la comunicación política (Amadeo, 2016), apunta hacia otros objetivos, dado que es una comunicación que no se da en periodos de tiempo electoral, sino que es constante y tiene como eje central la gestión, teniendo en cuenta el vínculo entre las relaciones públicas y ésta.

Posterior, a esta aclaración, cabe preguntarse ¿Qué es la comunicación gubernamental?, a la cual se dan varias respuestas, en el caso de Solís (2010), la describe como un campo limitado solo a la gestión y la administración pública, ya que es un ejercicio que determina la agenda de la gestión de instituciones, actitudes y procesos, que debe ser presentada como una política pública.

Desde otra perspectiva, Canel y Sanders (2010), definen la comunicación gubernamental, como aquella que se construye desde el poder ejecutivo y a nivel conceptual es:

La comunicación que implica el desarrollo y actuación de una institución política, con función ejecutiva. Esto abarca desde la comunicación de un presidente, de un primer ministro o de un ministerio, hasta la comunicación de una alcaldía, una concejalía, o de una consejería de un gobierno autónomico (p.19).

Por otra parte, (Riorda, 2006<sup>a</sup>), define la comunicación gubernamental como “un método, a través del cual un gobierno democrático intenta hacer explícitos sus propósitos u orientaciones a la opinión pública para obtener apoyo o consenso en el desarrollo de sus políticas públicas” (p.7), este último concepto enmarca la comunicación de gobierno en el ambiente democrático de utilidad social; generando un menor riesgo a que se convierta en propaganda política.

### 2.1.2. Caracterización y objetivos

Se hace necesario, que la comunicación gubernamental, tenga como punto de partida un marco teórico que dé cuenta de la condición de gobernabilidad, desde una perspectiva diferente (Crozier, 2004), ya que la información que se maneja da cuenta de una manera específica de ejercer el poder (Foucault, 1991); lo que implica que ésta condición es entendida como las acciones que resultan en nodos transversales que permean todas las dimensiones de un gobierno, en pro de lograr una capacidad institucional y condiciones de gobernabilidad que tengan en cuenta el consenso para la gestión (Riorda, 2011).

Lo anterior, permite disminuir la brecha entre las demandas de los miembros de la sociedad y la respuesta del gobierno, eso sí desde la perspectiva de la comunicación gubernamental como mediadora de sus propias realidades, ya que cuando se habla de gobierno, se alude a un sistema político el cual si se quiere que sea exitoso según Easton (1979) debe dar cumplimiento a dos tareas:

- Asignar valores en una sociedad determinada.
- Lograr que la mayoría de la sociedad en la que se desenvuelve, acepte la asignación valorativa la mayor cantidad de tiempo posible.

En razón a lo anterior Riorda (2008), plantea como objetivo de la comunicación gubernamental que es “generar consenso. Si la comunicación gubernamental no actúa bien, no hay consenso y si no hay consenso, no hay buena gestión” (p. 27); entendiendo el consenso como:

Una condición determinada del sistema de creencias de una sociedad, existe cuando entre los miembros de una unidad social dada hay acuerdo, acerca de principios, valores, normas y también respecto de la deseabilidad de ciertos objetivos de la comunidad y de los medios aptos para lograrlos (Sani, 1998, p. 315).

De esta manera, el consenso, se convierte en uno de los pilares fundamentales del orden público ya que por medio de él se logra la disminución de la violencia en la resolución de conflictos, aumento de la participación ciudadana sin uso del poder coercitivo, contribuye a limitar la intensidad emocional que se presenta en el momento de expresar desacuerdos, promover actitudes favorables entre quienes tienen ideologías similares (Shils, 1977).

Por tanto, el consenso como objetivo de la comunicación gubernamental, consistiría en la exploración de convenios políticos efectivos, cuyo eje central es la idea de que, si bien pueden existir grupos dentro del consenso o fuera de él, las políticas diseñadas por un gobierno, deben ser aceptadas de forma mayoritaria, lo cual se convierte en la labor principal de la comunicación de gobierno.

Sin embargo, esto no es una tarea fácil (Riorda, 2006<sup>a</sup>), ya que la argumentación que facilite la motivación estratégica de la comunicación gubernamental, sobre todo aquella que acompaña y mejora la eficacia de la gestión del gobierno es complicada puesto que se debe lograr proyectar, desarrollar y hacer de modo eficaz y sistemática cierta cantidad de políticas públicas en las mejores condiciones posibles (Elizalde, 2006, p.146).

En razón a lo anterior, se podría decir que la comunicación gubernamental, viene de un enfoque estratégico que según Moisés y Yepes (2015), está fundamentado en cinco dimensiones:

- La infraestructura física, que comprende las instalaciones materiales, y la composición organizacional, que corresponde al organigrama donde se presenta la estructura de la oficina de comunicaciones, incluyendo las funciones que desempeña cada colaborador.
- La elaboración del mensaje, el cual se construye, principalmente, de acuerdo con unos valores y se adapta de acuerdo con el tipo de público al que se va a comunicar, usando un lenguaje entendible y fácil de asimilar.
- La segmentación de los públicos, que son todo tipo de personas con las cuales, de una u otra forma, se relaciona la institución y deben estar determinados e identificados por la oficina de comunicaciones.
- Los medios y canales (radio, televisión, prensa o nuevos medios), aquellos usados para transmitir el mensaje. Independientemente de qué canal se use, se debe transmitir el mismo mensaje.
- Finalmente, el ropaje estratégico, que es un ciclo con los siguientes pasos: a. planear: pensar en ideas y trazar proyectos, b. ejecutar: llevar a cabo los proyectos mediante acciones concretas, c. evaluar: medir los resultados después de haber

realizado determinada obra y d. diagnosticar: llegar a conclusiones que permitan identificar los problemas y trabajar en ellos para mejorar los resultados.

### **2.1.3. Funciones de la comunicación gubernamental**

Partiendo entonces de un contexto democrático, Pye (1991), afirma que la vida política en una sociedad es insostenible sin métodos de comunicación constantes, ya que ninguna persona puede entender todas las actividades que constituyen el proceso gubernamental y político, razón por la cual tanto líderes como seguidores dependen de la comunicación para conocer la gestión de los primeros y poder realizar eficazmente procesos de participación ciudadana; razón por la que Winocour (2000), establece las siguientes funciones de este tipo de comunicación :

- Contribuir a identificar los problemas nuevos a través de los políticos y de los medios
- Abrir canales de participación ciudadana para que la jerarquía y legitimidad de los temas de la agenda política resulten de un juego de negociación y,
- Marginalar las cuestiones que han dejado de ser objeto de conflictos o respecto de los cuales existe un consenso temporal.

Las funciones expuestas son compatibles entre sí y deben desarrollarse como parte de una estrategia que legitime la gestión del gobierno del periodo correspondiente.

### **2.1.4. Estructura del área de comunicaciones desde diversas experiencias**

#### **2.1.4.1.Experiencia norteamericana**

De acuerdo con Dader (2004), en Estados Unidos, desde el gobierno del expresidente Ronald Reagan, como responsable de la comunicación gubernamental se tiene la figura de un experto en estrategias comunicativas, que fue tomado por los gobiernos posteriores; las funciones son:

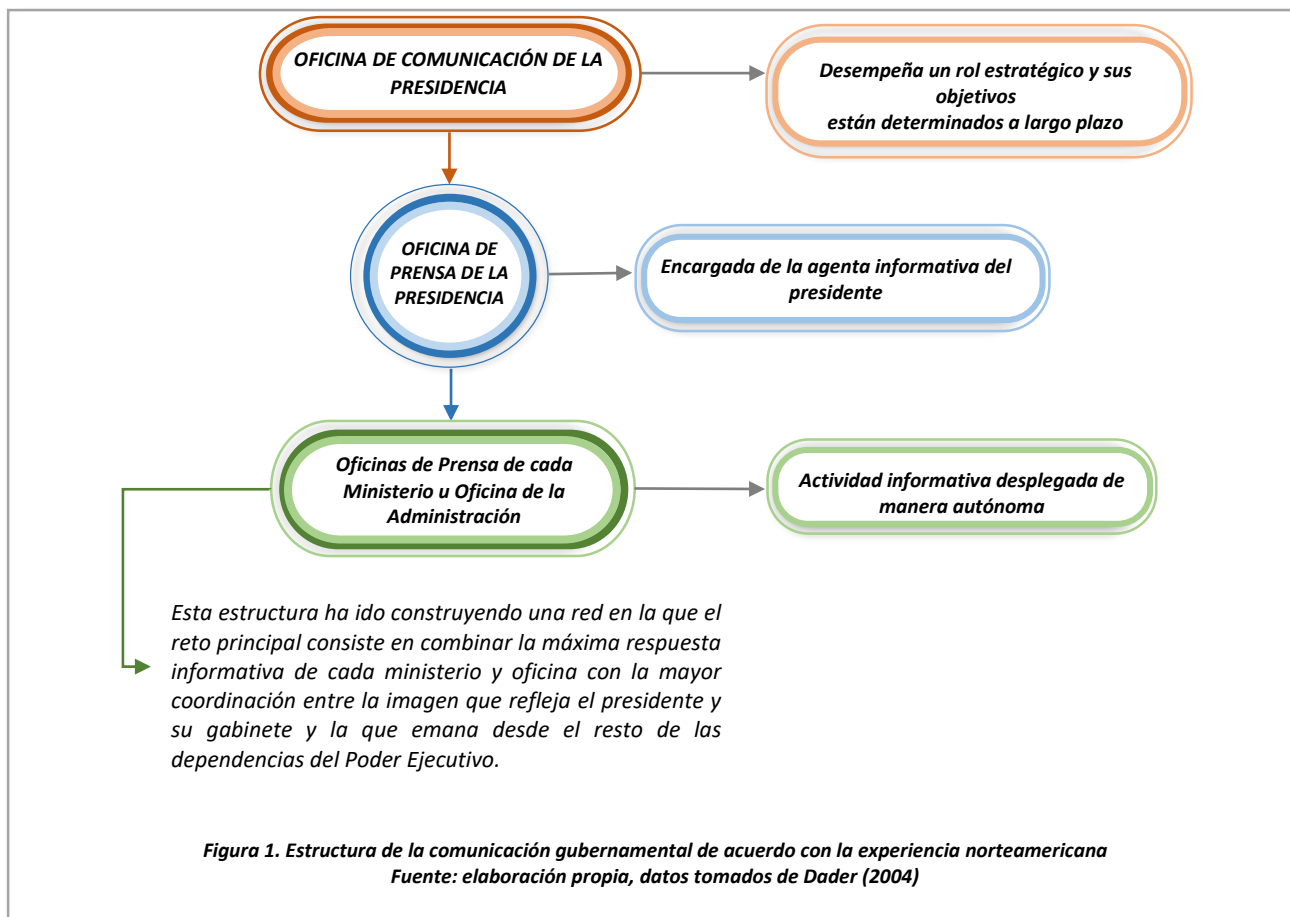
- Es el superior de la oficina de prensa.
- Son nombrados directamente por el presidente.

- La competencia del cargo es técnica y limitada al ámbito comunicativo; sin embargo, también le compete la discusión y elección de políticas, convirtiéndose en un miembro más del gabinete del mandatario.
- Por la dependencia directa del presidente, jerárquicamente se observa por encima del Consejo de Ministros, lo cual le permite coordinar las perspectivas de la comunicación de cada ministerio.
- Construcción de la red de recolección, elaboración y difusión de la información.

Entre las habilidades que este funcionario debe poseer, se encuentran la celeridad en la acción, flexibilidad en los procesos de intervención y fácil adaptación, el diseño de la estrategia de comunicación gubernamental y el equipo, es definido por cada gobernante que se posesiona y se observa una clara relación entre política y comunicación (Dader, 2004).

Del escrito de Dader (2004), se extrae una estructura para la comunicación gubernamental, encabezada por la Oficina de Prensa, la cual está encargada de la agenda informativa del Presidente y la Oficina de Comunicación, la cual desempeña un rol estratégico y sus objetivos están determinados a largo plazo, de estas dos oficinas, se derivan las oficinas encargadas de la información de cada ministerio u oficina de la administración, dando como resultado la estructura vista en la figura 1:





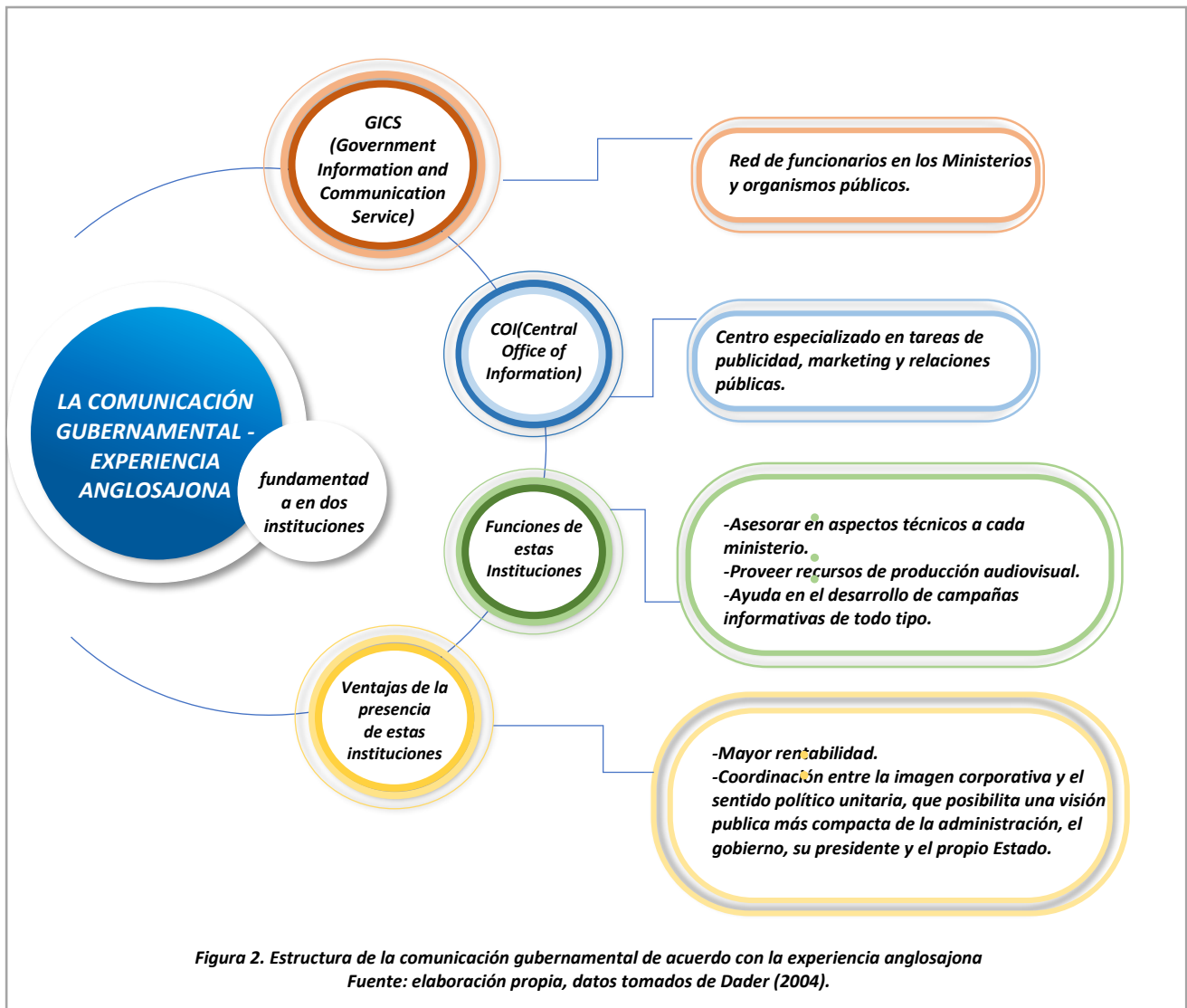
#### 2.1.4.2. Experiencia anglosajona

Según Dader (2004), la comunicación gubernamental en Gran Bretaña, se fundamenta en que toda acción política se debe llevar a términos de impacto mediático y de mercadotecnia, razón por la que el objetivo central de la comunicación gubernamental era favorecer el tratamiento de la imagen presidencial en los medios de comunicación británicos.

Razón por la que se estableció, un proceso de coordinación entre las secretarías de prensa de los ministerios y departamentos gubernamentales, cuya principal tarea se veía cristalizada en una reunión diaria a las nueve de la mañana con los responsables de cada ministerio, cuyo tema principal era la agenda comunicativa global (Dader, 2004); el periodo de Campbell como encargado de la comunicación

gubernamental en Gran Bretaña utilizó un exceso de artificio mediático, en el cual él era el protagonista opacando a la cabeza del Gobierno, lo cual se convirtió en la causa de su salida y a esta estructura de comunicación gubernamental, en un ejemplo de lo que no se debe hacer desde esta.

Por otra parte, este país cuenta con la estructura de la comunicación gubernamental que se presenta en la Figura 2:



#### **2.1.4.3.Experiencia colombiana**

Durante los dos periodos de gobierno del expresidente Uribe, una de las principales herramientas de la comunicación gubernamental cuyo objetivo es la optimización de la gobernabilidad, fueron los Consejos Comunales de Gobierno (CCG), los cuales estuvieron acompañados de estrategias como el impacto permanente en la agenda de los medios de comunicación, que consiste en la elaboración permanente de hechos mediáticos de alto impacto; para lo anterior es necesario el acompañamiento del marketing político para determinar las preferencias de los ciudadanos en cuanto a contenidos, horarios, presentadores y las reacciones de los mismos frente a los mensajes emitidos (Gómez, 2013).

### **2.2.Públicos en la comunicación de gobierno**

El concepto de públicos viene desde el área de Relaciones Públicas, las cuales son definidas por Grunig y Hunt (1984), como la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos; por lo tanto, estos últimos serían los sujetos de estudio de esta disciplina. Desde esta perspectiva se analizará el concepto de público, así como su proceso de formación.

#### **2.2.1. Conceptualización y formación de públicos**

De acuerdo con Miguez (2007), desde la disciplina de las Relaciones Públicas, se pueden observar dos corrientes entre los autores que han tratado de aclarar el concepto de público, en la primera se considera que es un colectivo de naturaleza más aproximadamente permanente, el cual es elegido por la organización para comunicarse con él en razón a la relación que los vincula o porque presentan intereses comunes. En la segunda lo toman como un colectivo situacional, que depende de diversas circunstancias que motivan su formación.

De acuerdo con Oliveira, Capriotti y Zeler (2018), “públicos” es el concepto más utilizado en la literatura para referirse a los diversos grupos con los que se relaciona una organización; desde la perspectiva de las relaciones públicas, autores como Seitel (2002), piensan que los profesionales en éstas áreas deberían comunicarse con diversos públicos, ya que cada uno de ellos tiene diferentes

necesidades y a la vez también se hace necesario un tipo de comunicación para cada uno de ellos.

Miguez (2010), afirma que la noción de “públicos”, ha sido un concepto en construcción, que se ha venido desarrollando de la mano con el contexto histórico; en un primer momento de este contexto histórico la formulación de públicos se relacionó con los grupos de personas que las empresas visualizan como colectivos y que son el objetivo de los programas de relaciones públicas que ésta implementa; lo cual entonces se asimila a que “públicos” son los grupos de individuos, con los que la organización se comunica y la única condición para serlo es que ésta los considere como tal.

Desde la perspectiva de autores como Seitel (2002), establecen que las personas que conforman los “públicos”, poseen características comunes, entre las cuales está el interés de éstas en la organización; hay autores como Newsom, Turk y Kruckeberg (2004), que incorporaron al concepto anterior la facultad de influir en las actividades y objetivos de la organización, lo que es la razón de que este colectivo merezca la atención de la organización.

Por otra parte, se encuentra la perspectiva de Grunig y Hunt (1984), que conciben a los “públicos” como colectivos situacionales que giran torno a la detección de un problema y el comportamiento de los miembros del colectivo tras esta acción que debe ser consecuencia de los actos de la organización.

Así mismo autores como Capriotti (2009), establecen que además este colectivo al que se llamaba “públicos” deben tener una relación con la entidad, ya que a partir de esta interrelación constituía el proceso fundamental de la construcción de estos, de tal manera que este asunto se ejecutaba por medio de funciones económicas y del medio social, esta interacción se definía por medio de la identificación del estatus de los públicos y el rol, entendiendo la primera como la posición de las personas en la estructura organizacional de la empresa y la segunda el grupo de obligaciones y expectativas que esta posición asigna a la persona.

### **2.2.2. El mapeo de los públicos: conceptos y características**

Desde la perspectiva de la política pública el mapeo de públicos se asimila al mapeo de actores, y es entendido como:

un conjunto encadenado de decisiones y de acciones resultado de las interacciones estructuradas y repetidas entre diferentes actores, públicos y privados, que por diversas razones están implicados en el surgimiento, la formulación y la resolución de un problema políticamente definido como público (Subirats, Knoepfel, Larrue, Varone, 2008, p. 51).

De tal manera, que el mapeo de actores es utilizado para comprender los diversos escenarios que se pueden dar en el campo de la política pública. Lo que es confirmado con la definición que Losada (2003) brinda de las políticas públicas “son escenarios donde interaccionan, compiten y cooperan por recursos, programas y legitimidad, las instancias públicas, los grupos representativos de interés y las organizaciones” (p. 69), además considera que el análisis de los actores es una decisión estratégica para optimizar el manejo de los recursos en la construcción de legitimidad.

Por razones como esta, autores como Silva (2017), afirman que el mapeo de actores, ante todo es una herramienta utilizada para la comprensión de un escenario social determinado, que permite hacer una “fotografía” de las personas y los grupos que se vinculan a los procesos de participación ciudadana que están dirigidos a la solución de una problemática pública, que facilita la identificación de actores, intereses, recursos y estrategias para la toma de decisiones y la elección de un curso de acción.

Por otra parte, se encuentra el concepto de “actor”, que para Silva (2017) puede ser una persona o un colectivo de ellas, el cual debe ser analizado desde dos perspectivas: los aportes en el proceso de diseño e implementación de las políticas públicas y desde el impacto que estos tengan en el posible resultado de una política pública. Sin embargo, este actor, debe conservar una homogeneidad con los intereses y acciones alrededor de la política pública respectiva, sin que esto implique la ausencia de conflictos entre los miembros del colectivo o la racionalidad de las

acciones de los actores en el entorno social (Ordoñez, 2013). De lo anterior se extrae que los públicos, siempre tienen un propósito en común de naturaleza social.

En la misma línea, de que los colectivos de actores, son relevantes en la toma de decisiones y en el diseño de políticas públicas, al respecto Grossman (2009), plantea que un actor debe reunir cinco elementos característicos: 1). Sistema de toma de decisiones colectivas, 2). Intereses comunes, 3). Mecanismos de integración, 4). Representación interna y externa y 5). Capacidad de innovación.

Todo lo anterior se fundamenta en una visión pluralista de las organizaciones, en donde el Estado se ve como un sistema que se encuentra en un flujo permanente (Oszlak, 1980), donde prevalece la igualdad en la influencia de los grupos sociales y la apertura al acceso del sistema político (Losada, 2003); este enfoque del pluralismo posee como factores característicos: el reconocimiento de las diferencias y diversidad de cada sistema social y político; ningún grupo puede llegar a dominar a los demás; las dinámicas sociales se mueven de acuerdo a las competencias de ideas y acciones que emanan de todos los actores.

Desde este enfoque, se separa al Estado de la sociedad civil y a la economía del poder político, ya que se reconoce la relevancia de los actores en los asuntos de orden público y en el desarrollo de los mercados, ya que según Thoenig (1997), el Estado se encuentra acompañado de asociaciones privadas organizadas, cuyos intereses se deben tener en cuenta en el momento de la toma de decisiones, generando juegos de influencia y negociación.

En razón a lo expuesto anteriormente, en el entorno correspondiente a la política pública, se pueden observar dos tipos de actores que son los públicos y los privados; donde los primeros hacen parte de las políticas públicas y se trata de aquellas organizaciones político – administrativas gubernamentales y judiciales de un país, una región o un departamento, que tienen el respaldo normativo para generar estructuras en cualquier sociedad a través de sus decisiones (Subirats, et. Al, 2008).

En la otra cara de la moneda, están los actores privados, los cuales son partícipes de la contribución y estructuración de los espacios abiertos por la política

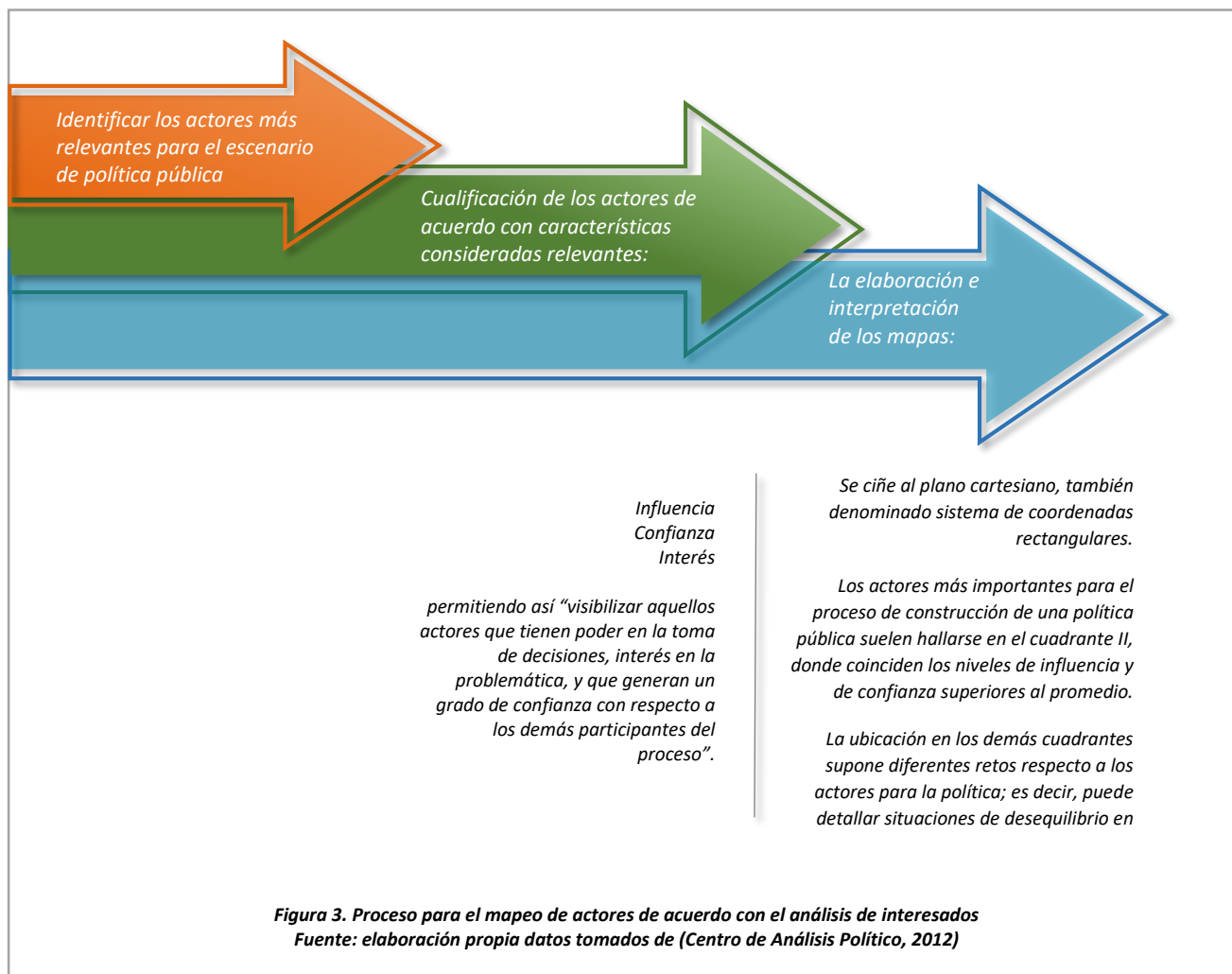
pública, mas esta relación no implica necesariamente algún tipo de control gubernamental. Subirats, et. Al. (2008) en este campo propone tres tipos de actores privados: 1). Los grupos objetivo, que corresponden a la población que directa o indirectamente origina el problema público debido a su comportamiento; 2). Los beneficiarios finales, entendidos como aquella población afectada directamente por el problema y que al darle solución serán los favorecidos y 3). Los grupos terceros que es aquella población a la cual, si bien el problema no les afecta directamente, tienen intereses y se sienten afectados ya sea por el problema o la política pública.

### **2.2.3. Modelos para mapeo de públicos**

#### **2.2.3.1. Análisis de interesados (Stakeholder Analysis)**

El Banco Mundial (2003), la define como “una metodología sistemática que usa datos cualitativos para determinar los intereses e influencia de diferentes grupos en relación con una reforma” (p.49); es utilizada en los momentos anteriores a la toma de decisiones para el diseño de la política pública y se va volviendo más complejo a medida que se toman decisiones y se ejecutan las acciones. Su ventaja principal de acuerdo con el Centro de Análisis Político (2012), se encuentra en que posibilita la obtención de información en lo que respecta a las acciones privadas que genere el proceso de la política, así como el nivel de compromiso, participación, resistencia, empoderamiento y coaliciones.

Su desarrollo gira alrededor de la recolección de datos cualitativos, percepciones y preferencias de los actores relacionados; su utilidad radica en la capacidad de diferenciar cuales son los públicos que pueden servir de apoyo u oposición a la política pública en el momento anterior a la toma de decisiones, para así tratar de encontrar la mejor forma de abordarlos en la discusión pública alrededor del tema analizado; además pretende ser diagnóstico y guía para el manejo de las relaciones, mostrando las características, preferencias, intereses y percepciones de los actores involucrados y recomienda a los diseñadores de las políticas públicas cómo operar las discusiones o la manera de influenciar en la agenda de cada uno de los actores para de esta manera llegar a un consenso social (Silva, 2017).



Acompañando el proceso descrito en la figura 3, se debe aclarar que los instrumentos utilizados para recolectar la información, buscan describir las percepciones de la problemática, el entendimiento de los conceptos relevantes, las causas, las alternativas de solución y las relaciones establecidas con los demás actores.

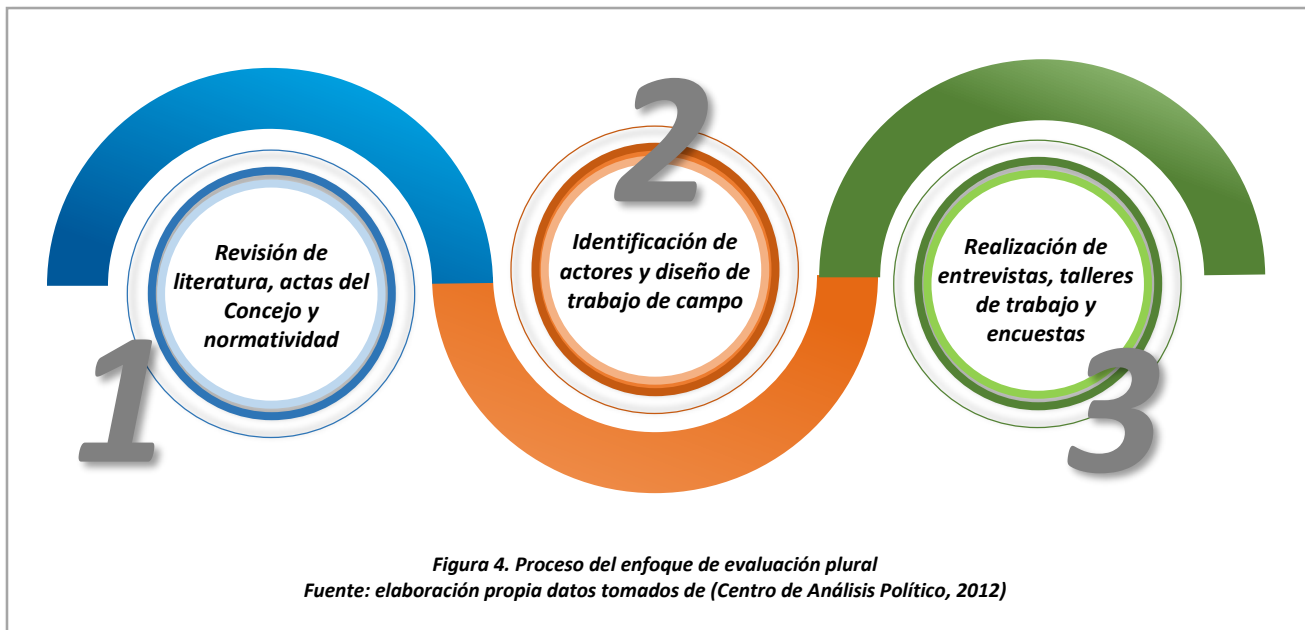


### **2.2.3.2. Metodología de evaluación plural**

Esta metodología fue propuesta por Subirats (1995), en pro de identificar e involucrar a los actores en un ejercicio evaluativo de los resultados sociales, este enfoque se fundamenta en la necesidad de tener en cuenta los valores y opiniones individuales de los actores participantes en el proceso de diseño y construcción de la política, en pro de visibilizar los aspectos generadores de tensión, que no permiten otros medios de evaluación.

De esta manera, el objetivo de este método es alimentar una visión integral de la política pública, así como sus resultados y sus perspectivas en el escenario social para el que fue implementada y en el que está siendo evaluada, le da relevancia al “aprendizaje social” por sobre el cumplimiento de indicadores y metas de gestión (Subirats, 1995). El proceso está dado por elementos como: la reunión de actores, la exposición de opiniones y preocupaciones y el intento por conciliar las visiones diferentes. Su propósito es la sustentación, el rediseño o la eliminación de la política pública, por lo tanto, se convierte en una herramienta para llegar al consenso entre los diversos actores participantes (Subirats, 1995).

El proceso metodológico de este enfoque se puede observar en la figura 4:



### 2.2.3.3. Enfoque institucional

En este enfoque, el objetivo es conocer las relaciones, interacciones, visiones y percepciones de los actores, teniendo como eje central las reglas de los escenarios sociales que determinan el comportamiento de los actores (Eslava, 2014); permitiendo determinar las dinámicas sociales más complejas, en las que las interacciones no son de fácil identificación por medio de variables observables; proporcionando una visión más completa del análisis de actores y optimiza el análisis de actores así como al identificación de actores relacionados, comprendiendo las motivaciones y causas de los comportamientos e intereses de éstos (Silva, 2017).

### 2.2.4. Relaciones públicas y modos de relacionamiento con públicos en la comunicación de gobierno

Grunig y Hunt (1984) definen las relaciones públicas como la dirección y gestión de la comunicación entre una empresa y sus públicos; entendiendo a estos dos últimos como los sujetos de ésta, sin embargo a partir de la década de los 90, se ha venido utilizando el término stakeholder, el que según Xifra (2003), representa un

cambio direccional en el campo de las relaciones públicas, ya que pasó de una dimensión persuasiva a una perspectiva estratégico – corporativa e incorporó también el concepto de constituent.

#### **2.2.4.1.El concepto de público desde las relaciones públicas**

Desde la revisión bibliográfica realizada por Miguez (2007), este concluye que el público es un grupo de personas limitado y con unas determinadas características que son determinadas ya sea por quien lo define o por el interés común objeto de su conformación, o por la relación con la entidad encargada de las relaciones públicas, así como también concluye que no se puede generalizar el concepto de públicos, sino que de acuerdo a cada entidad se habla del tipo de públicos.

En razón a las diversas definiciones de públicos, éste se ha interpretado de dos formas, desde la primera perspectiva, el público es considerado como un colectivo de carácter semipermanente con el que se comunica porque la empresa lo ha escogido como el receptor de sus comunicaciones; por su relación con la organización, o porque los integrantes presentan intereses comunes (Miguez, 2007). Mientras que, desde otra perspectiva, los públicos son situacionales ya que depende de circunstancias específicas para su configuración.

Desde la perspectiva de Miguez (2007), estos dos tipos de públicos deben enmarcarse en términos diferentes y para esto se proponen los siguientes:

- **Stakeholder:** según Miguez (2007), teniendo en cuenta el punto de vista empresarial, estos son aquellos individuos o grupos que tienen algún interés en la empresa y que esta podría o no atender; desde la perspectiva de Freeman (1984), es un colectivo o individuo que puede tener efectos sobre una organización o que puede verse afectado por esta.
- **Constituent:** de acuerdo con Miguez (2007), son electores o individuos a los que se dirige una comunicación y que pueden verse influidos por ella.

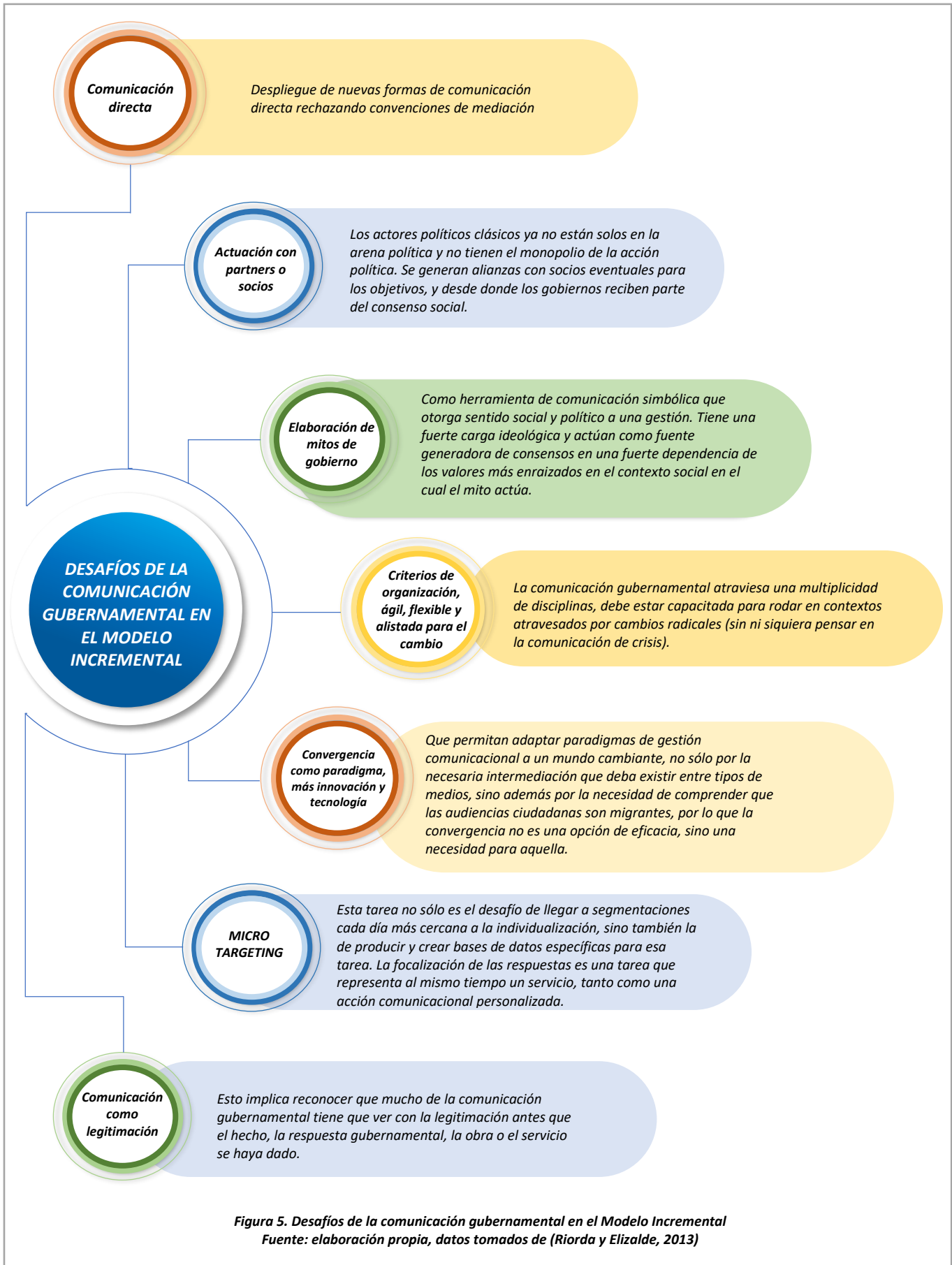
### **2.3. Modelos para la gestión de la comunicación de gobierno**

La comunicación municipal, se ha constituido en un reto para los líderes locales, puesto que las demandas de los ciudadanos cada vez son de mayor exigencia, dado que han dejado a un lado las reclamaciones, por ejemplo, por la pavimentación o no de una calle, queriendo ser ahora partícipes en reclamaciones en temas como el diseño de políticas públicas, la eficiencia y efectividad de las actividades gubernamentales, entre otras. Es por esto que en cada municipio se avizora el desafío de construir una marca con el nombre de cada municipalidad que tenga un estilo auténtico y que le dé proyección propia; para contribuir a tal fin, debe involucrar a los miembros de la comunidad y contar con su apoyo.

#### **2.3.1. Modelo de gestión incremental**

Este enfoque es principalmente institucionalista y va de la mano con las teorías académicas, y se centra en los modos persuasivos del emisor que es el gobierno y le da relevancia a la publicidad gubernamental como parte de la comunicación gubernamental, en razón a esto suma a la persuasión la organización de argumentos que muestran que el poder gubernamental y la legitimidad, son sostenidos a través de la publicidad (Rose, 2000).

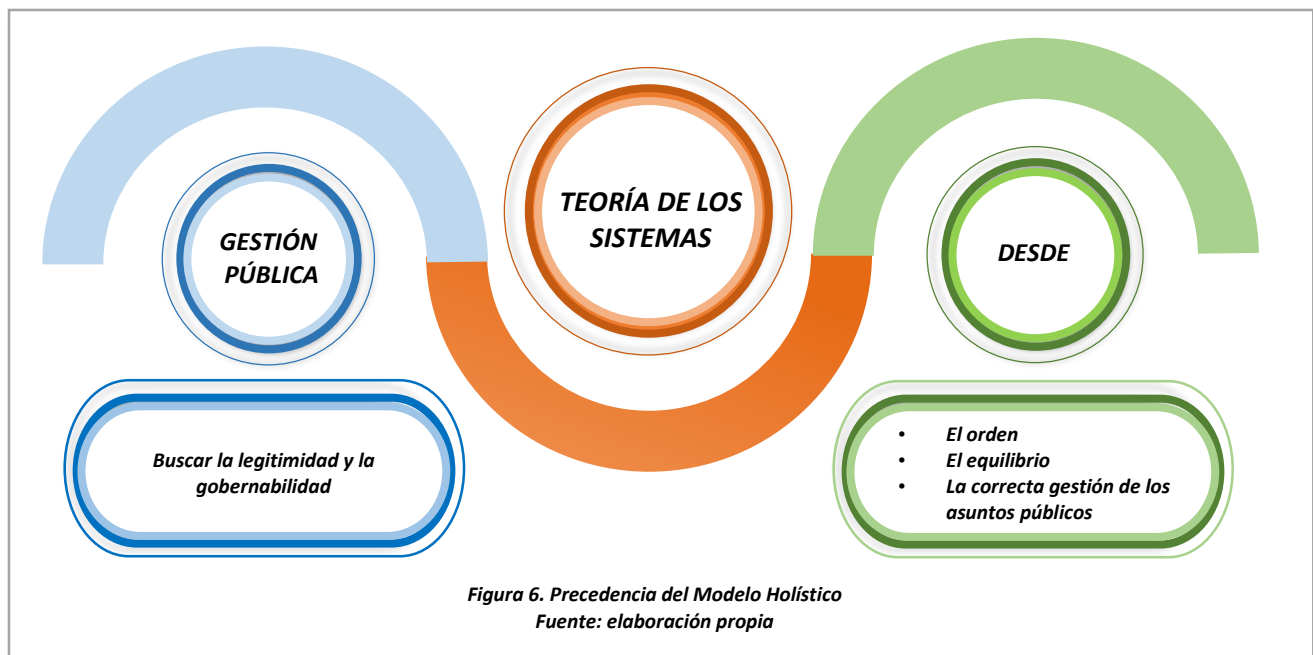
En este modelo, la comunicación es vista como teoría, doctrina y práctica, aportando a la estrategia la posibilidad de influir, afectar o activar a personas, grupos de personas u organizaciones; de tal forma que la comunicación se convierte en el eje fundamental de la estrategia social (Riorda y Elizalde, 2013). Desde este modelo se visualizan los siguientes desafíos para la comunicación gubernamental (Figura 5).



**Figura 5. Desafíos de la comunicación gubernamental en el Modelo Incremental**  
 Fuente: elaboración propia, datos tomados de (Riorda y Elizalde, 2013)

### 2.3.2. Modelo holístico para la gestión de la Comunicación de Gobierno

Este modelo fue propuesto por unos docentes de la Facultad de Comunicación de la Universidad de la Sabana, cuyo tema es el planteamiento de un modelo para el estudio de la Comunicación Política Gubernamental de las Entidades Públicas, fundamentado en la Teoría de los Sistemas, la cual plantea que el objetivo de la gestión pública es buscar la legitimidad y la gobernabilidad, la cual se puede dar desde el equilibrio, el orden y la correcta gestión de los asuntos públicos, como se puede observar en la figura 6.



Desde esta perspectiva, la gestión del gobierno es un ciclo de constante retroalimentación que transita entre las demandas que la comunidad en general hace llegar al gobierno y la respuesta que el gobierno le da, así como se muestra en la figura 6.

En este sistema el punto de partida es el sistema político, acompañado de una correcta ejecución un buen gobierno y cuyo objetivo es que las demandas se

conviertan en elementos positivos y de apoyo, utilizando como estrategia la comunicación.

Este modelo se fundamenta en cinco pilares, los cuales tienen como eje central un objetivo estratégico de comunicación, que a su vez gira alrededor de una misión, una visión y un objetivo de gobierno que está plasmado en el plan de gobierno. Estos pilares son:

- Organización de la comunicación
- Mapa de públicos
- La construcción del mensaje
- La transmisión del mensaje
- La concepción estratégica de la comunicación

#### ***Aplicación del modelo holístico.***

##### *Organización de la comunicación.*

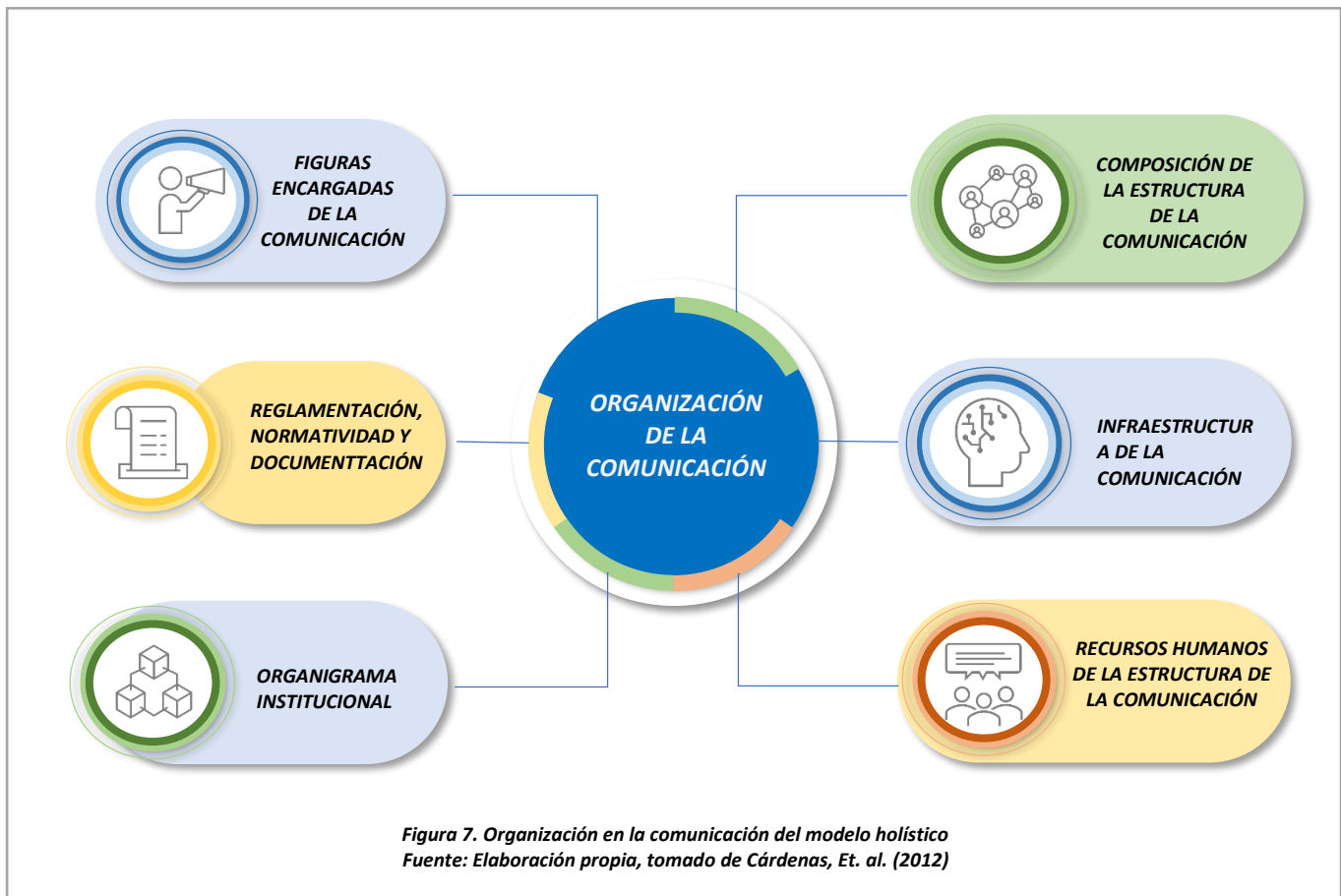
La funcionalidad de la comunicación está dada a través del organigrama de cada entidad ya que en este se muestra la organización de la misma y las responsabilidades, facultades y tareas de cada nivel organizacional bien sea de naturaleza táctica, operativa o estratégica; de acuerdo con Canel (2007), la estructura de la comunicación en las instituciones se ha transformado a medida que la política ha tendido a mediatizarse. En ese orden de ideas, se establece un imperativo de toda institución en el manejo de una tarea fundamental categorizada como la “gestión de la comunicación”.

De esta manera, y ante la dualidad entre política y comunicación, que se da en los entes públicos, se cuestiona el escenario en el que los gobiernos buscan su legitimidad y utilizan como herramienta estratégica la comunicación razón por la que las estructuras de comunicación en ellas asumen varias denominaciones como departamento de prensa, de comunicaciones o estratégicos.

En razón a esto, estas estructuras deben ser susceptibles a adaptarse a los cambios políticos, sociales y tecnológicos en lo que respecta a las funciones que tiene que ver con la comunicación, por lo que las personas nombradas en ellas deben

poseer perfiles específicos de acuerdo a la jerarquía y a los intereses políticos y comunicativos estratégicos, así como también a los parámetros establecidos en la cultura organizacional de cada entidad.

Otro aspecto a tener en cuenta son los recursos financieros y de infraestructura, que, de acuerdo a la magnitud y a la importancia de la comunicación en el ente territorial, requieren un mayor fortalecimiento presupuestal a nivel locativo y tecnológico, permitiendo que la comunicación sea más eficiente y racional.



### *Mapa de públicos.*

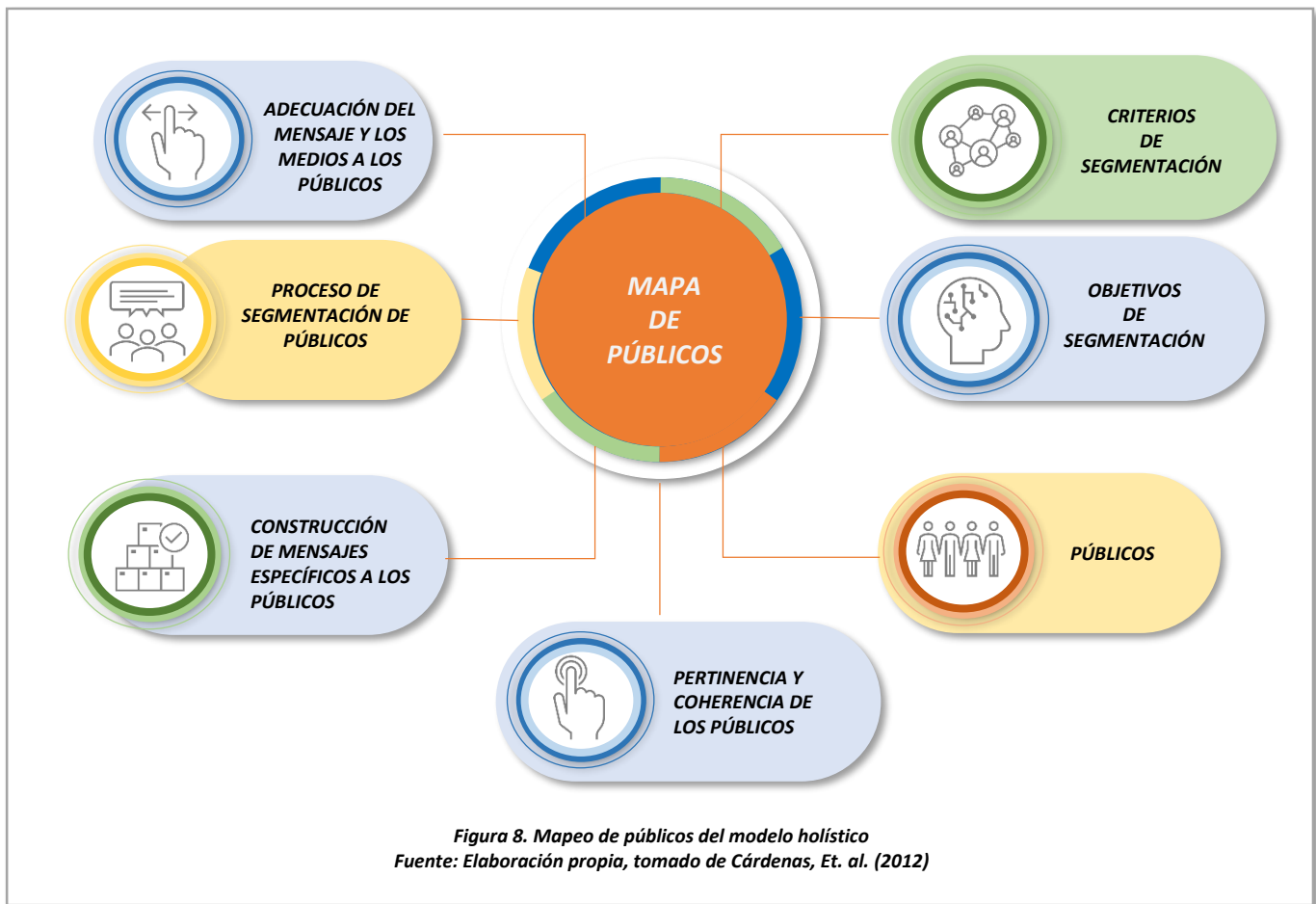
Los entes de naturaleza política y publica a la vez, deben orientar sus acciones de cara a los ciudadanos, quienes legitiman el sistema a través de diversos procesos; sin embargo, deben delimitarse de acuerdo a su ubicación geográfica, el poder de decisión, la



ubicación dentro de la organización estatal, las funciones y responsabilidades. Los que determinan los niveles y destinatarios que caracterizan los públicos, los que se constituyen en los receptores de los mensajes de estos.

De acuerdo a Kornelli y Ensik (2008), en política no se le habla a todo el mundo al mismo tiempo, sino que se debe prestar especial atención a los destinatarios, y en función de eso al modo en que se comunica, porque no a todos se les habla de la misma forma. Diferentes segmentos tienen lógicas distintas, o grados de abstracción y subjetividad. Esto implica que lo que un nivel socioeconómico considera importante, otro estrato social puede visualizarlo como una cuestión poco relevante, o “leerlo” de una manera completamente distinta. Por lo tanto, así como hay acciones para distintos públicos, también existen diferentes maneras de comunicar, dependiendo de qué tipo de apoyos se estén buscando.

Otra forma de denominar los públicos es el término stakeholders definido por Clarke (1995), citado por Cárdenas et. al. (2012) como cualquier persona o grupo que tiene un interés, derecho, reivindicación o propiedad en una organización; los cuales pueden ser clasificados de acuerdo al alcance de la comunicación como internos y externos, por la relevancia de la comunicación pueden ser primarios y secundarios, por su naturaleza, públicos y privados, académico, religioso, gremial, entre otros.

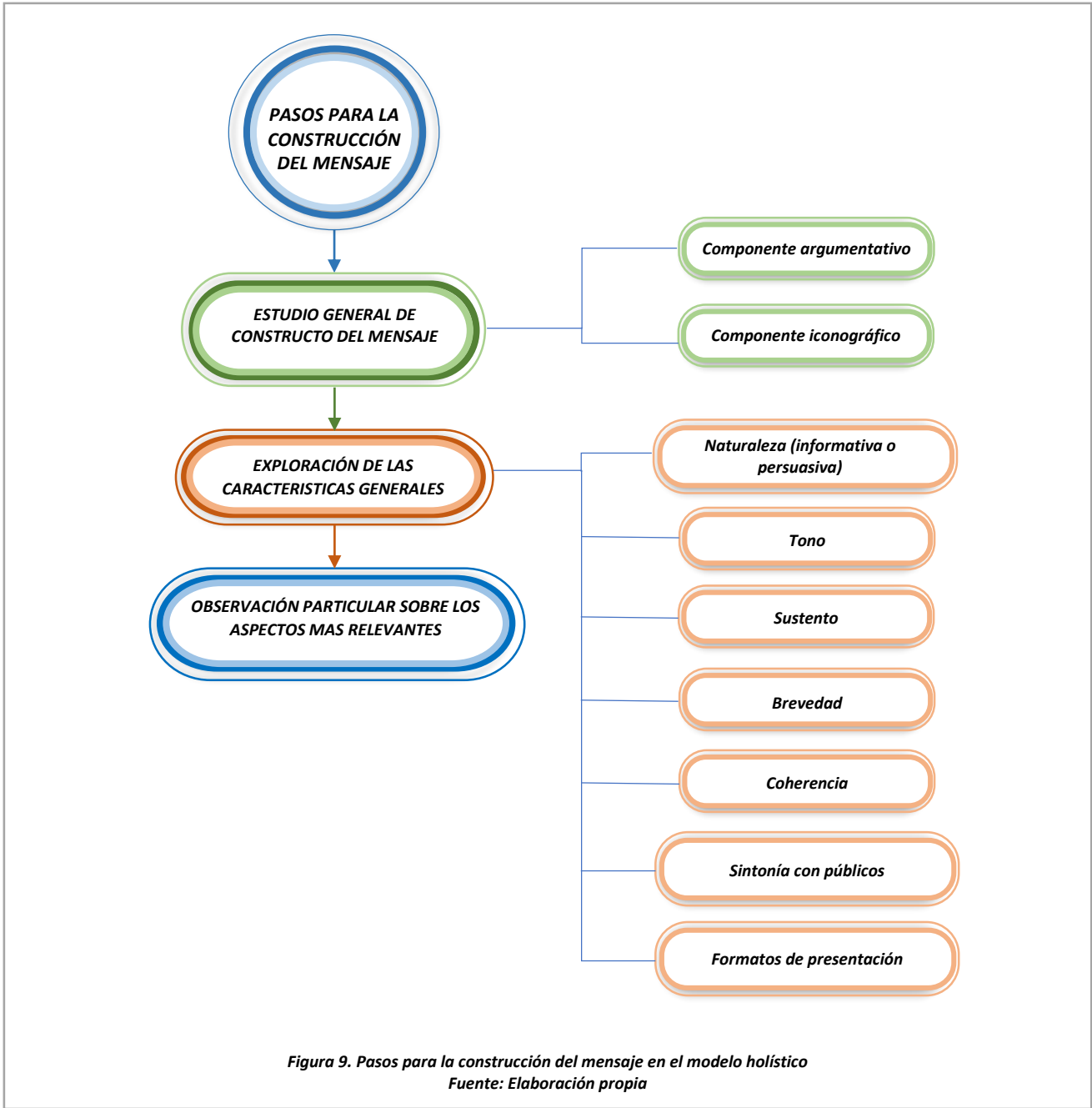


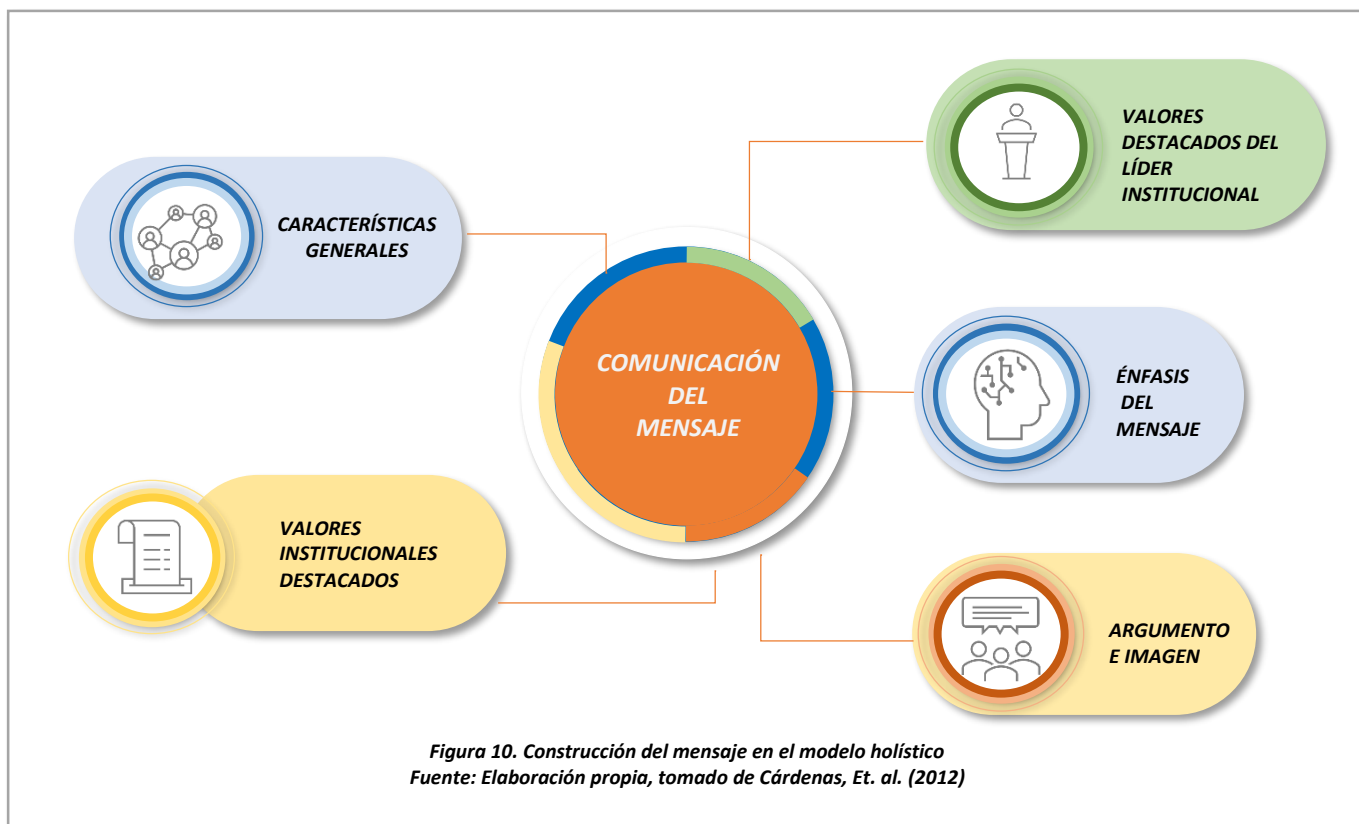
*Construcción del mensaje:*

El mensaje en la comunicación gubernamental, tiene la connotación de ser esencial para lo que el ente y el líder quieren transmitir a sus públicos, el cual tiene dos elementos constitutivos, que son el argumento y la imagen, en el caso del primero, este corresponde a los ejes temáticos, las ideas entre otros; y en el segundo se habla de un logo que debe tener todos los elementos de semiótica visual desde los colores hasta un logo asociado.

Duran (2003), citado por Cárdenas et. al. (2012), define el mensaje como todo lo que comunica el Gobierno con sus acciones y omisiones con lo que dice y lo que deja de decir; en el modelo holístico se propone definir la punta de lanza del mensaje que puede ser el ente, el líder o la política pública.

Para el desarrollo de este elemento, se deben realizar los pasos vistos en la figura 9.



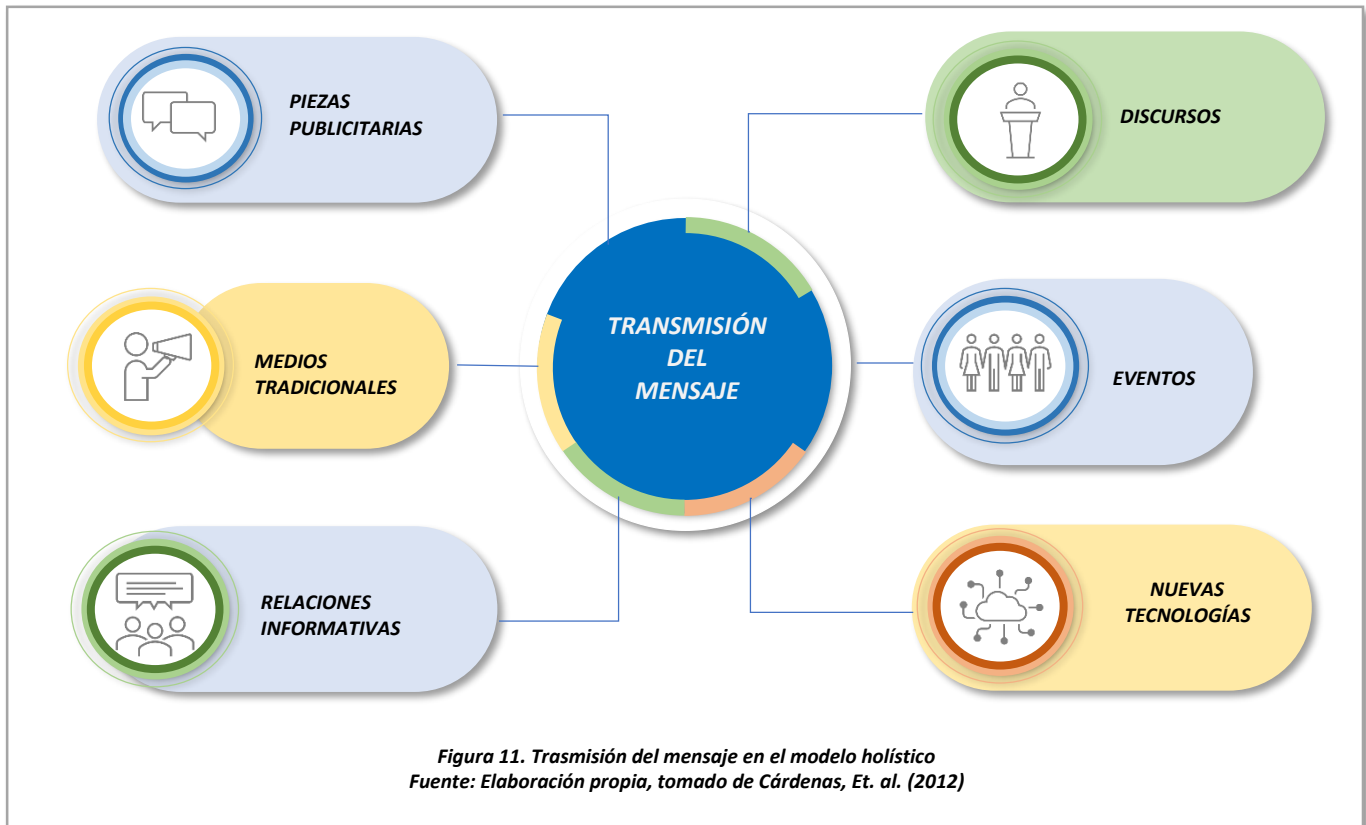


### *Transmisión del mensaje*

En la comunicación gubernamental, es de vital importancia la transmisión del mensaje y las adaptaciones para llegar a los diferentes públicos; según Martínez (2001), existen dos formas de comunicación política, las nuevas y las tradiciones, que se diferencian por el tipo de contacto que existe entre el emisor y el receptor del mensaje, en las primeras “se apuesta a la “simulación” de una especie de contacto virtual entre el emisor y el receptor. Este contacto inmaterial se obtiene mediante la emisión de imágenes y la transmisión de símbolos impersonales”.

Igualmente Canel (2007), expone estrategias para la comunicación política, las cuales fundamenta en el manejo de la información, que debe ser controlada intencionalmente para poder llegar a cumplir los objetivos políticos; planteando medios de comunicación (tecnologías), medios de transmisión del mensaje, estrategias de relaciones públicas y de persuasión comunicativa; de esta

manera las estrategias más utilizadas son: cesión de información, ocultamiento de información, organización de eventos y comunicación persuasiva. De cada estrategia se derivan ases respectivas “técnicas de comunicación” que en esencia deberían ser utilizadas en la transmisión del mensaje gubernamental.

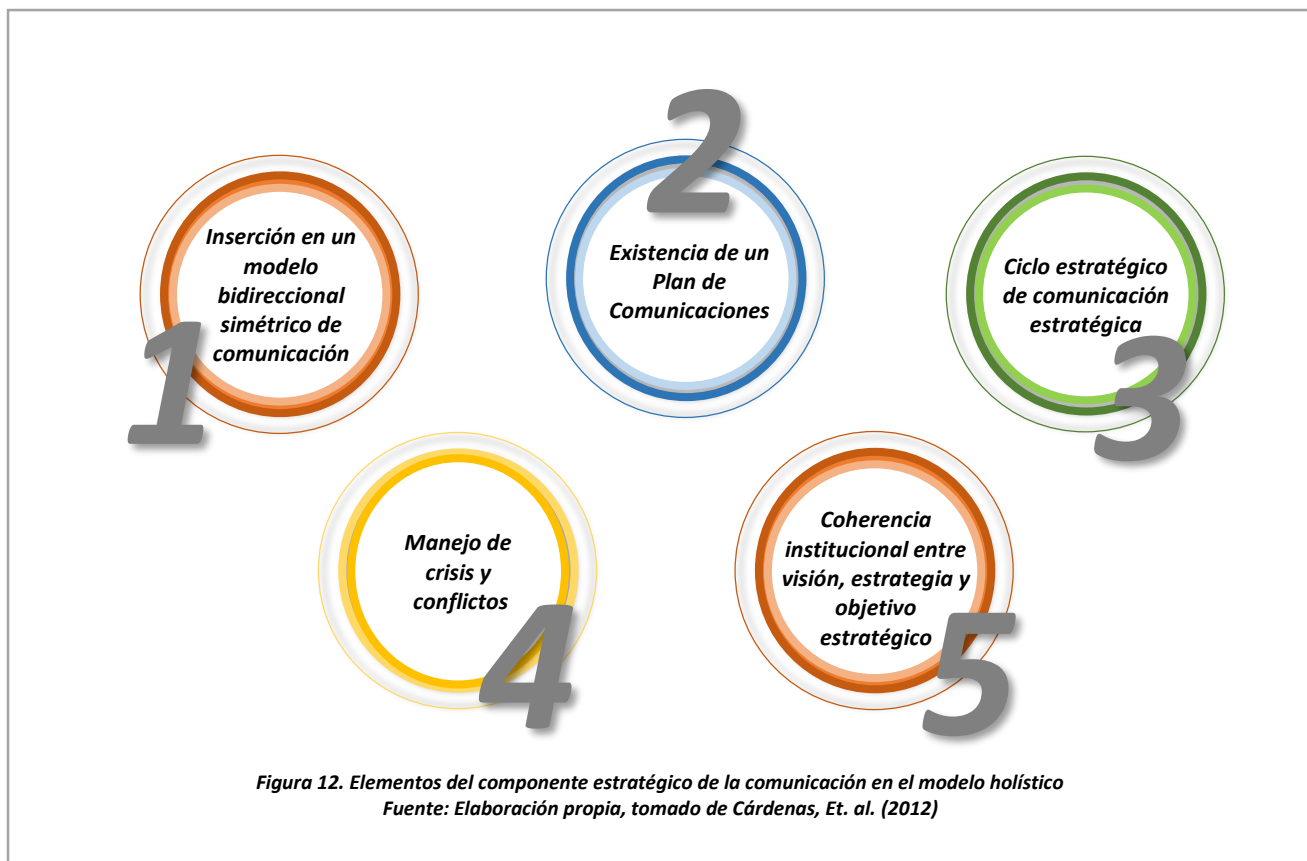


### *Componente estratégico de la comunicación.*

En el campo público, se reúnen diversos actores que buscan entrar en él y obtener el apoyo de los ciudadanos, por lo que se convierte en un campo de batalla, en el que el premio es la visibilidad y legitimidad en las acciones, sin embargo el as bajo la manga para ganar, es el saber comunicar, por eso se puede hablar de una herramienta estratégica, cuando es vista como una función directiva, que se considera efectiva en el momento que se hace parte del proceso para tomar decisiones corporativas (Preciado y Guzmán, 2011).

Entre las ventajas de establecer una comunicación estratégica están: a) el gobierno trabaja y es visto como un sistema, b) la entidad pública es analizada en relación con su entorno, c) se evitan las miradas de corto plazo, pero sobre todo d) hay clarísima articulación de las políticas.

En razón a esto, autores como Cárdenas, et. Al., (2012), exponen que el modelo holístico de comunicación gubernamental debe tener los siguientes elementos (figura 12).



## **2.4. Estrategia de comunicación de gobierno**

### **2.4.1. El mensaje en la comunicación de gobierno**

En la comunicación puede haber información pública o privada, cuyas diferencias se encuentran en el contexto histórico ya que hay una percepción variable de lo que es privado o público en función del tiempo, de las revoluciones o de la forma de entender a los hombres (Soria, 1989).

Otra de las diferencias entre lo público y lo privado está dada por los actos individuales, y la apreciación que cada uno tiene de la privacidad, ya sea por la función que desempeñan en la organización o por circunstancias especiales que implican que los ojos de los demás estén puestos en ellos, lo que implica que sus actos de comunicación son menos privados y más públicos.

De lo anterior, se extrae que el mensaje de la comunicación de gobierno es de naturaleza pública y el cual según Soria (1989), tiene un interés comunitario elevado, por lo que adquiere la característica de información pública, sin embargo se vislumbra un principio que impide que sea tenida en cuenta como información pública la vida privada; solo en casos excepcionales esto podrá darse y es cuando esa información privada corresponda a un funcionario que tiene asignada la etiqueta de valor ejemplar social y por tanto se considera que puede influenciar el comportamiento público, estableciendo de esta forma una conexión entre el ámbito público y el privado.

De esta manera, la comunicación pública, tiene su justificación en que comprende la información pública en pro de la construcción de comunidad, por lo tanto el objetivo de la comunicación pública será el mismo, por lo que comunidad y comunicación pasarán a ser conceptos interdependientes ya que la comunicación no existiría si no hubiera un contexto público, en el que los medios de información pasan a ser parte de lo público, independientemente que su administración esté en manos de entes públicos o privados, cumplen una función pública, por lo que deben ser modelos de transparencia (Soria, 1989).

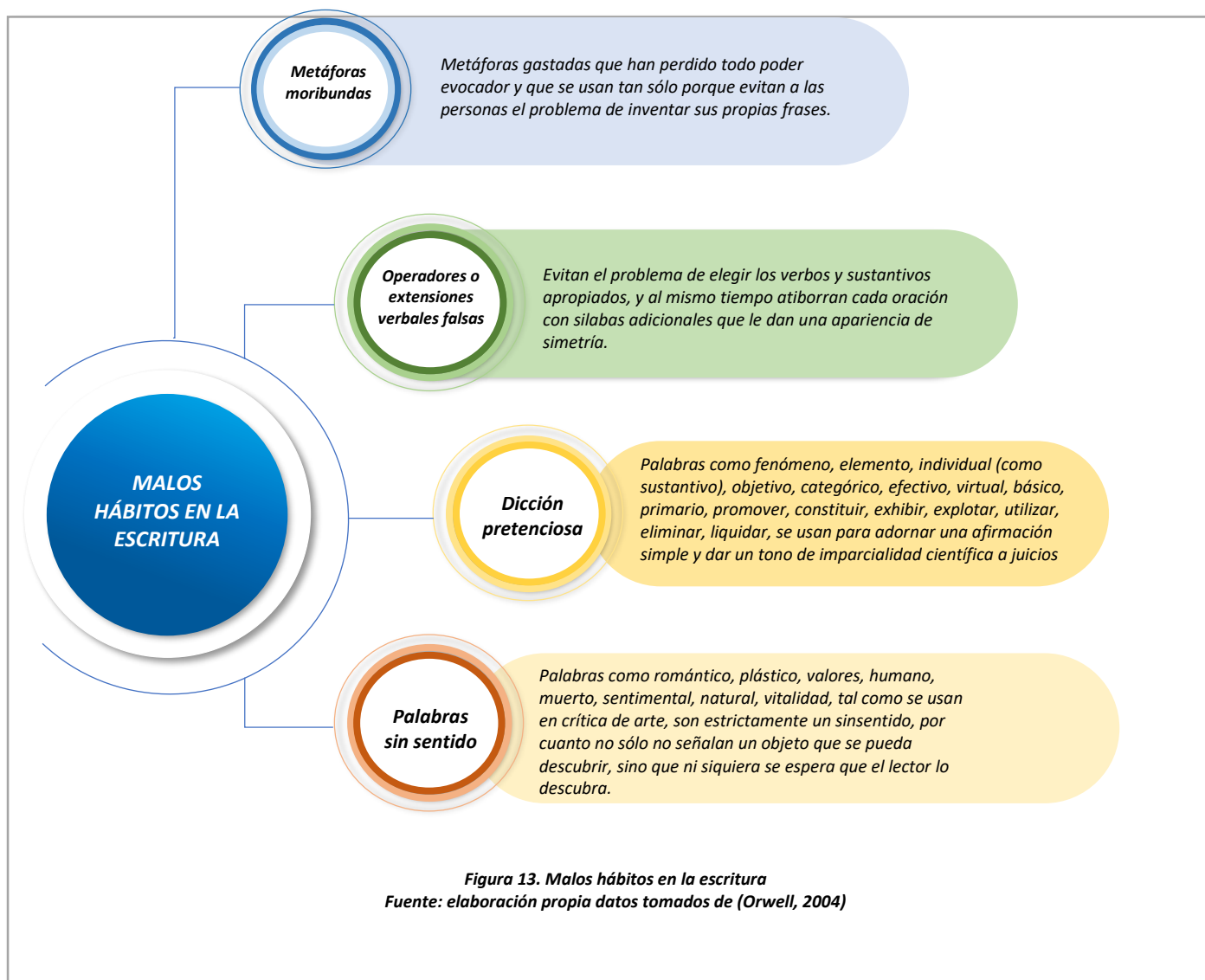
## **2.4.2. Herramientas para la comunicación de gobierno**

### **2.4.2.1. Cultura de escucha y comunicación asertiva**

Según Orwell (2004), el lenguaje está en un momento de decadencia, debido al abuso que de él se hace, en razón a que es un instrumento que cada quien utiliza de acuerdo a sus intereses. Además, asocia este proceso a orígenes de naturaleza política y económica y a los malos hábitos que son difundidos por imitación, las dos principales características de estos malos hábitos, son las imágenes trilladas y la falta de precisión.

Esta última, da muestras de una problemática en cuanto a la asertividad de la comunicación, que va de la mano con situaciones como que el escritor tenga un significado y no pueda expresarlo, o dice otra cosa o sencillamente es indiferente al hecho de que sus palabras tengan significado; estos aspectos Orwell (2004), los relaciona con los escritos políticos, y también establece los trucos utilizados para no realizar escritos de forma asertiva, los cuales se observan en la figura 13.





En cuanto a la comunicación asertiva desde la escritura, Un escritor cuidadoso, en cada oración que escribe, se hace al menos cuatro preguntas, a saber: 1) ¿Qué intento decir?, 2) ¿Qué palabras lo expresan?, 3) ¿Qué imagen o modismo lo hace más claro? Y, ¿Es esta imagen lo suficientemente fresca para producir efecto?; además, probablemente se haga dos más: 1) ¿Puedo ser más breve? 2) ¿Dije algo evitablemente feo? (Orwell, 2004).

En razón a estos cuestionamientos, Orwell (2004), establece que en el lenguaje político, que está relacionado con la comunicación de gobierno, se debe pensar en

concreto, ya que si se quiere describir lo visto, se debe buscar hasta encontrar las palabras que sean coherentes con el objeto propuesto y se deben tener en cuenta las siguientes reglas : 1) Nunca se debe usar una metáfora, un símil u otra figura gramatical que suela ver impresa; 2) Nunca usar una palabra larga donde pueda usar una corta; 3) Si es posible suprimir una palabra, debe hacerlo; 4) Nunca usar la voz pasiva cuando se pueda usar la voz activa; 5) Nunca utilizar una locución extranjera, una palabra científica o un término de jerga si puede encontrar un equivalente del español cotidiano y 6) Rompa cualquiera de estas reglas antes de decir una barbaridad.

#### **2.4.2.2. Manejo de crisis en la comunicación de gobierno**

De acuerdo con Martínez & Maurizi (2013), las estrategias desde la comunicación de gobierno que deben usarse en momentos de crisis son en un primer momento determinar si es una crisis o no, para posteriormente analizar los discursos que fueron origen de la crisis para poder establecer el camino a seguir.

Para determinar si se está pasando o no por una crisis, se debe definir. Martínez & Maurizi (2013), la definen como aquellas situaciones que irrumpen de manera sorpresiva la normalidad de la vida social, y generan incertidumbre. Dicha incertidumbre afecta la posibilidad de definir qué es lo que está ocurriendo; además pueden ser generadas por diversos acontecimientos; en el caso de la comunicación de gobierno, se tienen en cuenta aquellas que se originan desde la perspectiva política, entendidas como las situaciones en que se genera un debate público a través de medios de comunicación y otras manifestaciones sociales. Además, también debe visualizarse otros elementos como la disonancia entre las representaciones sociales de la sociedad (o una parte de ella, en este caso expresada a través de los medios de comunicación) y de los líderes políticos.

Desde un punto de vista teórico, el manejo de las crisis puede analizarse en dos planos; uno operativo y otro político-comunicacional, lo cual implica que el manejo de las crisis no sólo se da a través de medidas institucionales, ya sean coyunturales o estructurales; sino que también puede darse desde una perspectiva político-comunicacional que acompañe las tareas en el plano operativo.

Entre las estrategias para el manejo de crisis esta: vincular los aspectos negativos de la crisis a problemáticas o actores que la sociedad considera nocivos y lo positivo lo relacionan con las víctimas, estas presunciones y vinculaciones se dan de acuerdo a los estereotipos del contexto social en el que se dé la comunicación de gobierno, generando lo que Martínez & Mauziri (2013), llaman anclajes históricos.

Otro elemento a tener en cuenta en el manejo de crisis es el poder de instalar temas de los medios de comunicación, para hacer que las personas prefieran hablar sobre unos temas determinados, mas sin condicionar sus pensamientos u opiniones sobre estos, ya que pueden tomar diversas perspectivas para emitir la información, como la emocional.

De manera tal, que, desde la perspectiva del manejo de crisis desde la perspectiva político – comunicacional, es relevante la valoración de a la crisis por parte de los actores involucrados y además también se debe tener en cuenta las percepciones del contexto social.

#### **2.4.2.3. Tecnologías de la información y la comunicación para la comunicación de gobierno**

Cuando se habla de Estados liberales que vienen legitimados por la voluntad de los ciudadanos, el desarrollo tecnológico tiene una relación directamente proporcional con el de este Estado como es el caso de Colombia, en el caso de la comunicación de gobierno, este factor ha sido utilizado para la recolección, registro, almacenamiento y procesamiento de grandes cantidades de información.

Por otra parte, los gobiernos buscan constantemente la legitimación del poder, recurriendo a la transparencia y a darle acceso a la información a la ciudadanía para generar procesos de democracia participativa, proceso que según Negrete & Rivera (2017), da origen al concepto de gobierno abierto, que debe tener en cuenta aspectos como el acceso a la libertad de información, la protección de datos y la mejora de la democracia, cuyo objetivo es el dialogo constante con los ciudadanos en pro de escuchar lo que dicen, así como sus necesidades, para que el proceso de toma de decisiones se enriquezca con las preferencias y necesidades de ellos.

Por lo tanto, una de las bases del gobierno abierto es la transformación de los datos gubernamentales en datos abiertos, en pro de permitir su uso, protección y colaboración por parte de los ciudadanos en los procesos de decisión pública, rendición de cuentas y mejoramiento de los servicios públicos; además, las bases de este tipo gubernamental son la transparencia, la rendición de cuentas, la colaboración y al participación ciudadana, sin embargo estos cuatro pilares deben moverse en un contexto de interacción digital, donde los funcionarios públicos pierden la calidad de que la información de su labor como privada y replantea la relación con los ciudadanos.

Entre las características fundamentales de esta tipología de gobierno se encuentran dos relevantes que son la reorganización de los datos y la medición de los datos de acuerdo al nivel de implementación establecido y es desde esta perspectiva donde las redes sociales generan nuevos espacios de interacción entre los actores, eliminando los obstáculos físicos de distancia y tiempo, lo que implica que el gobierno abierto debe tener de forma obligatoria una infraestructura tecnológica en su estructura interna y en los procedimientos administrativos que permita la conectividad, la digitalización y el uso de las TIC en los procesos internos para que sean eficientes y eficaces, manteniendo una relación con el ciudadano a partir del mejoramiento de los trámites y servicios a los que este puede acceder, y se configura como el primer paso en el camino al desarrollo de políticas de apertura gubernamental mediante el uso de la tecnología (Negrete & Rivera, 2017).

### 3. Diseño metodológico

#### 3.1. Enfoque

El paradigma representa el hecho de compartir teorías y métodos que ellos consideran legales, lo cual significa que asumen una posición ante los diferentes aspectos de la vida, con una manera de interpretación determinada y una forma de dar solución a los problemas que se presentan a través de ella, por lo anterior paradigma sería “lo que comparten los miembros de una comunidad científica y, a la vez una comunidad científica consiste en unas personas que comparten un paradigma” (Kuhn, 1986, p.271).

En el caso de esta investigación, se ubicará en el **Paradigma Interpretativo (Histórico – Hermenéutico)**, ya que en este “el investigador trata de descubrir el significado de las acciones humanas y de la vida social, dirige su labor a entrar en el mundo personal de los individuos, en las motivaciones que lo orientan, en sus creencias” (Gonzales, 2003, p.30). Por otra parte, Dilthey (1990) uno de los principales exponentes del método hermenéutico en las ciencias humanas– define la hermenéutica como “el proceso por medio del cual conocemos la vida psíquica con la ayuda de signos sensibles que son su manifestación”. Es decir que la hermenéutica tendría como misión descubrir los significados de las cosas, interpretar lo mejor posible las palabras, los escritos, los textos, los gestos y, en general, el comportamiento humano, así como cualquier acto u obra suya, pero conservando su singularidad en el contexto de que forma parte.

En lo que respecta a esta investigación, el objetivo principal es “Diseñar una Propuesta de estrategia de Comunicación de Gobierno a partir del modelo holístico, para la Alcaldía de Pacho Cundinamarca”, lo cual implica analizar el discurso utilizado en los procesos de comunicación de gobierno como acción humana desde la perspectiva del pensamiento crítico, involucrándose en las dinámicas de la Alcaldía de Pacho Cundinamarca.

#### 3.2. Tipo de investigación

Teniendo en cuenta lo expuesto en el apartado anterior, en el que se describe el paradigma interpretativo, el tipo de investigación de este trabajo será el **Cualitativo**, dado

que, al analizar el objetivo general de esta investigación contra lo expuesto por Galeano, para quien:

La investigación cualitativa es un campo de estudio en sí mismo, ya que cruza disciplinas, áreas del conocimiento y problemáticas. De esta manera lo que envuelve a esta investigación no es más que una interconexión de términos, conceptos y presupuestos, que incluye tradiciones asociadas a la fenomenología, el interaccionismo simbólico, la hermenéutica, la semiótica, el posestructuralismo, la escuela crítica, la sociología comprensiva, así como también perspectivas investigativas conectadas con estudios culturales e interpretativos (Galeano, 2004, p.107).

De acuerdo a lo anterior, el proyecto acá planteado se encuentra ubicado en este último grupo de estudios que son tenidos en cuenta por Galeano, ya que ésta aborda realidades subjetivas e intersubjetivas, como objetos legítimos de conocimientos científicos, apuntando a la comprensión de la realidad, como resultado de un proceso histórico de construcción a partir de las lógicas de sus actores, reconociendo la subjetividad como condición de conocimiento, la validez estratégica con un fin, la confiabilidad de las fuentes, la sistematicidad o construcción teórica y la comunicabilidad mediante múltiples lenguajes, donde se da cabida a diferentes apropiaciones conceptuales y metodológicas que se ofrece al investigador como cajas de herramientas que no están limitadas por criterios académicos, sino por la realidad social(Galeano, 2004).

Además, se plantea un alcance de investigación de tipo exploratorio, el cual es definido por Hernández et. Al., (2014), como aquel que se “emplea cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso” (p.91), puesto que el tema de investigación planteado es un tema poco abordado, además la revisión de literatura inicial reveló que solo hay ideas vagamente vinculadas con el problema de estudio y con el modelo de comunicación gubernamental propuesto como orientador del caso.

### **3.3.Tipo de estudio**

El tipo de estudio a utilizarse en este proyecto es **transversal**, ya que la recolección de los datos, se dará en un único momento, que es descrito por Rothman (2012), como

aquellos que suelen incluir individuos con y sin la condición en un momento determinado (medición simultánea) y en este tipo de diseño, el investigador no realiza ningún tipo de intervención (interferencia); además, realiza una sola medición de la o las variables en cada individuo (número de mediciones).

### **3.4. Investigación**

Si se tiene en cuenta que esta investigación plantea una inmersión en el contexto que es la Alcaldía de Pacho Cundinamarca, recolectando la información de los mismos actores y buscando realizar procesos de transformación, lo cual es coherente con lo expuesto por Restrepo (2005), quien define la Investigación Acción como la emprendida por personas, grupos o comunidades que llevan a cabo una actividad colectiva en bien de todos, consistente en una práctica reflexiva social en la que interactúan la teoría y la práctica con miras a establecer cambios apropiados en la situación estudiada y en la que no hay distinción entre lo que se investiga, quién investiga y el proceso de investigación.

Como apoyo a este proceso de investigación acción, se encuentra el estudio de caso, que según Yin (1989), es apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos, pues en su opinión, la investigación empírica tiene los siguientes rasgos distintivos:

- Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real.
- Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes.
- Se utilizan múltiples fuentes de datos, y
- Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.

Además, Eisenhardt (1989) afirma que el estudio de caso es una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría.

Lo anterior es coherente con la investigación planteada, dado que lo que se plantea es como mediante un estudio de caso, tratar de documentar en la práctica la aplicación del

modelo holístico de la Comunicación Gubernamental y generar conocimiento acerca de este proceso.

### **3.5.Técnica de investigación**

#### **3.5.1. Técnicas de recolección de información**

##### **3.5.1.1.Revisión documental**

La investigación planteada corresponde a un estudio interpretativo por su carácter de documental, en el que se interpretan las diferentes concepciones que se le dan a las categorías planteadas a través de la bibliografía a una situación problemática; a través de una revisión documental, que es una estrategia metodológica, desarrollada por medio de revisiones exploratorias que permiten sintetizar la evidencia existente con respecto a un tema particular, así como también incorporar diversos diseños de estudio, intervenciones y medidas de impacto que posibilitan la generación de nuevas ideas, líneas de investigación o métodos de trabajo, aplicando criterios de evaluación que permitan establecer una calidad aceptable de los documentos encontrados (Manchado, Tamames, López, Mohedano, D'Agostino y Veiga de Cabo, 2009).

##### **3.5.1.2.Entrevista semiestructurada**

La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recolectar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Constituyéndose como un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo, que Canales (2006), define como “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto” (p.164).

Se argumenta que la entrevista es más eficaz que el cuestionario porque obtiene información más completa y profunda, además presenta la posibilidad de aclarar dudas durante el proceso, asegurando respuestas más útiles (Díaz, Torruco, Martínez y Varela (2013). Por otra parte, según Martínez (1998), la entrevista es muy ventajosa principalmente en los estudios descriptivos y en las fases de



exploración, debido a que presenta las siguientes características: tiene como propósito obtener información en relación con un tema determinado; se busca que la información recabada sea lo más precisa posible; se pretende conseguir los significados que los informantes atribuyen a los temas en cuestión; el entrevistador debe mantener una actitud activa durante el desarrollo de la entrevista, en la que la interpretación sea continua con la finalidad de obtener una comprensión profunda del discurso del entrevistado).

### **3.5.2. Técnicas de análisis de la información**

Teniendo en cuenta que el tipo de investigación que se llevará a cabo en la Propuesta de Estrategia de Comunicación de Gobierno es **cualitativo**, se considera que la forma más apropiada para realizar la interpretación de la información obtenida de la entrevista semi estructurada y la revisión documental, es mediante el establecimiento y agrupación de categorías y subcategorías que permitan identificar el patrón que predomina y de este modo tomar las acciones pertinentes.

Lo anterior corresponde al análisis de contenido, que permite analizar el material bibliográfico para este caso desde la perspectiva cualitativa, el procedimiento de este análisis será direccionado por Martínez (2004), quien propone cuatro momentos para la teorización: el primero la categorización, la cual inicia con la transcripción de la información protocolar, pasando por el establecimiento de unidades temáticas, para luego codificar; el segundo momento es la estructuración, donde se presenta una síntesis descriptiva de los hallazgos; el tercer momento es la contrastación, en el que se utilizará la triangulación para comparar los resultados con los estudios paralelos o similares que se presentaron en el marco teórico referencial y finalmente la teorización, en donde se tratara de integrar en un todo coherente y lógico los resultados de la investigación.

### 3.6.Descripción del tratamiento metodológico

De acuerdo con la metodología establecida para el desarrollo de la investigación, se estructuró el análisis en torno a los cinco pilares del modelo holístico. Éstos serán las categorías y sus componentes las subcategorías del estudio en cuestión. A su vez se realizarán 10 entrevistas semiestructuradas (formato, anexo, 1), 1 al Señor Alcalde, 6 a los secretarios de despacho y 3 a las personas que apoyan la comunicación (1 persona de la Alcaldía, y 2 a las personas de las emisoras - externos).

Así mismo, se realizará una revisión de contenido de la página de Facebook de la Alcaldía y a la cantidad de transmisiones radiales en dos de las emisoras con que tienen contrato: Radio Futurama y Pacho Stéreo.

<b>Organización de la Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Figuras encargadas de la Comunicación</li> <li>• RRHH de la estructura de comunicación</li> <li>• Organigrama Institucional</li> <li>• Infraestructura de la Comunicación</li> <li>• Reglamentación, normatividad y documentación</li> </ul>
<b>Mapa de Públicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentación de públicos</li> <li>• Públicos, pertinencia y coherencia de los públicos</li> <li>• Adecuación del mensaje y los medios</li> <li>• Construcción de mensajes específicos a los públicos</li> </ul>
<b>Construcción del Mensaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis del mensaje</li> <li>• Argumento e imagen</li> <li>• Características generales</li> <li>• Valores institucionales destacados Valores destacados del líder</li> </ul>
<b>Transmisión del Mensaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones informativas</li> <li>• Discursos</li> <li>• Eventos</li> <li>• Nuevas tecnologías</li> <li>• Piezas publicitarias</li> <li>• Medios tradicionales</li> </ul>
<b>Componente estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de comunicaciones</li> <li>• Ciclo estratégico de comunicación estratégica,</li> <li>• Plan de manejo de crisis</li> <li>• Modelo bidireccional simétrico de comunicación</li> <li>• Coherencia institucional entre visión, estrategia y objetivo estratégico</li> </ul>

Una vez efectuadas las entrevistas, se realizará una comparación por cada pilar entre los resultados obtenidos por parte de la Alcaldía y los medios de comunicación; se hace el respectivo análisis y se genera una recomendación .

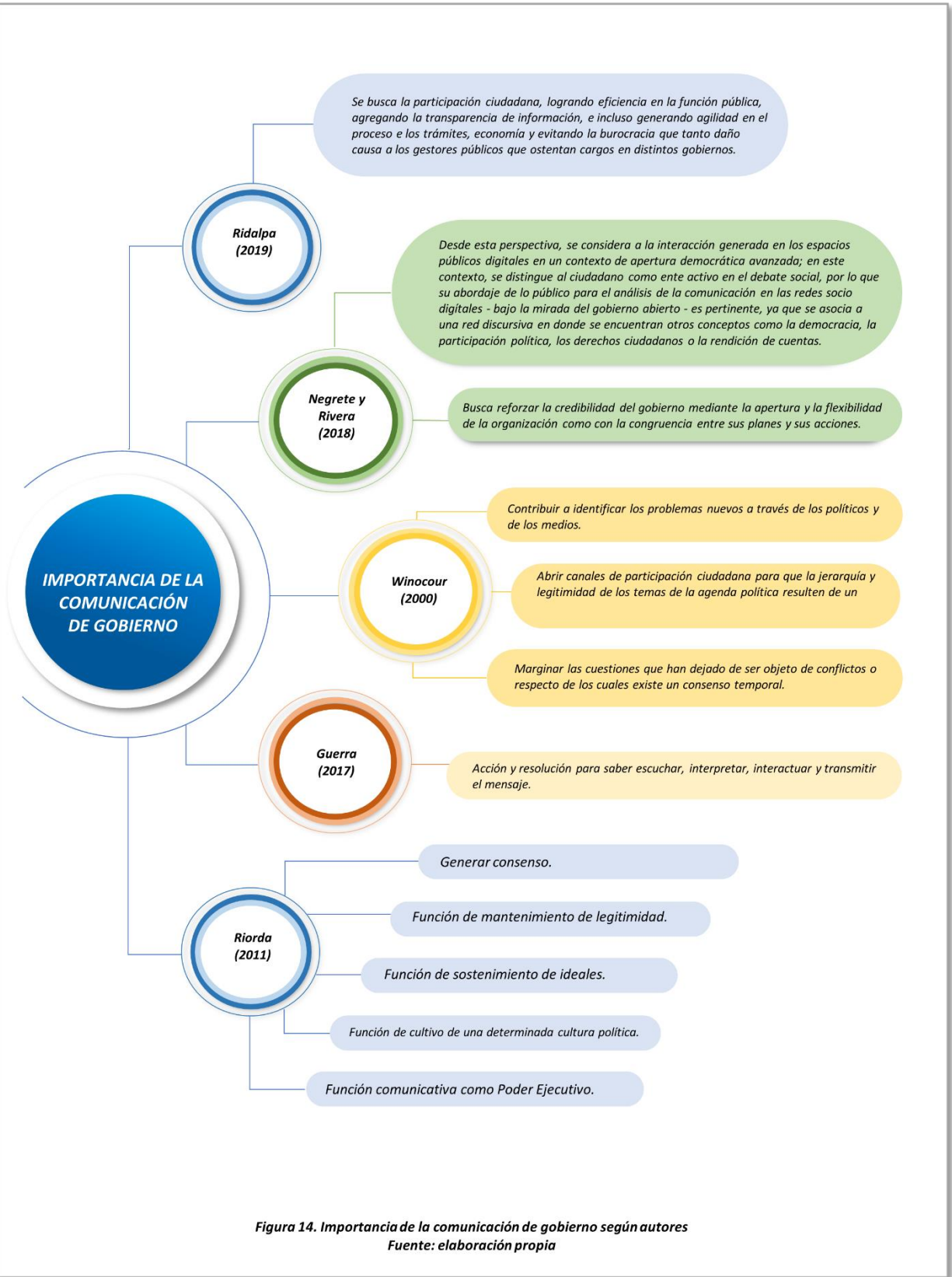
Objetivo Específico	Pregunta Orientadora	Técnica de Recolección de Información	Criterios de Inclusión	Criterios de Exclusión	Procesos de Recolección	Procesos en el Análisis
<b>Diagnosticar la importancia que tiene para la Alcaldía la implementación de una estrategia de Comunicación de Gobierno.</b>	¿Cuál es la importancia de la Comunicación Gubernamental en los entes gubernamentales?	Revisión documental de fuentes secundarias	Búsqueda dirigida teniendo como palabra clave "Comunicación Gubernamental"	Artículos que vengan de blogs	Evaluación de heterogeneidad	Categorización alrededor de la categoría principal que es Comunicación Gubernamental
			Se circunscribirá la búsqueda inicialmente a 2 años <b>(2020-2021)</b>	Artículos que no tengan determinadas las normas mínimas que ordenan las Normas APA	Combinación de resultados	Estructuración a través de una matriz categorial que muestre los diversos hallazgos
			Solo se utilizarán artículos que provengan de bases de datos reconocidas		Análisis de sensibilidad y subgrupos	Contrastación en la que se utilizará la triangulación para comparar los resultados con lo planteado en el marco teórico.
			Se incluirá literatura gris (informes, proyectos, actas)			Teorización donde se trata de integrar en un todo coherente y lógico los resultados de la investigación
<b>Conocer las acciones de comunicación de Gobierno que se han implementado en la Alcaldía municipal de Pacho,</b>	¿Cuál es la experiencia de la Comunicación de gobierno presentada en la Alcaldía de Pacho - Cundinamarca en el periodo actual?	Entrevista Semiestructurada	Personal encargado de la oficina de prensa de la Alcaldía de Pacho – Cundinamarca		Evaluación de heterogeneidad	Categorización alrededor de las categorías emergentes que se observen en el proceso, alrededor de la categoría principal que es la Comunicación Gubernamental

Objetivo Específico	Pregunta Orientadora	Técnica de Recolección de Información	Criterios de Inclusión	Criterios de Exclusión	Procesos de Recolección	Procesos en el Análisis
<b>Cundinamarca, durante la últimas administración pública.</b>					Combinación de resultados	Estructuración a través de una matriz categorial que muestre los diversos hallazgos
					Análisis de sensibilidad y subgrupos	Contrastación en la que se utilizará la triangulación para comparar los resultados con lo planteado en el marco teórico.
						Teorización donde se trata de integrar en un todo coherente y lógico, los resultados de la investigación
<b>Plantear la Estrategia de Comunicación de Gobierno, de acuerdo a las necesidades halladas en la estructura de la Alcaldía.</b>	¿De qué forma se puede aplicar el modelo holístico de Comunicación de Gobierno en la Alcaldía de Pacho - Cundinamarca?	Protocolo	En este paso se utilizarán los hallazgos de los objetivos específicos desarrollados			Se realizará un análisis de las diferentes categorías planteadas y se escogerán las estrategias más adecuadas al caso de estudio

## **4. Resultados**

### **4.1. Importancia de la implementación de una estrategia de comunicación de gobierno**

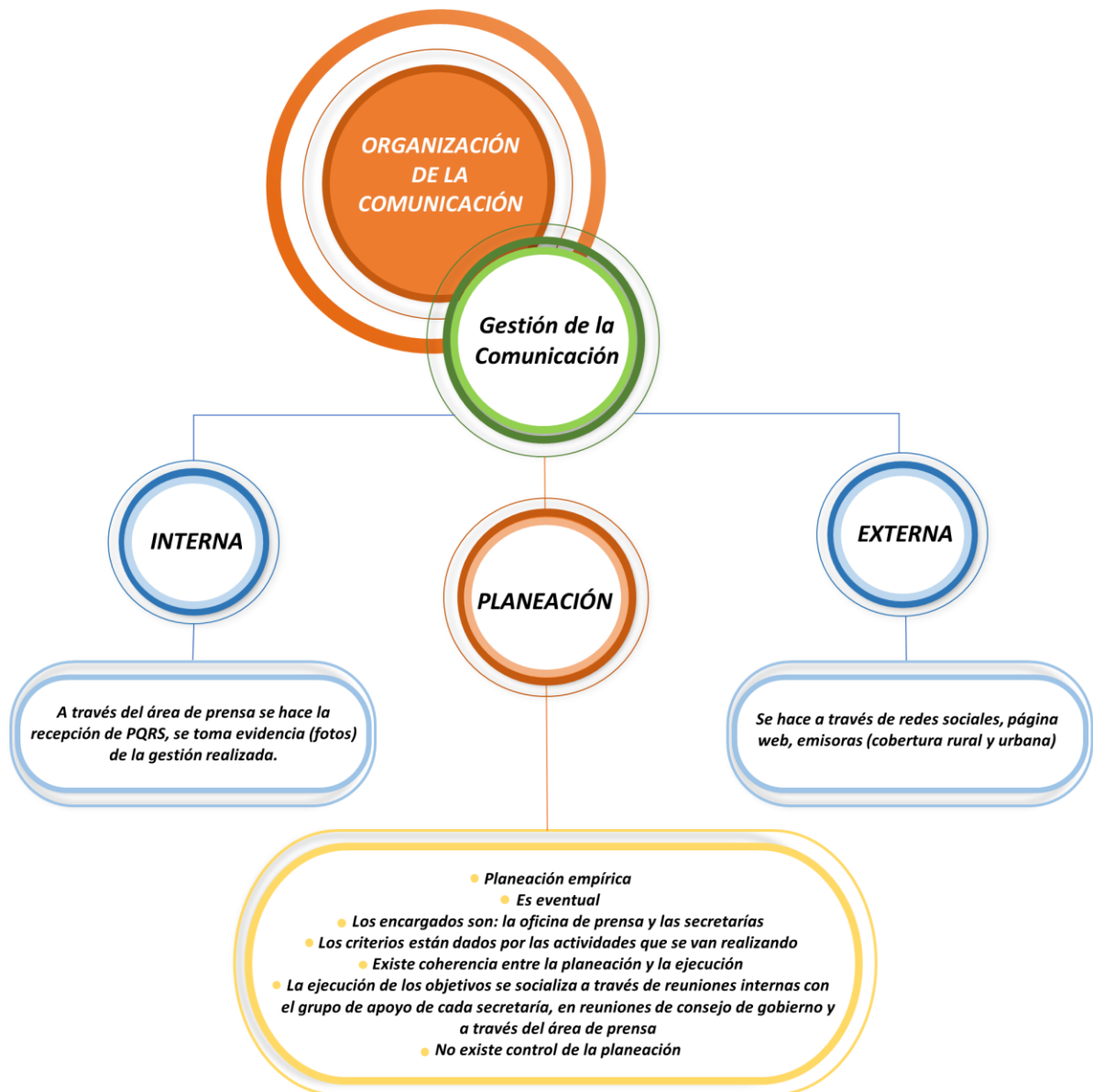
Desde la revisión documental se encontraron las razones de relevancia que los autores le dan a la estrategia de la comunicación de gobierno que se describen en la figura 14.



## **4.2. Experiencias de la comunicación de gobierno de la Alcaldía de Pacho en la administración 2020-2021**

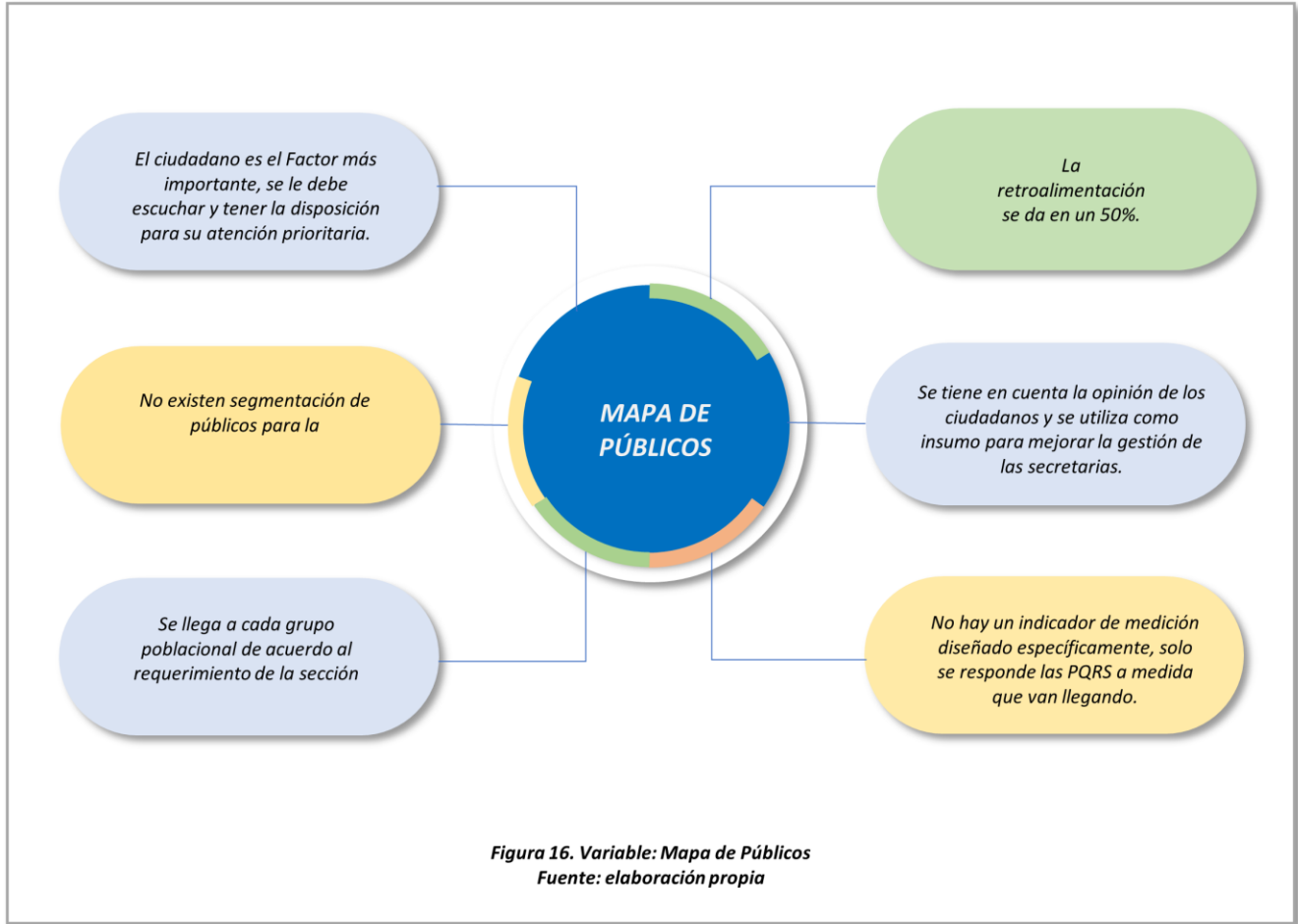
### **4.2.1. La comunicación gubernamental desde la perspectiva del Alcalde de Pacho**

A continuación, se presentan los resultados de los instrumentos aplicados de acuerdo con las variables establecidas que son: organización de la comunicación, mapa de públicos, construcción del mensaje, transmisión del mensaje y componente estratégico.



**Figura 15. Variable: Organización de la Comunicación**  
**Fuente: elaboración propia**





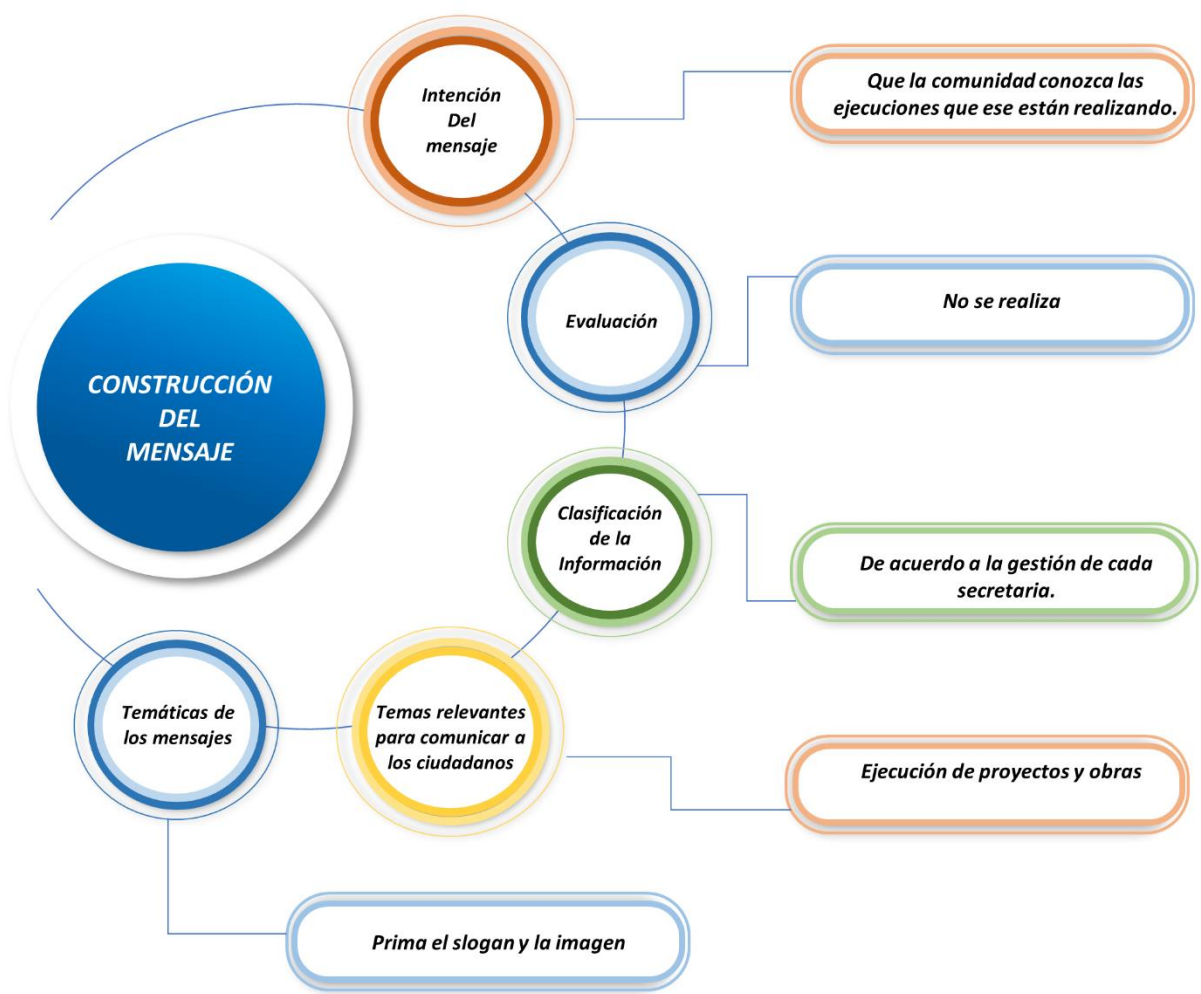
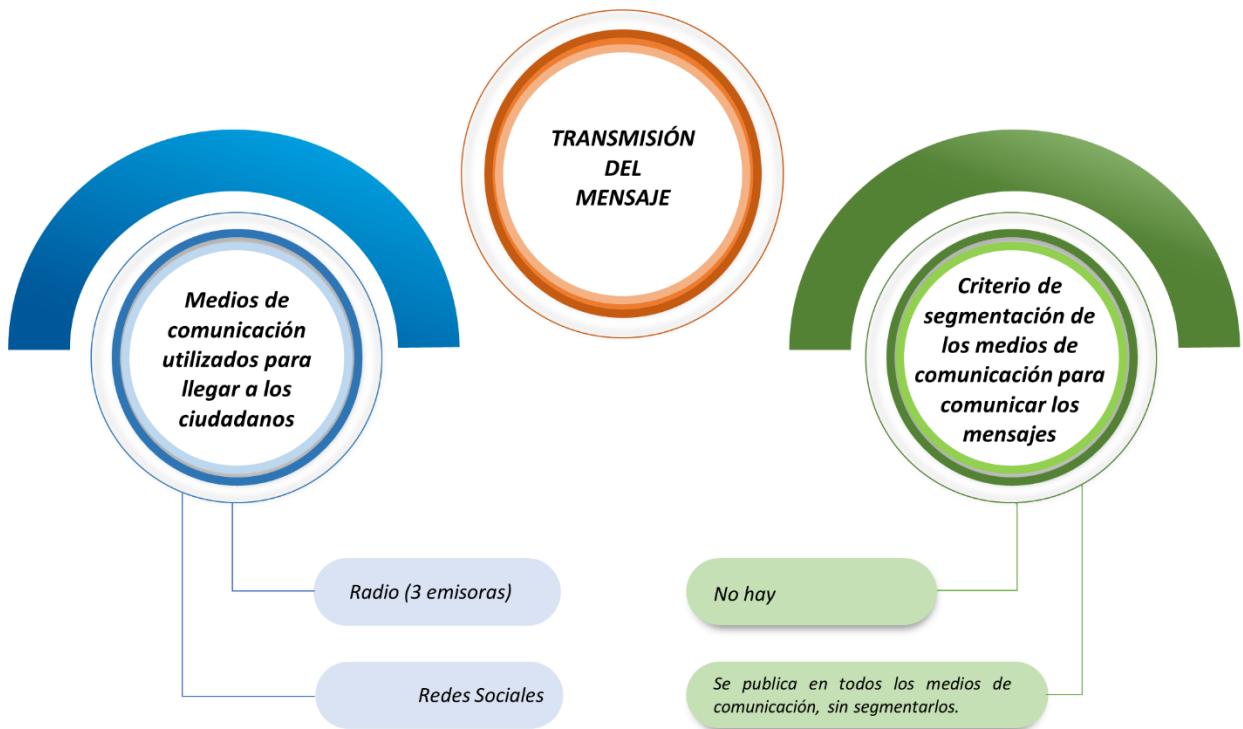
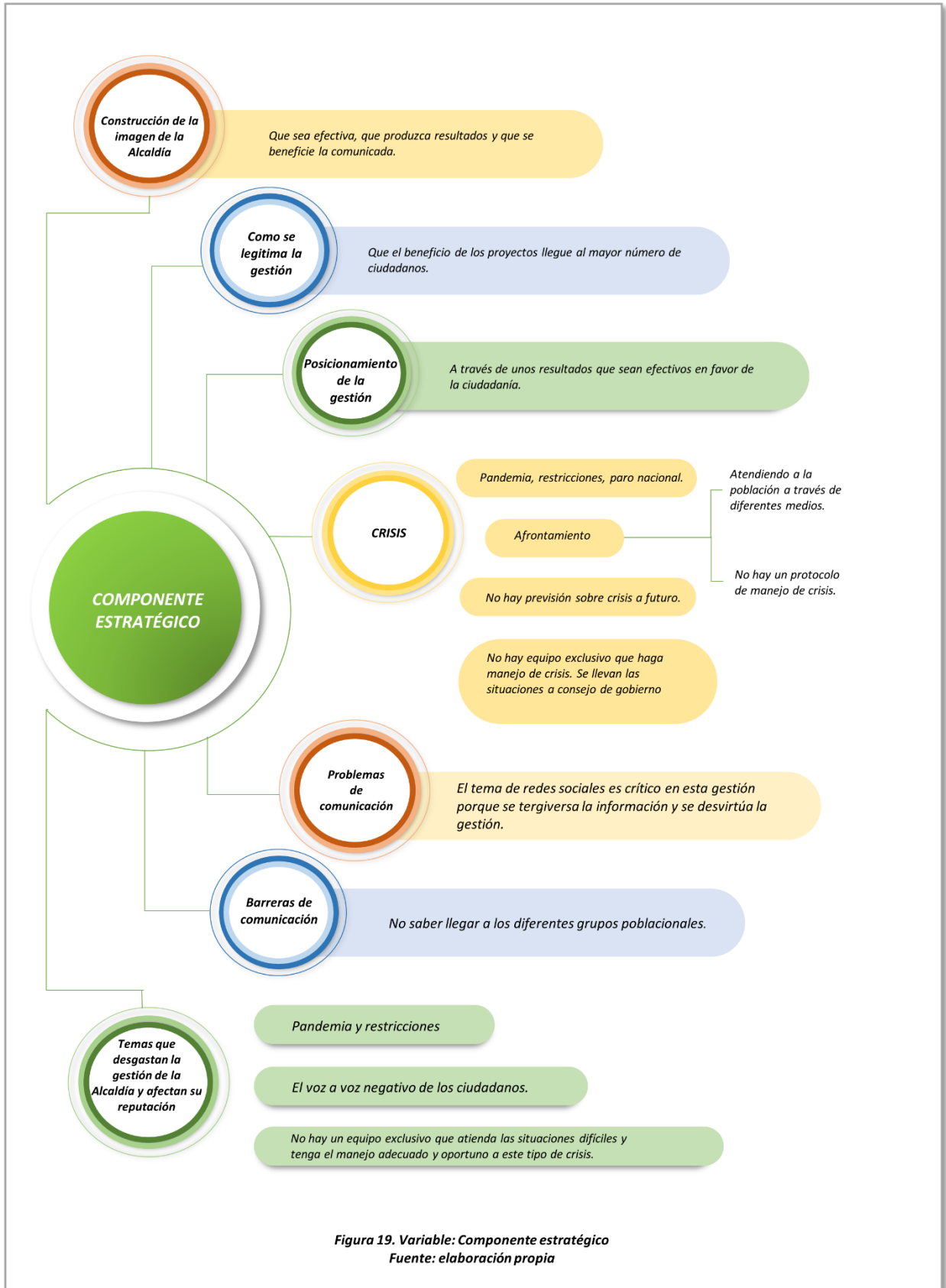


Figura 17. Variable: Construcción del Mensaje  
Fuente: elaboración propia



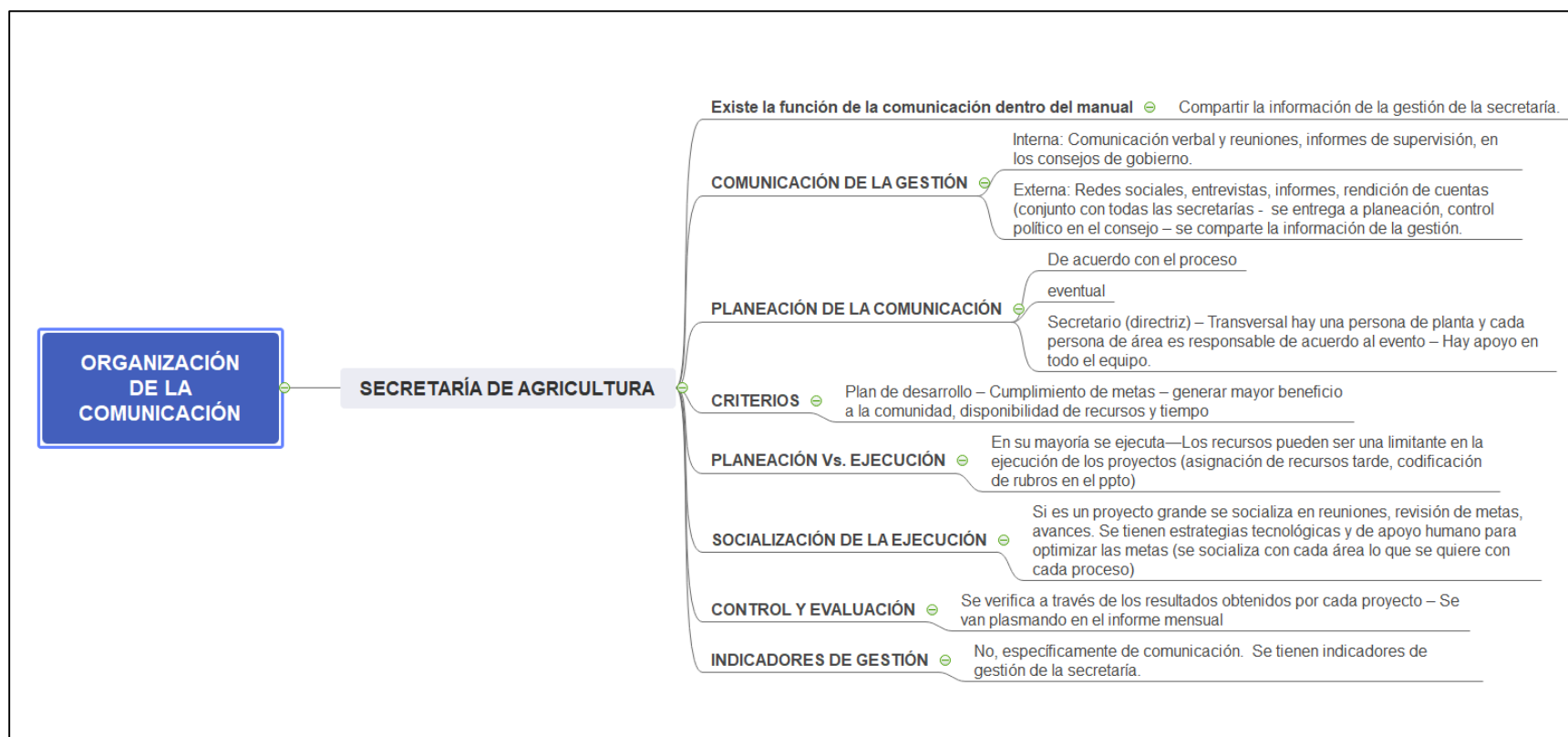
**Figura 18. Variable: Transmisión del Mensaje**  
**Fuente: elaboración propia**



**Figura 19. Variable: Componente estratégico**  
Fuente: elaboración propia

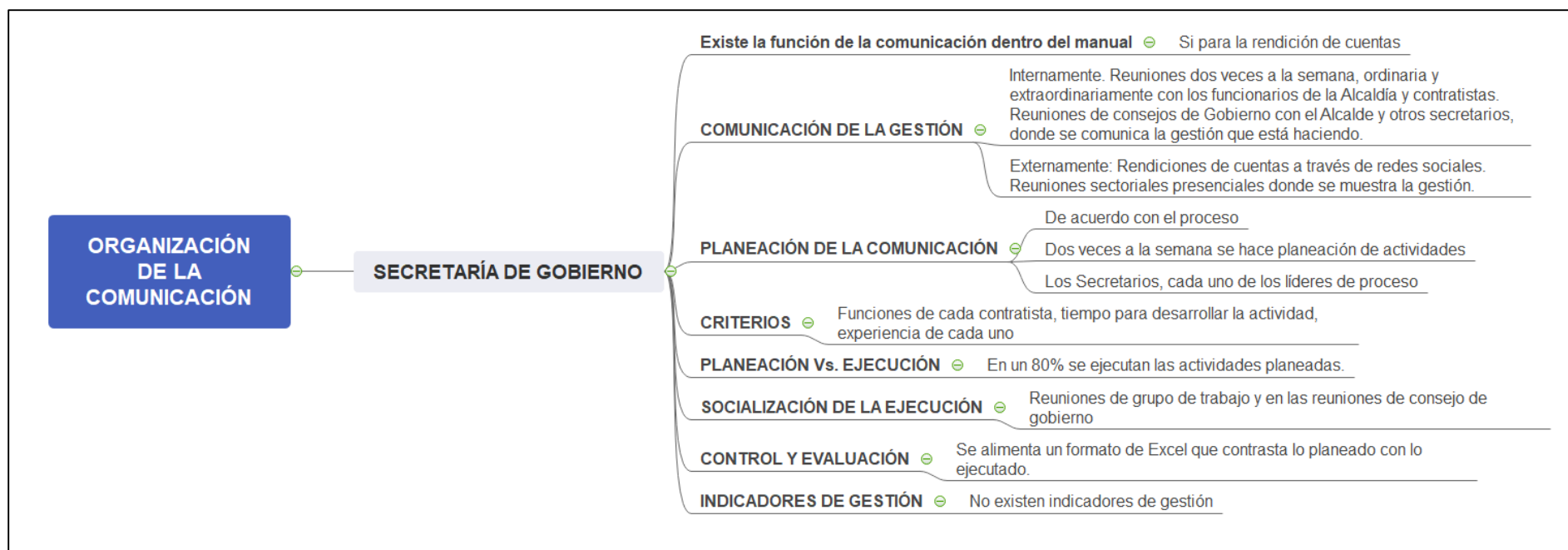
## 4.2.2. La comunicación gubernamental desde la perspectiva de los Secretarios de despacho

### 4.2.2.1. Organización de la comunicación



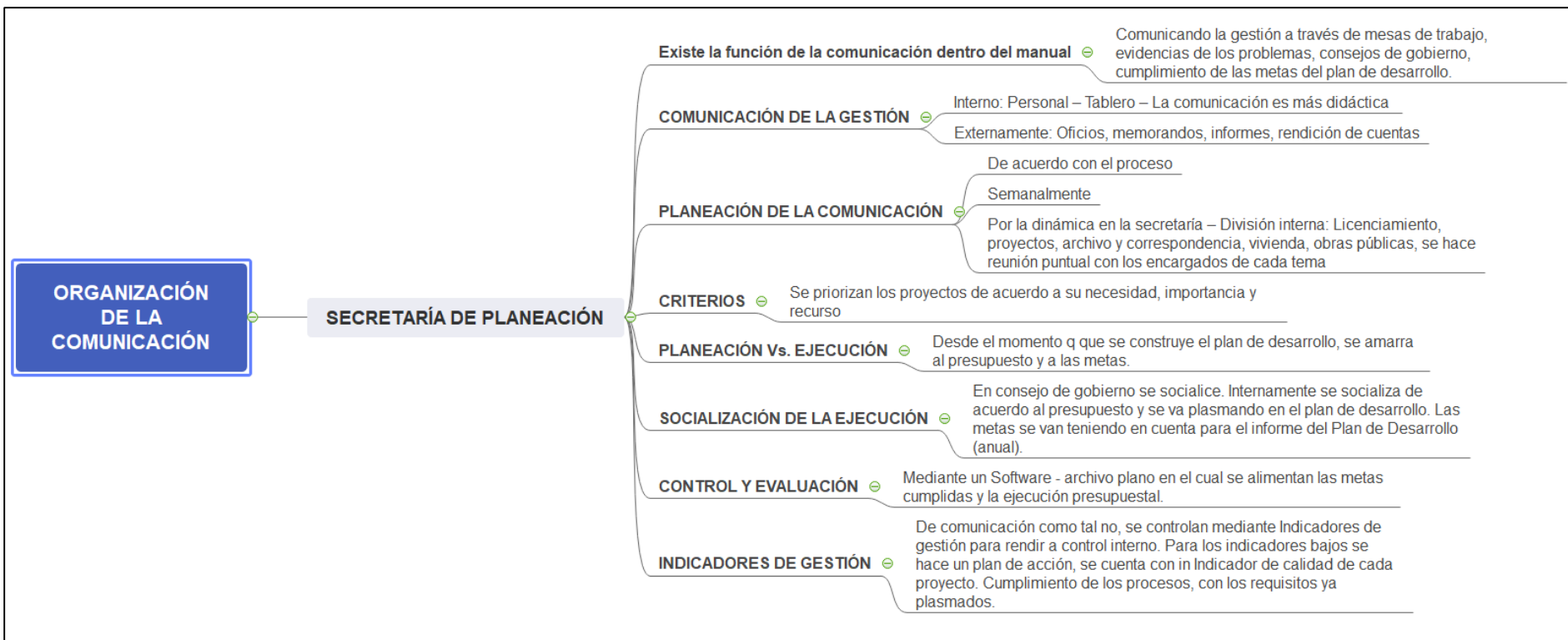
*Figura 20. Variable: Organización de la comunicación – Secretaría de Agricultura*

*Fuente: elaboración propia*



*Figura 21 Variable: Organización de la comunicación – Secretaría de Gobierno*

*Fuente: elaboración propia*



*Figura 22 Variable: Organización de la Comunicación – Secretaría de Planeación*

*Fuente: elaboración propia*



**Figura 23 Variable: Organización de la Comunicación – Secretaría de Tránsito**

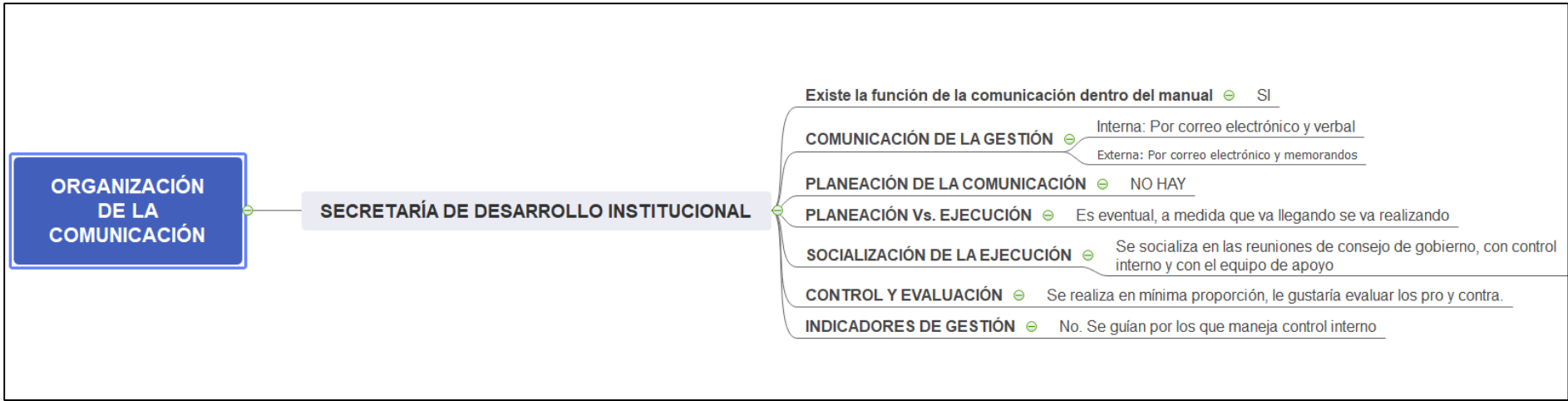
*Fuente: elaboración propia*





**Figura 24 Variable: Organización de la Comunicación – Secretaría de Desarrollo Social**

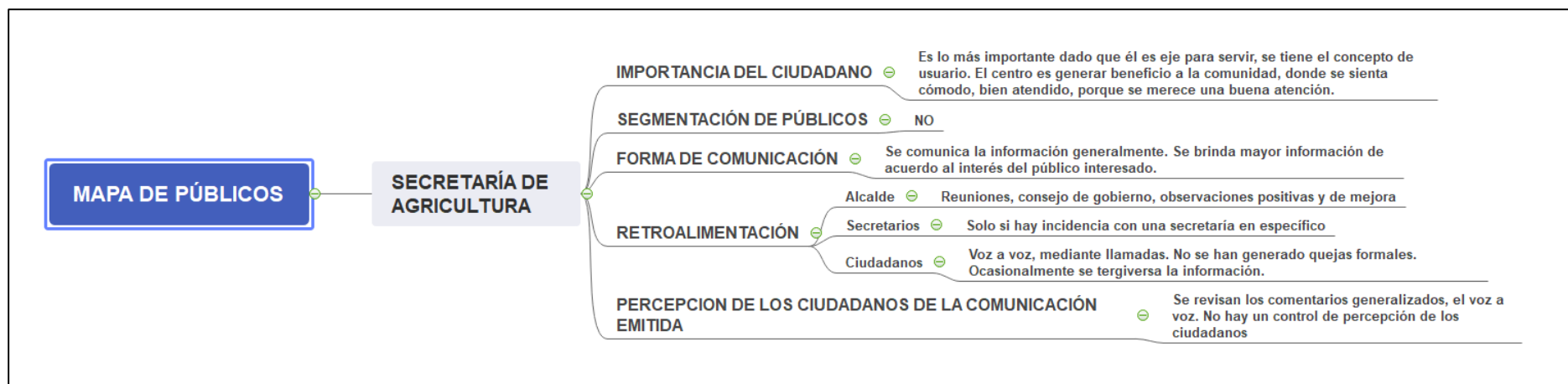
*Fuente: elaboración propia*



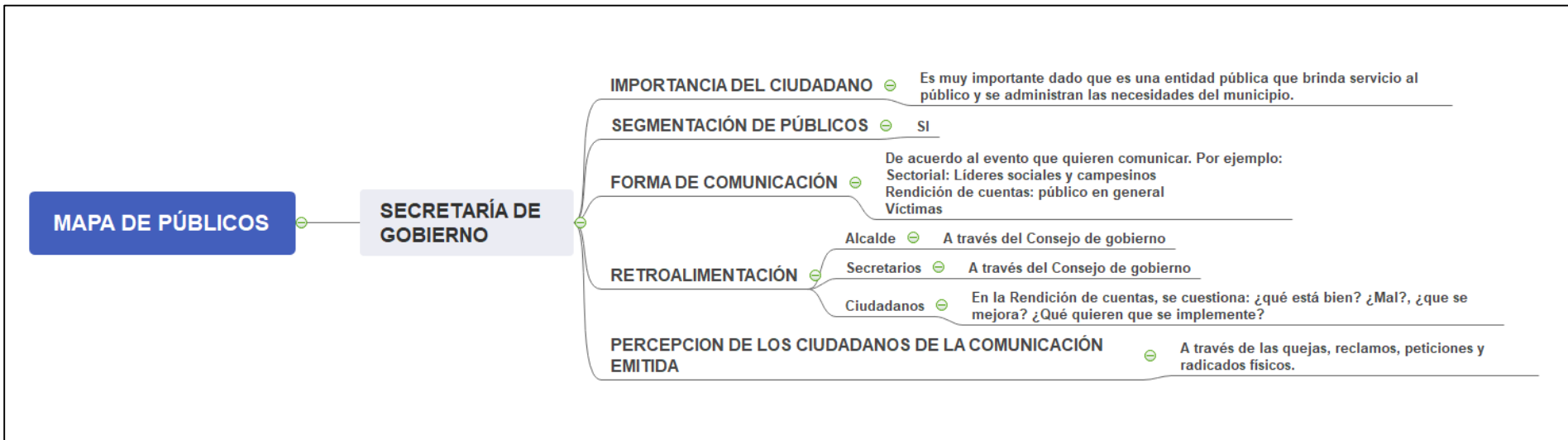
*Figura 25 Variable: Organización de la Comunicación – Secretaría de Gestión Institucional*

*Fuente: elaboración propia*

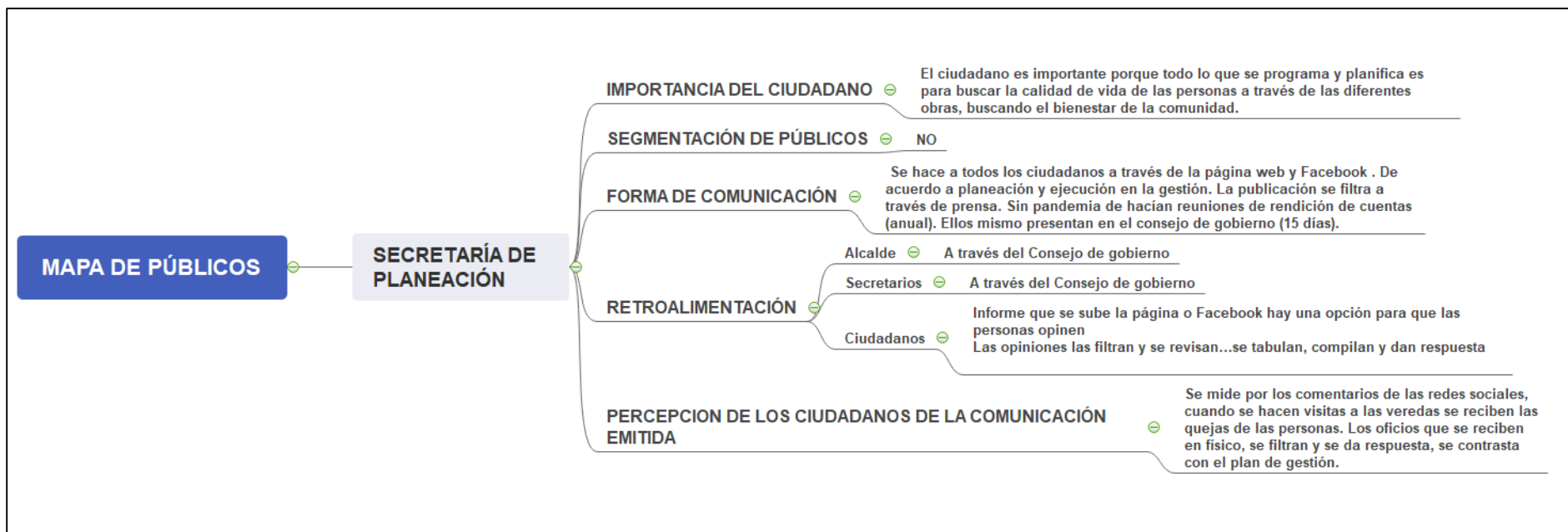
#### 4.2.2.2. Mapa de públicos



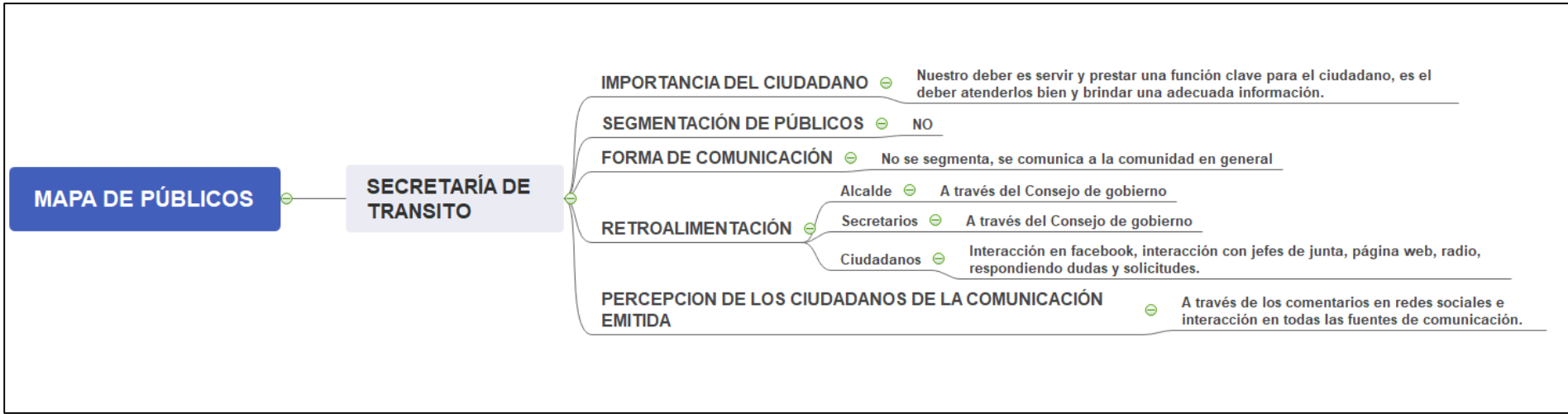
*Figura 26. Variable: Mapa de Públicos – Secretaría de Agricultura  
Fuente: elaboración propia*



*Figura 27. Variable: Mapa de públicos – Secretaría de Gobierno*  
*Fuente: elaboración propia*

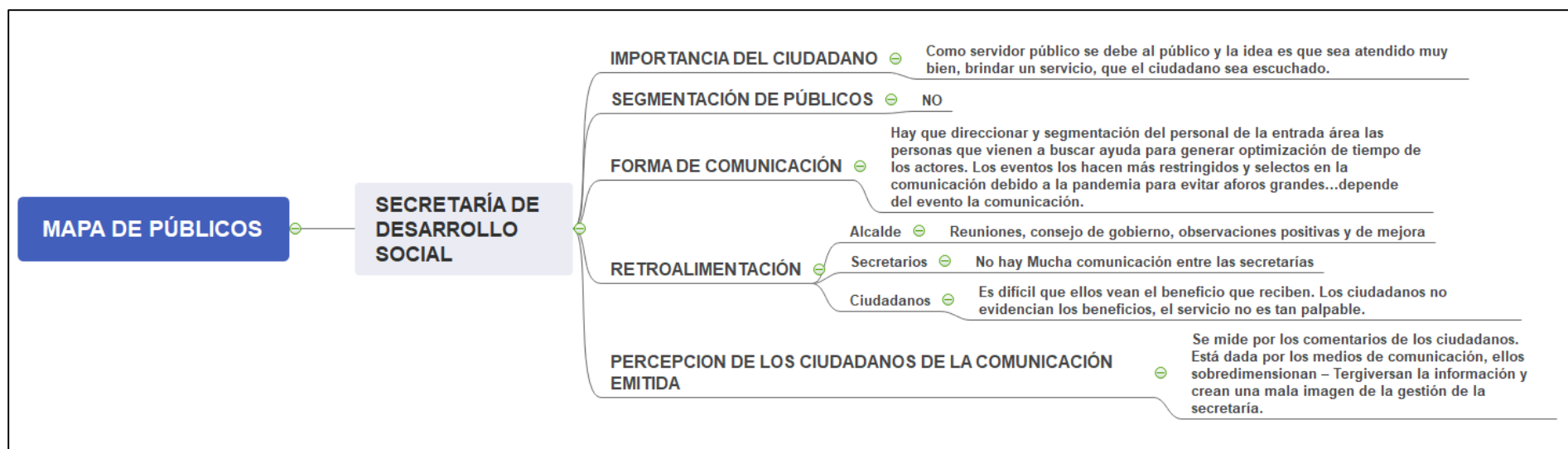


*Figura 28. Variable: Mapa de Públicos – Secretaría de Planeación*  
*Fuente: elaboración propia*



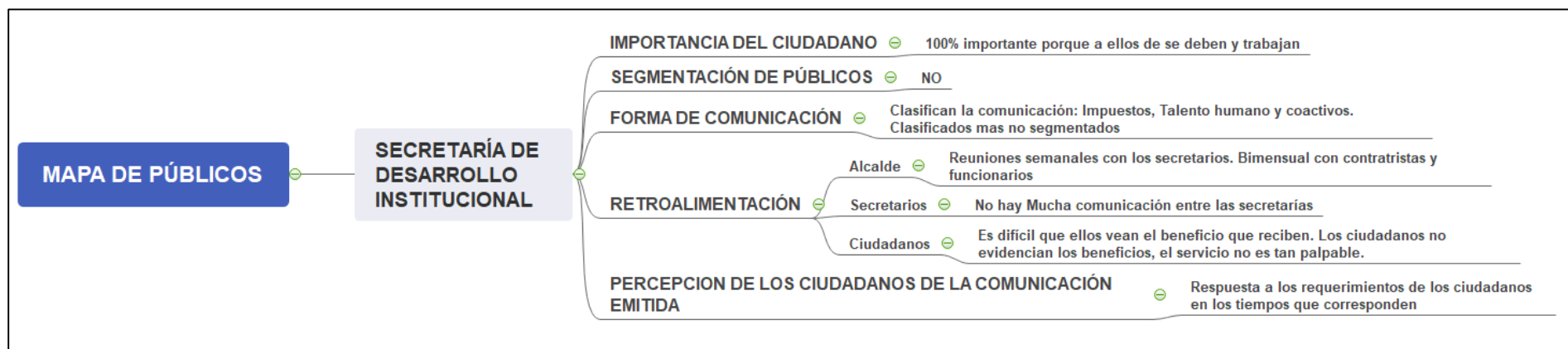
**Figura 29. Variable: Mapa de Públicos – Secretaría de Tránsito**

*Fuente: elaboración propia*



**Figura 30. Variable: Mapa de Públicos – Secretaría de Desarrollo Social**

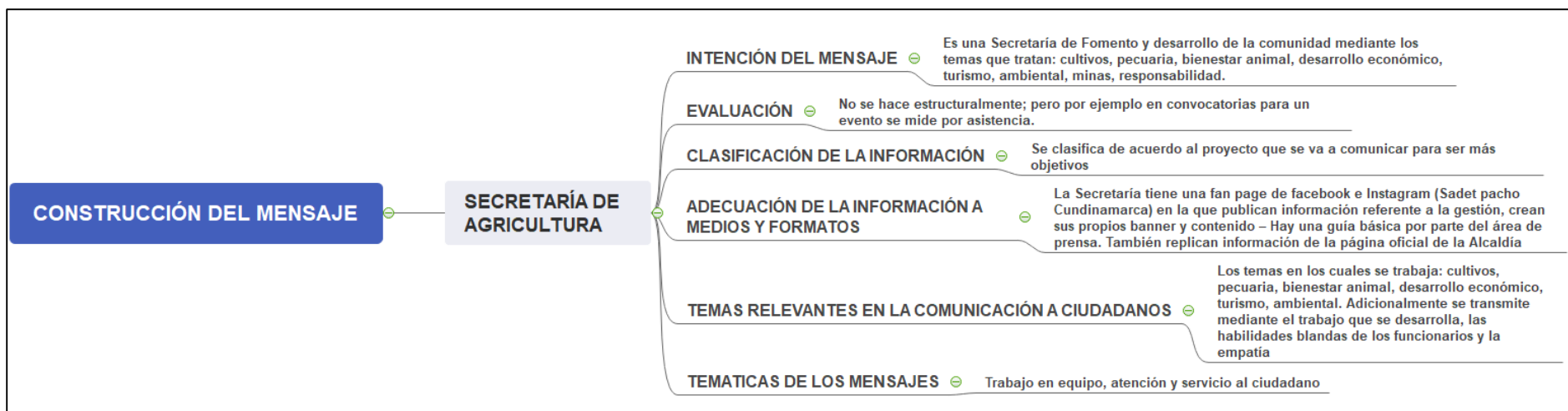
Fuente: elaboración propia



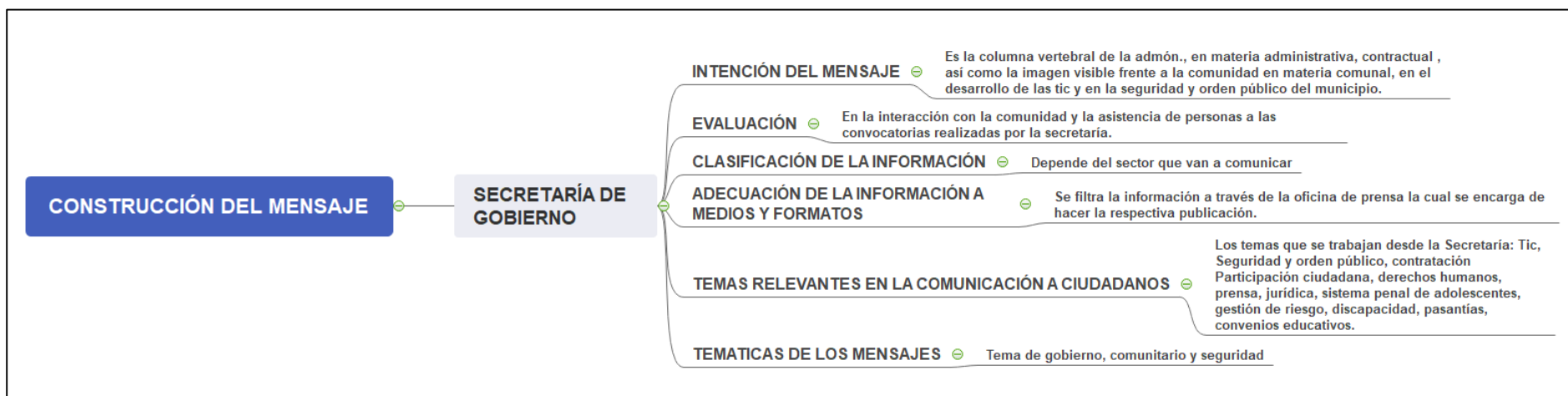
**Figura 31. Variable: Mapa de Públicos – Secretaría de Gestión Institucional**

Fuente: elaboración propia

### 4.2.2.3. Construcción del mensaje

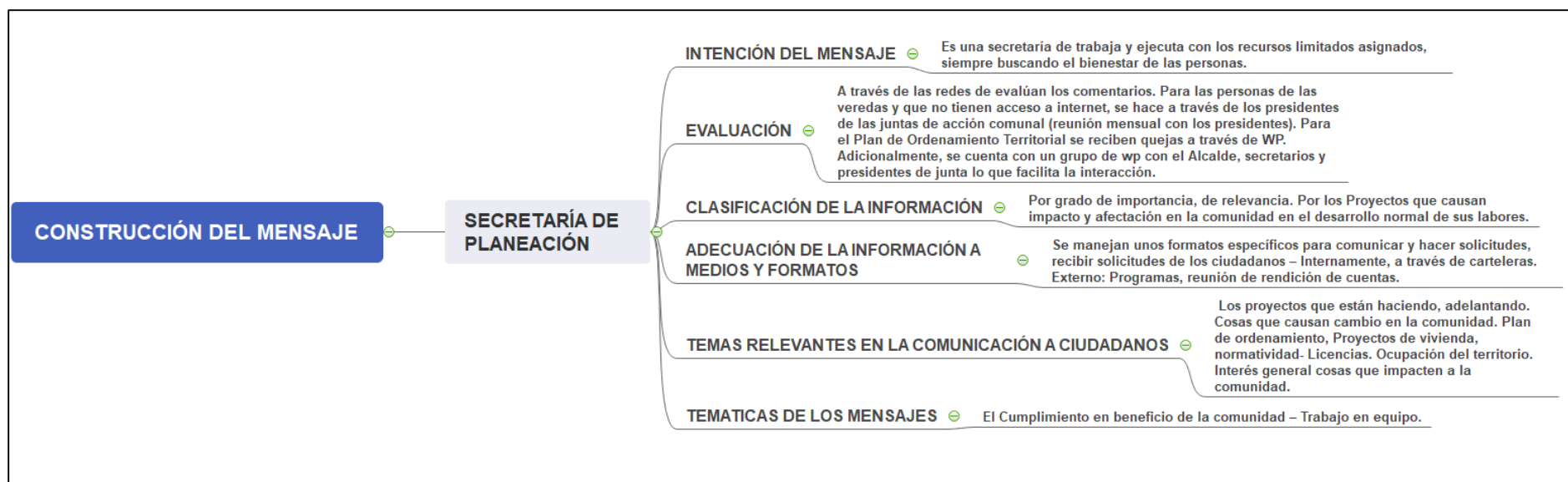


*Figura 27. Variable: Construcción del Mensaje – Secretaría de Agricultura  
Fuente: elaboración propia*



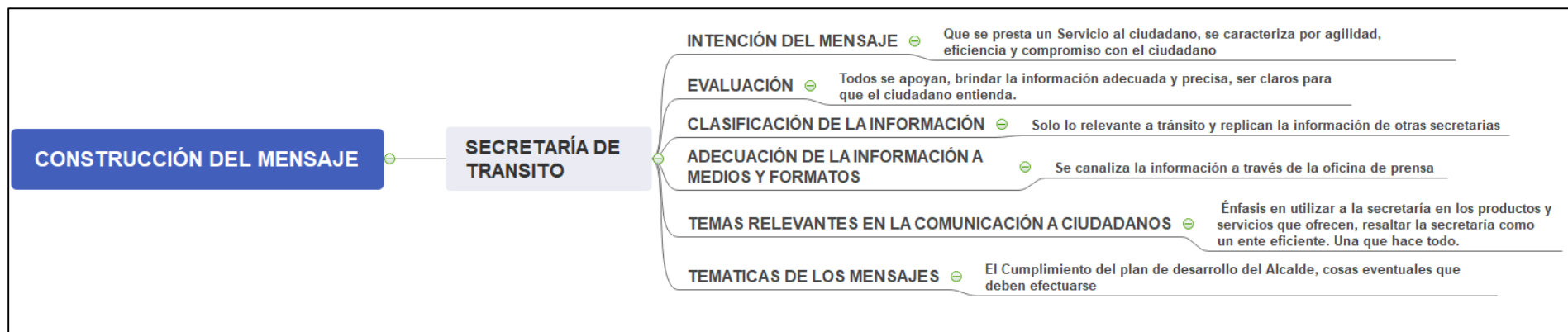
*Figura 28. Variable: Construcción del mensaje – Secretaría de Gobierno  
Fuente: elaboración propia*





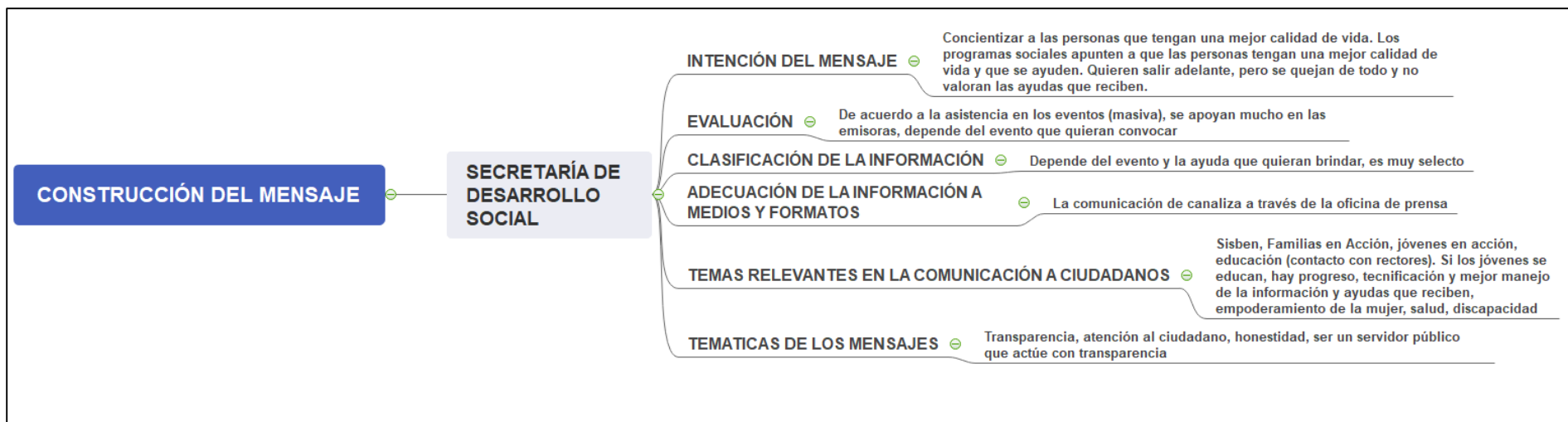
**Figura 29. Variable: Construcción del Mensaje – Secretaría de Planeación**

*Fuente: elaboración propia*



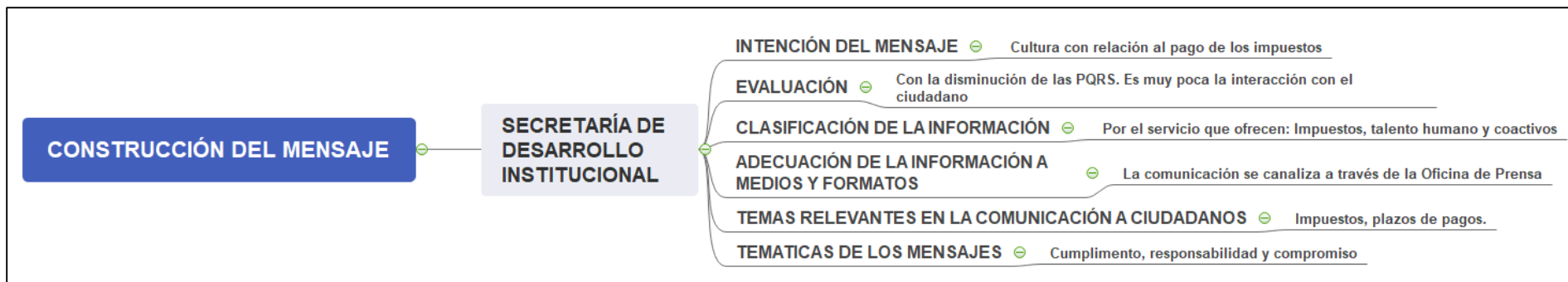
**Figura 30. Variable: Construcción del Mensaje – Secretaría de Tránsito**

*Fuente: elaboración propia*



*Figura 31. Variable: Construcción del Mensaje – Secretaría de Desarrollo Social*

*Fuente: elaboración propia*



*Figura 32. Variable: Construcción del Mensaje – Secretaria de Gestión Institucional*

*Fuente: elaboración propia*

4.2.2.4. Transmisión del mensaje

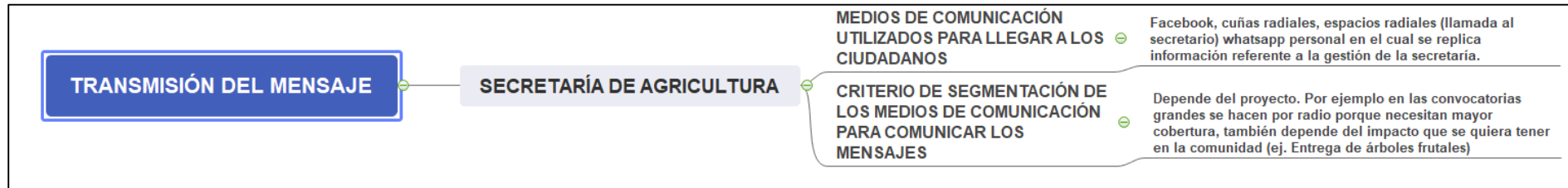


Figura 33. Variable: Transmisión del Mensaje – Secretaría de Agricultura

Fuente: elaboración propia

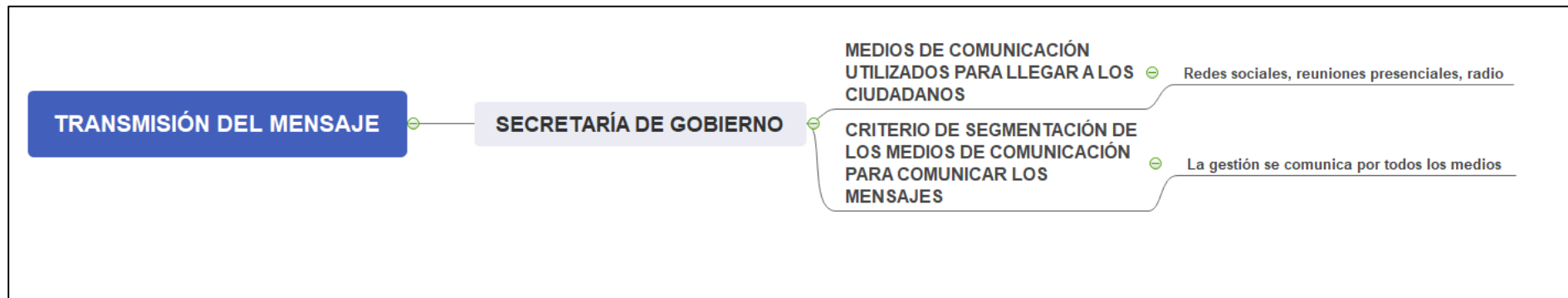
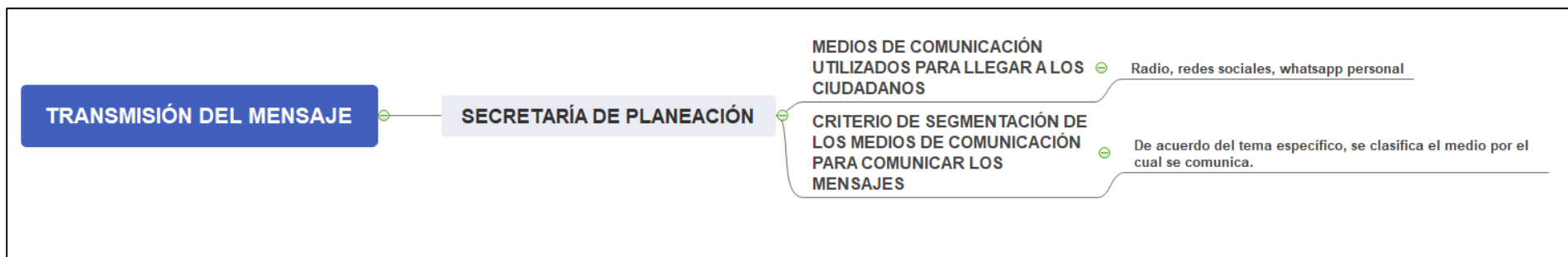
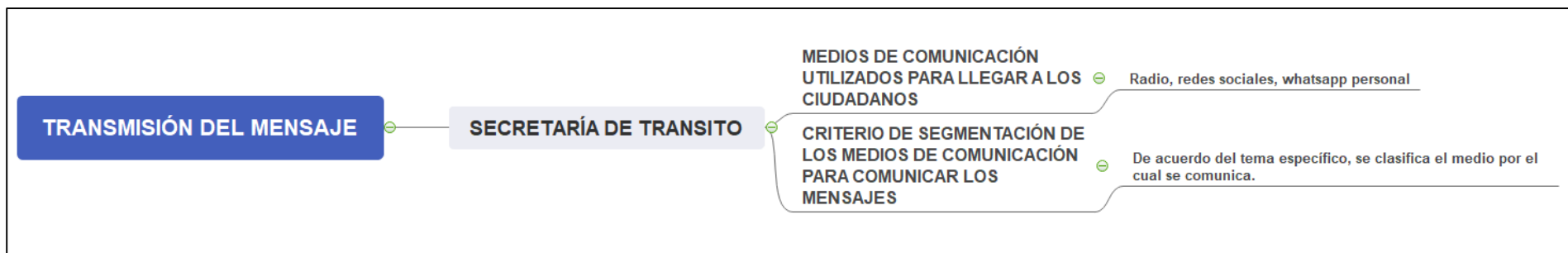


Figura 34. Variable: Transmisión del Mensaje – Secretaría de Gobierno

Fuente: elaboración propia



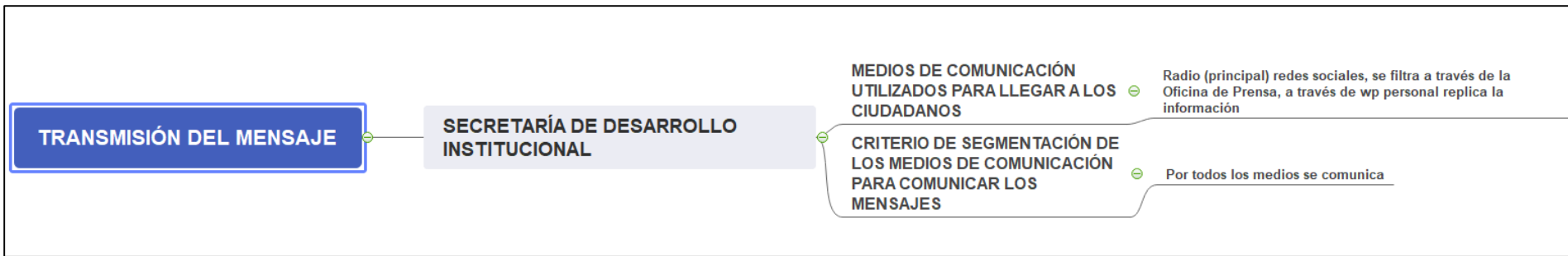
**Figura 35. Variable: Transmisión del Mensaje – Secretaría de Planeación**  
 Fuente: elaboración propia



**Figura 36. Variable: Transmisión del Mensaje – Secretaría de Tránsito**  
 Fuente: elaboración propia

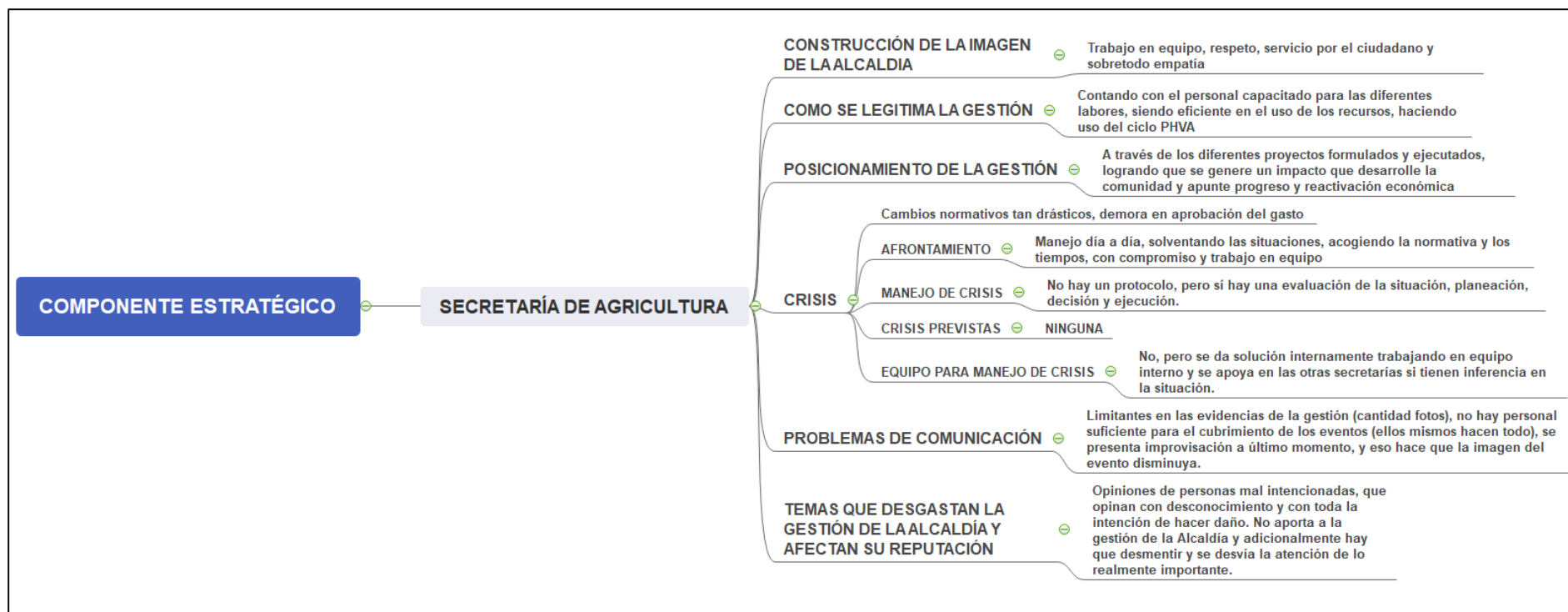


**Figura 37. Variable: Transmisión del Mensaje – secretaria de desarrollo social**  
 Fuente: elaboración propia

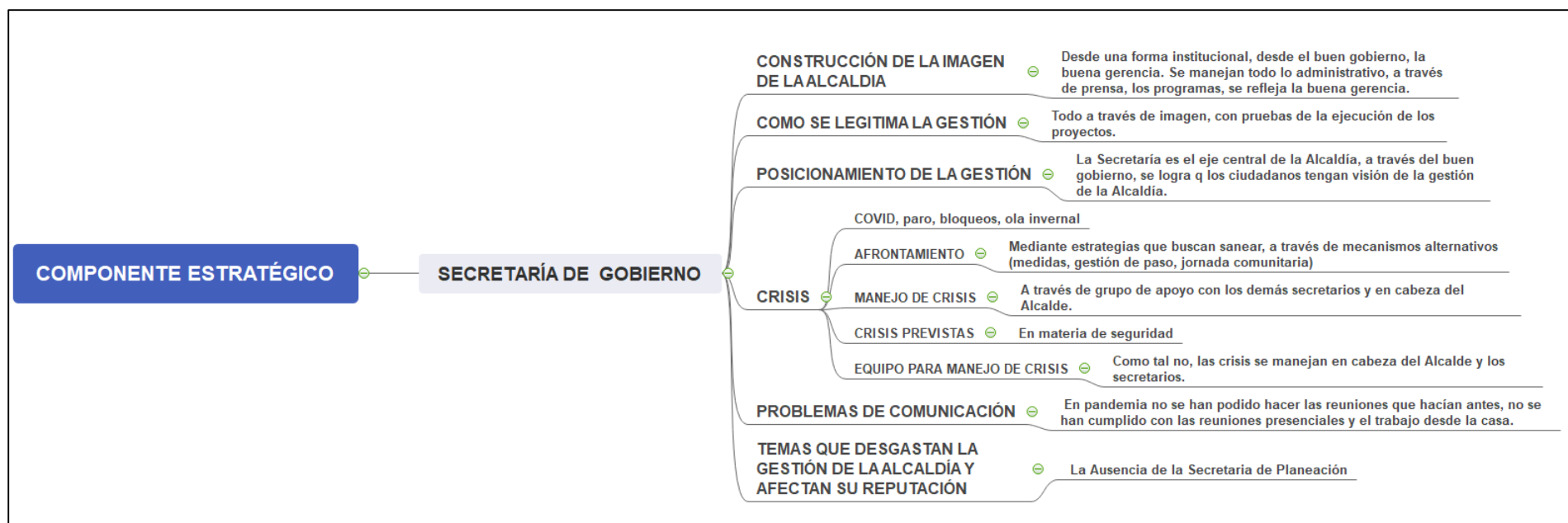


**Figura 38. Variable: Transmisión del Mensaje – Secretaría de Gestión Institucional**  
*Fuente: elaboración propia*

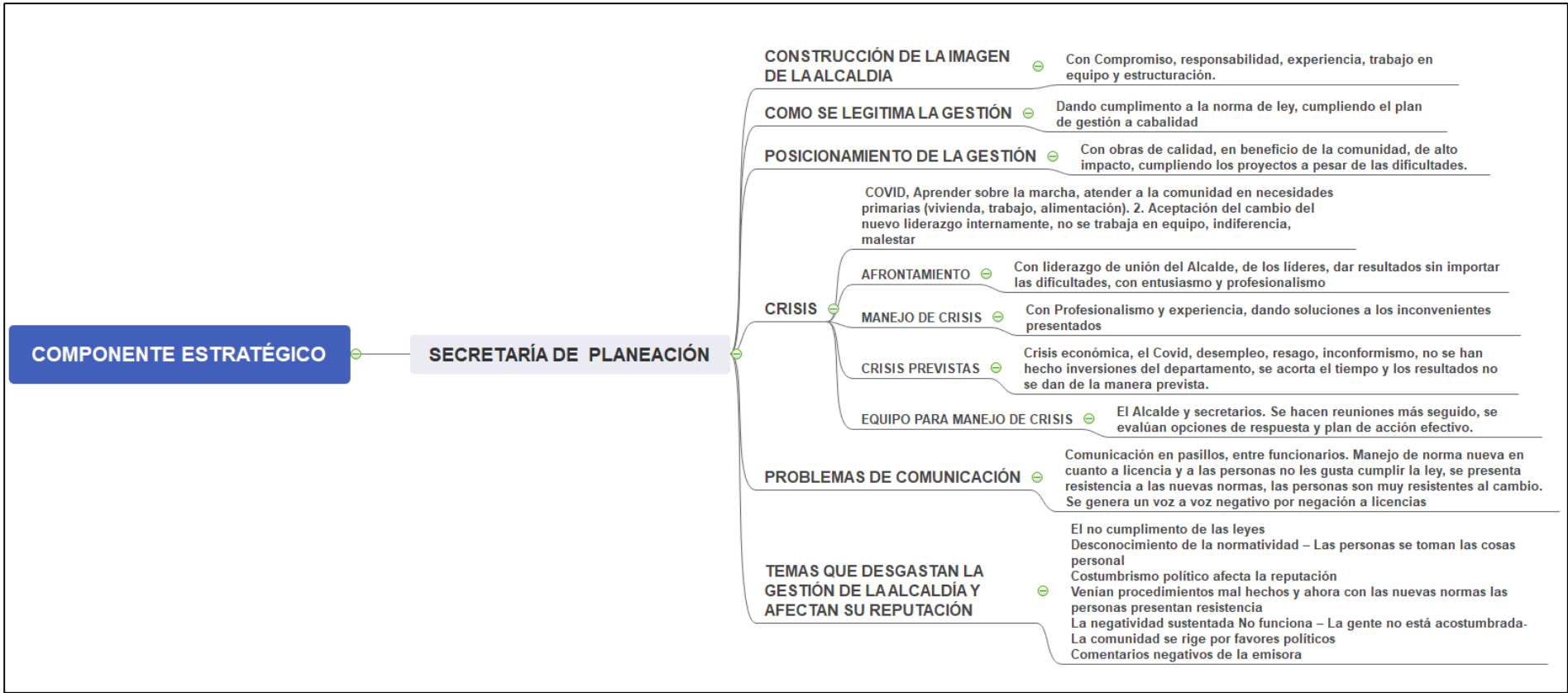
#### 4.2.2.5. Componente estratégico



*Figura 39. Variable: Componente Estratégico – Secretaría de Agricultura*  
 Fuente: elaboración propia



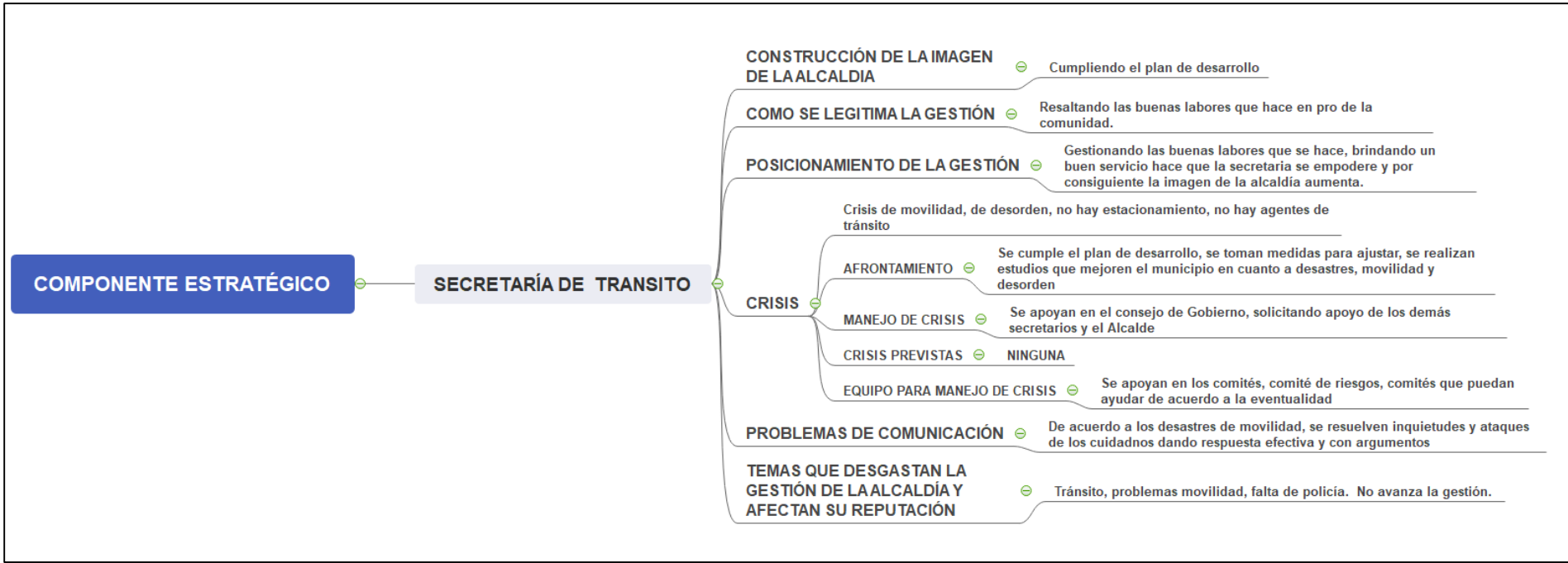
*Figura 40. Variable: Componente Estratégico – Secretaría de Gobierno*  
*Fuente: elaboración propia*



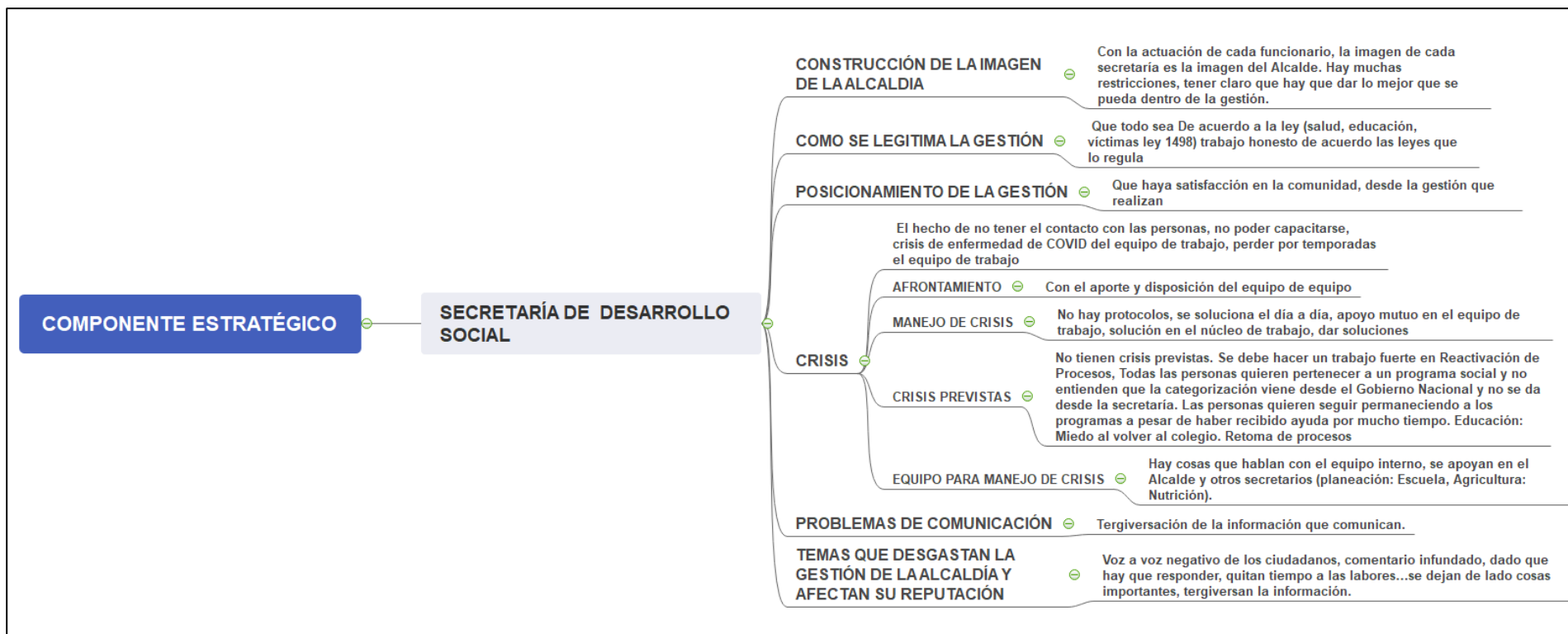
*Figura 41. Variable: Componente Estratégico – Secretaría de Planeación*

*Fuente: elaboración propia*

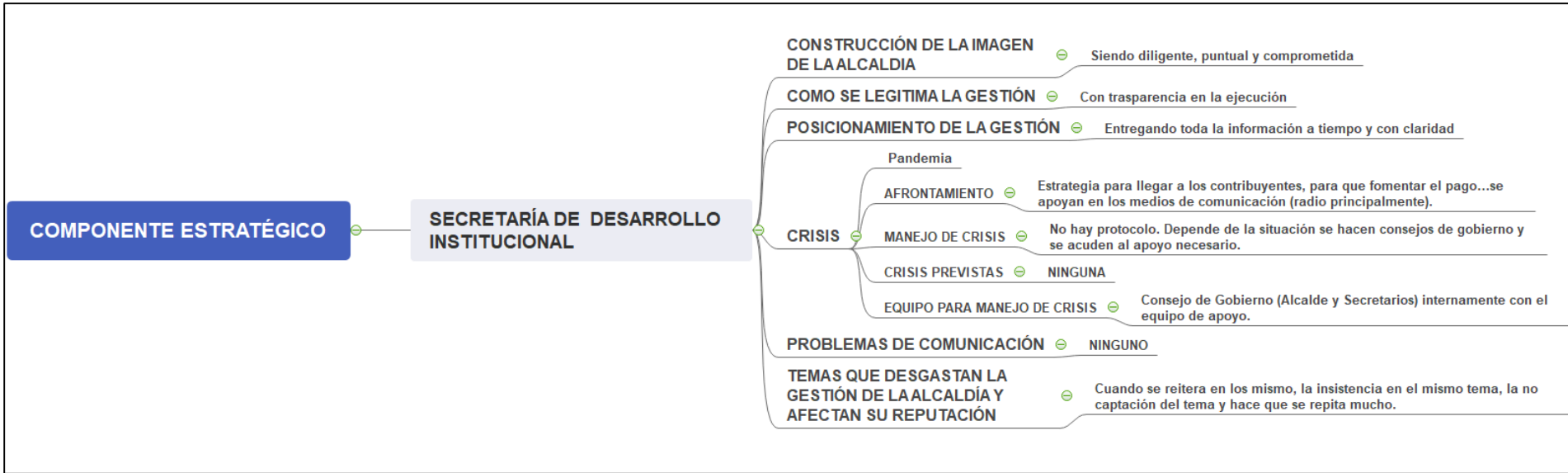




*Figura 42. Variable: Componente Estratégico – Secretaría de Tránsito*  
*Fuente: elaboración propia*



*Figura 43. Variable: Componente Estratégico – Secretaría de Desarrollo Social*  
*Fuente: elaboración propia*



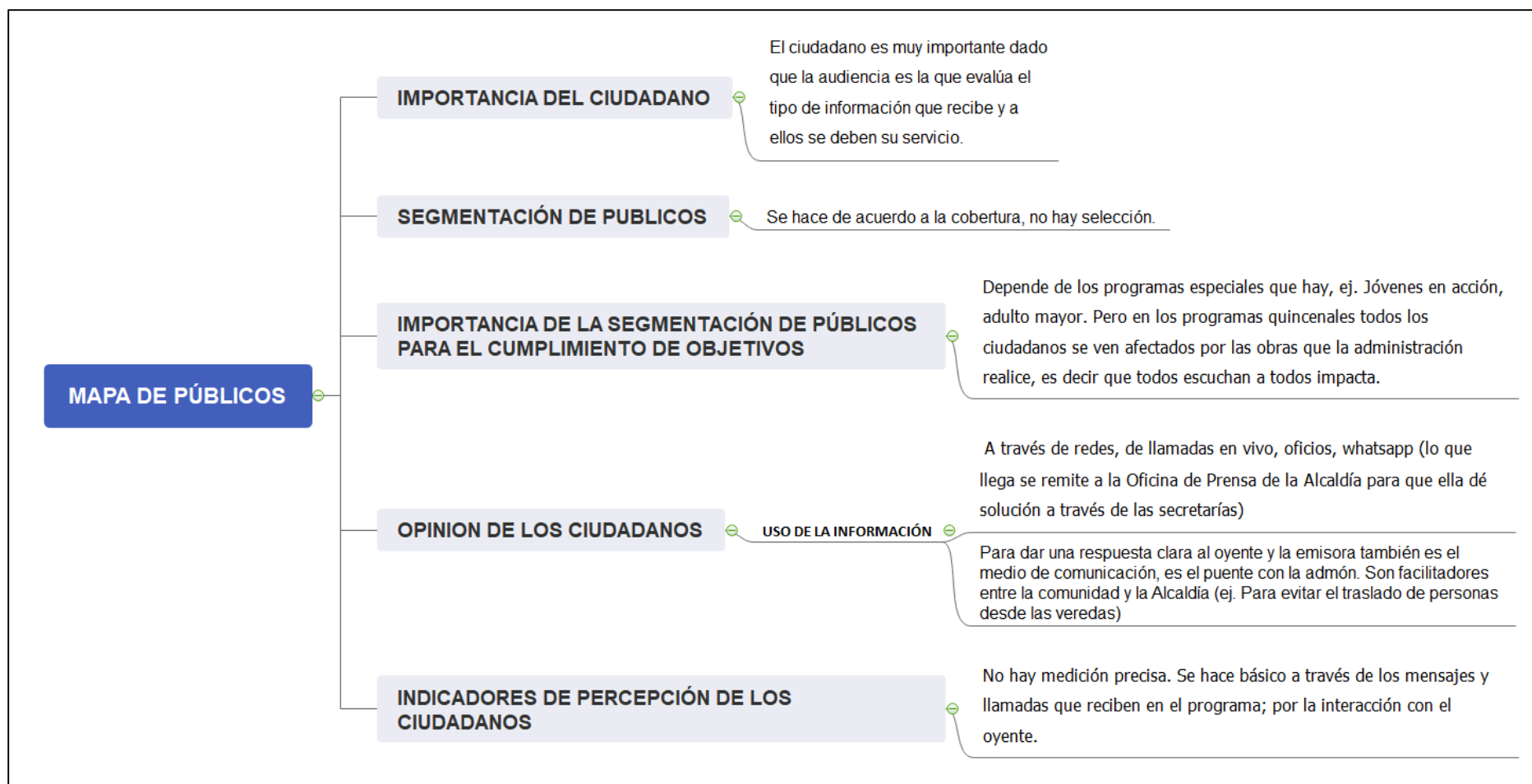
*Figura 44. Variable: Componente Estratégico – Secretaría de Gestión Institucional*  
*Fuente: elaboración propia*

### 4.2.3. La comunicación gubernamental desde los medios de comunicación

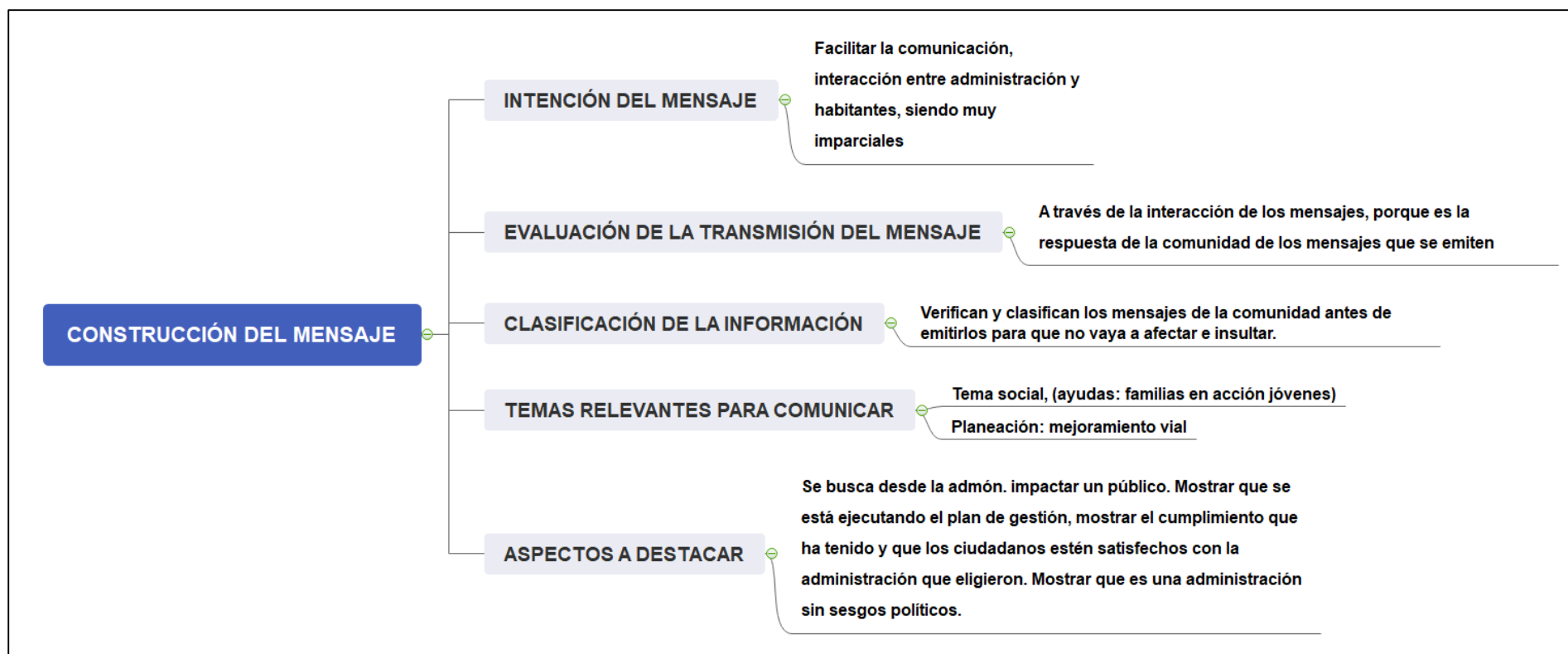


*Figura 45. Variable: Organización de la Comunicación desde la perspectiva de los medios de comunicación*

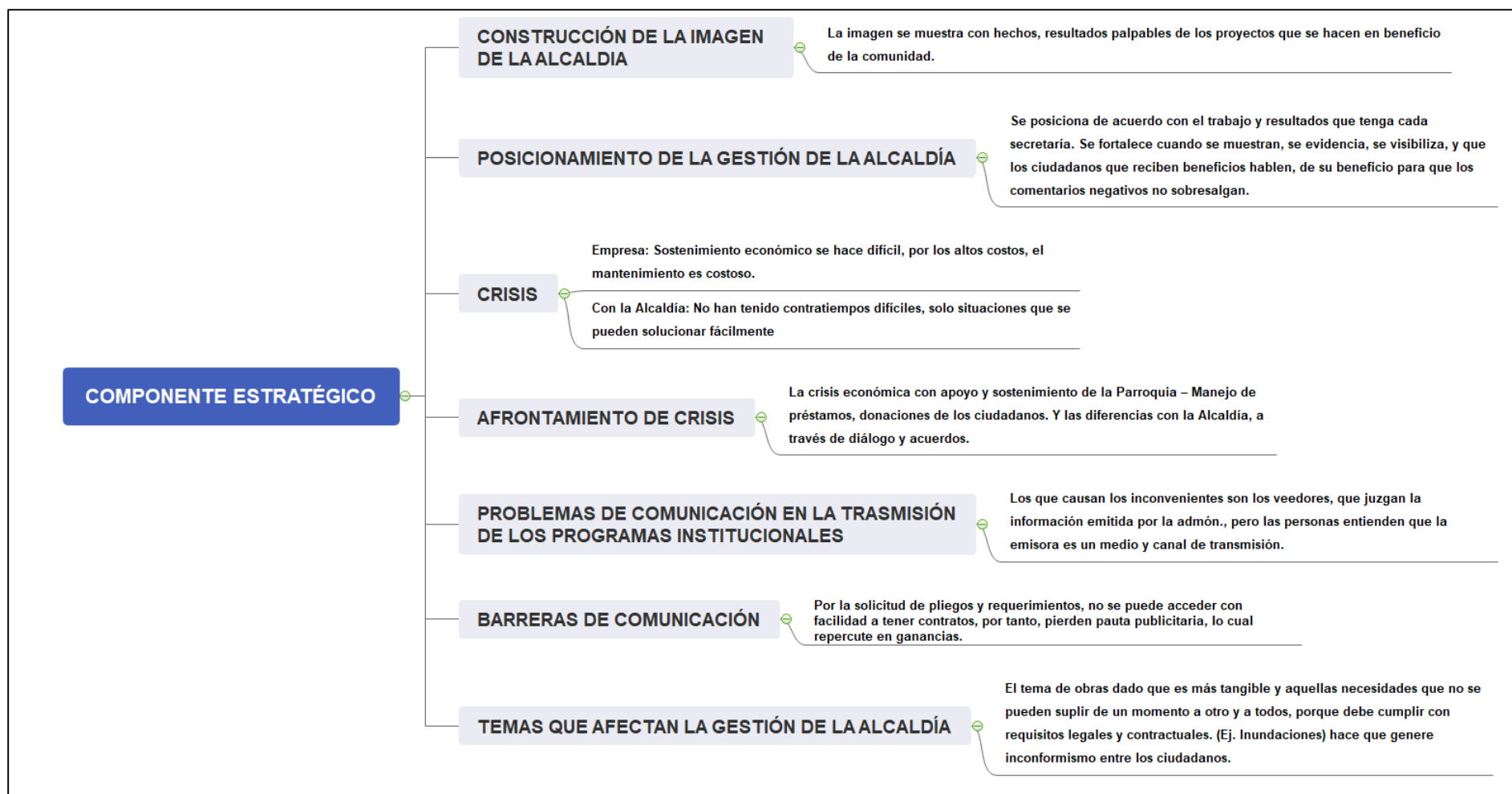
*Fuente: elaboración propia*



**Figura 46. Variable: Mapa de Públicos desde la perspectiva de los medios de comunicación**  
*Fuente: elaboración propia*



*Figura 47. Variable: Construcción del Mensaje desde la perspectiva de los medios de comunicación*  
*Fuente: elaboración propia*



*Figura 47. Variable: Componente estratégico desde la perspectiva de los medios de comunicación*

*Fuente: elaboración propia*

## 5. Análisis de resultados

De acuerdo con los resultados expuestos en este apartado se presentará un diagnóstico de la comunicación gubernamental del municipio de Pacho, Cundinamarca; desde la teoría holística y sus componentes que son: la organización de la comunicación, el mapa de públicos, la construcción del mensaje, la transmisión del mensaje y el componente estratégico.

### 5.1. Organización de la comunicación

De acuerdo con Cárdenas, Hernández y Gómez (2012), los elementos de la organización de la comunicación son: figuras encargadas de la comunicación, recursos humanos de la estructura de la comunicación, organigrama institucional, composición de la estructura de la comunicación, infraestructura de la comunicación y reglamentación, normatividad y documentación. Los cuales presentaron el siguiente panorama:

- **Figuras encargadas de la comunicación :** a nivel específico de la Alcaldía de Pacho, no se encuentra una figura encargada de la comunicación gubernamental, sino que cada uno de los secretarios de despacho tiene entre sus funciones, una que se encuentra relacionada con esta; a pesar de que hablan de una oficina de prensa, no hay una designación formal en su organigrama, sino una persona contratada por medio de una orden de prestación de servicios que posee asignaciones similares a las que desarrollaría este departamento si existiera a nivel formal.
- **Recursos humanos de la estructura de la comunicación:** Una persona encargada de las funciones que tendría una oficina de prensa y 6 secretarios de despacho.
- **Organigrama institucional:** El organigrama institucional y cuenta con 6 secretarías que son: Agricultura, Gobierno, Planeación, Tránsito, Desarrollo Social y Gestión Institucional; las cuales en su manual de funciones expresan tener al menos una función relacionada con la comunicación, sin embargo, ésta se relaciona estrictamente con la gestión realizada por cada una de ellas.



- **Composición de la estructura de la comunicación:**



- **Infraestructura de la comunicación:** No se encuentra en la Alcaldía de Pacho con una infraestructura determinada específicamente a la comunicación, dado que el área no se encuentra en la estructura orgánica de la institución, así que la infraestructura está dada por tres medios de comunicación que se encuentran en el contexto geográfico de

cubrimiento que son: Redes Sociales (Fan Page de Facebook), contratación externa con emisoras (Pacho estéreo, Radio Futurama y Dulce Stéreo) y página web.

- **Reglamentación, normatividad y documentación:** No se hizo evidente en la investigación la existencia de alguna resolución, un manual de funciones o documentos que relacionen los procesos y procedimientos formales de la función de comunicación en la Alcaldía del municipio de Pacho.

## 5.2. Mapa de públicos

Según Cárdenas, Hernández y Gómez (2012), el segundo elemento de la Comunicación Gubernamental de acuerdo con la teoría holística es el mapeo de públicos, partiendo de si existe o no este elemento en la Institución analizada; para esto se deben reconocer los siguientes elementos: segmentación de públicos, públicos, pertinencia y coherencia de los públicos, adecuación del mensaje y los medios a los públicos y construcción de mensajes específicos a los públicos. En la Alcaldía del municipio de Pacho se encontró lo siguiente:

- **Segmentación de públicos:** En la Alcaldía en general, la única Secretaría que dice hacer segmentación de públicos es la de Agricultura, mientras que las otras cinco Secretarías, el Alcalde y los medios reconocen que no se hace segmentación de públicos; este elemento está compuesto por otros a su vez que se especificarán a continuación:
  - Proceso de segmentación de públicos: a pesar de no existir segmentación de públicos, ellos tratan de clasificar los destinatarios del mensaje de la siguiente forma:

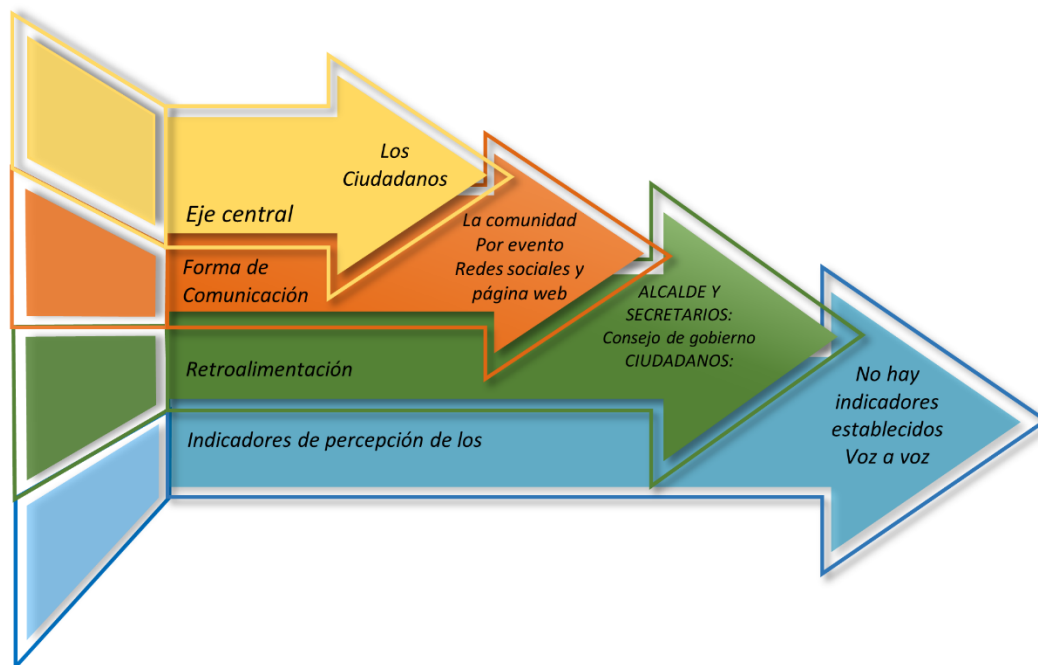


Figura 49. Características del proceso de segmentación de públicos de la Alcaldía de Pacho  
Fuente: elaboración propia

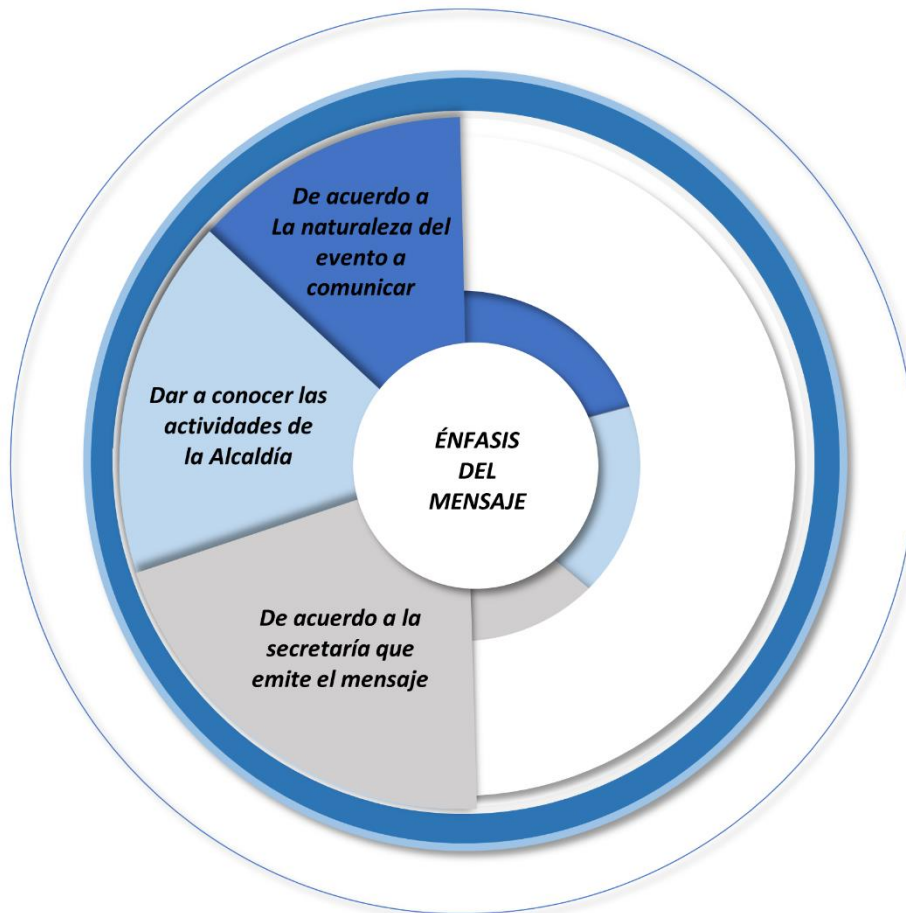
- Criterios de segmentación: En razón a que no existe segmentación de públicos, no hay criterios establecidos para este proceso, sino que de acuerdo con el evento se establece a quién se hará llegar la información.
- Objetivos de la segmentación: No hay un objetivo definido solo hay eventos específicos que comunicar y en razón a la naturaleza del evento, se establece el público objetivo.
- **Públicos:** A pesar de no existir segmentación de públicos, se puede extraer la existencia de un público interno, que corresponde a los funcionarios que componen la Alcaldía de Pacho y uno externo que comprende la comunidad de este Municipio.
- **Pertinencia y coherencia de públicos:** Al no existir segmentación de públicos, ni un proceso formal de retroalimentación, ni indicadores de percepción, no se puede establecer si el público al cual va dirigida la información comunicada es coherente y pertinente o no, lo único que se tiene claro es que el público es escogido de acuerdo a la naturaleza del evento que se quiere comunicar.

- **Adecuación del mensaje a medios y públicos:** los medios de comunicación usados para transmitir el mensaje, tampoco tienen un proceso de segmentación de públicos, sino que se limitan a la cobertura que cada uno de ellos posee, por lo que los mensajes son generales y son dirigidos a toda la comunidad.
- **Construcción de mensajes específicos a públicos:** al no haber segmentación de los públicos, los mensajes son construidos, sin un fin específico que no sea comunicar a la comunidad en general.

### 5.3. Construcción del mensaje

El mensaje de acuerdo con Cárdenas, Hernández y Gómez (2012), es el eje central de la comunicación gubernamental y la construcción de este, se encuentra compuesto por los siguientes elementos: énfasis del mensaje, argumento e imagen, características generales, valores institucionales destacados y valores destacados del líder; lo que se encontró en la Alcaldía de Pacho a este respecto fue:

- **Énfasis del mensaje:** el enfoque del mensaje en la Alcaldía de Pacho, está dado por diversos factores como son:

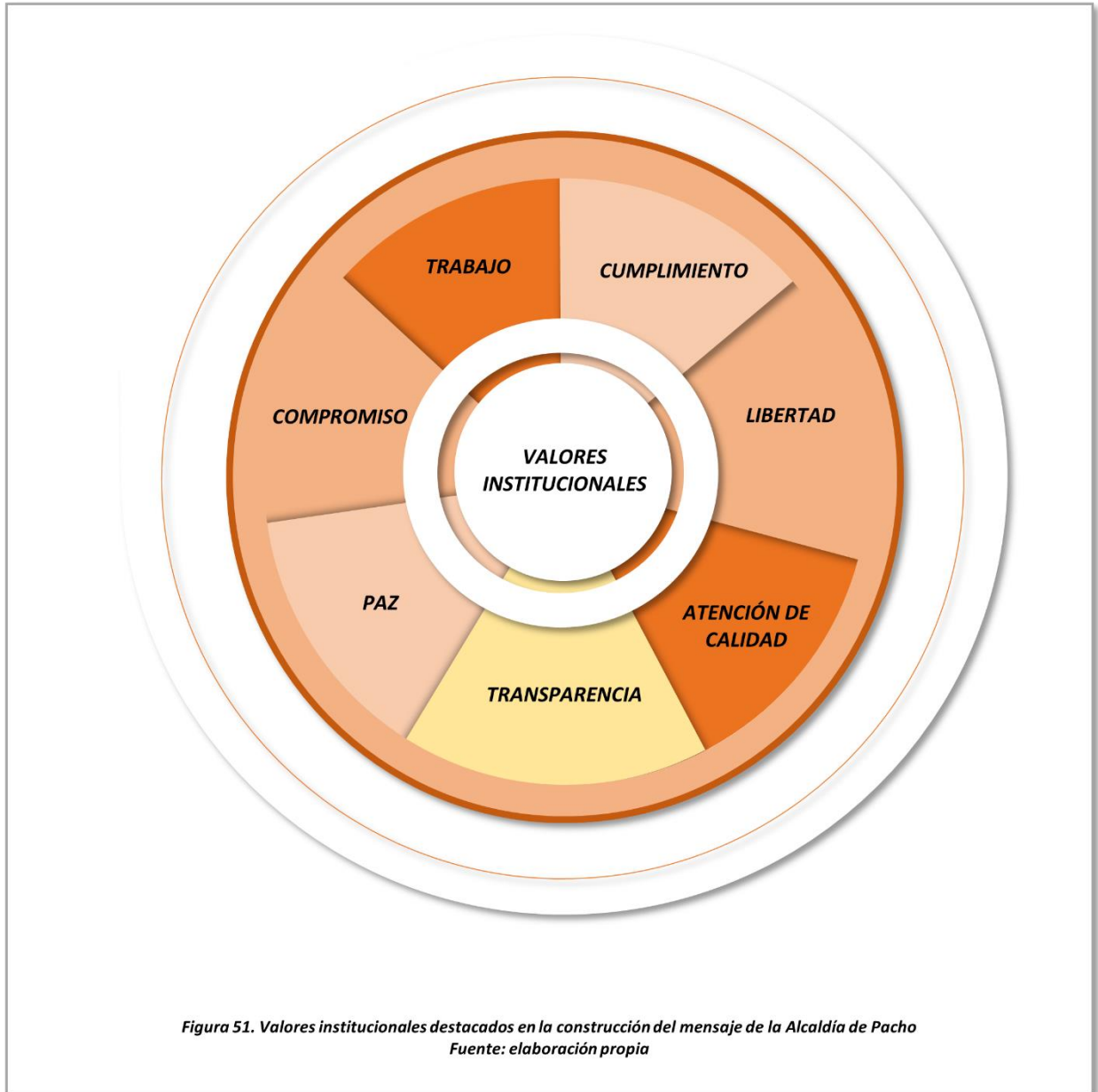


*Figura 50. Aspectos tenidos en cuenta en la construcción del mensaje en la Alcaldía de Pacho de acuerdo con el énfasis del mensaje  
Fuente: elaboración propia*

- **Argumento e imagen:** En la construcción del mensaje, no se identifica una agenda temática definida y las imágenes se centran en los valores contenidos en el escudo del municipio que son: trabajo, paz y libertad, así como en el logotipo de la actual administración.
- **Características generales:** Las características generales de los mensajes emitidos es que clasifican la información de acuerdo con la dependencia de origen y los servicios o funciones

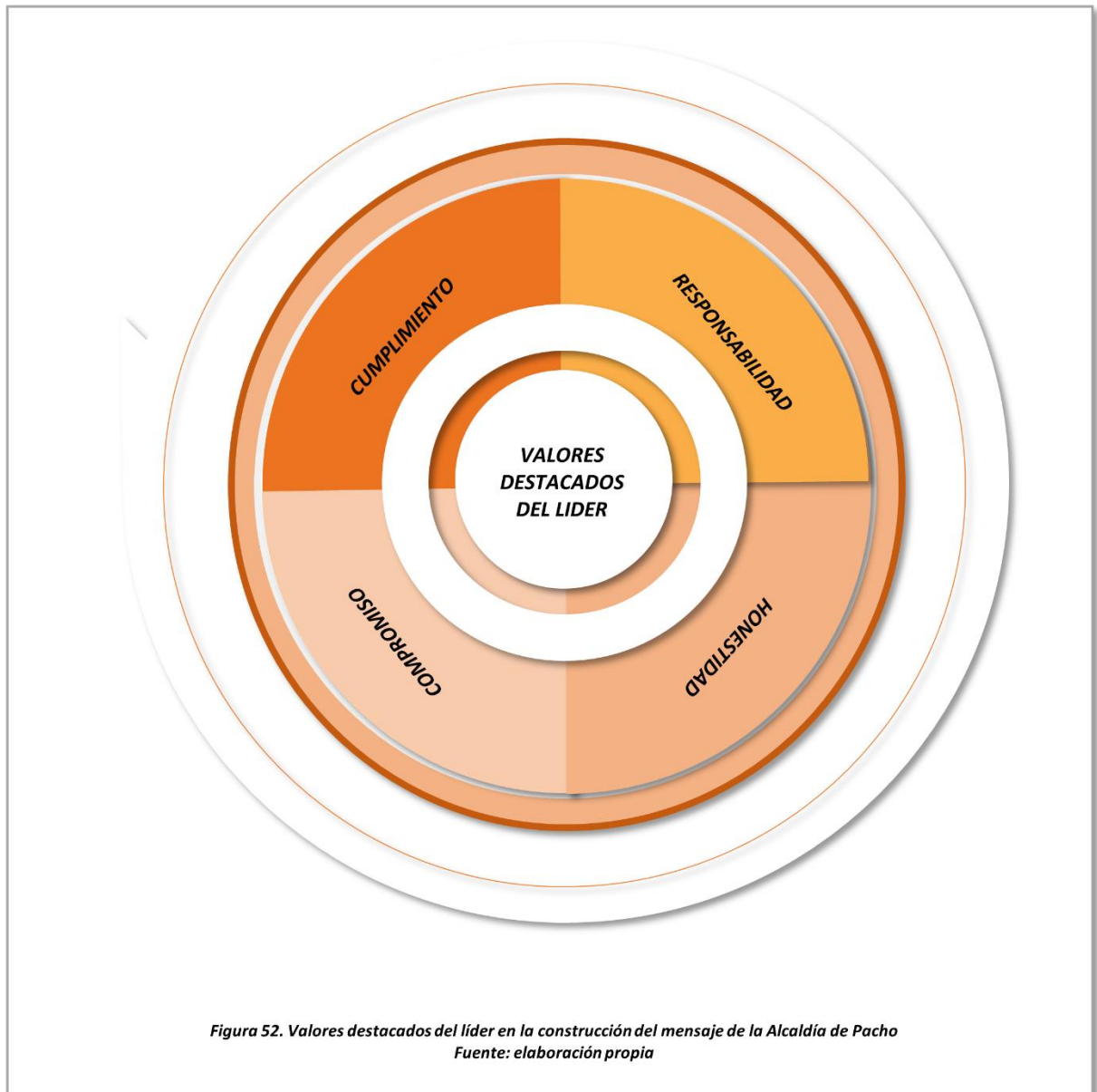
asignadas a la misma, y se canaliza a través de la persona que asume las funciones de la Oficina de Prensa.

- **Valores institucionales destacados**



*Figura 51. Valores institucionales destacados en la construcción del mensaje de la Alcaldía de Pacho  
Fuente: elaboración propia*

- **Valores destacados del líder:**



#### **5.4. Transmisión del mensaje**

La transmisión del mensaje, se convierte en uno de los factores de éxito o fracaso de la comunicación gubernamental y corresponde al análisis de los medios a través de los cuales se transmiten los mensajes emitidos por la Institución, los que según Cárdenas, Hernández y Gómez (2012) pueden ser: relaciones informativas, discursos, eventos, nuevas tecnologías, piezas

publicitarias y medios tradicionales; los cuales para el caso de la Alcaldía de Pacho se desarrolla de la siguiente forma:

- **Relaciones informativas:** La relación con la información se da desde la naturaleza de los eventos que se quieren comunicar y la dependencia de donde se emita el mensaje; tampoco existe una estrategia diseñada específicamente para la transmisión de los mensajes y ésta se da por redes sociales, página web y radio.
- **Discursos:** No se evidenció transmisión de mensajes a través de discursos, sin embargo, al analizar los discursos escritos, se evidencia que es informativo y se da de acuerdo con el evento que se quiere mostrar. El contenido que se transmite en la web es información acerca del desempeño en general de la Alcaldía y todo lo correspondiente a normatividad: resoluciones, decretos, contratación, rendición de cuentas.
- **Eventos:** No se evidencia una planeación estratégica de la comunicación de los eventos que realiza la Alcaldía, sin embargo, se realiza una comunicación informativa del mismo.
- **Nuevas tecnologías:** Ninguna de las dependencias cuenta con medios tecnológicos novedosos, ni tampoco cuya función específica sea el desarrollo de medios de comunicación, sino que se observa el componente tecnológico normal asignado a cada Secretaría.
- **Piezas publicitarias:** Se transmiten mensajes informativos de gestión y referentes a eventos sociales, y se realizan piezas publicitarias en referencia a la información que se va a comunicar.
- **Medios tradicionales:** Definitivamente es la forma de transmisión del mensaje usado en la Alcaldía de Pacho. El mensaje se transmite a través de la página web, emisoras locales (Radio Futurama, Pacho Estéreo, Dulce Estéreo) y redes sociales (Facebook fanpage), YouTube, WhatsApp (interno), En las redes sociales se replica la información de la página web.
  - Se cuenta con transmisión de 2 programas mensuales para un total de 20 programas al año.
  - En Facebook se realizan 2-3 publicaciones diarias, para un promedio de 50-70 publicaciones mensuales y se reciben un promedio de 207 comentarios mensuales a las publicaciones realizadas.



## 5.5. Componente estratégico

En este elemento de la comunicación gubernamental, se diseñan las estrategias para optimizar la efectividad de esta. De acuerdo con Cárdenas, Hernández y Gómez (2012), para que exista un componente estratégico debe poseer los siguientes elementos: plan de comunicaciones, ciclo estratégico de comunicación estratégica, plan de manejo de crisis, un modelo bidireccional simétrico de comunicación y coherencia institucional entre visión, estrategia y objetivo estratégico; aspectos cuyo desarrollo en la Alcaldía del Municipio de Pacho se describen a continuación:

- **Plan de comunicaciones:** No se evidencia una planificación de actividades dirigidas a la consecución de metas de acuerdo a una estrategia de comunicación gubernamental; lo que existe es un plan de comunicaciones básico, que posee un cronograma de actividades.
- **Ciclo estratégico de comunicación:** De acuerdo con Cárdenas, Hernández y Gómez (2012), este ciclo estratégico está compuesto por investigación, planeación, ejecución y evaluación de la comunicación gubernamental; ciclo que no se visibiliza en la Alcaldía de Pacho, dado que no está estructurada el área de comunicaciones.
- **Plan de manejo de crisis:** a pesar de que se han presentado tiempos de crisis por la pandemia, el paro nacional y otros específicos de cada dependencia, no se cuenta con un plan de manejo de crisis, que permita no solo afrontar las crisis actuales, sino también prever las crisis futuras, así que el afrontamiento de crisis se realiza de manera súbita y todo el peso de la comunicación recae en el equipo de trabajo de cada dependencia.
- **Modelo bidireccional simétrico de comunicación:** En la estructura organizacional, no se evidencia ninguna dependencia que fomente y genere la mutua comprensión y conocimiento entre la organización y los públicos.
- **Coherencia institucional entre visión, estrategia y objetivo estratégico:** el primer obstáculo encontrado es que la comunicación no está expresada como una función directiva, en razón a esto no se encuentran objetivos de comunicación a corto, mediano y largo plazo.

## **6. Propuesta Estrategia de Comunicación de Gobierno**

### **6.1. Organización de la Comunicación**

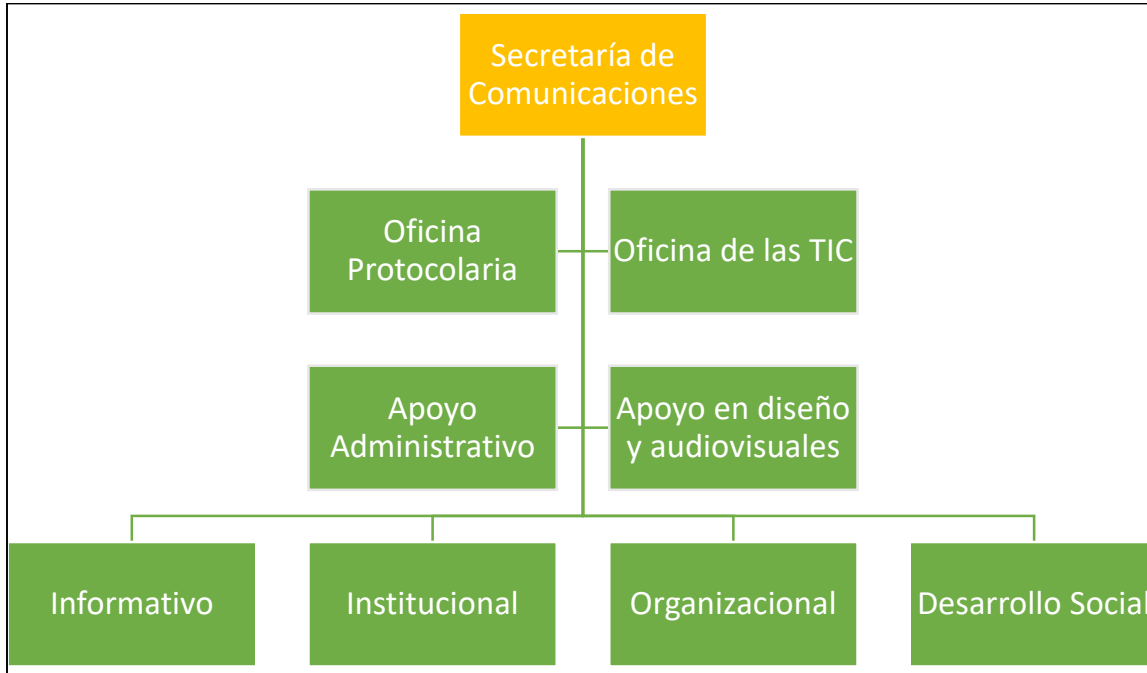
Se propone la creación de una Secretaria de Comunicaciones, en la cual converjan la comunicación organizacional, la informativa, la institucional y la de desarrollo social, que desarrolle el componente estratégico de la comunicación gubernamental y a la vez tenga informada a la comunidad sobre la gestión de la administración del municipio de Pacho, utilizando estrategias de difusión y comunicaciones en pro de optimizar el clima laboral al interior del ente y que además construya espacios de participación ciudadana, acompañada de una retroalimentación informativa por parte de los ciudadanos.

Esta oficina dependerá en línea directa del despacho del alcalde como se muestra en la figura 53, además contendrá las funciones descritas en la figura 54.



**Figura 54. Funciones de la Secretaría de Comunicaciones del Municipio de Pacho**  
Fuente: elaboración propia

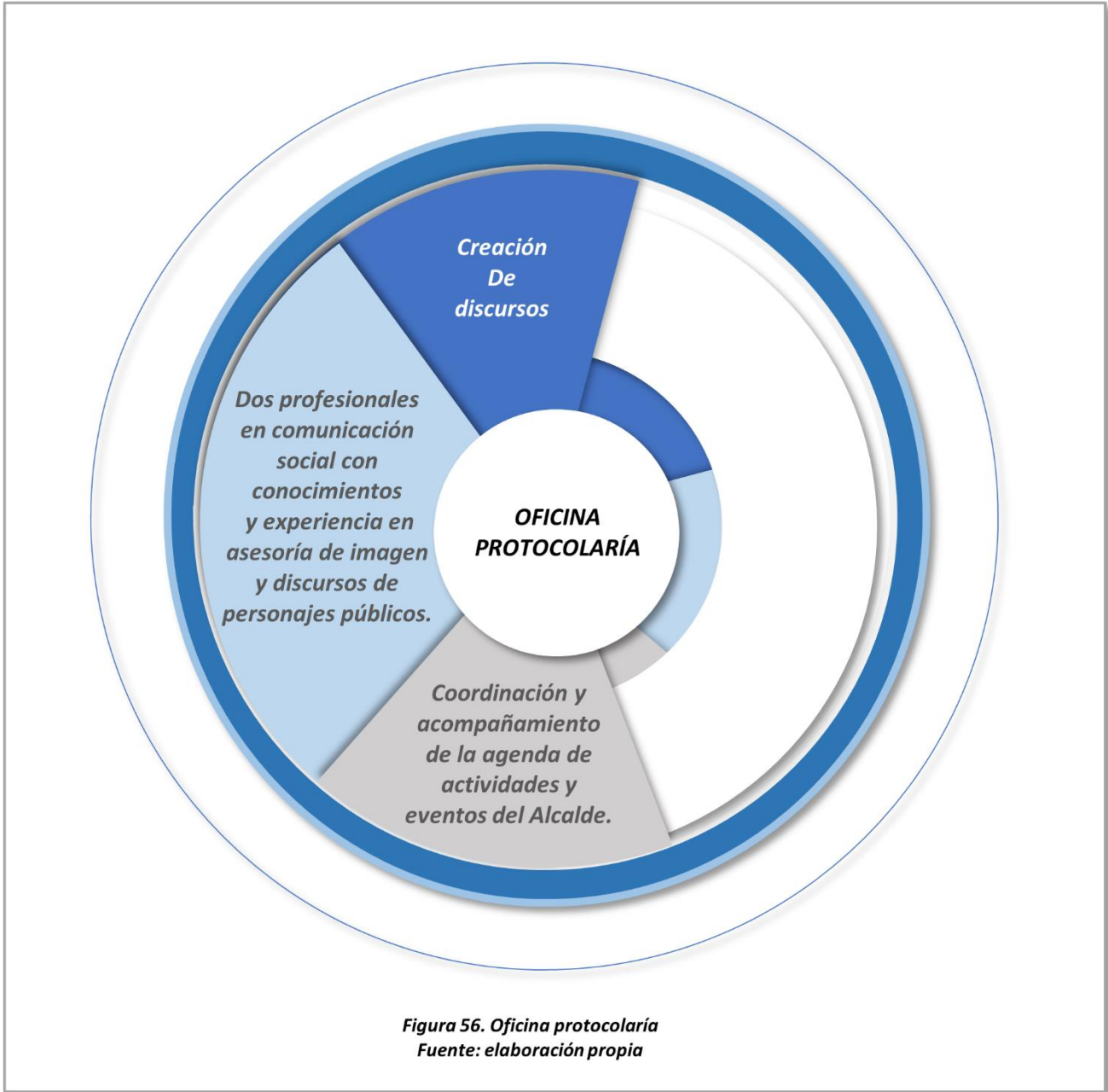
Para el cumplimiento adecuado de estas funciones se propone la siguiente estructura organizacional:



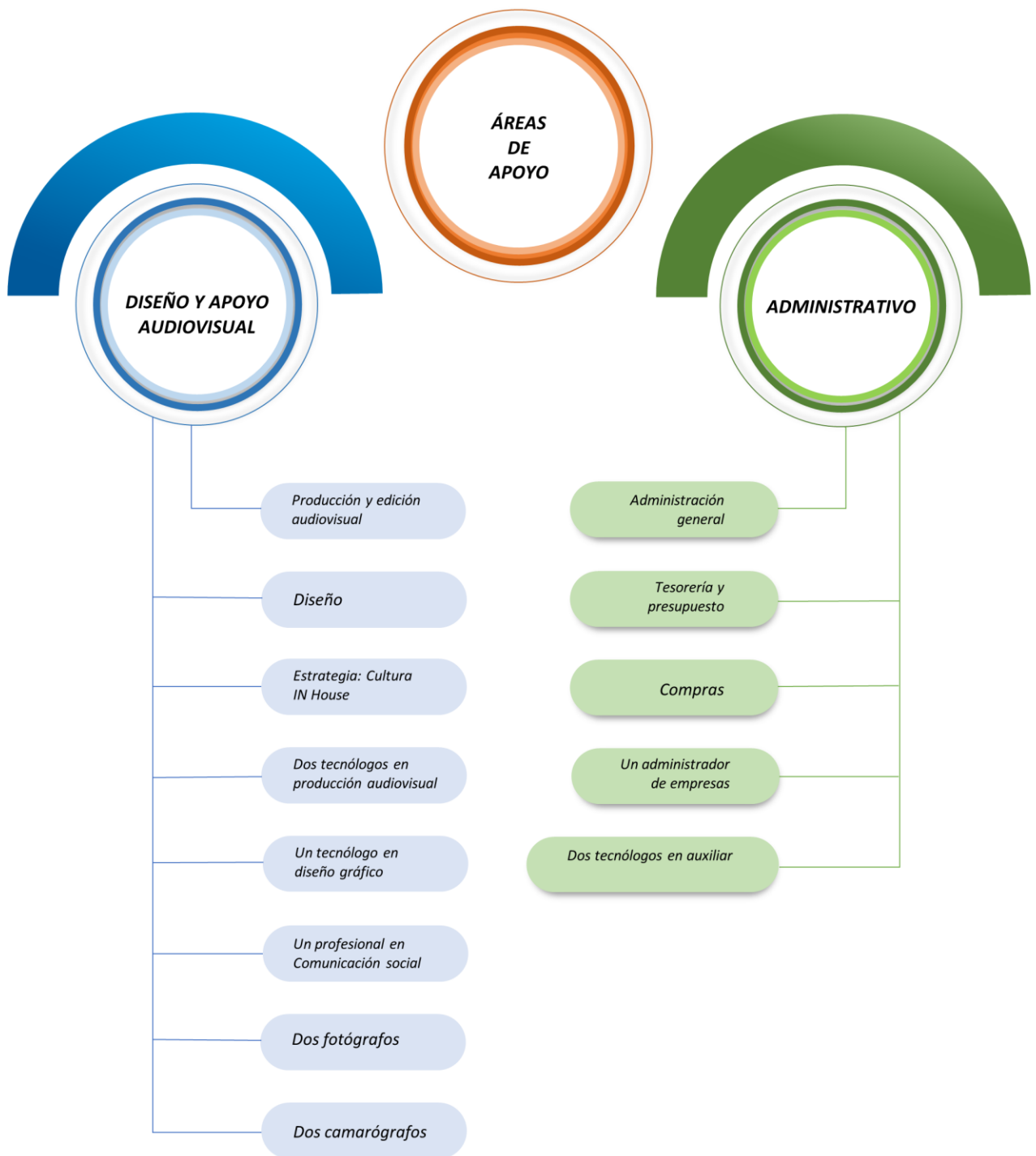
**Figura 55. Estructura organizacional de la Secretaría de Comunicaciones de la Alcaldía del municipio de Pacho**

*Fuente: elaboración propia*

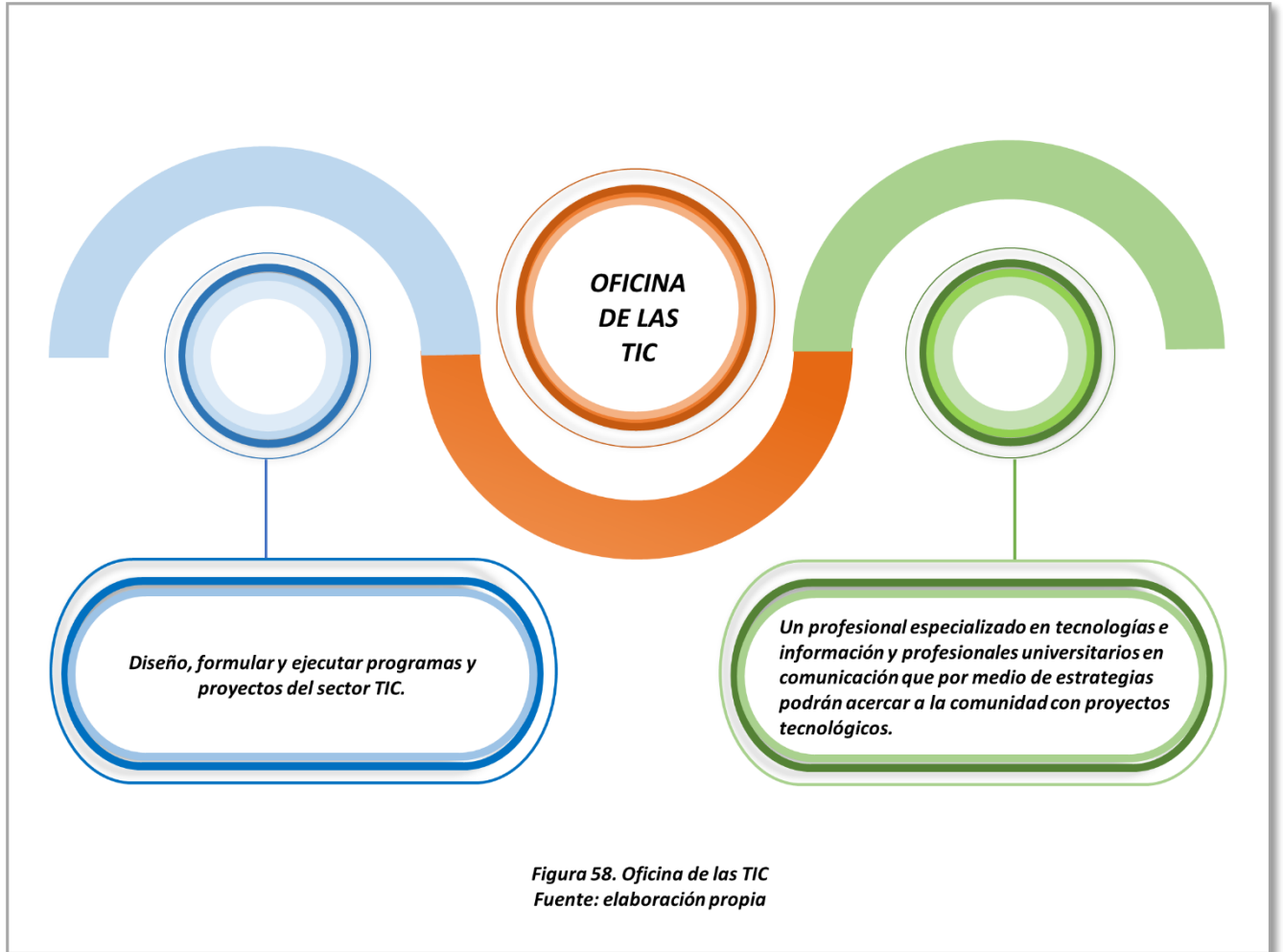
Cada una de las dependencias que conformarían la estructura organizacional de esta Secretaría, poseen procedimientos y acciones que permitirían el alcance de los objetivos planteados. A continuación, se presentarán en las figuras anexas la conformación de ellas, así como las funciones y los recursos humanos a utilizar.



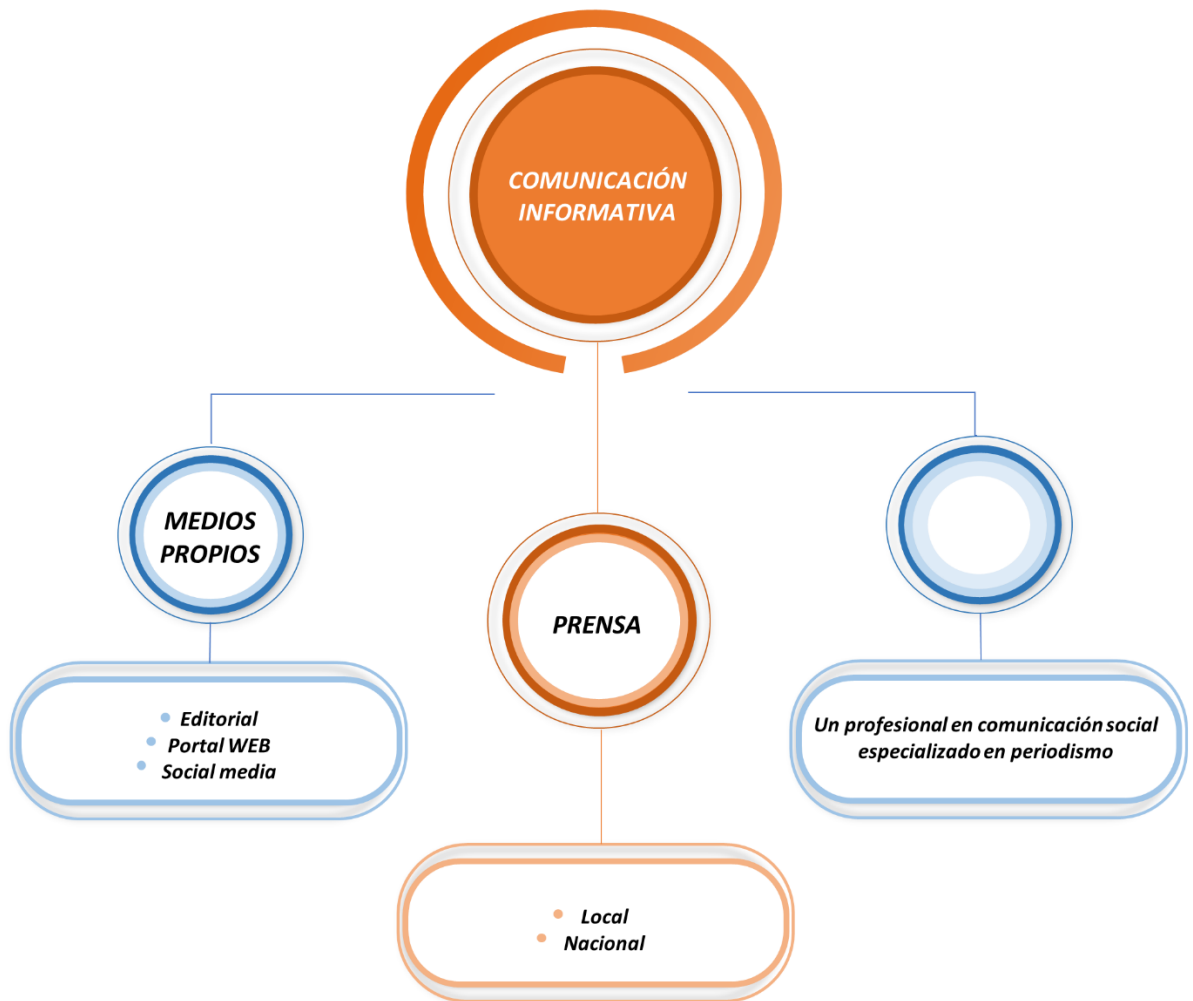
**Figura 56. Oficina protocolaria**  
**Fuente: elaboración propia**



**Figura 57. Áreas de apoyo**  
**Fuente: elaboración propia**

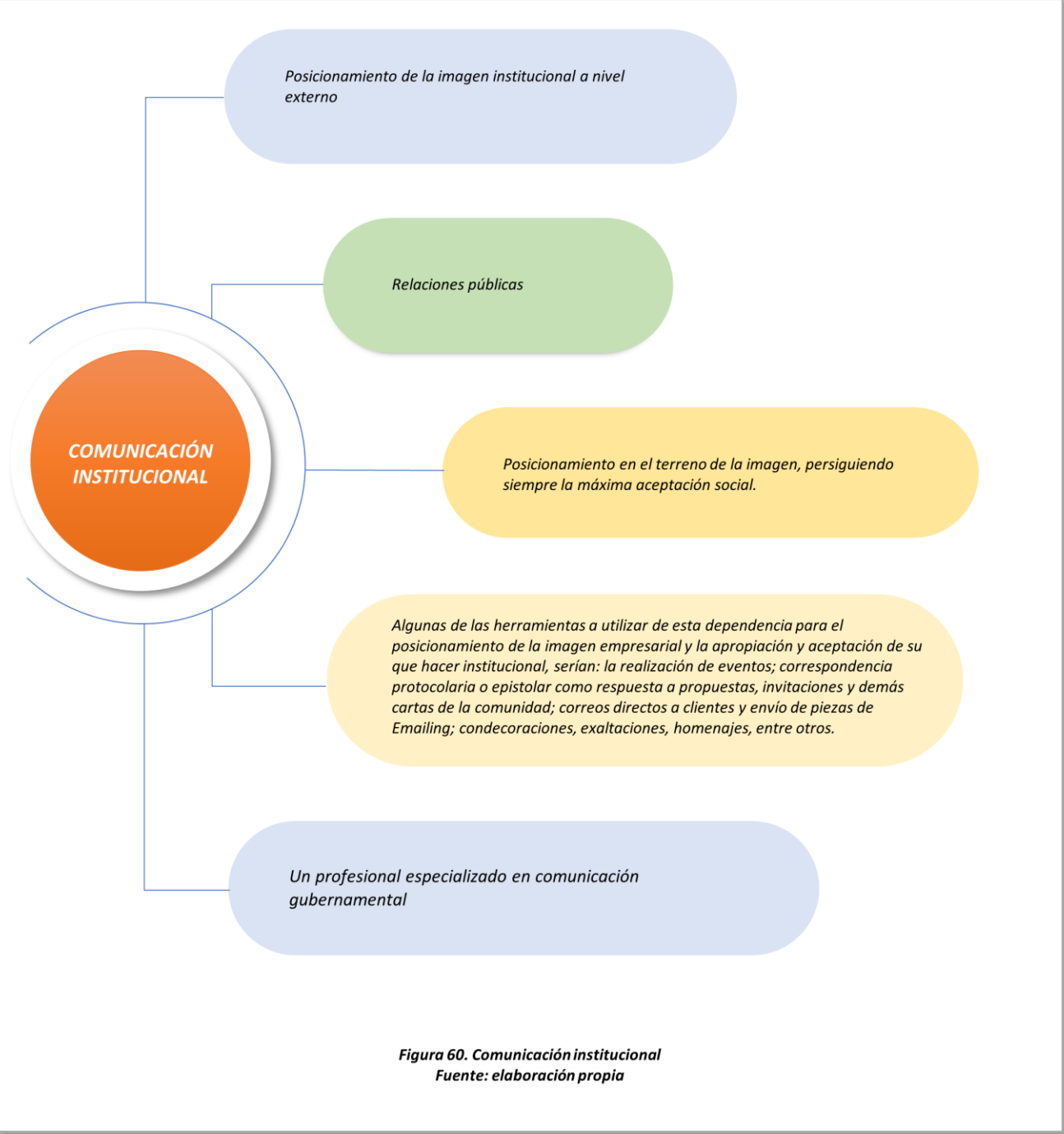


**Figura 58. Oficina de las TIC**  
**Fuente: elaboración propia**

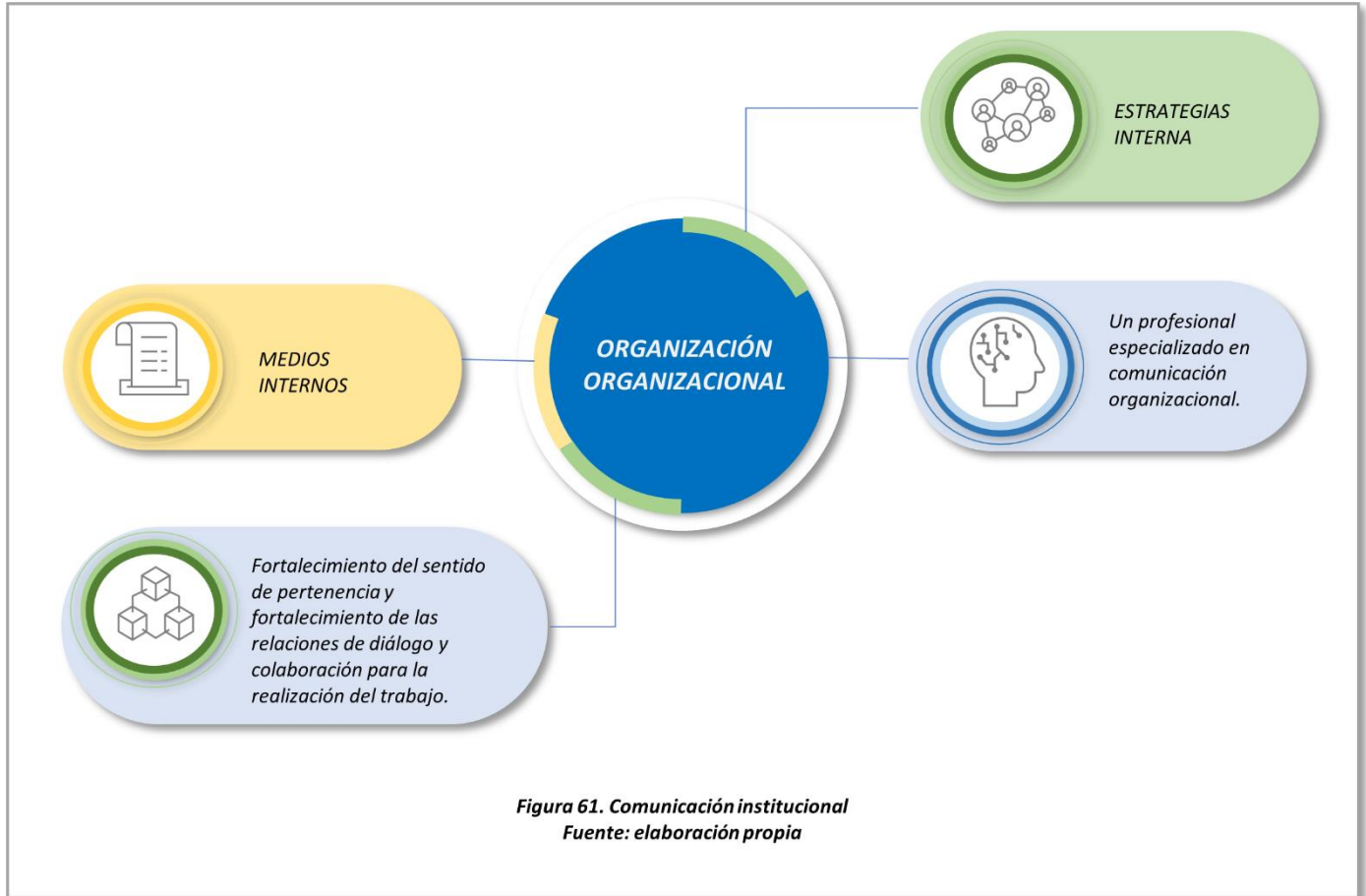


*Figura 59. Comunicación informativa  
Fuente: elaboración propia*

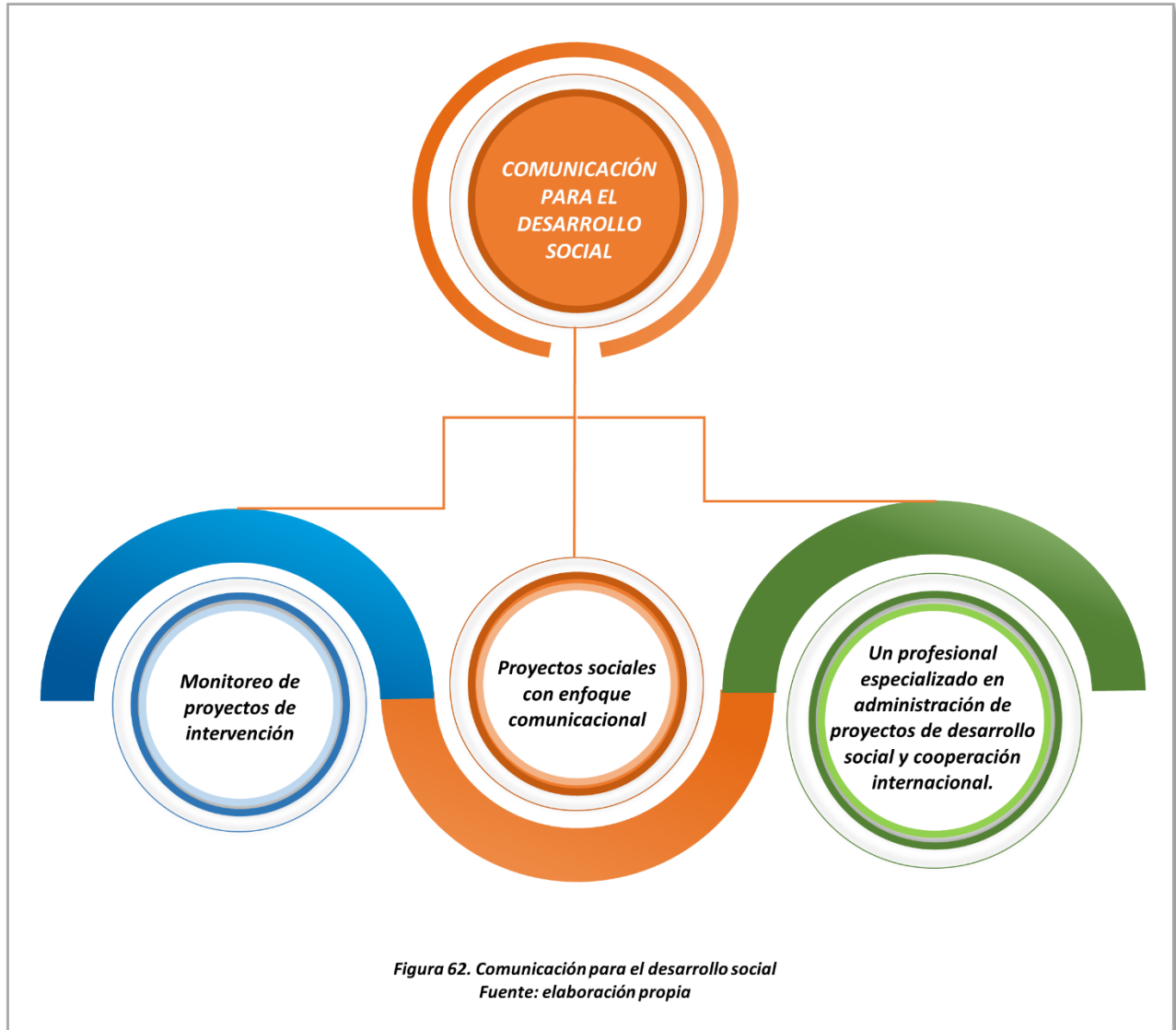




**Figura 60. Comunicación institucional**  
**Fuente: elaboración propia**

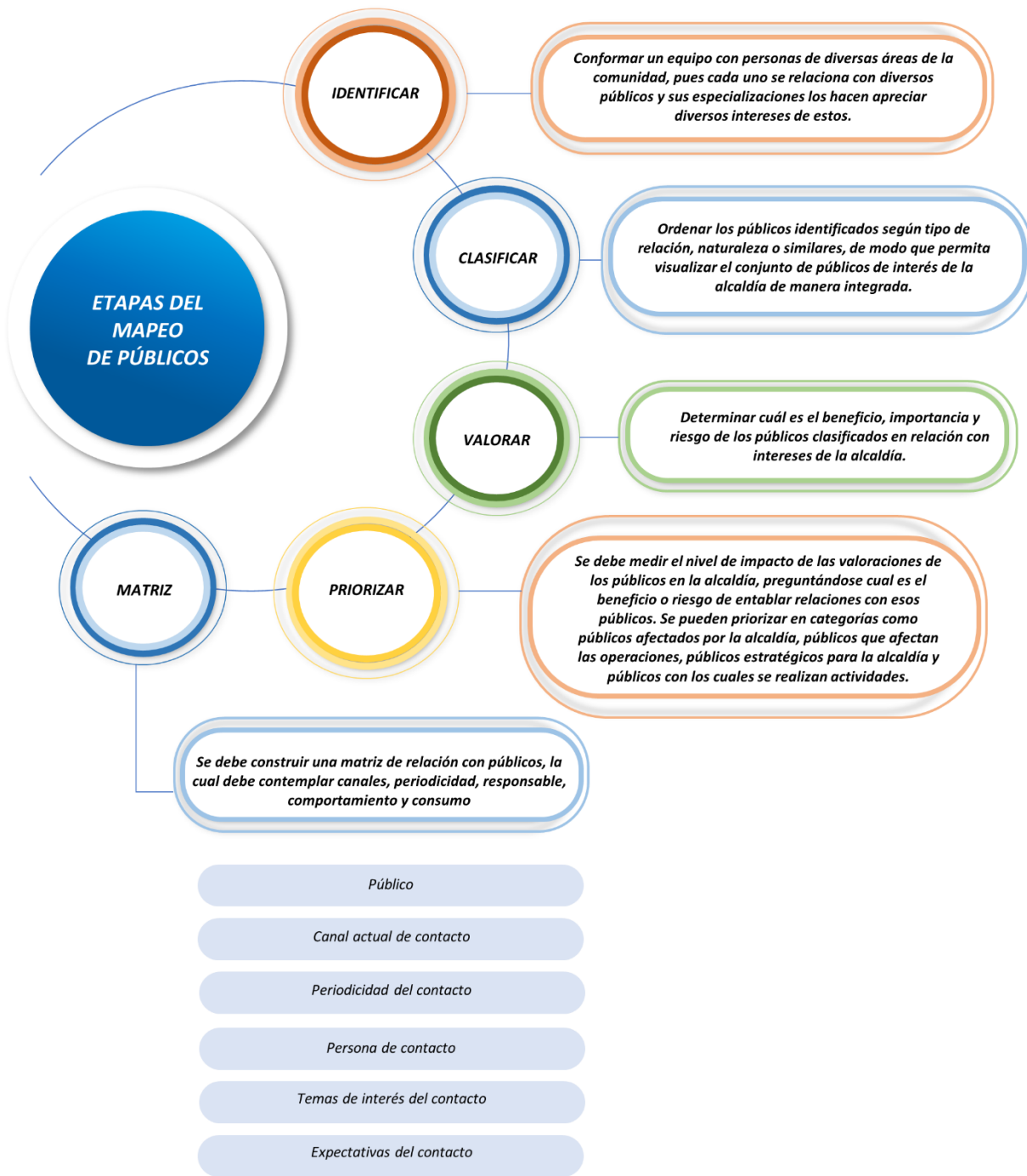


**Figura 61. Comunicación institucional**  
**Fuente: elaboración propia**



## 6.2. Mapeo de públicos

A continuación, en la figura 63 se mostrarán las etapas para realizar un mapeo de públicos que facilite obtener beneficios tanto para la Alcaldía, como para los públicos. "Para desarrollarlo se deberá contar no solo con el personal adecuado, sino con un estudio centrado en este componente que optimice los resultados de la función de comunicación gubernamental.



**Figura 63. Protocolo general para el mapeo de públicos en la Alcaldía de Pacho**  
 Fuente: elaboración propia

### **6.3. Construcción del mensaje**

La idea general de la comunicación gubernamental es la generación de consenso alrededor de un gobierno y por lo tanto el mensaje debe llegar a la mayor cantidad de ciudadanos posibles, por lo cual es relevante el proceso de construcción del mensaje. En razón a esto en la figura 64 se describen algunos aspectos fundamentales a tener en cuenta en este proceso.

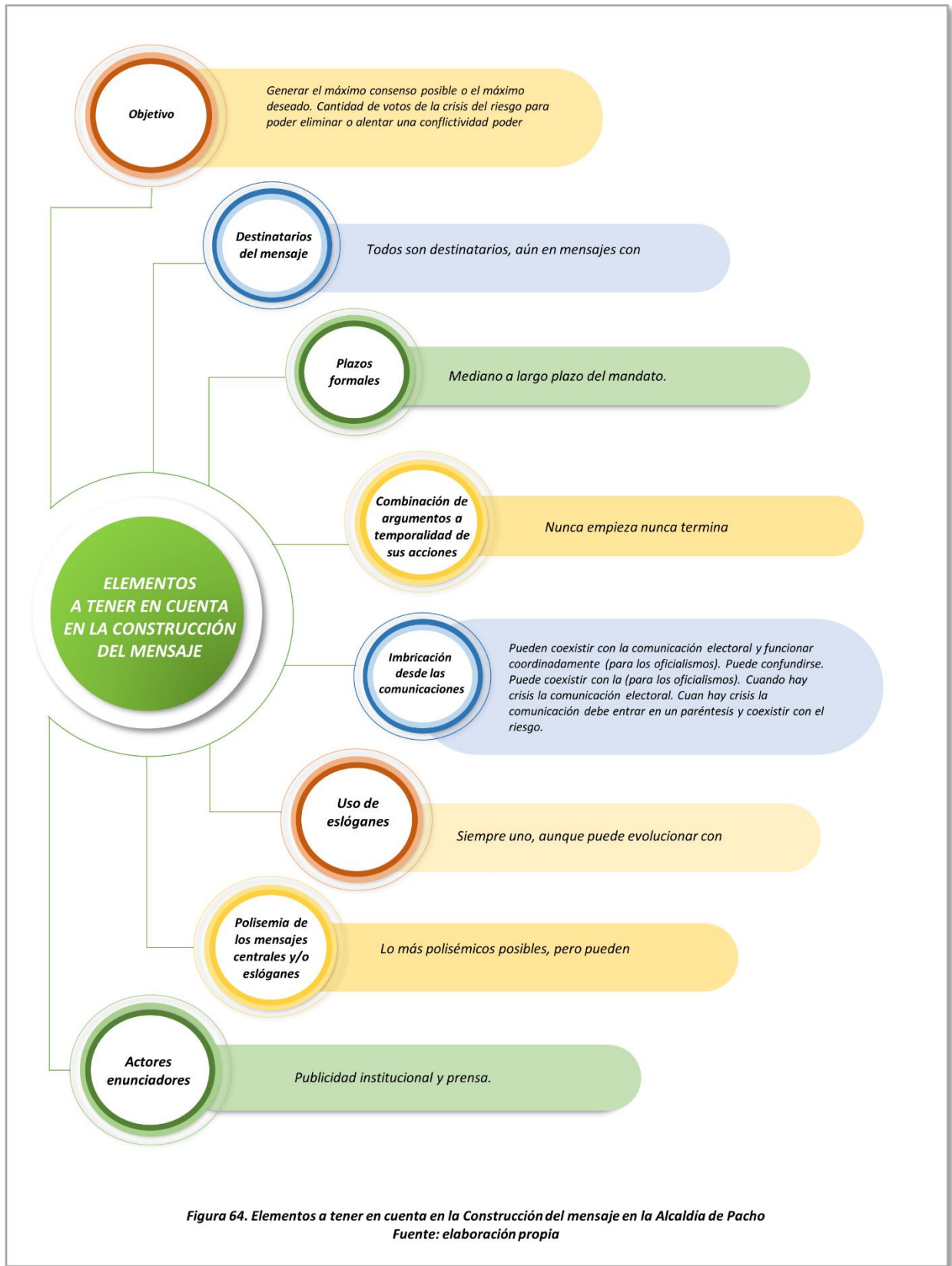


Figura 64. Elementos a tener en cuenta en la Construcción del mensaje en la Alcaldía de Pacho  
Fuente: elaboración propia

## 6.4. Transmisión del mensaje

En razón a la necesidad de legitimar permanentemente las acciones del gobierno, la comunicación gubernamental debe estar en una campaña permanente, esta necesidad, se da a consecuencia del creciente desarrollo de los medios de comunicación, permitiendo que el acceso del público a las acciones de gobierno sea mayor y a la posibilidad de que éste comunique a los ciudadanos, razón por la que la gestión de gobierno siempre debe estar sometida a publicidad. Para esto se proponen el uso de los canales mostrados en la figura 65 de una forma articulada para llegar a diversos públicos, priorizando los medios de comunicación masivos tradicionales.

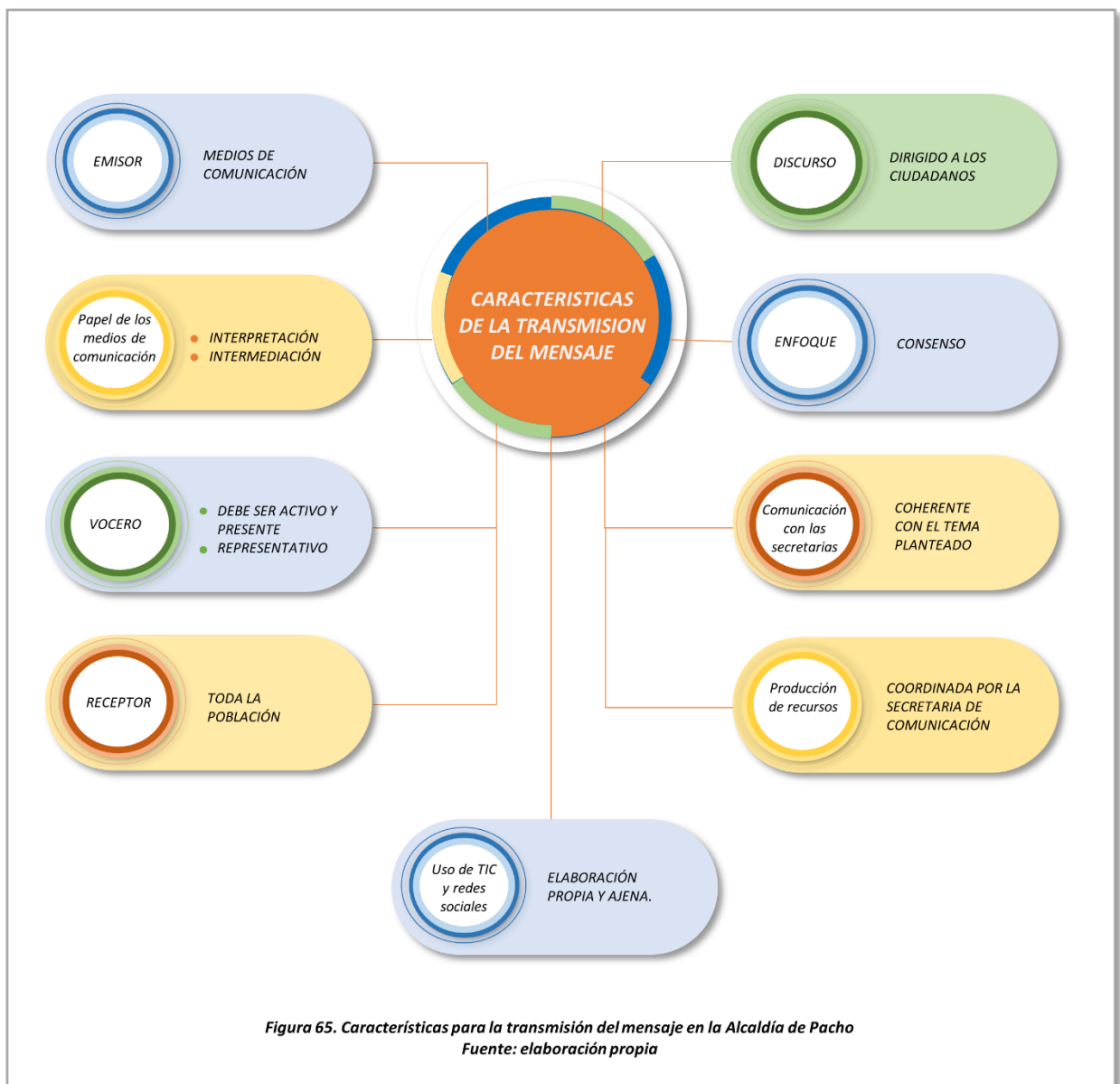
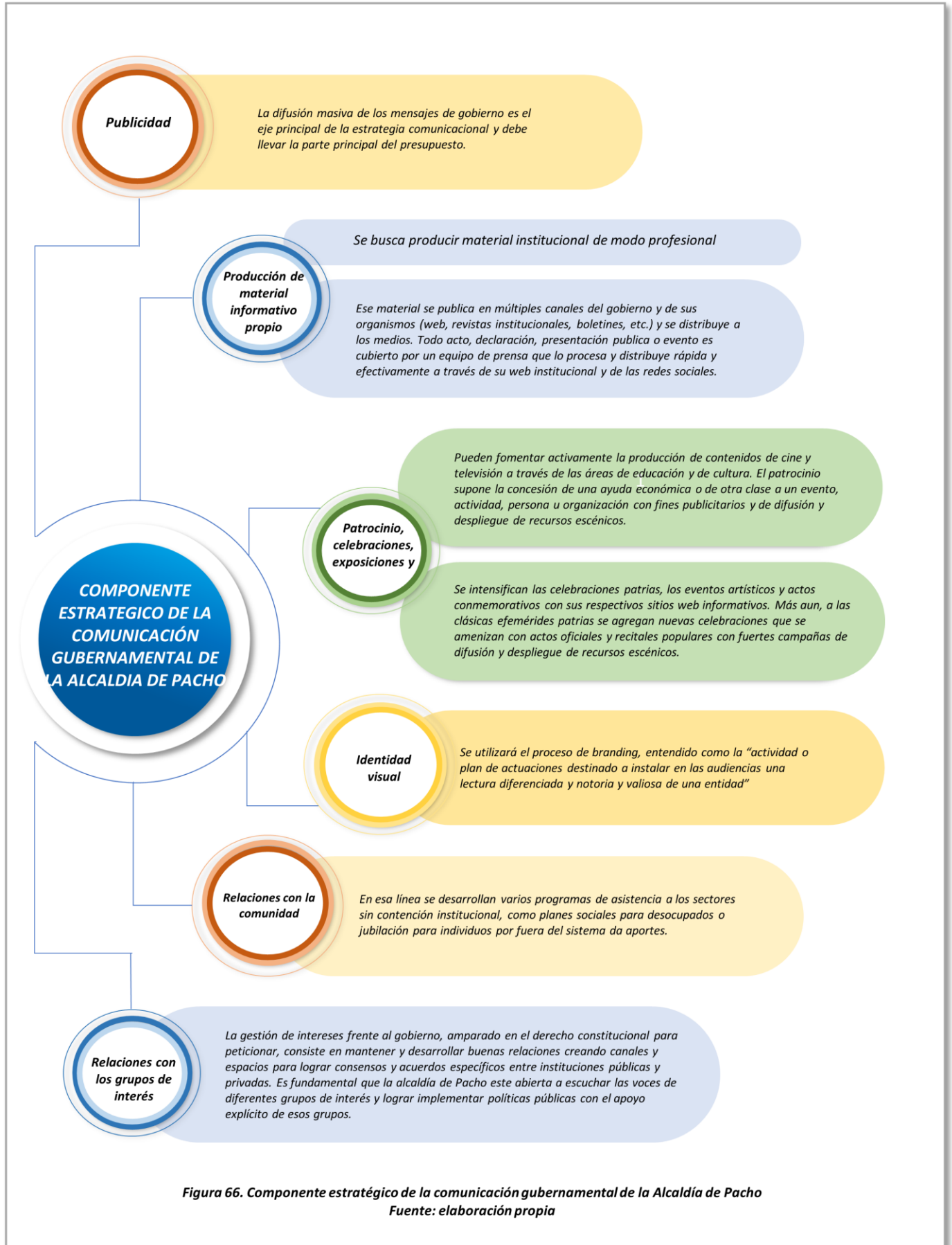


Figura 65. Características para la transmisión del mensaje en la Alcaldía de Pacho  
Fuente: elaboración propia

## **6.5. Componente estratégico**

De acuerdo con el diagnóstico realizado, al analizar las relaciones públicas de la Alcaldía de Pacho, se proponen estrategias dirigidas a la construcción de imagen, donde los medios ejerzan un papel de interlocutores, dando a la ciudadanía la posibilidad de interactuar, facilitando los canales de diálogo por lo que se proponen los elementos del componente estratégico descritos en la figura 66.





## 7. Conclusiones

En lo que respecta a la organización de la comunicación, se visualizó a través de las Secretarías, la necesidad de crear una dependencia que se vea reflejada en la estructura formal del ente municipal a nivel estratégico, que cumpla las funciones de Oficina de Comunicaciones brindando así una directriz clara y alineada en cuanto a la Comunicación Gubernamental, facilitando de este modo el conocimiento de la gestión política, a través de la legitimación de acciones.

Unos de los mayores obstáculos de la Alcaldía de Pacho para la optimización de su comunicación gubernamental, es la no existencia de un mapeo de públicos, ya que cuando se asimila la comunicación gubernamental a la comunicación política se debe prestar especial atención a los públicos, puesto que es en función de ellos que se establece el modo de comunicar. Cada segmento del público es único y se debe tener conocimiento de las características diferenciales para garantizar la recepción óptima del mensaje y la respuesta que aporte a la mejora continua de la gestión.

A través de todo el proceso de investigación se encuentra que no hay un modelo específico de comunicación gubernamental en la Alcaldía de Pacho, ya que la comunicación se maneja de acuerdo a la necesidad manifiesta, por lo que se podría concluir que el sistema de comunicación de la Alcaldía, es un sistema donde los acontecimientos ocurridos no cuentan con un análisis de estructuración y elaboración antes de ser emitidos a la comunidad.

El ente municipal, no posee una estructura de respuesta óptima a los *inputs* de demanda y apoyo y tampoco cuenta con un espectro de conocimiento de la comunidad, ya que no existe un circuito de retroalimentación que permita identificar y clasificar sus necesidades para que así la institución pueda optimizar sus procesos.

El no poseer una estrategia de comunicación gubernamental que permita dar respuesta a las demandas y además comunicar la gestión del ente municipal, implica negar la posibilidad de que las decisiones a nivel político construyan una comunidad donde las demandas puedan ser convertidas en apoyos al sistema de gobierno, esto convierte así en un obstáculo para la legitimidad y gobernabilidad.

## **8. Recomendaciones**

Incorporar el componente estratégico a la gestión de la comunicación que realiza la Alcaldía, a través del diseño de una Estrategia de Comunicación de Gobierno. Que esta herramienta estratégica, sea vista como una función directiva, la considera efectiva en el momento que se hace parte del proceso para tomar decisiones corporativas.

Apoyar el diseño de una estrategia de comunicación gubernamental desde el recurso tecnológico y financiero.

Posterior a la identificación de los públicos, se debe establecer una segmentación de los mismos, conociendo sus diferencias, con el objetivo de permitir la materialización de las diversas acciones estratégicas planteadas en pro de llevar adecuadamente los mensajes segmentos establecidos.

Es esencial para lo que la institución y el líder quieren transmitir a sus públicos, que se haga un estudio general de construcción del mensaje, una exploración de las características generales (tono, sustento, brevedad, coherencia, la sintonía con los públicos, el formato de presentación) que se realice una observación de los aspectos más relevantes antes que el mensaje esté a la luz de la comunidad.

Es de vital importancia la transmisión del mensaje y las adaptaciones para llegar a los diferentes públicos, las cuales se fundamentan en el manejo de la información. Se debe generar un control intencional en dicha información para poder llegar a cumplir los objetivos políticos; planteando y haciendo uso adecuado de los medios de comunicación (tecnologías).

Establecer a nivel institucional una cultura organizacional, que le permita un mejor proceso de adaptación a los cambios sociales, políticos y tecnológicos de la Institución y que a la vez tenga en cuenta variables como el ambiente laboral, los horarios, las rutinas, entre otros, para que así la gestión de la Alcaldía sea vista como un sistema y la comunicación esté alineada a la directriz institucional.

## 9 .Referencias

- Amadeo, B. (2016). El estudio de la comunicación gubernamental: líneas de investigación y futuros desafíos. Austral Comunicación, Volumen 5 número 2 (diciembre 2016): 155-181. ISSN 2313-9129. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5764282.pdf>
- Banco Mundial (2003). A users guide to poverty and social impact analysis. Washington: World Bank.
- Calderón, C. y Lorenzo, S. (coord.) (2010). Open Government. Gobierno abierto. Buenos Aires, Capital Intelectual.
- Canales, M. (2006). Metodologías de la investigación social. Santiago: LOM Ediciones
- Canel, M. & Sanders, K. (2010). Para estudiar la comunicación de los gobiernos: un análisis del estado de la cuestión. Comunicación y sociedad (Navarra), 23 (1), p. 7-48.  
<https://dadun.unav.edu/handle/10171/16146>
- Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa. Recuperado de :  
<http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>
- Cárdenas, J., Hernández, J. y Gómez, J. (2012). Modelo para el estudio de la Comunicación Política Gubernamental de las entidades públicas. Trabajo preparado para su presentación en el VI XI Congreso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación, organizado por la Asociación Latinoamericana de Investigación de la Comunicación (ALAIC). Montevideo, 9 al 10 de mayo de 2012.  
[https://www.academia.edu/4309329/Modelo\\_para\\_el\\_estudio\\_de\\_la\\_Comunicaci%C3%B3n\\_Pol%C3%ADtica\\_Gubernamental\\_de\\_las\\_entidades\\_p%C3%BAblicas](https://www.academia.edu/4309329/Modelo_para_el_estudio_de_la_Comunicaci%C3%B3n_Pol%C3%ADtica_Gubernamental_de_las_entidades_p%C3%BAblicas)
- Centro de Análisis Político. (2012). "Mapa de actores para la construcción de una política pública de trabajo decente en Medellín". En: J. Rosado – L. Tobón. Medellín construye trabajos decentes. Medellín: ENS - OIT - Alcaldía de Medellín.
- Criado, J. & Rojas, F. (febrero de 2015). Casos de éxito en redes sociales digitales de las administraciones públicas [Digital social net Works cases of success in public

- administrations]. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.  
[http://eapc.gencat.cat/web/.content/home/publicacions/col\\_leccio\\_obres\\_digitals/20\\_casos\\_exito\\_redes\\_sociales/Casos-de-exito-en-RSD-de-las-AA-PP.pdf](http://eapc.gencat.cat/web/.content/home/publicacions/col_leccio_obres_digitals/20_casos_exito_redes_sociales/Casos-de-exito-en-RSD-de-las-AA-PP.pdf)
- Crozier, M. (2004) "Theatres of innovation: Political communication and contemporary public policy", University of Melbourne, paper presentado para el Australasian Political Studies Association Conference, University of Adelaide.  
[https://www.academia.edu/2635672/Theatres\\_of\\_innovation\\_Political\\_communication\\_and\\_contemporary\\_public\\_policy](https://www.academia.edu/2635672/Theatres_of_innovation_Political_communication_and_contemporary_public_policy)
- Dader, J. (2004). Comuniólogos: los sastres del emperador, sus hilos de oro y las lentes del público. *Revista Doxa*, 2, 191-215.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2283424>
- Díaz, L.; Torruco, U.; Martínez, M. y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico Investigación en Educación Médica, vol. 2, núm. 7, julio-septiembre, pp. 162-167 Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Dilthey, W. (1990). "The rise of hermeneutics". En: Connerton, P. (ed), *Critical sociology*, Penguin, Nueva York, 1976.
- Easton, D. (1979). *A system analysis of political life*, Chicago, University of Chicago Press.
- Elizalde, L. (2006) "La comunicación gubernamental: problemas y soluciones estratégicas", en Elizalde, Luciano, Fernández Pedemonte, Damián y Riorda Mario. *La Construcción del Consenso: Gestión de la Comunicación Gubernamental*, Buenos Aires, Ed. La Crujía.
- Eslava, A. (2014). Oro como fortuna: institucione, capital social y gobernanza de la minería aurífera colombiana. Medellín: Universidad EAFIT - Colciencias. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/262686150\\_Oro\\_como\\_fortuna\\_Instituciones\\_capital\\_social\\_y\\_gobernanza\\_de\\_la\\_mineria\\_aurifera\\_colombiana](https://www.researchgate.net/publication/262686150_Oro_como_fortuna_Instituciones_capital_social_y_gobernanza_de_la_mineria_aurifera_colombiana)
- Foucault, M. (1991) "La gubernamentalidad", en *Espacios de poder, Genealogía del poder*, N.º 6, Madrid, Ed. de la Piqueta.

- Galeano, M. (2004). *Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa*. Universidad EAFIT, 2004.
- Gasió, G. y Amadeo, B. (2001). Notas sobre una experiencia de comunicación gubernamental: el Ministerio de Economía, 1991-1995. En De Masi, O. (ed.). *Comunicación Gubernamental* (pp. 33-60). Buenos Aires: Paidós.
- Giraldo, G. (2018). *La comunicación gubernamental en la era de los medios sociales: la experiencia de Gobierno Abierto e Innovación Pública del Plan de Modernización del Estado en Argentina* (marzo 2016 – marzo 2017). Recuperado de [http://dspace.uces.edu.ar:8180/jspui/bitstream/123456789/4540/1/Abstract\\_Giraldo\\_2018.pdf](http://dspace.uces.edu.ar:8180/jspui/bitstream/123456789/4540/1/Abstract_Giraldo_2018.pdf)
- Goberna America Latina. (2013). *El gobierno abierto y los desafíos tecnológicos en Latinoamérica* [Open government and technological challenges in Latin America]. Madrid: Cyan. <https://goberna.org/publicaciones/gobierno-abierto-los-desafios-tecnologicos-latinoamerica/>
- Gómez, J. (2013). *Monasterio De fallida operación militar a paradigma exitoso de la comunicación gubernamental en Colombia*. Mas poder Local. Ed. Especial. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4753379>
- Gonzales, A. (2003) *Los paradigmas de investigación en las ciencias sociales*. ISLAS, 45(138):125-135; octubre-diciembre.
- Grunig, J. y Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Fort Worth: Holt, Rinehart and Wilson.
- Hernández, C., Sampieri, H. y Baptista, P (2014) *Metodología de la investigación*. Ed. McGraw Hill
- Khun, T. (1986) *La estructura de las revoluciones científicas*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Manchado, R., Tamames, S., López, M., Mohedano, L., D'Agostino, M. & Veiga de Cabo, J. (2009). *Revisiones Sistemáticas Exploratorias*. Medicina y Seguridad del

- Trabajo, 55(216), 12-19. Recuperado de  
[http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0465-546X2009000300002&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2009000300002&lng=es&tlng=es).
- Martínez, A. & Maurizi, V. (2013). "El rol del discurso político en el manejo de las crisis comunicacionales: Barack Obama y sus expresiones entorno a la raza". En: *Studia Politicae*, No. 32. Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Universidad Católica de Córdoba, Córdoba, República Argentina.
- Martínez, M. (2004). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. Primera edición. Ed. Trillas.
- Martínez, M. (1998). La investigación cualitativa etnográfica en educación. México: Ed. Trillas.
- Mickoleit, A. (diciembre 22 de 2014). Social Media Use by Governments: A Policy Primer to Discuss Trends, Identify Policy Opportunities and Guide Decision Makers, OECD Working Papers on Public Governance, No. 26, OECD Publishing, Paris.  
[https://www.oecd-ilibrary.org/governance/social-media-use-by-governments\\_5jxrcmghmk0s-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/social-media-use-by-governments_5jxrcmghmk0s-en)
- Míguez, M. (2010). Los públicos en las relaciones públicas. Barcelona: UOC.
- Miguez, M. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas. *Zer*, 23, 2007, p. 183-197. Recuperado de  
<https://core.ac.uk/reader/230795702>
- Moisés, Z. y Yepes, L. (2015). Análisis de Comunicación Gubernamental de la Oficina Asesora de Comunicaciones del IDU. Universidad de la Sabana.  
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/15280/Zayra%20Alejandra%20Mois%C3%A9s%20Garc%C3%ADa%20%20TESIS.pdf?sequence=6>
- Natal, A., Benítez, M., & Ortiz, G. (2014). Ciudadanía digital [Digital Citizenship]. México: UAM.

- Negrete, K. & Rivera, S. (Septiembre 15 de 2017). Estrategias de comunicación en redes socio digitales desde la práctica del gobierno abierto. Cuadernos.info, (42), 183-196.  
[https://www.cuadernos.info/index.php/CDI/article/view/cdi.42.1242/pdf\\_63](https://www.cuadernos.info/index.php/CDI/article/view/cdi.42.1242/pdf_63)
- Newsom, D., Turk, J. y Kruckeberg, D. (2004). This is PR: the realities of public relations. Belmont: Thomson.
- Oliveira, A., Capriotti, P. y Zeler, I. (2018). Análisis del concepto de ‘públicos’ en las relaciones públicas. CP, 2018, Vol.7 – No15, pp. 43/57 ISSN 2014-6752. Girona (Catalunya). Universitat de Girona. Recuperado de  
[https://www.researchgate.net/publication/331423705\\_Analisis\\_del\\_concepto\\_de\\_publicos\\_en\\_las\\_relaciones\\_publicas/link/5c7897ad458515831f782624/download](https://www.researchgate.net/publication/331423705_Analisis_del_concepto_de_publicos_en_las_relaciones_publicas/link/5c7897ad458515831f782624/download)
- Ordoñez, G. (2013). Manual de análisis y diseño de políticas públicas. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Recuperado de  
[https://www.researchgate.net/publication/281523518\\_Manual\\_de\\_Analisis\\_y\\_Disenio\\_de\\_Politicas\\_Publicas](https://www.researchgate.net/publication/281523518_Manual_de_Analisis_y_Disenio_de_Politicas_Publicas)
- Orwell, G. (2004). La política y el idioma inglés. *Letras libres*, 6(6). Recuperado de  
<http://bioinfo.uib.es/~joemiro/teach/material/escritura/Polyidres.pdf>
- Oszlak, O. (1980). "Políticas públicas y regímenes políticos: Reflexiones a partir de algunas experiencias latinoamericanas". En: Documentos de Estudios CEDES, Vol. 3, No. 2, Buenos Aires, pp. 1-38. Recuperado de <http://www.oscaroszlak.org.ar/images/articulos-espanol/REFLEXIONES%20A%20PARTIR%20DE%20ALGUNAS%20EXPERIENCIAS%20LATINOAMERICANAS.pdf>
- Pye, L. W. (1991). Political communication. En: Bogdanor V. (ed.). The Blackwell encyclopaedia of political science. (p. 442-445). Oxford: Blackwell.
- Restrepo, B. (2005). Una Variante Pedagógica de la Investigación Acción Educativa. OEI-Revista Iberoamericana de Educación. [Documento en Línea]. Recuperado de <http://www.rieoei.org/deloslectores/370Restrepo.PDF>
- Riorda, M. (2011). La comunicación gubernamental como comunicación gubernamental. *Politai*.  
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/politai/article/view/13956>



- Riorda, M. (2008). “Gobierno bien pero comunico mal: análisis de las rutinas de la comunicación gubernamental”, Revista del CLAD Reforma y Democracia, Caracas; Febrero, Número 40. <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/040-febrero-2008/riorda>
- Riorda, M. (2006). Los mitos de gobierno. una visión desde la comunicación gubernamental. HOLOGRAMÁTICA – Facultad de Ciencias Sociales – UNLZ - Año III, Número 4, V2 (2006) , pp 21-45. ISSN 1668-5024. <http://www.hologramatica.com.ar/>
- Riorda, M. (2006a). Hacia un modelo de comunicación gubernamental para el consenso. En: Elizalde, L.; Fernández Pedemonte, D. & Riorda, M. La construcción del consenso: gestión de la comunicación gubernamental (p. 17-142). Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Rothman, K. (2012). Epidemiology: an introduction. 2nd Ed. New York: Oxford university press.
- Sandoval, R. (octubre de 2013). La larga marcha del Gobierno Abierto. Teoría, medición y futuro [The long Walk of the Open Government. Theory, Metrics and Future]. Mexico: INAP. [http://www.inap.mx/portal/images/pdf/book/larga\\_marcha.pdf](http://www.inap.mx/portal/images/pdf/book/larga_marcha.pdf)
- Sandoval, R. & Gil, J. (diciembre de 2012). Gestión de la tecnología: una exploración del uso de las redes sociales en los gobiernos estatales de México [Technology management: an exploration on the use of social networks by the state governments in Mexico]. Revista de Gestión Pública, 1(2), 273-309. [https://www.researchgate.net/publication/236577651\\_Gestion\\_de\\_la\\_tecnologia\\_una\\_exploracion\\_del\\_uso\\_de\\_las\\_redes\\_sociales\\_en\\_los\\_gobiernos\\_estatales\\_de\\_Mexico](https://www.researchgate.net/publication/236577651_Gestion_de_la_tecnologia_una_exploracion_del_uso_de_las_redes_sociales_en_los_gobiernos_estatales_de_Mexico)
- Sani, G. (1998) “Consenso”, en Bobbio, Norberto, y otros, Diccionario de Política, México, Siglo Veintiuno Editores.
- Seitel, F. (2002). Teoría y práctica de las relaciones públicas. Madrid: Prentice Hall.
- Shils, E. (1977) “Concepto de consensus”, en Sills, David, Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales, Vol. 10, Madrid, Aguilar SA de Ediciones

- Sierra, F. (2013). Ciudadanía, comunicación y ciber democracia. Un enfoque sociocrítico del Capitalismo Cognitivo [Citizenship, communication and cyberdemocracy. A sociocritical approach to Cognitive Capitalism]. In F. Sierra, Ciudadanía, Tecnología y Cultura. Nodos conceptuales para pensar la nueva mediación digital [Citizenship, Technology and Culture. Conceptual nodes to think about the new digital mediation] (pp. 17-56). Barcelona: Gedisa. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4157906>
- Silva, S. (2017) "Identificando a los protagonistas: el mapeo de actores como herramienta para el diseño y análisis de políticas públicas.," *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance*: Vol. 1 : Iss. 1. Recuperado de <https://orb.binghamton.edu/gobernar/vol1/iss1/7>
- Solís, J. (2010). Comunicación gubernamental... ¿eficaz??. *Razón y palabra*. [http://www.razonypalabra.org.mx/Intersticios/intersticio\\_2010/intersticio\\_3.html](http://www.razonypalabra.org.mx/Intersticios/intersticio_2010/intersticio_3.html)
- Soria, C. (1.989). La información de lo público, lo privado y lo íntimo. Recuperado de [https://silo.tips/queue/la-informacion-de-lo-publico-lo-privado-y-lo-intimo?&queue\\_id=1&v=1600520531&u=MTg2Ljg0Ljg4LjEyOQ==](https://silo.tips/queue/la-informacion-de-lo-publico-lo-privado-y-lo-intimo?&queue_id=1&v=1600520531&u=MTg2Ljg0Ljg4LjEyOQ==)
- Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C. y Varone, F. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Barcelona: Ariel.
- Subirats, J. (1995). "Los instrumentos de las políticas, el debate público y el proceso de evaluación". En: *Gestión y Política Pública*, Vol. 4, No. 1 (enero-junio), Barcelona, Universiad Autónoma de Barcelona, pp. 5-23. Recuperado de [http://repositorio-digital.cide.edu/bitstream/handle/11651/2978/SJ\\_Vol.4\\_No.I\\_1sem.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio-digital.cide.edu/bitstream/handle/11651/2978/SJ_Vol.4_No.I_1sem.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Thoenig, J. (1997). "Política pública y acción pública". En: *Gestión y Política Pública*, Vol. 6, No. 1 (enero-junio), Fontainebleau, INSEAD, pp. 19-37. Recuperado de [http://aleph.academica.mx/jspui/bitstream/56789/11713/1/DOCT2064257\\_ARTICULO\\_2-VOLVINUM1.PDF](http://aleph.academica.mx/jspui/bitstream/56789/11713/1/DOCT2064257_ARTICULO_2-VOLVINUM1.PDF)
- Tironi, E. & Cavallo, A. (2008). *Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales* [Strategic communication. Living in a world of signals]. Chile: Taurus.

- Winocour, R. (2000). Comunicación política. En: Baca Olamendi, L. et al. (comps.). Léxico de la política. México: Fondo de Cultura Económica.
- Xifra, J. (2003). Teorías y estructura de las relaciones públicas. Madrid: McGraw Hill.
- Álvarez, J. y Gayou, J. (2003). ¿Cómo hacer investigación cualitativa? Paidós. Buenos Aires.
- Díaz, L.; Torruco, U.; Martínez, M. y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico Investigación en Educación Médica, vol. 2, núm. 7, julio-septiembre, pp. 162-167 Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Dilthey, W. (1990). "The rise of hermeneutics". En: Connerton, P. (ed), Critical sociology, Penguin, Nueva York, 1976.
- Galeano, M. (2004). Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa. Universidad EAFIT, 2004.
- Gonzales, A. (2003) Los paradigmas de investigación en las ciencias sociales. ISLAS, 45(138):125-135; octubre-diciembre.
- Khun, T. (1986) La estructura de las revoluciones científicas, Fondo de Cultura Económica, México.
- Restrepo, B. (2005). Una Variante Pedagógica de la Investigación Acción Educativa. OEI-Revista Iberoamericana de Educación. [Documento en Línea]. Recuperado de <http://www.rieoei.org/deloslectores/370Restrepo.PDF>
- Rothman, K. (2012). Epidemiology: an introduction. 2nd Ed. New York: Oxford university press.
- Yin, R. (1984/1989). Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA, Sage
- Guerra, S. (2017). Comunicación gubernamental en tiempo de crisis de legitimidad. [Vol. 17 Núm. XVII \(2017\): Comunifé: Revista de Comunicación Social](#)
- Negrete-Huelga, K. & Rivera-Magos, S. (2018). Estrategias de comunicación en redes sociodigitales desde la práctica del gobierno abierto. Cuadernos.info, (42), 183-196. <https://doi.org/10.7764/cdi.42.1242>

- Reaño, W. (2019). La simbiosis de la comunicación gubernamental y las políticas públicas. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Recuperado de
- Ridalpa, J. (2019). El Gobierno electrónico como estrategia para lograr eficiencia en la gestión pública. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. Año: VII Número: Edición Especial Artículo no.:48 Período: Noviembre. Recuperado de <https://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1216/214>
- Riorda, M. (2011). La comunicación gubernamental como comunicación gubernamental. Politai. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5496023.pdf>
- Winocour, R. (2000). Comunicación política. En: Baca Olamendi, L. et al. (comps.). Léxico de la política. México: Fondo de Cultura Económica

## Anexo 1. Instrumentos\_ Entrevista Semiestructurada

### UNIVERSIDAD DE LA SABANA MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

#### PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE GOBIERNO, PARA DIRECCIONAR LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA ALCALDÍA DE PACHO CUNDINAMARCA

#### ENTREVISTA DIAGNÓSTICA COMUNICACIÓN - ALCALDE

**NOMBRE:**

**PROFESIÓN:**

**CARGO:**

**TIEMPO EN EL CARGO:**

#### **Pilares del modelo holístico:**

- Organización de la comunicación
- Mapa de públicos
- Construcción del mensaje
- Transmisión del mensaje
- Componente estratégico

#### **ORGANIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN**

**1.** ¿Cómo es la comunicación de la gestión que realiza?

- Interna
- Externa

**2.** ¿Hay planeación de la comunicación? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**Sí**

- ¿Cuál es la periodicidad?
- ¿Quiénes son las personas encargadas de la planeación?
- ¿Cuáles son los criterios tenidos en cuenta para esta planeación?
- ¿Es coherente la planeación con la ejecución? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
- ¿Se socializa la ejecución de los objetivos planeados? Sí \_\_\_\_ ¿Cómo? No \_\_\_\_
- ¿Existen un control o evaluación de esta planeación? Sí \_\_\_\_ ¿Cómo? No \_\_\_\_

**No**

¿Cuál es el proceso para comunicar la gestión?

3. ¿Existen indicadores de gestión de la comunicación?

### MAPA DE PÚBLICOS

1. ¿Qué tan importante es el ciudadano para la Institución? ¿Por qué?

2. ¿Hacen segmentación de públicos para comunicar su gestión? Sí \_\_\_\_ ¿Cómo? No \_\_\_\_

a. ¿Cómo comunican?

4. ¿Qué tan importante es la segmentación de públicos para el cumplimiento de objetivos? ¿Por qué?

5. ¿Existe retroalimentación por parte de los actores que hacen parte de su gestión?

Sí \_\_\_\_ ¿Cómo?

a. Secretarios

b. Ciudadanos

c. Otros

No \_\_\_\_ ¿Cómo retroalimenta su gestión?

4. ¿Tienen en cuenta la opinión de los ciudadanos?

Sí \_\_\_\_

a. ¿Cómo usan la información?

b. ¿Para qué la usan?

No \_\_\_\_ ¿Por qué?

5. ¿Cómo miden la percepción de los ciudadanos respecto a la comunicación que emiten?

### CONSTRUCCION DEL MENSAJE

1. ¿Cuál es la intención del mensaje que se quiere transmitir desde su gestión?

2. ¿Cómo se evalúa la efectividad de la transmisión del mensaje?

3. ¿Clasifican la información a comunicar?

a. Sí \_\_\_\_ ¿Cómo?

b. No \_\_\_\_ ¿Qué comunican?

4. Desde su gestión ¿Cuáles son los temas relevantes para comunicar a los ciudadanos?

5. ¿Qué aspectos puntuales de la Alcaldía, se destacan dentro de los mensajes que se emiten?

## **TRANSMISIÓN DEL MENSAJE**

1. ¿Qué medios de comunicación utilizan para llegar a los ciudadanos?
2. ¿Existe un criterio de segmentación de los medios de comunicación para comunicar los mensajes?  
Sí\_\_\_ ¿Cómo?  
No\_\_\_ ¿Cómo lo selecciona?

## **COMPONENTE ESTRATÉGICO**

1. Desde su gestión ¿Cómo construye la imagen que la Alcaldía quiere transmitir?
2. ¿Cómo se busca garantizar la legitimidad de su gestión?
3. ¿Cómo busca que se posicione la gestión de la Alcaldía?
4. ¿Qué tipos de crisis que han tenido?
5. ¿Cómo las han enfrentado?
6. ¿Cómo hacen el manejo de crisis?
7. ¿Qué tipo de crisis tienen previstas?
8. ¿Existe un equipo que haga manejo de crisis?
9. ¿A qué problemas de comunicación se ha enfrentado desde su gestión?
10. ¿Considera que en la gestión política se presentan barreras de comunicación? Sí\_\_\_ ¿Cuáles?  
No\_\_\_
11. ¿Qué temas desgastan la gestión de la Alcaldía y afectan su reputación?

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE GOBIERNO PARA DIRECCIONAR LA GESTIÓN DE  
LA COMUNICACIÓN EN LA ALCALDÍA DE PACHO CUNDINAMARCA**

**ENTREVISTA DIAGNÓSTICA COMUNICACIÓN - DIRECTIVOS ALCALDÍA**

**NOMBRE:**

**PROFESIÓN:**

**CARGO:**

**TIEMPO EN EL CARGO:**

**Pilares del modelo holístico:**

- Organización de la comunicación
- Mapa de públicos
- Construcción del mensaje
- Transmisión del mensaje
- Componente estratégico

**ORGANIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN**

1. ¿Tiene establecido en sus funciones la comunicación de la gestión de su Secretaría? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

2. ¿Cómo es la comunicación de la gestión de su Secretaría?

3. ¿Hay planeación de la comunicación? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**Sí**

g. ¿Cuál es la periodicidad?

h. ¿Quiénes son las personas encargadas de la planeación?

i. ¿Cuáles son los criterios tenidos en cuenta para esta planeación?

j. ¿Es coherente la planeación con la ejecución? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

k. ¿Se socializa la ejecución de los objetivos planeados? Sí \_\_\_\_ ¿Cómo? No \_\_\_\_

l. ¿Existen un control o evaluación de esta planeación? Sí \_\_\_\_ ¿Cómo? No \_\_\_\_

**No**

¿Cuál es el proceso para comunicar la gestión?

4. ¿Existen indicadores de gestión de la comunicación?

**MAPA DE PÚBLICOS**



1. ¿Qué tan importante es el ciudadano para la Institución? ¿Por qué?
  2. ¿Hacen segmentación de públicos para comunicar la gestión de la Secretaría? Sí \_\_\_\_ ¿Cómo? No \_\_\_\_
    - b. ¿Cómo comunican?
  3. ¿Existe retroalimentación por parte de los actores que hacen parte de la gestión de su Secretaría? Sí \_\_\_\_ ¿Cómo?
    - d. Alcalde
    - e. Secretarios
    - f. Ciudadanos
- No \_\_\_\_ ¿Cómo retroalimenta la gestión de su secretaría?
4. ¿Cómo miden la percepción de los ciudadanos respecto a la comunicación que emiten?

### **CONSTRUCCION DEL MENSAJE**

1. ¿Cuál es la intención del mensaje que se quiere transmitir desde la Secretaría?
2. ¿Cómo se evalúa la efectividad de la transmisión del mensaje?
3. ¿Clasifican la información a comunicar?
  - c. Sí\_\_ ¿Cómo?
  - d. No \_\_\_\_ ¿Qué comunican?
3. ¿Se adecuan los mensajes a los distintos medios y formatos con que cuenta la Alcaldía? Sí \_\_\_\_ ¿Cómo?
 

No \_\_\_\_ ¿Cómo los construye?
4. Desde su Secretaría ¿Cuáles son los temas relevantes para comunicar a los ciudadanos?
5. ¿Qué aspectos puntuales de la Alcaldía, se destacan dentro de los mensajes emitidos por la Secretaría?

### **TRANSMISIÓN DEL MENSAJE**

1. ¿Qué medios de comunicación utilizan para llegar a los ciudadanos?
2. ¿Existe un criterio de segmentación de los medios de comunicación para comunicar los mensajes?
 

Sí \_\_\_\_ ¿Cómo?

No \_\_\_\_ ¿Cómo lo selecciona?

### **COMPONENTE ESTRATÉGICO**

- 1.** Desde su gestión ¿Cómo construye la imagen que la Alcaldía quiere transmitir?
- 2.** ¿Cómo se busca garantizar la legitimidad de la gestión de la Secretaría?
- 3.** ¿Cómo busca desde la gestión de la Secretaría, que se posicione la gestión de la Alcaldía?
- 4.** ¿Qué tipos de crisis que han tenido?
- 5.** ¿Cómo las han enfrentado?
- 6.** ¿Cómo hacen el manejo de crisis?
- 7.** ¿Qué tipo de crisis tienen previstas?
- 8.** ¿Existe un equipo que haga manejo de crisis?
- 9.** ¿A qué problemas de comunicación se ha enfrentado desde la gestión de su Secretaría?
- 10.** ¿Qué temas desgastan la gestión de la Alcaldía y afectan su reputación?

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE GOBIERNO, PARA DIRECCIONAR LA GESTIÓN DE  
LA COMUNICACIÓN EN LA ALCALDÍA DE PACHO CUNDINAMARCA**

**ENTREVISTA DIAGNÓSTICA COMUNICACIÓN – EMISORAS**

**NOMBRE:**

**PROFESIÓN:**

**CARGO:**

**TIEMPO EN EL CARGO:**

**Pilares del modelo holístico:**

- Organización de la comunicación
- Mapa de públicos
- Construcción del mensaje
- Transmisión del mensaje
- Componente estratégico

**ORGANIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN**

**1. ¿Cuál es el proceso de contacto con la Alcaldía de Pacho para la transmisión de:**

- a. ¿Los programas Institucionales?
- b. Cuñas radiales
- c. ¿Cubrimiento de los eventos institucionales?

**2. ¿Cuál es la persona con quien se contactan en la Alcaldía para?:**

- a. Transmisión de programa institucional
- b. Cubrimiento de los eventos institucionales

**3. ¿En qué espacios y con qué periodicidad se transmiten los programas Institucionales?**

**4. ¿Hay cubrimiento de eventos? Sí\_\_\_ ¿Cómo? No ¿Por qué?**

**5. ¿Con qué parámetros hacen la emisión del programa Institucional?**

## MAPA DE PÚBLICOS

1. ¿Qué tan importante es el ciudadano para Radio Futurama? ¿Por qué?
2. ¿Hacen segmentación de públicos para transmitir los Programas Institucionales? Sí \_\_\_\_ ¿Cómo?  
No \_\_\_\_
3. ¿Qué tan importante es la segmentación de públicos para el cumplimiento de objetivos? ¿Por qué?
4. ¿Tienen en cuenta la opinión de los ciudadanos?  
Sí \_\_\_\_
  - c. ¿Cómo usan la información?
  - d. ¿Para qué la usan?No \_\_\_\_ ¿Por qué?
5. ¿Cómo miden la percepción de los ciudadanos respecto a la transmisión de los programas Institucionales?

## CONSTRUCCION DEL MENSAJE

2. ¿Cómo se evalúa la efectividad de la transmisión del mensaje?
  - a. En los Programas institucionales
  - b. En las cuñas radiales
3. ¿Clasifican la información a comunicar?
  - e. Sí\_\_ ¿Cómo?
  - f. No \_\_\_\_ ¿Qué comunican?
4. Desde su gestión en la emisora ¿Cuáles considera son los temas relevantes para comunicar a los ciudadanos? ¿Qué temas considera que se deben incluir?
5. ¿Qué aspectos puntuales de la Alcaldía, se destacan dentro de los mensajes que ellos emiten?

## COMPONENTE ESTRATÉGICO

1. Desde su gestión ¿Cómo considera que construye la imagen que la Alcaldía quiere transmitir?
3. ¿Cómo considera que se posiciona la gestión de la Alcaldía?
4. ¿Qué tipos de inconvenientes que han tenido entre la radio y la Alcaldía?
5. ¿Cómo las han enfrentado?
6. ¿Cómo hacen el manejo de estos inconvenientes?
8. ¿Existe un equipo que haga manejo de estos inconvenientes?

**9.** ¿A qué problemas de comunicación se ha enfrentado desde su gestión, en la trasmisión de los Programas Institucionales?

**10.** ¿Considera que en la gestión política se presentan barreras de comunicación? Sí \_\_\_ ¿Cuáles?  
No \_\_\_ ¿Por qué?

**11.** ¿Qué temas considera usted, desgastan la gestión de la Alcaldía y afectan su reputación?