

PROPUESTA DE COMUNICACIÓN PÚBLICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO
EMPOPASTO S.A. E.S.P.

RICARDO EFRAÍN GUERRERO
DANNY FERNANDO RAZA BRAVO

ASESOR: ESPECIALISTA JHON JAIME ACOSTA ACOSTA

ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
UNIVERSIDAD DE NARIÑO
SAN JUAN DE PASTO
2008

PROPUESTA DE COMUNICACIÓN PÚBLICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO
EMPOPASTO S.A. E.S.P.

RICARDO EFRAÍN GUERRERO
DANNY FERNANDO RAZA BRAVO

ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
UNIVERSIDAD DE NARIÑO
SAN JUAN DE PASTO
2008

DEDICATORIA

Con gran aprecio dedico este trabajo de grado a Yolanda Bravo y Jorge Raza, quienes me han brindado la oportunidad de vivir y crecer como profesional en cada paso que doy.

Para Ana, Sebastián y Alexander, por su paciencia, lealtad y comprensión en todos los momentos que hemos compartido juntos.

A mis amigos, en especial a Ricardo, por el espacio que me han compartido y por ayudarme a conquistar este nuevo reto.

Finalmente para mi Ángel, siempre he creído en lo absurdo, en la pasión, tratando de visualizar una fantástica ecuación y lógica que me lleven a la razón. Pero, después de una vida de búsqueda me digo, ¿Qué es la lógica? ¿Quién decide la razón? He buscado a través de lo físico, lo metafísico, lo delirante, ... y vuelta a empezar. Y he hecho el descubrimiento más importante de mi carrera, el más importante de mi vida. Sólo en las misteriosas ecuaciones del amor puede encontrarse alguna lógica. Hoy, en el momento de cerrar este libro, estoy aquí gracias a ti. Tú eres mi única razón de ser. Eres todas mis razones.

Mantenme en tu memoria, no como un rey o un héroe, sino como un hombre imperfecto y débil.

Danny Fernando Raza Bravo

DEDICATORIA

Primero a mi hija que es el motor de mi vida y a quien amo profundamente, a mis Padres: Bernardo Guerrero y Lidia Rosero por darme la vida y enseñarme los valores que rigen mi existencia. A mis hermanos: Jesús y Adriana Vanessa por su apoyo, A Paola por su comprensión y paciencia. A mis amigos de Especialización que me acompañaron y compartieron todos los traspasos con su buen humor entusiasmo y empeño para lograr nuestro objetivo.

Gracias.

Ricardo Efraín Guerrero Rosero

RESUMEN

El objetivo de este modelo, es ofrecerle a las entidades un enfoque y una metodología para diseñar planes de comunicación que no solamente se propongan establecer unas buenas relaciones con los medios de comunicación y garantizar la difusión de sus actuaciones, sino que contribuyan a la consolidación de una cultura organizacional fundada en los principios de la función pública y encaminada a movilizar internamente a los servidores públicos en sintonía con los objetivos estratégicos propios de cada entidad y con el cumplimiento de los fines esenciales del Estado.

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

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

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

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

ABSTRACT

Public communication. It's at the heart of our economy, society, and politics. Studios use it to promote their films. Politicians use it to get elected. Businesses use it to burnish their image. Advocates use it to promote social causes.

It's a field built on ideas and images, persuasion and information, strategy and tactics. No policy or product can succeed without a smart message targeted to the right audience in creative and innovative ways. The ability to communicate this way – to communicate strategically – is what our Public Communication program is all about.

Public communication is that type of communication that is one level short of mass communication concerning the factor of audience concentration. Public communication has become an important factor in organizations all over the world as this type of communication helps a great deal in controlling the external determinants that could have an impact on the organization. Maintaining healthy public relations is a paramount objective for every successful organization. For this purpose, they invest enormously and consequently reap good results and outcomes. But this success of organizations and their vast investments are made possible with the support of public communication skills.

The strategies that could be incorporated to achieve expertise in this very area include communicating information more effectively, along with increasing your personal persuasive ability. In addition to that, skills like developing, organizing, styling and delivering messages with greater effectiveness are also imperative in determining the level of expertise in the public communications arena.

The next work show us how use the public communication to make the Empresas de Obras Sanitarias de Pasto (EMPOPASTO S.A. E.S.P.), a better enterprise, with a common vision and team work.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	9
1. JUSTIFICACIÓN	11
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
3. OBJETIVO GENERAL	17
3.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS	17
4. MARCO REFERENCIAL	18
4.1 MARCO CONTEXTUAL	18
4.2 MARCO TEÓRICO	21
4.3 MARCO LEGAL	34
4.4 MARCO METODOLÓGICO	37
5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	42
6. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN PÚBLICA	57
7. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN	70
8. CONCLUSIONES	93
9. RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	97

CUADROS

	Pág.
1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	10
2. CAMPOS TEMÁTICOS Y CATEGORÍAS DEL MCPOI	22
3. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN	25
4. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN	26
5. MODELOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	28
6. GESTIÓN DE LA NUEVA COMUNICACIÓN INTERNA	32
7. SISTEMA DE CONTROL INTERNO	34
8. POBLACIÓN EMPOPASTO	42
9. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	43
10. PUNTAJE SEGÚN RESPUESTAS	45
11. CÓDIGO CROMÁTICO	47
12. PROMEDIO GENERAL DE EMPOPASTO	54
13. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO MECI	82
14. MATRIZ ESTRATÉGICA	82
15. RESUMEN MATRIZ ESTRATÉGICA	87
16. MATRIZ DE MENSAJES	88
17. ESTRATEGIAS	92
18. ACCIONES COMUNICATIVAS	93

INTRODUCCIÓN

Asistimos a una época en la que la velocidad de los cambios sociales tecnológicos y económicos es tal que las grandes empresas de éxito han apostado por nuevos modelos en los que han incluido a todos los miembros de la organización bajo un denominador común, la comunicación, en ella ha encontrado una de sus mejores prácticas.

En el desarrollo de las políticas gerenciales de recursos humanos, económicas, entre otras, la comunicación siempre ha estado presente en cualquiera de sus formas (horizontal, vertical o mixta). Y ello ha sido precisamente por el conocimiento que se tiene del impacto que produce sobre dichos desarrollos.

Lamentablemente, las políticas de comunicación organizacional dentro de las empresas tienen dos objetivos fundamentales: cuidar la imagen de los directivos y administrar las relaciones con los medios de comunicación. Es por esto que es muy común identificar oficinas de prensa o contratistas de prensa y no unidades de comunicación organizacional.

En muchos casos los directivos o gerentes de entidades privadas y públicas desconocen que la comunicación en las organizaciones ha dado un salto más en su evolución, la cual incorpora herramientas que permiten una visibilidad mayor que un mero logo o slogan en los afiches o vallas publicitarias, a esta nueva fase estratégica se le conoce como comunicación pública.

La comunicación pública, es un tema que es aún desconocido por las entidades del Estado y por muchas instituciones privadas, es por esto, y de acuerdo a lo establecido en el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) en el subsistema de control de gestión y en el componente de comunicación pública, se destaca la necesidad de diseñar de manera técnica planes de comunicación estratégica que unifiquen criterios y marquen el derrotero por donde debe transcurrir la práctica comunicativa de las entidades.

Esta necesidad ha creado la necesidad de implementar un Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para Entidades del Estado (MCPOI), cuyo objetivo es contribuir a llenar este vacío y ofrecer a las entidades un enfoque y una metodología para diseñar planes de comunicación que no solamente establezcan relaciones mutuamente beneficiosas con los medios de comunicación y garantizar la difusión de la información institucional, sino que adicionalmente contribuya a consolidar una cultura organizacional fundada en los principios de la función pública y encaminada a movilizar internamente a los funcionarios en sintonía con los objetivos estratégicos de la Institución y con el cumplimiento de los fines esenciales del Estado.

La Empresa de Obras Sanitarias de Pasto – EMPOPASTO S.A. E.S.P., ha comenzado la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y del Modelo Estándar de Control Interno (MECI), con el fin de optimizar todos sus procesos en aras de alcanzar un Gobierno Corporativo que responda a las necesidades de la empresa y la comunidad. En este contexto el SGC y el MECI obligan a la Empresa a implementar una estrategia comunicativa con el propósito de fortalecer la misión institucional de EMPOPASTO.

Por esta razón vemos pertinente realizar este documento, el cual orientará las diferentes acciones comunicativas e informativas que se ejecuten hacia el interior y exterior de la Entidad, con el ánimo de generar procesos de rendición de cuentas a la comunidad frente al servicio que presta, mostrando a esta organización como una empresa de puertas abiertas interesada en sus usuarios.

La construcción de este documento permitirá establecer unas políticas claras de comunicación pública que beneficiarán en gran escala el desempeño interno de la empresa, además de mejorar la atención al usuario, un aspecto clave en su desarrollo dado su carácter de empresa de servicios públicos.

1. JUSTIFICACIÓN

“Lo más importante de la comunicación es escuchar lo que no se dice”

Peter Drucker

La organización, al ser parte del mundo, de la sociedad, del entorno, vive en función de lo que necesite a través de productos y servicios que posibilitan al ser humano sobrevivir, relacionarse y expresarse. “Las organizaciones existen porque la sociedad, buscando su ordenamiento, crea las condiciones para que sean una realidad. No son ajenas a la dinámica del mundo, hacen parte de ella y su supervivencia depende de la capacidad de adaptarse creativamente a los cambios mediante respuestas productivas, que son legitimadas por el mundo empresarial y social donde están inmersas.”¹

Las organizaciones, como representación de las personas, necesitan unir fuerzas, conocimientos, habilidades, comportamientos, metas; necesitan desarrollar sistemas que les permitan ahorrar tiempo, trabajar en equipo con el propósito de conseguir el éxito.

“En la medida en que una organización tiene éxito, es decir, consigue alcanzar sus objetivos, tiende a ampliarlos y, por lo tanto, a crecer.”²

El crecimiento en una organización, es sin duda alguna, el objetivo principal, y por ello, las organizaciones buscan cumplir totalmente con las necesidades de la sociedad, para permanecer en el mercado.

La productividad de una organización no sólo depende de las condiciones físicas de trabajo, de la psicología de los trabajadores y los incentivos económicos, sino también de elementos como las relaciones interpersonales, las normas de grupo, el liderazgo y la cultura organizacional. Todo esto, genera sentido de pertenencia, favorece la adaptación del individuo a la organización y, finalmente, se traduce en un rendimiento laboral superior y en un crecimiento favorable.

Por esto, las organizaciones deben manejar sus relaciones internas, sus relaciones con el entorno y las respuestas que se dan desde el mismo, desde

¹ JURADO SALGADO, Jorge Iván. Naturaleza y dinámica de la organización: Política, económica, cultural y social. Gestión de las organizaciones. Seminario de grado 2004.

² CHIAVENATO, Idalberto. Administración, Proceso Administrativo. Las empresas como organizaciones sociales. Pág 44. 3ª edición. Mc Graw- Hill. Bogotá 2001

unas estrategias claras de comunicación, para alcanzar un crecimiento financiero, tecnológico y humano.

Pero, las empresas, no siempre coinciden con la necesidad de incorporar en sus entornos un área de comunicaciones, que brinde y contribuya a la generación de estrategias que la diferencien de la competencia, que la identifiquen y solidifiquen. Son muy pocas las empresas, que se conscientizan y valoran el impacto que tiene la comunicación en su interior y exterior.

La comunicación, sin lugar a dudas, es el mecanismo más viable para estructurar sistemas de gestión que permiten entrar en las nuevas tendencias, comprometerse con el desarrollo social y cultural, definir las relaciones laborales, dignificar el trabajo, promover el desarrollo humano, generar relaciones de trabajo, de poder y de gestión dignas, equitativas y cualificadas.

“La comunicación hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, resuelva problemas y genere cambios. Al mismo tiempo la comunicación hace posible que se cree un ambiente donde los individuos se sientan valorados como personas.”³

Es importante legitimar la empresa a través de mecanismos comunicacionales que tengan presente siempre al ser humano: los clientes, los empleados, los accionistas y a la sociedad en general, a través de su formación y desarrollo integral igualitario, lo que constituye la tendencia de mayor importancia para la competitividad de las organizaciones.

“La capacidad de la persona para significar e interpretar el mundo, es lo que da sentido a la acción humana, porque así logra analizar los problemas de la sociedad y se buscan posibles soluciones a ellos, ya que nadie construye significado en algo que no conoce”.⁴

Las empresas de hoy en día deben buscar trascender de su infraestructura y llegar al corazón de los usuarios y clientes potenciales, logrando lo que muchos denominan como el Top of Heart, en el cual las personas sienten, viven y sueñan con aquella organización que busca satisfacer y cumplir con aquellas necesidades emocionales de las mujeres y hombres comunes.

Al generar esa sensación, las empresas comienzan su camino hacia ese sentido de pertenencia por parte de su público objetivo, el cual estará pendiente de todos los movimientos que estas organizaciones realicen por el bienestar y

³ VARONA MADRID, Federico. Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. Internet. 1993.

⁴ ASOCIACIÓN DE COLEGIOS JESUITAS DE COLOMBIA. Dimensión comunicativa. La formación integral y sus dimensiones. Diciembre de 1999.

mejoramiento de la calidad de vida de su entorno, asumiendo esa responsabilidad social que es nada más que la justa recompensa hacia la comunidad, lo cual da un valor a la empresa por medio del free press o la publicidad gratuita.

En el caso de las entidades o empresas públicas, como el caso de EMPOPASTO, este direccionamiento estratégico es una obligación, pues estas instituciones deben informar a la ciudadanía de manera oportuna, veraz y confiable, sobre la gestión pública realizada y la utilización de sus recursos públicos, con el único propósito de generar en sus usuarios un sentido de pertenencia hacia lo público, lo cual permitirá fortalecer todos los procesos de interacción con la comunidad.

La rendición de cuentas permite a las instituciones y a los ciudadanos establecer espacios de diálogo constructivo que faciliten la realimentación para el mejoramiento de la gestión de la entidad y elevar la confianza pública.

Para este aspecto, el Estado colombiano ha promulgado la utilización de los medios de comunicación como una herramienta para la rendición de cuentas y así involucrar a la comunidad en los diferentes procesos con el ánimo de generar una participación ciudadana que encadene una ejecución transparente del Plan de Desarrollo empresarial de EMPOPASTO.

La necesidad de rendir cuentas y ser visibles ante la comunidad han creado la exigencia de que EMPOPASTO S.A. E.S.P., comunique su que hacer diario a través de los medios de comunicación, siendo los contratistas de prensa un instrumento de gestión que ha permitido la visibilidad de la Empresa desde un punto de vista social, ambiental e institucional, promocionando su identidad e imagen corporativa mejorando la confianza con los diferentes públicos vinculados.

EMPOPASTO ha entendido que no solo debe informar acerca de las suspensiones temporales del servicio, sino ir más allá, mostrar a una Empresa con compromiso ambiental, humano y social. Dichos procesos EMPOPASTO siempre los ha realizado, pero nunca los había comunicado.

Lo que no se comunica no existe (Marshall McLuhan). Lo que no se proyecta a través de los medios de comunicación no tiene ningún efecto, y todo esto es porque vivimos en una sociedad mediática, que valida sólo lo que se informa a través de los medios de comunicación y EMPOPASTO no es ajena a esta realidad.

Los medios de comunicación son los grandes expositores de los temas a comentar y discutir en todas las instancias de nuestra sociedad. Ellos tienen el poder de manejar la agenda del Municipio y las audiencias de interpretar las propuestas como se les antoje, siempre dentro de un marco limitado en que imperan las necesidades reales con aquellas que se quiere manipular o mantener vigentes en la memoria colectiva en forma permanente.

La idea es que EMPOPASTO cuente con una propuesta de comunicación pública que estructure los mensajes de la empresa para transmitirla a sus usuarios, logrando que ellos comprendan la misión, visión, programas y proyectos institucionales en aras de corresponder a una rendición de cuentas participativa que permita la visibilidad y legitimidad de las decisiones tomadas por la Empresa en pro de mejorar la calidad de vida de nuestro público, sea este de carácter interno o externo.

La Comunicación, en las empresas e instituciones, se inscribe en una sociedad global y su misión es la de posicionar a las organizaciones, darle una personalidad reconocida por todos sus públicos y una identidad diferente.

Es por ello que desde hace unos diez años la función de los Responsables de la Comunicación ha adquirido una gran relevancia y responsabilidad en las Empresas.

Las funciones de la Dirección de Comunicación se han posicionado correctamente en dos grandes campos de actuación dentro de la comunicación pública: la Comunicación Interna, como factor integrador de una cultura de empresa y cohesionador de los valores de la misma y la Comunicación Externa, como proyección de una determinada Identidad Corporativa hacia el exterior de la organización proyectándola a su entorno y en nuestros usuarios.

Con el propósito de ser una Empresa Pública Modelo de Eficiencia, EMPOPASTO S.A. E.S.P. tiene la necesidad de tener en su estructura organizacional una dependencia que pueda desarrollar una Comunicación Pública que ponga en marcha procesos de concertación social mediante la creación de consensos y la negociación de propósitos colectivos, sin embargo, para lograr esto es preciso desentrañar las claves de la manera como la sociedad (usuarios) se comunica y articula imaginarios potentes de transformación de su realidad, reconociendo las diferencias y construyendo escenarios de encuentros, concertación y participación.

EMPOPASTO S.A. E.S.P. puede y debe utilizar la comunicación como herramienta para la construcción democrática de la Empresa a través de estrategias comunicacionales que abarquen los siguientes campos de acción: Organizacional, Informativo y Corporativo.

La implementación de la Comunicación Pública está amparada por el Modelo Estándar de Control Interno (MECI 100:2005), entendido este como el conjunto de elementos de control, que apoya la construcción de visión compartida, y el perfeccionamiento de las relaciones humanas de la Entidad Pública con sus grupos de interés internos y externos, facilitando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales, en concordancia con lo establecido en el artículo 32 de la Ley 489 de 1998.

Desde esta perspectiva, el objetivo de una empresa no es tanto la generación de utilidades, sino la de riqueza, riqueza entendida como la promoción humana integral de todos los que laboran en ella y de los que acceden a ella en búsqueda de servicios o productos.

Por esto, primero, es necesaria la creación de un adecuado sistema de comunicaciones en las empresas, con el fin de mantener un correcto nivel satisfactorio de sus clientes internos, intermedios y externos, y de esta manera, poder gestionar mejores procesos de producción.

Segundo, las organizaciones empresariales deben hoy día, recuperar en todo sentido los valores éticos, la cultura organizacional, la motivación, la participación, que van a redundar en mejores relaciones interpersonales, incluidas las laborales y que van a permitir una valoración de la empresa en su entorno social y su crecimiento.

Tercero, se hace necesaria la creación de sistemas de Comunicación Organizacional en las empresas que faciliten y promuevan la participación efectiva de todos los que laboran en ella. Debe haber una tendencia más democrática que autoritaria, y más de convencimiento que de normatividad.

Cuarto, la empresa hoy día, debe determinar estrategias que le permitan conocer las verdaderas necesidades en todo sentido, de su entorno social, económico, político, cultural, interno y externo. De esta manera, la empresa se ubica en el nivel de la satisfacción de las necesidades y no tanto, en el de una sociedad de consumo.

“El flujo de ideas, la capacidad de tomar decisiones bien informadas, la opción de criticar, es decir, todos los supuestos en los que se basa la democracia política, dependen en gran parte de las comunicaciones”.

John F. Kennedy

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, surge la siguiente pregunta:

¿La falta de una propuesta de comunicación entorpece el desarrollo misional de la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto - EMPOPASTO S.A. E.S.P.?

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:

La falta de un plan de comunicaciones en EMPOPASTO hace que todos sus funcionarios no tengan claras las estrategias misionales y visionales que pretenden establecer y plantear los directivos de la entidad.

La comunicación entre las dependencias no tiene un claro sentido estratégico que permita visualizar unos procesos comunicativos a la hora de la toma de decisiones o de generar acciones que involucren una visibilidad de la empresa ante los medios de comunicación y la comunidad.

Varios de los procesos adelantados por EMPOPASTO se ven entorpecidos por la escasa visión compartida y trabajo colaborativo, todo debido a la carencia de unas políticas de comunicación que den las directrices y lineamientos para un adecuado flujo de la información en cada departamento de la organización.

3. OBJETIVO GENERAL:

Elaborar una propuesta que permita institucionalizar la comunicación en la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto - EMPOPASTO S.A. E.S.P. como un proceso estratégico.

3.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Recolectar información relacionada con la comunicación e información que se maneja en las tres sedes de la Empresa EMPOPASTO
- Analizar la información obtenida a través de los instrumentos metodológicos que nos permita desarrollar un diagnostico comunicacional de la empresa.
- Diagnosticar el estado actual de la comunicación en la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto - EMPOPASTO S.A. E.S.P
- Formular una propuesta de la comunicación publica para EMPOPASTO S.A. E.S.P.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO CONTEXTUAL

4.1.1 Historia

Con el apoyo del INSFOPAL a fines de 1974 se originó la separación de ACUANARIÑO de la entonces llamada División Pasto, para constituir una entidad jurídica independiente con autonomía organizacional y económica. La entidad se conformó como Sociedad de Economía Mixta, con carácter de Sociedad Anónima, firmándose la Escritura de Constitución N° 2605 el 26 de septiembre de 1974, en la Notaría Segunda de este circuito, con la denominación de “ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE PASTO S.A.” utilizando la sigla ACUAPASTO S.A. como razón social.

Posteriormente, con Escritura Pública N° 1439 del 26 de mayo de 1977, ante la Notaría Segunda del Círculo de Pasto, se protocolizó una reforma estatutaria que, entre otros aspectos importantes, estipuló la transformación de la Sociedad de Acueducto y Alcantarillado de Pasto S.A., ACUAPASTO S.A., en una empresa industrial y comercial del ámbito municipal a la que se denominó “Empresa de Obras Sanitarias de Pasto, EMPOPASTO S.A. conforme al Decreto 130 de 1976.

Hasta 1998, la Empresa no trabajaba sobre objetivos ni metas. Los únicos indicadores de gestión que se conocen son los que fueron suministrados por los organismos que regulan su acción, los cuales se definían por la Oficina de Planeación, sobre los formatos enviados por estas entidades. Más que políticas de carácter institucional, se desarrollaban proyectos particulares que respondieron a las propuestas administrativas de los gerentes o los programas de gobierno de los alcaldes.

Hacia 1996, ante la situación de la Empresa, Planeación Nacional contrató un estudio con la firma “Deloitte Touche Tohmatsu” sobre participación público privada. Se propone la participación privada en la Empresa, frente a lo cual la administración, con un equipo de asesores, analizó las ventajas y desventajas que dicha situación traería, concluyendo que no sería beneficiosa para el municipio de Pasto. Por ello se implementa un Modelo de Gestión con la connotación de Empresa Pública, manteniendo la institucionalidad jurídica.

Así comienza una nueva etapa de desarrollo y se gesta el proceso de Modernización de EMPOPASTO, con la formulación del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional “HACIA UNA EMPRESA RENTABLE Y GENERADORA DE BIENESTAR 2000 - 2004”.

4.1.2 Misión

EMPOPASTO es una Sociedad Anónima por Acciones, constituida como Empresa de Servicios Públicos dedicada a la producción y comercialización de agua potable domiciliaria, a la evacuación de aguas servidas y su tratamiento, manteniendo el equilibrio ambiental.

Todo su accionar está encaminado a la generación de bienestar para los habitantes de la zona urbana del municipio de Pasto, actuando con responsabilidad social, calidad, competitividad y sentido de pertenencia.

EMPOPASTO realizará su objeto principalmente en el casco urbano del Municipio de Pasto, pudiendo ejecutar obras en el sector rural a través de convenios celebrados con el municipio, Departamento, Nación, Organismos Gubernamentales y no gubernamentales, nacionales e internacionales y otros legalmente autorizados, siempre y cuando la capacidad técnica y financiera lo permita. Vender servicios de consultoría y asesoría referidos a su objeto, comercialización de productos y servicios relacionados con el objeto, para generar competitividad en el mercado.

4.1.3 Visión

Una Empresa Competitiva, Auto sostenible, Comprometida con el bienestar de sus clientes y reconocida como Institución a nivel Nacional.

4.1.4 Valores corporativos

Responsabilidad: Nuestras acciones están ligadas al bienestar de los habitantes y son parte fundamental para el desarrollo de la ciudad.

Calidad: Hacemos las cosas bien desde el comienzo, nos preocupamos por satisfacer al cliente interno y externo de EMPOPASTO S.A. E.S.P.

Competitividad: Haremos todas las acciones de liderazgo necesarias para permanecer en el mercado.

Pertenencia: EMPOPASTO S.A. E.S.P. es nuestra empresa y nosotros somos EMPOPASTO.

Rentabilidad: Emplearemos de la mejor manera los recursos de EMPOPASTO S.A. E.S.P. para alcanzar mayor utilidad.

4.1.5 Localización

EMPOPASTO S.A, E.S.P. tiene 1 Sede Administrativa y 3 Plantas de Tratamiento de Agua Potable (PTAP) en la ciudad de Pasto ubicadas así:

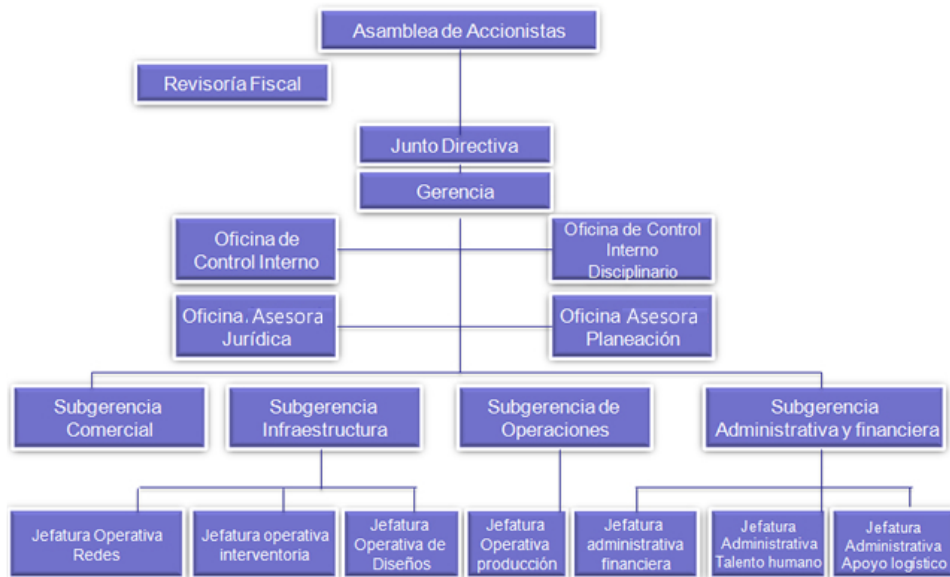
Sede Administrativa: Carrera 24 No.21-40 Centro

Plantas de Tratamiento de Agua Potable: Av. Mijitayo
Loma Centenario.

Vereda San Felipe, (Obonuco)

Estación de Bombeo Río Bobo: Corregimiento de Santa Bárbara jurisdicción del Municipio de Pasto

4.1.6 Organigrama



Cuadro 1 Organigrama de la empresa fuente EMPOPASTO

4.2 MARCO TEÓRICO

Comunicación: es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No solo se trata del influjo de un sujeto en otro, sino de la interacción. Para la comunicación se necesitan como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto.

El proceso de comunicación entre los hombres constituye una información de aquellos elementos nuevos, desconocidos y significativos para la persona. Es importante tener en cuenta que los hombres tienen que tener en consideración, no solamente la nueva información, sino también los significados que esta tiene para él; las relaciones que establecen las personas entre sí constituyen la base objetiva para la comunicación. El tipo de relación interpersonal va condicionando y proporcionando formas específicas de comunicación.

La comunicación es una necesidad del ser humano que se manifiesta desde su nacimiento; en su satisfacción está asociada la sobrevivencia, los recursos iniciales que expresan esa necesidad son muy variados. La utilización del lenguaje como proceso de comunicación, constituye generalmente un indicador para valorar el nivel de adaptación social de una persona. El contenido de comunicación se concreta a través de mensajes que da forma a una idea o pensamiento que el comunicador transmite al receptor, la manera en que se estructura el mensaje está condicionada por numerosos propósitos que pueden estar presentes para comunicarse.

Comunicación Pública: para Juan Camilo Jaramillo el concepto actualiza la lucha de los sujetos por intervenir en la vida colectiva y en el devenir de los procesos políticos concernientes a la convivencia con “el otro” y por participar en la esfera pública, concebida ésta como el lugar de convergencia de las distintas voces presentes en la sociedad⁵.

Acorde a esto, la comunicación busca poner en marcha procesos de concertación social para la movilización, mediante la creación de consensos y la negociación de propósitos colectivos.

La comunicación se vuelve estratégica cuando responde a objetivos transversales fundamentales para el cumplimiento de los propósitos de la organización.

Estos principios comunicativos deben ser adaptados a las empresas privadas, pues toda organización debe su existencia al servicio, atención y satisfacción de

⁵ JARAMILLO L. Juan Camilo. Comunicación pública y planeación estratégica. II Encuentro de Comunicadores al Servicio de la Educación Superior Pública. Universidad Tecnológica de Pereira. 2000

sus clientes, trabajadores y todos aquellos con los que tiene una interacción directa o indirecta durante la consecución de sus objetivos misionales.

Campos, categorías y ejes temáticos

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

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

Cuadro 2. Campos, ejes temáticos y categorías del MCPOI. Fuente

El MCPOI concentra su acción en tres campos de actuación:

- **Comunicación Organizacional:** campo de actuación de la comunicación que orienta la difusión de políticas y la información generada al interior de la Entidad Pública para una clara identificación de los objetivos, las estrategias, los planes, los programas, los proyectos y la gestión de operaciones hacia los cuales se enfoca el accionar de la Entidad⁶.
- **Comunicación Informativa:** campo de actuación de la comunicación que busca garantizar que las entidades se expresen frente a la sociedad y le comuniquen su relato⁷.
- **Rendición de Cuentas a la sociedad:** subcampo derivado de la comunicación informativa, específico de las entidades del Estado y que solamente es posible desde una práctica de la comunicación organizacional fundada en la aplicación del precepto constitucional de la publicidad. La rendición de cuentas a la

⁶ MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO, ley 87 de noviembre 29 de 1993. República de Colombia 1993.

⁷ JARAMILLO L. Juan Camilo, Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del Estado MCPOI, USAID/Casals & Associates Inc., Bogotá, 2004.

sociedad es complementaria de la rendición de cuentas a los organismos de control que está reglamentada por la ley⁸.

Para trabajar estos campos, el MCPOI postula tres categorías de análisis que se convierten en los tres universos de sentido que determinan sus apuestas comunicativas, cada una de estas categorías desagregada en ejes temáticos que las aterrizan en la práctica cotidiana de la comunicación en las entidades⁹.

A. **Apertura:** es la capacidad organizacional de resonar, de estar abierta. La entidad pública, de manera particular, se debe a sus audiencias externas, existe justamente en función de la ciudadanía y para ello debe ser receptiva y desarrollar en los servidores públicos una cultura de servicio.

≡ **Receptividad:** las entidades deben desarrollar mecanismos para estar abiertas a la comunidad a través de acciones comunicativas concretas, es decir, que no solamente deben escuchar sino que deben ser receptivas; y la receptividad hace referencia a que lo que se escucha tenga posibilidad real de convertirse en elemento de juicio para la formulación de los planes y proyectos.

≡ **Actitud de servicio:** el servicio significa renunciar a la arrogancia y entender que la entidad existe para el servicio, que ha de asumirse como prestadora de servicio, lo cual debe traducirse en un modo de relacionarse con la comunidad en términos comunicativos de amabilidad, sencillez y calidez y en el hecho de que tanto la actitud institucional como de las personas que la representan no sea de prepotencia sino de disposición.

B. **Interlocución:** La interlocución es la capacidad de construir sentido compartido, visión compartida. Hay interlocución cuando el dirigente y la organización desarrollan la capacidad de dialogar y están abiertos a conversar, a interactuar con sus equipos de trabajo.

≡ **Visión compartida:** la visión compartida hace referencia a aquellos elementos orientadores, de contenido y no formales, que en términos no solamente éticos sino desde otros horizontes políticos, culturales y administrativos, pueden convertirse en lugares de reconocimiento donde sea posible construir acuerdos organizacionales.

≡ **Trabajo colaborativo:** en las entidades del Estado la comunicación debe contribuir a la promoción de un estilo de trabajo organizacional participativo. Para

⁸ JARAMILLO L. Juan Camilo. Comunicación Pública y movilización Social, proyecto de comunicación pública. Imprenta Departamental de Antioquia. 2002.

⁹ JARAMILLO L. Juan Camilo, Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del Estado MCPOI, USAID/Casals & Associates Inc., Bogotá, 2004.

ello deben tenerse en cuenta el estilo de dirección y la construcción de redes de ayudas mutuas.

≡ **Sistematización:** la sistematización busca volver el saber conocimiento, modelarlo, replicarlo, ponerlo en términos de teoría, para poder devolverlo a la sociedad de tal manera que ésta no solamente pueda conocerlo sino utilizarlo. Las entidades deben definir e implementar métodos y procedimientos de recuperación, procesamiento y sistematización de la información, que les permitan, además de darle publicidad a sus actuaciones, lograr que efectivamente todos, adentro y afuera, conozcan y entiendan cómo y porqué realizan su proyecto misional.

≡ **Socialización de la información:** cuando el directivo asume su responsabilidad de interlocución debe generar en la entidad unas formas de conversación a través de las cuales se hable y se escuche y no simplemente se asuman sus directrices como instrucciones que los demás deben seguir y replicar.

Para romper con ese estilo autoritario y buscar que la interlocución logre convocar, seducir y alinear, se requiere la socialización cotidiana de la información, de tal manera que el personal de la empresa disponga de todos los elementos necesarios para conocer y dimensionar su labor en sintonía con el proyecto misional¹⁰.

C. **Visibilidad:** al hacer visible la gestión, al contar e informar lo que se está haciendo, el directivo y el gobernante no solamente informan los resultados de su gestión sino que demuestran que no la han estructurado en su beneficio personal, pues quien se beneficia personalmente no rinde cuentas y por el contrario procura ser opaco, no ser visible, mantenerse oculto. Cuando se es visible se genera confianza y se construye por consiguiente la idea de lo público, de que la entidad es de la comunidad.

≡ **Publicidad:** cuando se propone que la entidad sea visible y que los mandatarios hagan visible su gestión, lo que se busca es que construyan su relato y cuenten de manera constante, tanto interna como externamente, cómo están actuando y cuáles han sido los resultados de su gestión. A eso hay que darle publicidad.

≡ **Posicionamiento:** la comunicación hacia fuera debe estar enfocada a hacer visible la gestión, a mostrar cómo está actuando la entidad y qué resultados ha obtenido, en el entendido de que haciendo visible la entidad se hace visible el funcionario responsable y en consecuencia se logra que tanto él como la entidad adquieran la posición que les corresponde en la sociedad. De la misma manera la comunicación interna tiene que buscar hacer visibles a cada uno de los jefes,

¹⁰ JARAMILLO L. Juan Camilo, Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del Estado MCPOI, USAID/Casals & Associates Inc., Bogotá, 2004.

dando cuenta no solamente de los resultados de sus áreas, sino de la manera como se están tomando las decisiones y de lo que comportan estas decisiones.

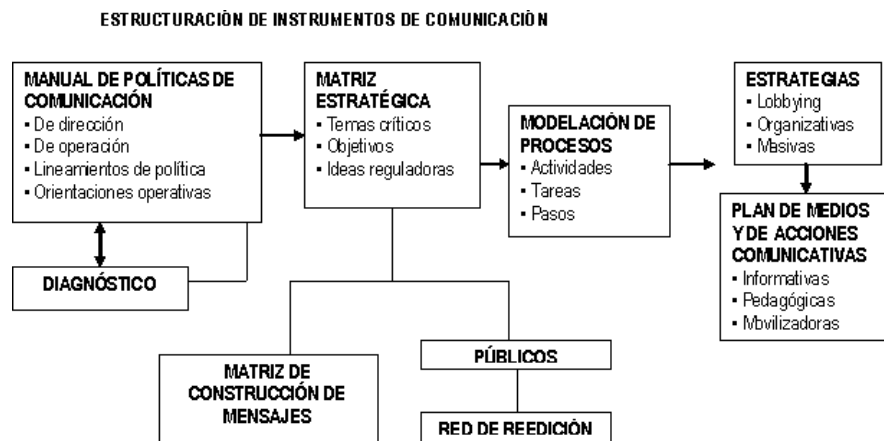
Plan Estratégico de Comunicación

Un Plan Estratégico de Comunicación es un conjunto de directrices, estrategias y acciones comunicativas que se ordenan y articulan para la consecución de un propósito comunicativo¹¹.

Siguiendo al Investigador Boliviano Luis Ramiro Beltrán (Beltrán, 1993) “La racionalidad que busca la eficiencia se logra por medio de la planificación o planeamiento.

Este arte administrativo tiene, por lo general, tres instrumentos primordiales: la política, la estrategia y el Plan, en ese orden generatriz, para determinar las operaciones a ejecutarse por programas y proyectos.

En la base del planeamiento está la política. Esta sustancia a la estrategia. Y la estrategia conduce a la acción por medio del Plan. O, visto el asunto de otro modo, la política contiene a la estrategia como la estrategia contiene al plan. Y en la aplicación la secuencia es: (1) política, (2) estrategia y (3) plan¹².



Cuadro 3. Plan Estratégico de Comunicación. Fuente Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para empresas del estado

El diseño del Plan Estratégico de Comunicación (cuadro 3) parte de interpretar una situación que requiere ser transformada (diagnóstico de la comunicación) y de

¹¹ JARAMILLO L. Juan Camilo. PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIÓN PARA EL CONGRESO NACIONAL DE BOLIVIA. La Paz 2004.

¹² JARAMILLO L. Juan Camilo. Comunicación pública y planeación estratégica. II Encuentro de Comunicadores al Servicio de la Educación Superior Pública. Universidad Tecnológica de Pereira. 2000

formular las políticas de comunicación de la entidad. Ambos insumos alimentan una herramienta metodológica (matriz estratégica), la cual define las ideas reguladoras que van a ser comunicadas a través de los mensajes y establece los temas críticos sobre los cuales es preciso intervenir con sus correspondientes objetivos; elementos, ambos, que permiten caracterizar los públicos que serán objetivo del plan y construir la red de reeditores (mediadores) a través de las cuales va a instrumentalizarse la comunicación, para proceder a la modelación del Proceso de Comunicación Pública. Finalmente, de los objetivos trazados en la misma matriz de diseño se desprenden las estrategias que deben traducirse en un plan de medios y de acciones comunicativas a través de las cuales se busca el mejoramiento institucional en los temas críticos detectados.

Políticas de Comunicación

Una política es una directriz u orientación acerca de cómo debe relacionarse la entidad en un campo específico de su gestión para el cumplimiento de los objetivos que se ha propuesto, de manera que se garantice la coherencia entre sus prácticas y sus propósitos¹³.

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



Cuadro 4. Estructura del manual de políticas de comunicación. Fuente Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para empresas del estado

- **Política general de comunicación:** establece el carácter estratégico que la entidad le reconoce a la comunicación, de acuerdo con las definiciones contenidas en su misión, visión y objetivos estratégicos, determinando los instrumentos a través de los cuales debe ser operacionalizada.

- **Políticas específicas de dirección:** establecen cada uno de los campos en los que la entidad decide reglamentar sus prácticas comunicativas, con que define el objetivo del proceso de Comunicación e Información Pública y proporciona los instrumentos concretos a través de los cuales debe operacionalizarse ese campo específico de la comunicación.

¹³ JARAMILLO L. Juan Camilo, Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del Estado MCPOI, USAID/Casals & Associates Inc., Bogotá, 2004.

- **Políticas operativas:** establecen los temas que desagregan la aplicación de cada política específica de dirección, definiendo los objetivos de las actividades y proporcionando los instrumentos operativos a través de los cuales estos deben ser implementados.
- **Lineamientos de política:** identifican y definen pautas de acción que marcan derroteros precisos acerca de cómo aplicar las políticas operativas en la gestión comunicacional de la entidad.
- **Orientaciones operativas:** desagregan cada lineamiento de política en disposiciones concretas acerca de cómo ejecutarlo en la práctica de la gestión comunicacional de la entidad.

Modelos de Comunicación en las Organizaciones

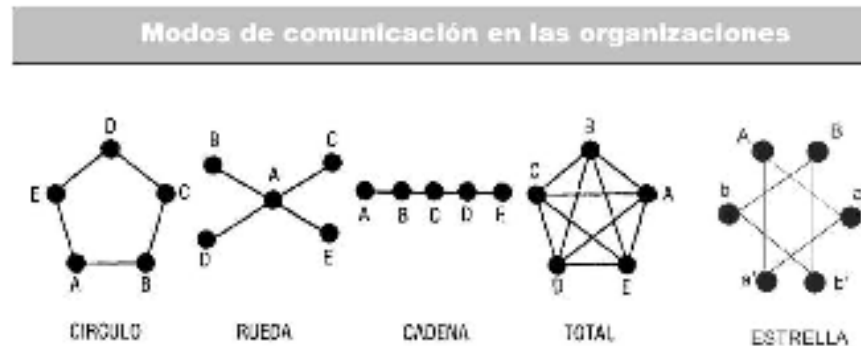
La tipología de modelos comunicacionales en las organizaciones es tan variada como el conjunto de variables en función de las cuales se pueden establecer dichas categorías. Así, podemos observar diferentes modelos según el enfoque del análisis en el propio proceso de la transmisión, en los participantes -emisor y receptor-, o en el tipo de canal utilizado. En la práctica, estas categorizaciones se entremezclan entre sí en una amplia variedad de combinaciones.

Según lo expuesto en el párrafo anterior, y tomando como punto de partida el análisis del proceso comunicativo -la transmisión propiamente dicha-, podemos establecer una primera división de modelos de comunicación según sea esta transmisión lineal o circular. En el primer caso, la comunicación se reduce al transporte de la información desde el emisor al receptor, mientras que en el segundo se establece un proceso de ida y vuelta de contenido. De esta forma, en los modelos de comunicación lineal quedan perfectamente definidas las figuras del emisor, que es quien toma la iniciativa o el peso en este proceso relacional, y el receptor, a quien le corresponde un papel más pasivo. Por su parte, los modelos de comunicación circular, como apunta Lucas Marín, "rompen la nítida distinción entre emisor y receptor propia de los modelos lineales y se adaptan mejor a la comprensión de las relaciones personales cara a cara".¹⁴ En este último caso, cabe hablar más bien de agentes comunicadores, que en cada momento adoptarán el papel de emisor o receptor según el caso.

Más allá de si el tipo de comunicación que se establece es unidireccional o lineal, o bidireccional o circular, el análisis de la transmisión ofrece otra serie de categorizaciones de los modelos comunicativos en función de los modos de comunicación que Lucas Marín recoge de Rogers y que se centran en cuatro

¹⁴ LUCAS Marín, La comunicación en la empresa y en las organizaciones, p. 154.

grandes procedimientos: círculo, rueda, cadena y total. La representación gráfica de estos cuatro modos de comunicación puede verse en la siguiente figura



Fuente: Reproducción de A. Lucas Marín, op. cit., p. 156, y adaptación propia
Cuadro 5. Modos de comunicación en las organizaciones

En el primer caso, el flujo comunicacional parte de un sujeto para volver al mismo después de pasar por otra serie de miembros de la organización. En ese proceso se pueden establecer, asimismo, modelos unidireccionales o bidireccionales entre los diferentes participantes.

En el modo rueda, un sujeto mantiene relaciones comunicativas -que a su vez pueden ser de ida, o de ida y vuelta- con otra serie de miembros de la organización que no tienen contacto entre sí.

En la cadena, se establece un flujo comunicacional similar al del círculo pero sin llegar a completarse en el último eslabón, el que une al último sujeto con el primero. Por último, en el modo total todos los sujetos se relacionan entre sí, ya sea de forma lineal o circular.

Junto a estas tipologías que Lucas Marín recoge de Rogers, existe también el modo estrella, que se caracteriza porque se dan dos o más circuitos de comunicación entre los miembros de la organización en función de los entornos e independientemente de los niveles. Así, los de un mismo nivel no tienen comunicación con los miembros de otro entorno.

Un ejemplo de este modo de comunicación pueden ser las empresas con estructuras muy estancadas, en las que la comunicación fluye dentro de las mismas sin trasladarse apenas entre diferentes departamentos.

Además, se puede establecer una última categorización de los tipos de comunicación en la organización según el lugar que ocupe dentro de la jerarquía cada uno de los agentes participantes. Así, existe una comunicación vertical

(descendente y ascendente, desde un punto de vista lineal, o mixta, desde un planteamiento circular), una comunicación horizontal y una comunicación transversal o diagonal, que también pueden ser a su vez unidireccionales o bidireccionales.

Estos modelos quedan en entredicho ante las nuevas teorías de gestión y las nuevas formas de organización, que dejan de ser piramidales y que, por tanto, hacen que sus flujos de comunicación interna no tengan porqué inscribirse necesariamente en alguno de estos cuatro modelos.¹⁵

Por último, y también dentro del análisis de la transmisión, se puede determinar una nueva categorización de modelos comunicativos en función de si el tipo de comunicación que se da es formal o informal.

Esta tipología depende sobre todo de si las relaciones que se establecen entre los sujetos participantes se incluyen o no en un ámbito más laboral-profesional o afectivo, y al abordar la planificación de la comunicación interna. Lucas Marín distingue ambos tipos de comunicación de la siguiente manera:

En la práctica, la comunicación formal viene perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización.

La comunicación informal es algo más vago, se manifiesta continuamente de muchas maneras, de forma muy concreta en los rumores, que continuamente funcionan en la organización en un flujo incontrolado.¹⁶

A este respecto, conviene recoger aquí la definición de rumor que ofrece Del Pozo Lite, para quien se trata de "la transmisión de información por canales 'no oficiales' en la empresa"¹⁷ y que se genera de manera natural por la propia interacción humana. Por ello, esta autora considera que no debemos alarmarnos porque se produzca este tipo de comunicación informal, que en la mayoría de las ocasiones queda reducida a inofensivas especulaciones sin mayor trascendencia.

En su opinión, "raramente los rumores son lo suficientemente serios como para requerir una acción"¹⁸ y sólo se justificaría una actuación cuando esta comunicación informal amenace o dañe la imagen interna y externa de la organización.

¹⁵ Joan Elías y José Mascaray, Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación, p. 22.

¹⁶ Antonio Lucas Marín, op. cit., p. 168.

¹⁷ Marisa del Pozo Lite, "Identidad y cultura en la comunicación interna", en José Carlos Losada Díaz (Coord.), Gestión de la comunicación en las organizaciones, P263.

¹⁸ Marisa del Pozo Lite, "Identidad y cultura en la comunicación interna", en José Carlos Losada Díaz (Coord.), op. cit., p. 263.

Ante esta situación, hay dos modos de hacer frente a los rumores: evitar que siga avanzando por el organigrama de la empresa y controlar las causas, ya que los rumores no surgen por sí solos. En este sentido, Del Pozo Lite¹⁹ considera que las principales causas del origen y desarrollo de un rumor son:

- La falta de información y comunicación, ya que al no contar con información oficial se tiende a especular.
- La falta de motivación e inseguridad en el ámbito laboral, que favorece una percepción negativa y que se alimenten supuestos equivocados.
- Conflictos entre los distintos departamentos, ya que los rumores crecen en situaciones de tensión y conflicto internos.

Por otra parte, siguiendo con el análisis de los modelos de comunicación, cuando centramos nuestra observación en las figuras del emisor y el receptor, podemos establecer unas nuevas tipologías.

Así, tenemos la comunicación de uno a uno, de uno a varios, de varios a uno y de varios a varios. En sus distintas configuraciones, se trata básicamente de una comunicación individual o de una colectiva.

Por último, y en función del canal, la comunicación puede dividirse básicamente entre comunicación mediada (cuando se vale para su transmisión de algún tipo de medio) y de la comunicación personal.

Desde un punto de vista muy purista, toda comunicación, incluso la verbal, es una comunicación mediada, ya que hasta el lenguaje es un medio, un artefacto de creación humana.

Los diferentes modelos de comunicación pueden darse de forma simultánea. Así, por ejemplo, se puede dar una comunicación de uno a muchos, que a su vez puede ser ascendente o descendente y, dentro de estas categorías, también puede dividirse como formal o informal, mediada o personal, etc.

Por todo ello, la variedad de modelos de comunicación que se pueden dar en función de las diversas categorizaciones, expuestas responde a una matriz en la que tendríamos como entradas todas las tipologías.

¹⁹ Marisa del Pozo Lite, "Comunicación interna y cultura empresarial", en José Ignacio Bel Mallén (coord.), Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones, p. 145.

A partir de los modelos expuestos, se propone un esquema que recoge todas las posibilidades comunicativas y que se muestra en el cuadro tipologías de la comunicación en las organizaciones.

Como se puede observar, se trata de un total de 48 tipos de comunicación diferentes, un número que se eleva todavía más si se tienen en consideración aspectos como el lugar del emisor en el organigrama en la comunicaciones vertical y transversal de carácter unidireccional, ya que supondría añadir 8 tipologías más al incluir las diferencias entre comunicación ascendente y descendente. En la comunicación bidireccional, lógicamente, estas tipologías están implícitas en todos los casos.

Si quisiéramos ampliar la matriz podemos señalar que todas las tipologías de la comunicación colectiva pueden dividirse, a su vez, en al menos cinco subconjuntos en función de los modos de comunicación que hemos expuesto en este mismo capítulo, con lo que el número de posibilidades se incrementaría así hasta alcanzar 96 más.

Por último, la comunicación colectiva de carácter unidireccional puede, asimismo, segmentarse en tres, según sea una comunicación de uno a varios, de varios a uno, o de varios a varios, aumentando así en 36 tipologías más las posibles. En total, el número de tipos de comunicación que se pueden dar se eleva así a 188.

Las tipologías de la comunicación en las organizaciones						
		Unidireccional		Bidireccional		
Vertical	Formal	* a	* a	*	*	Individual
	Informal	* a	* a	*	*	
	Formal	* abc	* abc	* b	* b	Colectiva
	Informal	* abc	* abc	* b	* b	
Horizontal	Formal	*	*	*	*	Individual
	Informal	*	*	* d	*	
	Formal	* bc	* bc	* b	* b	Colectiva
	Informal	* bc	* bc	* b	* b	
Transversal	Formal	* a	* a	*	*	Individual
	Informal	* a	* a	*	*	
	Formal	* abc	* abc	* b	* b	Colectiva
	Informal	* abc	* abc	* b	* b	
		Mediada	No mediada	Mediada	No mediada	

Cuadro 6. La gestión de la nueva comunicación interna, Valencia (ESPAÑA) 2007
Fuente: FERNÁNDEZ BELTRÁN, Francisco, La gestión de la nueva comunicación interna.

Notas

- a. La comunicación vertical y transversal, de carácter unidireccional, puede, a su vez, dividirse en ascendente y descendente, según el lugar que ocupe en la jerarquía de la organización el sujeto que ejerce de emisor.
- b. Todas las tipologías de la comunicación colectiva pueden dividirse, a su vez, en cuatro grupos, según el modo de comunicación que se adopte (círculo, radial, cadena y total).
- c. Las tipologías de la comunicación colectiva, de carácter unidireccional, pueden dividirse, a su vez, entre subconjuntos según se trate de una comunicación de uno a varios, de varios a uno, o de varios a varios.
- d. Ejemplo: comunicación horizontal, bidireccional, individual, mediada y de carácter informal.

La matriz así constituida permite recoger en un único cuadro todas las posibles tipologías de comunicación que se pueden dar en el interior de una organización. Así, y a modo de muestra, se aprecia que la tipología que se ha marcado en el cuadro con la letra d representa una comunicación horizontal, individual, bidireccional, mediada y de carácter informal, como podría ser, por ejemplo, una conversación telefónica entre dos jefes de dos departamentos de una organización para comentar un rumor.

Evidentemente, habrá algunas tipologías que se dan de forma más habitual que otras, pero todas son posibles. No obstante, cabe señalar que, aunque las categorizaciones expuestas no son excluyentes, sí que, en algunos casos, algunas divisiones implican una preferencia hacia un tipo de comunicación frente a otro. Así, por ejemplo, la comunicación informal suele ser habitualmente no mediada, ya que el tipo de mensajes que a través de ella se transmiten se difunden mejor de manera personal, aunque también pueden transmitirse a través del correo electrónico u otros medios. Asimismo, la comunicación colectiva es habitualmente mediada, ya que el emisor necesita normalmente de artefactos para incrementar su eficacia comunicativa ante una audiencia amplia o masiva.

Expuestos ya los diferentes modelos de comunicación que se pueden dar en el interior de las organizaciones en función de la cultura corporativa, del sistema de dirección y de los propios modos de comunicación, es el momento de abordar ahora los distintos medios de los que se pueden valer los gestores de la comunicación interna para llevar a cabo su labor. Así, en los próximos capítulos abordaremos una relación de los medios de comunicación interna de carácter más clásico, junto con otra de aquellos medios surgidos a partir del desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación.

4.3 MARCO LEGAL

La exigencia de un modelo de comunicación pública nace de la implementación del Modelo Estándar de Control Interno para entidades del Estado, que se genera tomando como base el artículo 1° de la Ley 87 de 1993, el cual se encuentra compuesto por una serie de Subsistemas, Componentes y Elementos de Control, establecidos en la Figura 1, ilustrando de esta manera los vínculos existentes entre cada uno de ellos, bajo el enfoque sistémico que establece la citada Ley.



Cuadro 7. Sistema de control interno. Fuente: MECI

De esta forma, dado que el presente Modelo ha sido planteado como un Sistema, cada una de las partes que lo integra tiene unas características singulares y necesarias para el funcionamiento del mismo.

El Modelo Estándar de Control Interno que se establece para las entidades del Estado proporciona una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación en las entidades del Estado, cuyo propósito es orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado.

Este Modelo se ha formulado con el propósito de que las entidades del Estado obligadas puedan mejorar su desempeño institucional mediante el fortalecimiento

del control y de los procesos de evaluación que deben llevar a cabo las Oficinas de Control Interno, Unidades de Auditoría Interna o quien haga sus veces.

Importancia del MECI

La respuesta tiene tanto de ancho como de largo. De un lado, se adopta el MECI como un modelo de control dinámico y moderno, basado en sistemas de control de probada validez a nivel internacional como son el COSO (Committee of Sponsoring Organizations), el COCO (Criteria of Control.), el GAO (Government Accountability Office), entre otros, y desarrollado por la firma Casals y Asociados dentro del Programa para la Transparencia y la Rendición de Cuentas en Colombia, con base en un diagnóstico sobre el estado del control interno realizado en más de veinte entidades oficiales, entre municipios, gobernaciones y empresas del Estado, en los Departamentos de Nariño, Antioquia, Valle del Cauca y Atlántico.

De otro lado, el MECI es concebido como un modelo de gestión que proporciona a los gerentes públicos las herramientas para llevar a cabo su trabajo de manera idónea, transparente y ágil.

El modelo comprende un resumen ejecutivo, un marco teórico y el manual de implementación. Además, integra los trabajos realizados por Casals y Asociados en temas como el de la ética para las entidades públicas (Construyendo Confianza) y el Modelo de Comunicación Pública (MCPOI). de manera eficaz y eficiente.

Un componente de este subsistema (Control de la Gestión) es el de Información, que tiene que ver con la información tanto primaria como secundaria y con los sistemas de información.

Este componente, podemos decir que combina lo externo con lo interno, la información que proviene de afuera y constituye las entradas que el medio ambiente proporciona a la entidad con los datos que se procesarán en su interior. La primera (la información) tiene que ver con el entorno, la sociedad, los entes de control, el gobierno central y departamental, entidades y proveedores, entre otros, y los segundos (los datos) con los insumos necesarios para producir los informes como los financieros, comerciales, de personal, de estadísticas y otros.

Tanto la primera como los segundos son la base para la generación de información llevada a cabo por medio de los sistemas de información de la entidad. La Información debe tener las características propias de calidad como son la confiabilidad, la pertinencia y la oportunidad, que permitan tomar decisiones en tiempo real, es decir, al momento.

Hablamos continuamente de información en tiempo real, para significar que una vez capturados los datos, estos deben actualizar simultáneamente las bases de datos que servirán para generar los reportes producidos por los sistemas de información. La integración de los sistemas de información permite que los datos capturados por un sistema, sirvan para todos los demás, pues los diferentes programas (software o aplicaciones) están interrelacionados (integrados) de manera que virtualmente son un solo sistema.

Sistemas de Información Integrados suponen la existencia de una relación armónica que permite minimizar las capturas de la información y obtener resultados homogéneos. De nada nos vale tener los mejores ingenieros de sistemas, ni tener diseñados los indicadores de gestión o de impacto, ni contar con el último software o el hardware con tecnología de punta, si la relación entre todos estos elementos no se presenta de manera eficiente y significa utilidad para la gerencia y su toma de decisiones.

En cuanto al componente llamado Comunicación, contempla como elementos la Comunicación Interna u Organizacional, la Externa o Informativa y los Medios de Comunicación.

Comunicar significa poner en común y la comunicación pública facilita la rendición de cuentas. La comunicación pública debe ser oportuna, dinámica, veraz e integral, de manera que los servidores públicos la adopten como mecanismo de interacción, pues la esencia misma de la comunicación son las personas.

De manera directa, el componente Comunicación Pública orienta a los servidores en su forma de pensar y de actuar, y debe ser utilizada por los gerentes públicos para decir lo que hacen y cómo lo hacen, es decir, expresar el cumplimiento de sus compromisos. Comunicar lo que se hace es un deber del mandatario y un derecho de la comunidad.

4.4 MARCO METODOLÓGICO

4.4.1 Tipo de investigación

La presente investigación es un estudio no experimental, descriptivo, ya que su preocupación radica en describir los elementos que conforman el modelo que aquí se presenta, al igual que las características presentes en la gestión de comunicación organizacional como medio fundamental del cambio en la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto - EMPOPASTO S.A. ESP.; de modo que no se pretende llegar a emitir explicación o correlación alguna entre variables, sólo se observarán los fenómenos tal como se dan en su contexto natural para después analizarlos sin la manipulación deliberada de las variables y dimensiones.

El tipo de información a obtener será de tipo cualitativo debido a que la investigación está referida a todos aquellos aspectos que denotan cualidad y que son susceptibles de tomar valores no numéricos, diferentes, comprendidos o no dentro de cierto límite, siendo el objetivo la riqueza, profundidad y calidad de la información y no la cantidad y estandarización.²⁰

“La investigación cualitativa intenta hacer una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva. Es decir, a partir de los conocimientos que tienen las diferentes personas involucradas en ellas y no deductivamente, con base en hipótesis formuladas por el investigador externo. Esto se supone que los individuos interactúan con los otros miembros de su contexto social compartiendo el significado y el conocimiento de si mismos y de su realidad”²¹

Por último, se realizará un análisis comparativo entre la gestión comunicacional de la empresa seleccionada y el Modelo de Comunicación Pública, Organizacional e Informativa para Entidades del Estado del autor Juan Camilo Jaramillo. Con este análisis se pretende llegar a la elaboración de una propuesta comunicativa que ayude al mejoramiento de la institución en un contexto de cambio. Los resultados de dicho análisis servirán como base a la hora de abordar una Gestión de Comunicación Pública con éxito.

²⁰ HERNÁNDEZ R.; FERNÁNDEZ C.; BAPTISTA P, Metodología de la Investigación. Editorial Mc.Graw Hill. México, 1995

²¹ BONILLA, Elsy. Más allá del dilema de los métodos. Capítulo 4: el proceso de investigación cualitativa. Bogotá. Ed. Norma. 1997.

4.4.2 Población y muestra

Para la realización de este estudio se seleccionó a la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto – EMPOPASTO S.A. E.S.P. por estar atravesando un proceso de acreditación en calidad ante el Icontec y por tener que implementar el Modelo Estándar de Control Interno en su estructura por orden del Gobierno Colombiano, lo que hace que la entidad busque afanosamente la formulación de una propuesta de comunicación pública, la cual está dentro de los requisitos del MECI, con el fin de alcanzar dicho objetivo.

Para la encuesta, la muestra será de 160 trabajadores de 254 empleados de EMPOPASTO que corresponde al 62 %, tomando en cuenta su tipo de vinculación, ya sea por nombramiento y libre remoción, carrera administrativa y orden de prestación de servicios, lo cual permite visualizar un poco más la comunicación organizacional de la empresa de una manera más amplia y contundente.

4.4.3 Procesamiento de los datos

El análisis se realizará partiendo de la aplicación de los instrumentos como la encuesta y la entrevista a profundidad. Estos elementos permitieron reconocer factores que son determinantes en la evaluación de la imagen corporativa –según el proyecto.

El análisis en la encuesta se dividirá en tres bloques donde se evalúan los imaginarios, el simbolismo y la comunicación y cómo las personas los reconocen para la construcción de la imagen que tienen de EMPOPASTO S.A. E.S.P.

Lo siguiente fue elaborar una matriz con los datos obtenidos a través del instrumento de medición de tal manera que fuese sencillo realizar posteriormente un análisis comparativo de los elementos identificados en la Gestión Comunicacional de la empresa seleccionada con los elementos del Modelo de Comunicación Pública, Organizacional e Informativa para Entidades del Estado (MCPOI).

4.4.4 Diseño de la Investigación

Los pasos del diseño de investigación fueron los siguientes:

Definición del asunto:

- Esta definición se hizo de acuerdo a los intereses profesionales y a la satisfacción de las necesidades internas de la organización.

Formulación del anteproyecto

- Referente situacional (Caracterización del grupo social).
- Búsqueda de antecedentes.
- Construcción del marco teórico y conceptual: se indagó por otras investigaciones y escuelas de pensamiento. Se optó por la perspectiva del funcionalismo contemporáneo.

Delimitación del problema

- Se precisó el objeto de estudio: el mejoramiento de la empresa a través de una propuesta de comunicación pública, organizacional e informativa.
- Se justificó el trabajo de investigación: su pertinencia.

Formulación del proyecto

- Ajuste de objetivos y preguntas de investigación

Definición de técnicas

Se eligió la técnica: Entrevista semi - estructurada.

Ejecución:

Aproximación a la Empresa

Validación de instrumentos

Aplicación de instrumentos

Sistematización de información

Análisis de información

Interpretación de información

Elaboración de conclusiones y recomendaciones.

Es fundamental para el desarrollo empresarial adoptar la comunicación organizacional como estrategia para alcanzar esa identificación y diferenciación. Para esto, es necesario acudir a teorías que enfoquen e impulsen la comunicación hacia lo que verdaderamente es la empresa. La teoría que más se acerca al propósito de este trabajo es la comunicación pública o desde lo público.

Desde esta perspectiva, lo que vamos a evaluar en la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto – EMPOPASTO S.A. E.S.P. es el estado en el que se encuentra su sistema de comunicación interno y externo.

4.4.5 Diseño

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

Bibliográfico: Se consultaron textos teóricos que sustentan la investigación como: textos institucionales (Informe de Gestión 2007 EMPOPASTO S.A. E.S.P), página web institucional, artículos de Internet, teorías de la comunicación, teoría de la imagen corporativa, comunicación corporativa, comunicación organizacional, el director de comunicaciones, Modelo de Comunicación Pública, Organizacional e Informativa para Entidades del Estado (MCPOI) y el Modelo Estándar de Control Interno (MECI).

Entrevista: Se realizará una entrevista complementaria a algunos de los trabajadores con el fin de evaluar la percepción que ellos tienen de la empresa y su sistema de comunicación. “Las auditorías de comunicación, se valen de técnicas e instrumentos de aproximación y reconocimiento de los fenómenos propios de su análisis”²². Uno de los instrumentos característico de las auditorías es la entrevista.

Esta técnica permite que el entrevistador se familiarice con el personal de la organización, para generar confianza y hablar de los temas determinados con libertad.

La entrevista permite recoger una información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.

La entrevista para ser efectiva tiene que ser debidamente planificada.

Para su desarrollo se elaboraron preguntas correspondientes a cada una de las categorías: la comunicación ascendente, descendente, circular y horizontal, y los

²² Fundamentación de la Gestión. Auditorías de comunicación. Capítulo 7. Seminario de Comunicación organizacional. 2004

medios estratégicos: Medios escritos, medios orales, medios audiovisuales, medios de contacto, medios de recreación y medios electrónicos.

Los resultados de dicho análisis serán de tipo cualitativo, que servirán para hacer las recomendaciones pertinentes y generar los cambios o reestructuraciones en la Comunicación Organizacional interna de la empresa.

Las preguntas de dichas entrevistas se harán de manera informal, con un guión establecido de 6 preguntas y otras más que saldrán dentro de la improvisación del momento. Algunas de las preguntas formuladas serán. ¿Qué incide en la falta de identificación de los empleados con la imagen institucional de EMPOPASTO? ¿Por qué los trabajadores no hacen uso de los medios de comunicación existentes en la empresa? ¿Cree que la misión y visión institución refleja el pensamiento de los trabajadores de EMPOPASTO? ¿Por qué se generan demoras en la atención de las emergencias en el sistema de acueducto y alcantarillado? ¿Conoce el trabajo que están desarrollando sus colegas dentro de la empresa? ¿Cree que la empresa debería rendir cunetas a sus trabajadores?

Encuesta: La encuesta realizada permite analizar diferentes posiciones sobre la comunicación que tienen de EMPOPASTO S.A. E.S.P.

La encuesta se realiza conjuntamente con la entrevista con el fin de procurar una mayor claridad en la información obtenida, y de esta manera alcanzar unos resultados más objetivos.

Para nuestra investigación se usarán diferentes formatos de encuesta dependiendo de los niveles a ser diagnosticados para el propósito de esta investigación, a continuación anexamos los formatos establecidos.

5. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

El diagnóstico comunicacional es un proceso investigativo de tipo descriptivo, para obtener la información requerida para determinarlo se siguieron tres pasos:

- A. En el primero se prepararon los instrumentos y se seleccionó la muestra poblacional a la que se le solicitó la información requerida.
- B. Se aplicaron las encuestas al personal seleccionado de cada área de trabajo.
- C. Se consolidó, tabuló y analizó de la información obtenida

5.1 PROCEDIMIENTO

Primer Paso: Alistamiento para la recolección de información.

- **Determinación de la muestra poblacional:** para garantizar que los datos que arroje el diagnóstico sean confiables, se necesita distribuir los instrumentos de recolección (encuestas) en una cantidad representativa de personas de la entidad. Para ello, se realizó un muestreo aleatorio simple, de tal manera que cada elemento de la población tuvo la misma probabilidad de ser seleccionado para integrar la muestra. El muestreo aplica los criterios estadísticos más generalizados en el ámbito de la investigación social que son: nivel de confianza 95%; margen de error 5%.

Para facilitar el proceso de determinación del número de personas que necesitan de manera que se cumplan los criterios anteriormente señalados. Se tomó la población de trabajadores que tiene la entidad:

POBLACION	TIPO DE CONTRATACION
97	Amparados por la convencion laboral
91	Fuera de la convencion laboral
20	Nombramiento y libre remocion
20	Contrato a termino fijo
46	Orden de prestacion de servicios
254	TOTAL

Cuadro 8. Población de EMPOPASTO E.S.P. Fuente: Investigación propia

Para determinar el tamaño de la muestra, nos basamos en la tabla propuesta en el modelo de comunicación pública del autor Juan Camilo Jaramillo.

PO	MU	PO	MU	PO	MU	PO	MU	PO	MU	PO	MU	PO	MU
10	10	41	38	72	61	103	82	134	100	165	116	196	131
11	11	42	38	73	62	104	83	135	101	166	117	197	132
12	12	43	39	74	63	105	83	136	101	167	117	198	133
13	13	44	40	75	63	106	84	137	102	168	118	199	134
14	14	45	41	76	64	107	84	138	102	169	119	200	140
15	15	46	42	77	65	108	85	139	103	170	119	225	
16	16	47	42	78	65	109	86	140	103	171	120	226	150
17	17	48	43	79	66	110	86	141	104	172	120	250	
18	18	49	44	80	67	111	87	142	104	173	121	251	160
19	19	50	45	81	68	112	87	143	105	174	121	275	
20	20	51	46	82	68	113	88	144	105	175	121	276	170
21	20	52	46	83	69	114	89	145	106	176	122	300	
22	21	53	47	84	70	115	89	146	107	177	122	301	180
23	22	54	48	85	70	116	90	147	107	178	123	325	
24	23	55	49	86	71	117	90	148	108	179	123	326	190
25	24	56	49	87	72	118	91	149	108	180	124	350	
26	25	57	50	88	72	119	92	150	109	181	124	351	200
27	26	58	51	89	73	120	92	151	109	182	125	375	
28	27	59	52	90	74	121	93	152	110	183	125	376	210
29	28	60	53	91	74	122	93	153	110	184	126	400	
30	28	61	53	92	75	123	94	154	110	185	126	401	218
31	29	62	54	93	76	124	94	155	111	186	127	500	
32	30	63	55	94	76	125	95	156	111	187	127	501	235
33	31	64	55	95	77	126	96	157	112	188	128	600	
34	32	65	56	96	77	127	96	158	112	189	128	601	249
35	33	66	58	97	78	128	97	159	113	190	128	700	
36	33	67	58	98	79	129	97	160	113	191	129	701	260
37	34	68	58	99	79	130	98	161	114	192	129	800	
38	35	69	59	100	80	131	98	162	114	193	130	801	270
39	36	70	60	101	81	132	99	163	115	194	130	900	
40	37	71	61	102	82	133	99	164	115	195	131	900	278
												1000	

Cuadro 9. Determinación del tamaño de la muestra según el número de colaboradores vinculados. Fuente: Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del estado.

Para una población de de 251 a 275 empleados, tomar una muestra de 160 personas equivalente al 62%.

Una vez determinada la muestra, se realizó un proceso de distribución proporcional, para distribuir la población en los diferentes niveles de la entidad.

En el sector directivo hay 6 personas correspondientes al 3%.

En el nivel de mandos medios hay 11 personas correspondientes al 5%.

En el sector operativo hay 237 personas correspondientes al 92%.

Esto quiere decir que porcentualmente hablando, esta entidad está distribuida así:

3% de 160 = 5 Personas

5% de 160 = 8 Personas

92% de 160 = 147 Personas

Esta es la manera en que se distribuyeron los cuestionarios para garantizar que los resultados estén reflejando la opción de todos y no solo la de un sector específico o de un área determinada, pues eso implicaría un sesgo que no garantizaría la necesaria confiabilidad de los datos.

5.2 SELECCIÓN DE LAS PERSONAS

Según el autor del libro Modelo de Comunicación Pública, Juan Camilo Jaramillo, Existe un método apropiado cuando la población de trabajadores es menor de 300 personas. Para escoger a las personas participantes de la encuesta.

Cuando la población de trabajadores de la entidad es menor de 300 , se determina el tamaño de la muestra según la tabla anterior, luego se distribuye la composición de dicha muestra entre los tres niveles (directivo, profesional y operativo) y a continuación se procede a introducir los nombres del personal directivo, profesional u operativo en una urna, de la cual en forma aleatoria se retira un numero de papeletas igual al excedente del tamaño de la muestra con relación a la población de cada nivel. Los nombres que queden en la urna serán los de las personas a quienes se les entregara el formulario para su diligenciamiento.

Segundo Paso: Aplicación de las encuestas.

Diligenciamiento de los formularios: Se contacto a los servidores públicos que componen la muestra y se les explico el sentido y la importancia estratégica de la tarea que iban a realizar. Se entregaron los formularios y se dio un plazo de tres días para su diligenciamiento.

Tercer Paso: Consolidación y análisis de la información.

Una vez recogidos los formularios, se tabularon las respuestas dadas por los encuestados y se saco el porcentaje de cada respuesta.

A. Calificación de las respuestas:

Se otorgo puntaje a las opciones marcadas en los formatos de acuerdo al siguiente cuadro

OPCION MARCADA	PUNTAJE
Muy en desacuerdo	1
Mas en desacuerdo que de acuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
Mas de acuerdo que en desacuerdo	4
Muy de acuerdo	5

Cuadro 10. Puntajes según respuestas. Fuente: Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del estado.

B. Consolidación por reactivo.

Sumamos los puntajes asignados en cada uno de las afirmaciones de cada formato, y dividimos la suma total por el número de formularios. Así obtenemos el puntaje promedio para cada afirmación. Este debe estar en un rango de 1 a 5. Luego multiplicamos cada puntaje promedio por 20, obtendremos la expresión del promedio en porcentaje de cumplimiento el cual estará dentro del rango de 20 a 100

C. Consolidación por eje temático.

Las afirmaciones de cada cuestionario indagan por aspectos de los ejes temáticos que componen las tres capacidades comunicacionales que se evalúan en cada uno de los formatos. Para consolidar los resultados por eje temático procedemos de la siguiente forma, teniendo claro que el procedimiento temático que se indica expresara los resultados en porcentajes. Los promedios deben ser número que están en el rango de 20 a 100

- Formato 2 “COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL”: Sumamos los porcentajes obtenidos en las respuestas correspondientes a cada eje y dividimos el total por el número de afirmaciones así:
 - Receptividad: respuestas 1 a 6. Dividimos la suma total por 6.
 - Actitud de servicio: respuestas 7 a 10. Dividimos la suma total por 4.
 - Visión compartida: respuestas 11 a 15. Dividimos la suma total por 5.
 - Trabajo colaborativo: respuestas 16 a 21. Dividimos la suma total por 6.

- Formato 3 “COMUNICACIÓN INFORMATIVA”: Sumamos los porcentajes obtenidos en las respuestas correspondientes a cada eje y dividimos el total por el número de respuestas, así:
 - Principio de la sistematización de la información: Respuestas 1 a 3. Dividimos la suma total por 3.
 - Socialización de la información: Respuestas 4 al 11. Dividimos por la suma total por 7.
- Formato 4, RENDICION DE CUENTAS A LA SOCIEDAD. Se suman los porcentajes obtenidos en las respuestas correspondientes a cada eje y dividimos el total por el número de respuestas así:
 - Proceso constitucional de la publicidad: Respuestas 1 al 7. Dividimos por el total 7
 - Concepto comunicativo del posicionamiento: Respuestas 8 y 9. Dividimos por la suma total 2

D. Consolidación por campo comunicacional. Procedemos a consolidar el porcentaje de cumplimiento por cada campo comunicacional, es decir por cada formato. El resultado debe ser una cifra situada en rango de 20 a 100.

- Comunicación Organizacional: Sumamos los porcentajes obtenidos en los ejes temáticos Receptividad, actitud del servicio, Visión compartida y trabajo corporativo y dividimos por 4.
- Comunicación informativa: sumamos los porcentajes obtenidos en los ejes temáticos Principio de la sistematización de la información y socialización de la información y dividimos por 2.
- Rendición de cuentas a la sociedad: Sumamos los porcentajes obtenidos en los ejes temáticos, Precepto constitucional de la publicidad y concepto comunicativo del posicionamiento. Y dividimos por 2

E. Consolidación general del diagnóstico comunicacional en la entidad. El paso final en este punto es la determinación del estado general de la comunicación en la entidad. Para ello sumamos los porcentajes obtenidos en los tres campos comunicacionales (comunicación organizacional, comunicación informativa y rendición de cuentas a la sociedad) y dividimos por 3. El resultado, que deberá ser un guarismo entre el rango 20 y 100 expresa el nivel general de desarrollo que la entidad tiene en sus relaciones comunicacionales.

- Análisis de la información: una vez consolidada la información requiere ser analizada mediante una estrategia interactiva que permita valorar los resultados y presentarlos a la entidad en forma clara y comprensible.
- Visualmente se aplica una valoración cromática según los códigos de colores que se observen en siguiente cuadro:

CODIGO DE COLORES PARA LA EVALUACION

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

Cuadro 11. Código cromático. Fuente: Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del estado.

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

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

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

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

FORMATO 1

INSTRUMENTO DE EVALUACION PARA EL DIAGNOSTICO DE LA COMUNICACIÓN PÚBLICA

El cuestionario que tiene en sus manos se utilizara para hacer el diagnostico inicial en comunicación a la entidad a la que usted pertenece, con el fin de formular un plan de comunicación institucional.

La información que usted suministre será muy importante para lograr una buena evaluación, por lo cual le pedimos su cooperación para responder de manera franca y sincera cada una de las afirmaciones de los tres formularios.

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

INSTRUCTIVO

El formato 2 analiza el nivel de interlocución que existe entre los diferentes componentes de la entidad; el formato 3 mira la apertura comunicativa de la entidad hacia la ciudadanía; y el formato 4 indaga por la rendición de cuentas que la entidad hace a la sociedad.

Cada cuestionario tiene un conjunto de afirmaciones sobre el funcionamiento de varios aspectos relacionados con los tres campos comunicativos que se están evaluando. Cada afirmación presente cinco opciones de respuesta alternativa.

Lea detenidamente la afirmación, reflexione para que pueda traer a su mente situaciones o hechos que le permitan emitir un juicio y marque con una X la opción con la que usted más se identifica, de acuerdo a los siguientes criterios.

- Marque **muy en desacuerdo** cuando considere que la afirmación está totalmente alejada de la realidad de la entidad.
- Marque **más en desacuerdo que de acuerdo** si opina que la afirmación expresa algo que a veces ocurre en la realidad.
- Marque **ni de acuerdo ni en desacuerdo** cuando piense que lo que dice la afirmación se presenta en la entidad en forma discontinua y/o en algunas ares.
- Marque **más de acuerdo que en desacuerdo** si considera que la afirmación da cuenta de algo que ocurre con frecuencia en la entidad.

- Marque **muy de acuerdo** cuando considere que la afirmación expresa algo que decididamente está incorporado a la manera de ser de la entidad.

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

POR FAVOR NO DEJE DE MARCAR NINGUNA AFIRMACION.

¡Muchas gracias por su colaboración!

FORMATO 2

EMPOPASTO E.S.P.

NIVEL DIRECTIVO _____ PROFESIONAL _____ OPERACIONAL _____

FECHA:

PLAN DE COMUNICACIÓN

CUESTIONARIO DE EVALUACION - COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En esta entidad:

		Muy en desacuerdo	Más en desacuerdo que de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más de acuerdo que en desacuerdo	Muy de acuerdo
1	Existen mecanismos para escuchar y registrar las quejas y reclamos de la ciudadanía sobre el servicio que presta la entidad.					
2	Las quejas y reclamos de la ciudadanía son sistematizados y dados a conocer al personal de la entidad					
3	Las opiniones, quejas y reclamos que se reciben de la ciudadanía son tenidas en cuenta para mejorar el desempeño					
4	Las opiniones quejas y reclamos que se reciben de la ciudadanía son tenidas en cuenta en los procesos de planeación					
5	Se han acordado mecanismos para manejar la crítica, sea bien intencionada o no, que venga de los medios de comunicación o de la ciudadanía					
6	Se han establecido vínculos directos con redes ciudadanas, tales como veedurías asociaciones vecinales, etc., para oír sus puntos de vista sobre la entidad					
7	La comunicación de los servidores públicos con las personas que requieren los servicios de la entidad está caracterizada por la amabilidad y la calidez y el espíritu de colaboración					
8	Los servidores públicos orientan adecuadamente a los ciudadanos dirigiéndolos a la persona o al área indicadas cuando la consulta no es de su competencia					
9	Se capacita y entrena en habilidades comunicativas a los servidores públicos que deben atender a la ciudadanía en el ejercicio de sus funciones					
10	En sus expresiones y actitudes los directivos ejercen liderazgo en el enfoque de la gestión institucional hacia el servicio público					
11	Todos los servidores públicos conocen los objetivos misionales de la entidad					
12	Existe un plan estratégico o de desarrollo que es ampliamente conocido por todos los servidores públicos					
13	Se aplica procesos de inducción y reeinducción a todos los empleados					
14	La administración actual ejecuta acciones diversas para explicar a todo el personal su plan de desarrollo o gestión					
15	Existen espacios formales para que los colaboradores conozcan y conversen sobre las políticas de la dirección					
16	Los jefes acuerdan con sus equipos la forma como será realizado el trabajo					
17	La oficina de prensa o comunicación tiene responsabilidades frente a la comunicación dentro de la entidad, mas allá de manejar las relaciones con los medios de comunicación y de administrar la imagen de la entidad y de sus directivas					
18	Existe buena comunicación entre las diferentes dependencias de modo que trabajan apoyándose y estableciendo relaciones de colaboración sin que haya rivalidad entre ellas					
19	Existen espacios formales de conversación para que cada dependencia promueva y mejore el trabajo en equipo					
20	Se promueve la expresión de las propuestas de los servidores públicos a cerca de cómo realizar el trabajo					
21	El estilo de comunicación de los directivos promueve la motivación y cooperación del personal					

FORMATO 3
 EMPOPASTO E.S.P.
 NIVEL DIRECTIVO _____ PROFESIONAL _____ OPERACIONAL _____
 FECHA:
 PLAN DE COMUNICACIÓN
 CUESTIONARIO DE EVALUACION - COMUNICACIÓN INFORMATIVA
 En esta entidad:

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

FORMATO 4
 EMPOPASTO E.S.P.
 NIVEL DIRECTIVO _____ PROFESIONAL _____ OPERACIONAL _____
 FECHA:
 PLAN DE COMUNICACIÓN
 CUESTIONARIO DE EVALUACION - RENDICION DE CUENTAS A LA SOCIEDAD
 En esta entidad:

		Muy en desacuerdo	Más en desacuerdo que deacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más de acuerdo que en desacuerdo	Muy de acuerdo
1	Todos los servidores públicos tienen claro que la entidad debe rendir cuentas a la ciudadanía sobre los procesos y resultados de su gestión					
2	Constantemente se brinda información a las comunidades y ciudadanía sobre el progreso en el cumplimiento de la misión institucional					
3	Se tienen previstos eventos y/o actividades especificas para la rendición de cuentas a la sociedad en cada periodo fiscal					
4	La información que se ha transmitido en la rendición de cuentas a la sociedad ha sido veras, oportuna, clara y precisa					
5	El proceso de rendición de cuentas a la sociedad ha ido mejorando debido a que se ha aprendido de lo realizado en el pasado					
6	Todos los procesos de contratación con terceros son transparentes porque se difunden ampliamente las condiciones de participación y la sustentación de las decisiones adoptadas					
7	Se mantiene actualizada la pagina web con la información referente a la contratación con terceros y a los resultados de la gestión institucional					
8	La transparencia y la rendición de cuentas a mejorado la imagen institucional y generado confianza en la ciudadanía					
9	Se percibe que la ciudadanía reconoce que la gestión institucional está orientada a la prestación de un servicio de excelente calidad y el mejoramiento del bienestar de la población					

5.3 CONSOLIDACIÓN DEL CAMPO COMUNICACIONAL

FORMATO 2

EMPOPASTO E.S.P.

NIVEL DIRECTIVO _____ PROFESIONAL _____ OPERACIONAL _____

FECHA:

PLAN DE COMUNICACIÓN

CUESTIONARIO DE EVALUACION - COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En esta entidad:

		Promedio
1	Existen mecanismos para escuchar y registrar las quejas y reclamos de la ciudadanía sobre el servicio que presta la entidad.	92
2	Las quejas y reclamos de la ciudadanía son sistematizados y dados a conocer al personal de la entidad	79
3	Las opiniones, quejas y reclamos que se reciben de la ciudadanía son tenidas en cuenta para mejorar el desempeño	45
4	Las opiniones quejas y reclamos que se reciben de la ciudadanía son tenidas en cuenta en los procesos de planeación	60
5	Se han acordado mecanismos para manejar la crítica, sea bien intencionada o no, que venga de los medios de comunicación o de la ciudadanía	39
6	Se han establecido vínculos directos con redes ciudadanas, tales como veedurías asociaciones vecinales, etc., para oír sus puntos de vista sobre la entidad	84
7	La comunicación de los servidores públicos con las personas que requieren los servicios de la entidad está caracterizada por la amabilidad y la calidez y el espíritu de colaboración	71
8	Los servidores públicos orientan adecuadamente a los ciudadanos dirigiéndolos a la persona o al área indicadas cuando la consulta no es de su competencia	87
9	Se capacita y entrena en habilidades comunicativas a los servidores públicos que deben atender a la ciudadanía en el ejercicio de sus funciones	43
10	En sus expresiones y actitudes los directivos ejercen liderazgo en el enfoque de la gestión institucional hacia el servicio público	66
11	Todos los servidores públicos conocen los objetivos misionales de la entidad	40
12	Existe un plan estratégico o de desarrollo que es ampliamente conocido por todos los servidores públicos	38
13	Se aplica procesos de inducción y reeinducción a todos los empleados	51
14	La administración actual ejecuta acciones diversas para explicar a todo el personal su plan de desarrollo o gestión	49
15	Existen espacios formales para que los colaboradores conozcan y conversen sobre las políticas de la dirección	70
16	Los jefes acuerdan con sus equipos la forma como será realizado el trabajo	59
17	La oficina de prensa o comunicación tiene responsabilidades frente a la comunicación dentro de la entidad, mas allá de manejar las relaciones con los medios de comunicación y de administrar la imagen de la entidad y de sus directivas	40
18	Existe buena comunicación entre las diferentes dependencias de modo que trabajan apoyándose y estableciendo relaciones de colaboración sin que haya rivalidad entre ellas	43
19	Existen espacios formales de conversación para que cada dependencia promueva y mejore el trabajo en equipo	40
20	Se promueve la expresión de las propuestas de los servidores públicos a cerca de cómo realizar el trabajo	45
21	El estilo de comunicación de los directivos promueve la motivación y cooperación del personal	35

FORMATO 3

EMPOPASTO E.S.P.

NIVEL DIRECTIVO _____ PROFESIONAL _____ OPERACIONAL _____

FECHA:

PLAN DE COMUNICACIÓN

CUESTIONARIO DE EVALUACION - COMUNICACIÓN INFORMATIVA

En esta entidad:

		Promedio
1	Se tiene definido y se aplican en forma permanente sistemas de registro y consolidación de las actividades que se realizan en todas las áreas	70
2	Existen mecanismos para la sistematización de la información que debe ser comunicada a la ciudadanía en el proceso de rendición de cuentas a la sociedad	77
3	Los directivos lideran los procesos de sistematización de la información a través de directrices, controles, acciones de capacitación u otros dispositivos	59
4	La información para la rendición de cuentas a la sociedad se da a conocer a los servidores públicos de la entidad	10
5	Existen mecanismos eficaces para difundir en toda la entidad la información que se produce en las distintas aéreas y que se requiere para realizar el trabajo	57
6	Se ejecutan acciones periódicas para comunicar a todos los servidores públicos de la entidad la información vital para conocer su situación y para realizar el trabajo (situación financiera, decisiones que van a afectar a todos, planes estratégicos, etc.)	60
7	La información proveniente de la alta dirección fluye en forma dinámica hasta los niveles operativos	77
8	La información originada en los niveles inferiores llega hasta los niveles directivos y es respondida con prontitud	68
9	Entre las distintas dependencias existe intercambio de información par apoyarse en la gestión institucional	59
10	Existen medios de comunicación que operan de manera permanente y que llegan a todos los servidores públicos de la entidad	70
11	Se mantiene actualizada la pagina web con la información referente a la contratación con terceros y a los resultados de la gestión institucional	98

FORMATO 4

EMPOPASTO E.S.P.

NIVEL DIRECTIVO _____ PROFESIONAL _____ OPERACIONAL _____

FECHA:

PLAN DE COMUNICACIÓN

CUESTIONARIO DE EVALUACION - RENDICION DE CUENTAS A LA SOCIEDAD

En esta entidad:

		Promedio
1	Todos los servidores públicos tienen claro que la entidad debe rendir cuentas a la ciudadanía sobre los procesos y resultados de su gestión	96
2	Constantemente se brinda información a las comunidades y ciudadanía sobre el progreso en el cumplimiento de la misión institucional	98
3	Se tienen previstos eventos y/o actividades específicas para la rendición de cuentas a la sociedad en cada periodo fiscal	35
4	La información que se ha transmitido en la rendición de cuentas a la sociedad ha sido veras, oportuna, clara y precisa	100
5	El proceso de rendición de cuentas a la sociedad ha ido mejorando debido a que se ha aprendido de lo realizado en el pasado	100
6	Todos los procesos de contratación con terceros son transparentes porque se difunden ampliamente las condiciones de participación y la sustentación de las decisiones adoptadas	45
7	Se mantiene actualizada la pagina web con la información referente a la contratación con terceros y a los resultados de la gestión institucional	82
8	La transparencia y la rendición de cuentas a mejorado la imagen institucional y generado confianza en la ciudadanía	70
9	Se percibe que la ciudadanía reconoce que la gestión institucional está orientada a la prestación de un servicio de excelente calidad y el mejoramiento del bienestar de la población	80

5.4 PROMEDIO GENERAL DE EMPOPASTO

EJES TEMATICOS	%	CAMPOS COMUNICACIONALES	%
Receptividad	67	Comunicación organizacional	57
Actitud de servicio	67		
Visión compartida	50		
Trabajo colaborativo	44		
Principio organizacional de la sistematización	69	Comunicación informativa	70
Socialización de la información	71		
Precepto constitucional de la publicidad	79	Rendición de cuentas a la sociedad	77
Concepto comunicativo del posicionamiento	75		
PROMEDIO GENERAL DE LA ENTIDAD			68

Cuadro 12. Promedio general de EMPOPASTO. Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del estado.

5.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Al evaluar el formato de Comunicación organizacional encontramos que tenemos seis factores extremadamente críticos en los cuales debemos tomar acciones correctivas inmediatas estos factores son:

- No hay mecanismos para manejar la crítica, sea bien intencionada o no, que venga de los medios de comunicación o de la ciudadanía
- Los servidores públicos de EMPOPASTO no conocen los objetivos misionales de la compañía
- Los servidores públicos de la entidad no conocen el plan estratégico o de desarrollo planteado por los directivos.
- La oficina de prensa o comunicación solo se encarga de manejar las relaciones con los medios y administrar la imagen de la entidad y sus directivos y no de realizar un plan de comunicación e información para la organización.
- No existen espacios formales de conversación para que cada dependencia promueva y mejore el trabajo en equipo
- El estilo de comunicación de los directivos no promueve la motivación y cooperación del personal que labora en EMPOPASTO E.S.P

Al evaluar el formato de Comunicación informativa encontramos que tenemos un factor extremadamente crítico en el cual debemos tomar acciones correctivas inmediatas este factor es:

- La información para la rendición de cuentas a la sociedad no se da a conocer a los servidores públicos de EMPOPASTO E.S.P

Al evaluar el formato de Rendición de cuentas a la sociedad encontramos que tenemos un factor extremadamente crítico en el cual debemos tomar acciones correctivas inmediatas este factor es:

- No se tienen previstos eventos y/o actividades específicas para la rendición de cuentas a la sociedad en cada periodo fiscal.

Promedio general de la entidad: : El promedio general de la entidad es de 68% (marcado con amarillo) mostrando que los procesos de comunicación organizacional, comunicación informativa y rendición de cuentas a la sociedad en EMPOPASTO E.S.P tienen un grado interesante de desarrollo así como también se encuentran en un destacado proceso de aplicación y avance, pero en general presenta algunos vacíos y debilidades que deben ser corregidas e incluidas en el

Plan de comunicación general de la entidad para fortalecer y consolidar los logros que ya se han conseguido hasta el momento.

Encontramos que en los ejes temáticos visión compartida (promedio 50%) y trabajo colaborativo (promedio 44%) marcados con naranja, un nivel crítico que refleja una debilidad para la organización, ya que no existe colaboración en cuanto a la información y comunicación requerida por los diferentes departamentos, también encontramos una ausencia de visión compartida, cada área tiene unas metas que cumplir y su preocupación está centrada en esa consecución, sin importar los requerimientos de las otras.

- **Comunicación organizacional:** Este campo comunicacional tiene un promedio del 57% (marcado con naranja) manifestando que EMPOPASTO E.S.P en receptividad, actitud de servicio, visión compartida y trabajo colaborativo. expresa un estado de notable debilidad, con desarrollos incipientes y desiguales en las diferentes áreas, ya que cada una trabaja de manera independiente, desarrollando exclusivamente su labor sin pensar que otras áreas dependen de su trabajo. Debe ser considerado en el Plan de comunicación para dinamizar y fortalecer las debilidades.
- **Comunicación informativa:** Este campo comunicacional tiene un promedio del 70% (marcado con amarillo) manifestando que en los ejes temáticos de Principio organizacional de la sistematización y la socialización de la información, ya se está realizando y desarrollando un proceso de aplicación y fortalecimiento, pero aún tienen algunos vacíos y debilidades que se deben corregir. Se debe incluir en el Plan de comunicación para fortalecer y consolidar los logros que ya se han conseguido.
- **Rendición de cuentas a la sociedad:** Este campo comunicacional tiene un promedio del 77% (marcado con amarillo) manifestando que los ejes temáticos de precepto constitucional de la publicidad y concepto comunicativo del posicionamiento, ya se está realizando y desarrollando, se deben tener en cuenta todos los aspectos para realizar un proceso de aplicación y fortalecimiento, pero aún tienen algunos vacíos y debilidades que se deben corregir. Se debe incluir en el Plan de comunicación para fortalecer y consolidar los logros que ya se han conseguido.

6. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN PÚBLICA

Tras la recolección de información vista en el anterior capítulo, el grupo de trabajo realizó el siguiente análisis que nos presenta la situación de la comunicación dentro de la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto, EMPOPASTO S.A. E.S.P., acorde con el Modelo de Comunicación Pública, Organizacional e Informativa (MCPOI).

Según el documento de Juan Camilo Jaramillo, los problemas de comunicación comunes al conjunto de entidades pueden clasificarse en dos grandes grupos: El primero centralizado hacia la forma en la que se articula la comunicación a la cultura organizacional y segundo hacia el manejo de la información y su difusión con la sociedad a través de los medios.²³

El primer grupo de problemas es de carácter estrictamente organizacional, es decir, se desenvuelve en el escenario de las interacciones comunicativas entre los servidores públicos y se expresa en prácticas existentes que determinan modelos mentales como los que imaginan los estilos de autoridad, la noción del trabajo o la alineación estratégica de las personas con respecto al proyecto misional, este tipo de situaciones emocionales son difíciles de resolver a corto plazo, pues se necesita de desarrollar una visión compartida de los trabajadores en aras de entender que todos somos una sola Empresa y que no deben existir muros mentales para que ofrezcamos el 100 por ciento de nuestro rendimiento por el bienestar de los usuarios y nosotros mismos.

El segundo grupo es de carácter informativo, es decir, apunta a resolver las interacciones informativas de las entidades con sus públicos de interés, lo cual, inevitablemente supone el abordaje del tema de la Rendición de Cuentas a la sociedad, que, si se quiere, es la acción comunicativa por excelencia que sintetiza y resume la intención de transparencia, posicionamiento y visibilidad del Estado. Este tipo de comunicación es vista como la acción de los funcionarios para decir que es lo que están haciendo en aras de cumplir con su misión institucional, sin privilegiar a ningún medio por encima de los demás.

Según lo anterior, el modelo en cuestión establece los campos de acción en los cuales busca intervenir (organizacional e informativo) y asume el paradigma de la comunicación pública desde una concepción democrática del quehacer organizacional y en el marco de la práctica comunicativa para la construcción de consensos.

El modelo parte de evaluar una realidad común a todas las entidades, para formular un ordenamiento de los horizontes de sentido que la comunicación debe

²³ JARAMILLO L. Juan Camilo, Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del Estado MCPOI, USAID/Casals & Associates Inc., Bogotá, 2004.

proponerse fortalecer en ellas, establecer unas líneas de acción a partir de los cuales definir los temas críticos de cada entidad y postular unos imaginarios, también particulares de cada entidad, que puedan transformar su cultura organizacional.

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

El siguiente diagnóstico pretende mostrar las debilidades comunicativas que padece la EMPOPASTO, con el fin de marcar la base para la creación de la propuesta de comunicación pública y organizacional y así formular un Plan de Comunicación que permita aportar nuevas miradas y procedimientos que contribuyan a mejorar las relaciones de construcción de sentido al interior de las entidades y la interacción comunicativa con audiencias externas.

Para la elaboración del diagnóstico de comunicación se optó por una perspectiva crítica, que se centra en el estudio de cómo las prácticas de comunicación organizacional son sistemáticamente distorsionadas para servir a los intereses de la organización.²⁴ El objetivo del investigador crítico es descubrir primero, qué prácticas comunicativas están siendo sistemáticamente distorsionadas a través del uso del lenguaje (retórica organizacional) y de los símbolos; segundo, desenmascarar los intereses creados que sirven; y tercero, crear una conciencia que rechace toda forma de dominación y opresión dentro de la organización.

La metodología que puede ser adoptada dentro de la perspectiva crítica es muy variada ya que por naturaleza es macro analítica, cualitativa, dialéctica, interpretativa, y crítica.²⁵

Además esto se complementó con información de entrevistas y las experiencias aportadas de varios trabajadores, entre ellos el contratista del área de prensa, lo cual permitió visualizar en gran forma los contrastes que se presentan en varios de los problemas detectados en el análisis y como estos afectaban la visión compartida de los funcionarios de la empresa.

El análisis permitió relacionar cinco grandes problemas generales comunes en las sedes de EMPOPASTO: la percepción de comunicación, la ausencia de una cultura de la información, la relación entre los servidores públicos, la barrera al cambio y las relaciones que la Empresa establece con los medios masivos de comunicación. Estas categorías son dadas a partir del MCPOI, además que estas

²⁴ HABERMAS, Jürgen. *Comunicación y Evolución de la Sociedad*. Boston: Beacon Press. 1979

²⁵ HALL, Stuart. (1989). "Ideología y Teoría de la Comunicación": *Repensando la Comunicación*. Vol. 1. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989.

son muy similares a lo que ocurre con los trabajadores oficiales de las administraciones municipales del país y en varios establecimientos privados.²⁶

6.1 LA PERCEPCIÓN DE COMUNICACIÓN

EMPOPASTO, al igual que muchas empresas privadas y públicas, siempre ha asumido a la comunicación como una plataforma para: 1. cuidar la imagen de la Empresa o del directivo de mayor nivel; y 2) administrar la publicidad y las relaciones con los medios masivos de comunicación.

Por esta razón lo que se encuentra en la estructura organizacional de EMPOPASTO son contratistas de prensa y no áreas, jefaturas, direcciones o secretarías de comunicación; y por qué el perfil de los comunicadores vinculados está determinado por su formación y su experiencia como periodistas o su experiencia en medios de comunicación, pero la Empresa no ha contado con profesionales de la comunicación especializados y con experiencia en proyectos de comunicación organizacional, que permitan visualizar la comunicación como un proceso adscrito a la institución.

Es cierto que desde que existan claridad en los objetivos y requerimientos de la Empresa se puede avanzar mucho en materia de comunicación, sin embargo, en varias entidades y empresas, el hecho de abordar la comunicación como un macro proceso dentro del funcionamiento de la entidad ha obligado repensar la estructura, buscando la legitimidad de un área que aborde y gestione la comunicación desde la construcción de sentidos corporativos desde unas políticas y objetivos claros que condensen las necesidades de comunicación de la Empresa. Habría que aclarar si el objetivo de EMPOPASTO es asumir la comunicación como una formalidad y no como un proceso organizacional a largo plazo.

De ser la primera opción sólo se necesitaría implementar un plan de comunicación coyuntural a corto plazo, con acciones pequeñas que suplan las necesidades más que la empresa requiera.

De ser la segunda se obligaría a la construcción del Modelo MCOPI y a la construcción de un plan de comunicación a largo plazo generando acciones macro con resultados medibles.

Esto ha permitido que de manera equivocada la Empresa aplique procesos comunicacionales trascendentales (MECI - SGC) a través de otras dependencias, diversificando las tareas sin un ente o área específica que guíe la comunicación pública como un todo.

²⁶ JARAMILLO L. Juan Camilo, La Comunicación en las Entidades del Sector Público. Artículo publicado en la revista Red de Relaciones Publicas. Buenos Aires (Argentina) 2004.

Por eso no es raro que el proceso de comunicación en el caso del Sistema de Gestión de Calidad sea adjudicado a la Oficina de Control Interno, con sede en Mijitayo, y que ve en el contratista de prensa la formalidad para la contratación de la impresión de los plegables o materias comunicativos, más no para la formulación de unas actividades comunicativas específicas que ayuden a la apropiación y divulgación del SGC. En el caso del MECI, la comunicación es delegada a la Subgerencia Administrativa y Financiera, la cual acoge al contratista de prensa solo para la divulgación de las novedades de las reuniones y no para ser integrado dentro del proceso de formulación del Modelo Estándar de Control Interno por el solo hecho de ser vinculado por OPS (Orden de Prestación de Servicios).

Es necesario que EMPOPASTO asuma la comunicación como un proceso de interacciones internas y externas de la organización, es decir, a hacer comunicaciones: por eso hay oficinas y áreas administradoras de medios que se definen como proveedoras de esos medios. Pero es legítimo hacerse la pregunta: ¿Cuántas comunicaciones se hacen en la entidad? Y la respuesta es una sola, la que está orientada al cumplimiento de sus objetivos misionales. Esta afirmación se puede sostener desde la teoría sistémica, en la cual El pensamiento sintético se refiere a que el enfoque sistémico está más interesado en unir las cosas que en separarlas. La teleología, estudio del comportamiento orientado al logro de determinados objetivos, así, pretende explicar los fenómenos por aquello que producen o por aquello que es su propósito producir; partiendo de ello, los sistemas se visualizan como entidades globales y funcionales que buscan objetivos y finalidades.

De esta manera la trampa del lenguaje enmascara una deformación de la cultura y, por regla general, la comunicación, mal definida por un plural vacío de sentido como "comunicaciones", no es entendida como el eje organizacional transversal de carácter estratégico que hace posibles prácticas cotidianas de generación de conversaciones y de interacciones comunicativas proactivas y exitosas, sino como un simple instrumento de apoyo.

Según el MCPOI de Juan Camilo Jaramillo esto debe ser “Un enfoque desde la comunicación para las entidades del Estado que garantice que efectivamente sus prácticas de interacción estén enfocadas a la construcción de lo público y a la generación de confianza, debe conducir, necesariamente, al establecimiento de políticas de comunicación y a la formulación de parámetros que orienten el manejo de la información. Y aquí es pertinente hacer una necesaria distinción entre lo que son las prácticas comunicativas —como las formas concretas de relacionarse en la organización— y las estrategias de información. De ahí la urgencia de construir el concepto de la comunicación en las entidades del Estado como algo inherente a la cultura organizacional y no solamente como una práctica focalizada de manera exclusiva a la difusión de mensajes informativos”.

Una caracterización de las prácticas comunicativas en EMPOPASTO, permite establecer por lo menos tres grandes cuestiones, que deben ser abordadas y resueltas para que efectivamente sea posible ordenar y direccionar la comunicación.

La primera cuestión tiene que ver con la pregunta acerca de en qué área debe recaer la responsabilidad del proyecto comunicativo. En términos generales, EMPOPASTO no tiene clara la importancia estratégica del manejo comunicativo e informativo con respecto a sí misma y a sus relaciones con la sociedad.

Como resultado de tal concepción, los jefes de prensa se limitan a cumplir funciones de apoyo y operación y es el Gerente o directivo más alto, quien finalmente define lo que se debe comunicar y cómo debe ser comunicado. En pocas palabras, no hay ninguna propuesta dentro de la estructura interna para que las interacciones comunicativa institucionales respondan a un plan maestro, es decir, a un Plan Estratégico de Comunicación, que a su vez se fundamente en políticas institucionales que la dimensionen como un macroproceso estratégico transversal a la administración y, por consiguiente, implementado y ejecutado desde todas y cada una de las áreas y dependencias en sus interacciones comunicativas cotidianas.

Este párrafo señala que precisamente el problema es que no hay un área encargada de los problemas de comunicación en la empresa, debemos aclarar que las OPS (Orden de Prestación de Servicios) de los contratistas de prensa solo busca cumplir con un requerimiento base y ese es el manejo de los medios de comunicación. Eso ha hecho que la construcción de políticas, proyectos, planes, etc. sobre comunicación y su manejo al interior de la entidad quede relegada a un segundo plano. La Empresa debe asumir que la comunicación no es un elemento, sino un proceso que requiere un tiempo, presupuesto y personal a su completa disposición.

La segunda cuestión tiene que ver con el direccionamiento y la orientación de la comunicación en EMPOPASTO. Además de definir si la comunicación debe estar en cabeza de una u otra área, es necesario partir del reconocimiento de que toda entidad requiere de una instancia productora de sentido que ordene y dirija el conjunto de sus acciones comunicativas. En la práctica, ésta no es una función que esté considerada en la estructura organizacional, ni los integrantes de las unidades de alta dirección asumen en forma consciente el rol de mediadores de primer nivel de los procesos comunicativos.

Cuando se dice que se debe definir quienes son los constructores de sentido, es decir quienes elaboran la información y quienes las deben traducir, por así decirlo, para al final darlo a conocer a los públicos internos y externos.

En este sentido se debe tener en cuenta la figura del Director de Comunicaciones, mejor conocido como el Dircom, quien es el responsable de las estrategias y procesos de comunicación institucional, vertical (externa) y horizontal (interna) de una organización.

“Un importante empresario me dijo una noche 'Una empresa sin comunicación sería un caos', sin dejarle respirar le conteste tajantemente una empresa sin DIRCOM es un caos”. Hoy en día, en pleno siglo XXI, una empresa o institución sin un DIRCOM que aglutine la comunicación institucional, interna y externa, no puede existir y si existe esta al borde del caos, o rinde un 75% menos de lo que podría.

Gestionar la comunicación corporativa e institucional se hace imprescindible en la era de la información y del conocimiento. Para Joan Costa, uno de los consultores en materia de comunicación más destacados del mundo, y gran conocedor de las organizaciones en América Latina, la comunicación es acción y con esta premisa evidencia la necesidad incorporar en las empresas al Dircom, la figura que vela por la unidad y la congruencia de la imagen de una organización.

El empresario debe confiar en esa figura que inyecta un sentir contemporáneo en la organización, ya que estamos en la era del conocimiento. Es la idea de red donde el Dircom debe coordinar todos los elementos de la empresa, de estructurarla en una misma interacción de modo que exista una conexión entre los diferentes puntos vitales de la empresa, entre los departamentos de la empresa y entre las personas.

Es la visión global del Dircom, que posee una mentalidad holística donde la empresa es un todo, que está compuesta de partes, que cada una es distinta de la otra, que cada una tiene una función concreta y que hay que coordinarla.

La tercera cuestión tiene que ver con el estilo de dirección y la manera como éste afecta la construcción de visión compartida. Si el Gerente o directivo de mayor nivel es el único punto de encuentro para sus más inmediatos colaboradores, es evidente que la única posibilidad de articulación de sentido es él mismo en relación con cada una de las áreas; y este tipo de manejo se reproduce por lo general en la configuración de sistemas de dirección por feudos o pequeños núcleos de poder, donde cada directivo responde directa y exclusivamente por el desempeño de su área al directivo de mayor nivel y no establece relaciones comunicativas sinérgicas con el resto de la organización.

EMPOPASTO, al estar dividida físicamente por cinco sedes, hace que se conformen pequeños “Guetos” en los que el poder comunicativo recae en las secretarías o en los jefes de sección, quienes se apropian de la información para justificar sus acciones ante el gerente y no ante sus públicos objetivos.

6.2 AUSENCIA DE UNA CULTURA DE LA INFORMACIÓN

Un riesgo central en EMPOPASTO es la ausencia de una cultura de la información, entendida como la pericia del registro inalterable y metódico de aquello que es adecuado de ser transformado en información.

Por su naturaleza pública, en EMPOPASTO se manipula un gran volumen de datos cuya sistematización y procesamiento, efectuada en forma adecuada y oportuna, se constituye en información fundamental para interpretar y entender los procesos de la sociedad. Sin embargo, la actitud de los servidores públicos difiere mucho de asumir esta obligación como parte de su cultura cotidiana.

En algunos casos, la empresa no registra las peticiones o inquietudes de los usuarios al igual que sus respectivas soluciones, de hecho, actualmente en EMPOPASTO se desarrolla un proyecto que permitirá la recuperación de los registros históricos frente a la tubería de acueducto y alcantarillado de la ciudad, pues existen actualmente obras que llevan más de 50 años de antigüedad y que fueron sepultadas bajo las capas de pavimento, situación que dificulta en alguna medida las labores de mantenimiento y reparación, pues se desconoce donde está ubicadas con exactitud.

Además la pérdida de corporeidad que tiene lugar cuando los registros se capturan de manera electrónica está forzando a los archiveros a revalorar su comprensión básica acerca de la naturaleza de los registros de la actividad social y organizativa, y sus cualidades como evidencia.

Si aceptamos que la información es el derivación de recuperar, registrar y procesar datos dispersos para convertirlos en indicadores, en algo con sentido; y si además reconocemos que la información adquiere valor en la medida en que es analizada e interpretada o reflexionada para ser convertida en conocimiento, la cultura de la información debe articularse en torno a unos procedimientos funcionales formalmente establecidos que den cuenta de los procesos, pero, sobre todo, ha de resultar de una actitud dispuesta por parte de quienes tienen a su cargo esta responsabilidad y de todos los servidores públicos en general, pues resulta claro que sin el concurso de quienes son los generadores de los insumos básicos que producen la información, las entidades nunca podrán cumplir cabalmente con el deber de su adecuada socialización.

De la misma manera la ausencia de una cultura de la información afecta las relaciones comunicativas entre la Empresa y la sociedad. Y, aunque es preciso reconocer que en términos generales efectivamente la institución la hace circular, o por lo menos que la proporciona aunque sea de manera asistemática, incompleta y poco contextualizada a los medios masivos, precisamente por lo que no disponen de criterios ni parámetros para su difusión no han creado ni los

mecanismos ni los procedimientos pertinentes y suficientes para hacerlo en forma adecuada y sistemática.

Así, las oficinas de prensa recurren en forma indiscriminada y poco técnica a mecanismos como las ruedas de prensa, la emisión de boletines o la producción de declaraciones sin tener en cuenta los alcances y limitaciones de cada uno de estos instrumentos y no existen en las entidades manuales ni reglamentos que estipulen con claridad a quién le corresponde asumir la vocería institucional en determinados temas ni mucho menos en situaciones de crisis. De hecho en EMPOPASTO no existe si quiera un manual de imagen corporativa o un documento que registre el porque los colores institucionales que se manejan en la entidad o la razón bajo la cual se eligió el logo o los públicos objetivos para la difusión de mensajes institucionales

6.3 RELACIÓN ENTRE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

La relación entre los servidores públicos de EMPOPASTO esta definida bajo la temporalidad, es decir, el horizonte que se desprende de la relación entre los trabajadores y la Empresa en el tiempo es importante, como factor de cohesión o de disociación, en la búsqueda de elementos comunes que hagan posible la construcción de sentido compartido.

En las entidades públicas pueden reconocerse por lo menos tres tipos de relación temporal: la de los directivos, la de los trabajadores oficiales y la de los asesores y contratistas administrativos y operativos.

El horizonte temporal de los directivos se caracteriza por una memoria de corto plazo referida al periodo que les correspondió desde que llegaron y durante el tiempo que saben que van a permanecer y se proyecta en función de lo que están haciendo y de las metas que se proponen durante su vinculación a la entidad. Su tiempo es finito y está caracterizado por la inmediatez.

Los trabajadores oficiales por su parte, tienen un horizonte de memoria de largo plazo y sienten que, por haber permanecido más tiempo en la entidad, son "residentes", en tanto que ven a los directivos como "visitantes" cuya permanencia, en últimas, siempre será transitoria. Para ellos en el transcurso de su "visita" cada directivo "inventa" o impone sus propios criterios y procesos —que en fin de cuentas tampoco tendrán mayor incidencia ni permanencia puesto que su vigencia está determinada por el tiempo que su gestor permanecerá en la entidad.

Unas relaciones de temporalidades tan fragmentadas y desiguales como éstas, traen a su vez como consecuencia por lo menos cuatro tensiones que afectan el clima organizacional en las entidades:

Una especie de diálogo de sordos en el cual los "visitantes" sostienen que es imposible trabajar con los trabajadores oficiales porque no se interesan en nada y no tienen sentido de pertenencia al proyecto político de cada administración y los "residentes" sostienen que falta liderazgo y compromiso por parte de los "visitantes", con lo cual se configura una preocupante fisura organizacional que, de no ser superada, difícilmente permite la construcción de sentido colectivo y de visión compartida.

El sentido de pertenencia de los servidores públicos —en cuanto a asumir que hacen parte de una entidad con una clara y determinada personalidad organizacional— es, en general, bajo, pero, en cambio, sí hay en muchos de ellos sentido de pertenencia frente a defender privilegios, lo que se convierte en un obstáculo importante para generar cualquier proceso de cambio.

Abría que mirar hasta que punto la estructura es un verdadero obstáculo para la proposición de ideas o procesos de cambio, frente a lo que se afirma en el diagnóstico es que cuando el cambio obliga a perder o renunciar a algo en pro de un beneficio colectivo es muy difícil que esto se cumpla en la empresa.

Problemas que afectan la visión compartida en las entidades, como el hecho de que se registran adhesiones y simpatías o contradicciones y antipatías con los directivos "visitantes" y con los "asesores" de cada administración, que le confieren a la coherencia organizacional una estructura reticular y episódica difícilmente recuperable como cultura organizacional .

Así sean pocos este es un problema latente, algunos de los trabajadores se quejan del trato personal y en otros del estilo de dirección en algunas áreas, además este es un criterio que no sólo se ve en la Empresa sino en cada entidad pública, donde los funcionarios públicos son rotados cada 4 años.

Sucede con frecuencia que al comienzo de las administraciones se trabaje bien, con ganas de transformar, en un ambiente proactivo, muy propositivo, que logra resultados, pero, por lo general, después de un tiempo determinado, los funcionarios empiezan a trabajar en función de lo que ya está por terminar y de lo nuevo que puede llegar, lo cual, por obvias razones, trae como consecuencia un clima organizacional negativo de desazón e incertidumbre en cuanto a la continuidad de los proyectos y del estilo de dirección.

Es cierto que existen planes a largo plazo o un plan de desarrollo empresarial, sin embargo, algunos proyectos cambian o son obligados a cambiar según el criterio de la Administración Municipal o de la Junta Directiva.

El problema en EMPOPASTO es que el Sindicato de la Empresa vive en una constante preocupación de cada 4 años en los cuales no saben como se definirá

el futuro de la institución, pues la vacante de gerente la define el Alcalde de turno, por lo tanto la organización marchará al paso del Plan de Desarrollo Municipal.

6.4. BARRERA AL CAMBIO

El carácter de los servidores públicos frente al cambio puede ser definida como una barrera, es decir, como una desidia e inacción, a partir de factores como la tradición cultural de cada entidad; la existencia de patrimonios políticos establecidos que son respetados también por tradición y por el juego de intereses que es característico de la política y la recurrencia en el reemplazo periódico de directivos que pueden organizar, y de hecho organizan la gestión, de acuerdo con su criterio y no en ajuste a un proyecto organizacional de largo plazo.

De acuerdo con eso, sin embargo, esa voluntad política, que se ve reflejada en la estructura, es lo que no permite que los trabajadores puedan participar de esas acciones de cambio provocando la desidia e inacción en algunos casos.

En términos culturales la resistencia al cambio es un fenómeno generalizado en nuestra sociedad y por consiguiente en las entidades; ahora bien, aunque se trata de un comportamiento relativamente natural, en las entidades del Estado no parece existir una noción del cambio lo suficientemente clara como para que la gente le apueste a las transformaciones.

A esto se suma un nivel significativo de desesperanza y escepticismo sustentado en el hecho, ya señalado, de que los cambios planteados por cada administración no cuentan con ninguna garantía de perdurabilidad.

Un proyecto comunicativo que interprete y asuma el cambio no como un problema sino como una condición derivada del relevo administrativo que es característico de la democracia, tendría que diseñar mecanismos de alineamiento estratégico y de consolidación de visión compartida que obliguen a las nuevas administraciones a concertar propósitos comunes con los trabajadores oficiales, buscando movilizarlos a través de mecanismos participativos y de estilos de dirección que se basen en el trabajo colaborativo, en la comprensión de la información como un bien colectivo y en la receptividad a sus propuestas y necesidades.

En este campo, tratar de minimizar la inercia o resistencia al cambio ha sido tema de innumerables investigaciones, pero el esquema de las 7-s es una herramienta para análisis y acción que puede ayudar a sopesar dicha barrera de una forma más humana y social para evitar la incertidumbre que rodea el cambio.

El esquema surge de un flujo de investigación que ha buscado identificar el mejor camino para administrar y organizar compañías, culminando con un equipo de consultores de McKinsey & Company, la escuela de negocios de Harvard y profesores de la escuela de negocios de Stanford desarrollando el esquema de las

7-s- Una serie de estudios realizados por mas de tres décadas llegó a las siguientes conclusiones:

- A. No hay un único mejor método de organizar
- B. La organización ideal es aquella que se alinea o se ajusta al ambiente que lo rodea
- C. Una organización es un sistema complejo con elementos interrelacionados, cada uno de los cuales contribuye a la efectividad de la organización
- D. Hay siete elementos claves de una organización que son criticas para entender la efectividad de la organización: estrategia, estructura, sistemas, personal (staffing), habilidades, estilo y valores compartidos
- E. Para ser efectiva, una organización debe tener un alto grado de 'ajuste', o alineamiento interno, a través de esos siete elementos; esto es, cada 'S' es consistente, y refuerza a las otras 'S'

El modelo de las 7 "S" tiene importantes implicancias para la propuesta y evaluación de planes de cambios en una organización.

- Una multiplicidad de factores influyen en la efectividad de la organización y su habilidad para cambiar. Los administradores tienden a focalizarse en sólo un de dos elementos, por ejemplo, sistemas de compensación versus reclutar a la gente correcta, e ignorar los otros. Un líder es capaz de reconocer un rango completo de elementos que pueden llegar a ser cambiados y focalizarse en aquellos que tendrán el efecto más grande.
- Todas las 7 variables están interconectadas. Esto es a menudo difícil de realizar progresos en una sin hacer ajustes en las otras. Un esfuerzo fallido de cambio en la organización es a menudo el resultado de no reconocer el rol jugado por cada una de las eses.
- Tercero, el modelo no implica algún punto natural de partida para un esfuerzo de cambio. No hay una implicancia o suposición que una "S" tenga más impacto en la efectividad que alguna de las otras "S". En algunos casos la variable crítica puede ser el Staffing. En otros pueden ser los Sistemas o la Estructura que impida la implementación de la estrategia. Sólo yendo a través del diagnóstico del alineamiento de la organización se puede determinar donde es necesario focalizar la atención.

Todo lo anterior, ayuda a la generación de una cultura enfocada hacia unas metas superiores que permitan a la empresa y sus trabajadores trazar unos indicadores de gestión acordes con la política organizacional y municipal.

6.5 RELACIÓN CON LOS MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN

Las relaciones entre EMPOPASTO y los medios masivos de comunicación deberían caracterizarse por la armonía y la sana interdependencia, dado el rol que estos juegan como instancias veedoras de la sociedad y como generadores de opinión, cuya responsabilidad deriva, al igual que la de las entidades, de la defensa del interés común y de la construcción de lo público.

Las relaciones medios – EMPOPASTO están en vía de esa armonía, sin embargo, hay espacios en los cuales prima el interés particular del periodista, y en contadas ocasiones se ha tenido que buscar la pauta para bajar la presión.

El carácter político de algunos medios de comunicación y las presiones del mercado, por otra parte, en muchas oportunidades no facilitan la acción comunicativa e informativa de EMPOPASTO. En la actuación de algunos medios predominan la desconfianza, el interés político, el utilitarismo económico y el sensacionalismo, y en no pocas oportunidades los intentos de las entidades por comunicarse con la sociedad son torpedeados por ellos, desde sus intereses particulares. Esgrimiendo argumentos basados en la libertad de prensa, en la autonomía periodística y en la búsqueda de la verdad, la postura de algunos medios no siempre es proactiva a construir relaciones de confianza entre la Empresa y la sociedad, pues parten de suponer el engaño y la mala intención de la administración. A esto se suma la falta de claridad y en muchos casos de transparencia por parte de las entidades en su intención comunicativa, y es más o menos generalizada la práctica de utilizar la pauta publicitaria y el poder como mecanismo de presión para ganar el favor de los medios.

Recientemente, Grunig y Huang (2000: pp. 23-54) parecen abordar el tema con cierta rigurosidad. Cuando estos autores reconocen que las relaciones entre una organización y sus públicos son mejores a largo plazo siempre que ambos se entiendan, estén de acuerdo y se comporten de manera complementaria, están marcando el camino para entrar en el análisis de las evidencias, de los elementos que hacen más efectivos los programas y campañas de relaciones públicas.²⁷ Por lo que proponen variables más concretas (tomando como base las aportaciones de Broom, Casey y Ritchey: 1997) desde las categorías de antecedentes de la relación, concepto de relación y consecuencias de la relación, las cuales paso a explicar brevemente.

Así, Grunig y Huang ofrecen un cuadro resumen de las fases y formas típicas de relaciones que se pueden suscitar entre una organización y sus públicos, el cual hace referencia a los siguientes grandes apartados:

²⁷ GRUNIG, J. E. & HUANG, Y. H. (2000): "De las organizaciones efectivas a los indicadores de relaciones: Antecedentes de las Relaciones Publicas. 2000

La organización afecta al público.
Los públicos afectan a la organización.
La organización junto con una coalición de públicos afecta a otra organización.
La organización junto con una coalición de públicos afecta a otros públicos.
Una organización afecta a otra organización con sus coaliciones de públicos.
Múltiples organizaciones afectan a múltiples públicos.
Las organizaciones afectan a los medios
Los Medios afectan a las organizaciones
Los Medios afectan a la sociedad

Frente a esta situación, la postura de EMPOPASTO ha sido la de proponer un sincero y transparente proceso de reconciliación y encuentro con los medios sobre la base del interés colectivo, a partir del cual ha sido posible empezar a construir una sana y productiva relación comunicativa.

7. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN PÚBLICA

Dado el diagnóstico y tomando como guía el Modelo de comunicación pública, organizacional e informativa para entidades del Estado de Juan Camilo Jaramillo, a continuación se plantea la propuesta de comunicación organizacional y pública para EMPOPASTO

El primer paso es la formulación de la política General de Comunicación, la cual es la base para todo el sustento de la propuesta.

7.1 POLÍTICA GENERAL DE COMUNICACIÓN

Con el propósito de garantizar el logro de la misión institucional, afianzar la transparencia de la administración, y de construir confianza en todos sus públicos, la comunicación en la empresa de obras sanitarias de pasto tendrá un carácter estratégico y estará orientada al fortalecimiento de la identidad institucional y de la disposición organizacional para la apertura, la interlocución y la visibilidad. Para ello, las acciones comunicativas se efectuarán según los parámetros que se establezcan en el plan de comunicación de EMPOPASTO.

7.1.1 Políticas de Dirección

7.1.2 Primera Política de Dirección: Carácter de la Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional estará orientada a la construcción de sentido de pertenencia, visión compartida, y al establecimiento de relaciones de diálogo y colaboración entre directivos y funcionarios, con el fin de posibilitar una sana interacción entre todos los públicos.

Políticas operativas: La comunicación debe crear condiciones para la participación de los funcionarios en la realización de la gestión en sus respectivas áreas y al desarrollo de los objetivos misionales

Lineamiento 1: Las decisiones tomadas por la Junta Directiva serán comunicadas oportunamente a los funcionarios a través de los medios que permitan su adecuada difusión y realimentación.

Orientaciones operativas:

- La difusión de las decisiones de la Junta Directiva de interés para todos los funcionarios se hará a través de reuniones, intranet, Web, cartelera, o

periódico interno. La Oficina de Comunicación Social brindará asesoría en la escogencia del mejor formato.

- Cuando la información interese sólo a un área específica, el jefe respectivo la difundirá oportunamente a los funcionarios a su cargo.

Lineamiento 2: Para generar sentido de pertenencia de los funcionarios a su cargo, los directivos desarrollarán un estilo acorde con el modelo de comunicación total tendiente a fortalecer la identidad institucional y la visión compartida.

Orientaciones operativas:

- Los jefes se reunirán cada mes con los funcionarios de su dependencia, con el propósito de conversar sobre aspectos específicos de la dependencia, y fomentar el diálogo y la confianza sobre el desarrollo de los procesos institucionales. Las reuniones se harán en el marco de los comités operativos, los círculos de calidad y las mesas de trabajo.
- Con el objetivo de mejorar el ambiente laboral y fortalecer el clima organizacional de EMPOPASTO, los directivos realizarán incentivos emocionales o económicos entre los trabajadores para promover los Códigos de Ética, Reglamento Interno y Buen Gobierno.

Lineamiento 3: Desarrollar habilidades y competencias comunicativas para mejorar las interacciones comunicativas entre los funcionarios y los diferentes públicos de EMPOPASTO.

Orientaciones operativas:

- Con el propósito de mejorar el desarrollo de los procesos internos, los jefes promoverán y propiciarán el trabajo en equipo en su dependencia y con los funcionarios de otras áreas.
- Con base en los recursos disponibles y el apoyo de entidades expertas en el área de comunicación, la Sección Administrativa de Talento Humano realizará talleres sobre el desarrollo de competencias comunicativas estratégicas. De esta forma, se busca mejorar la capacidad de escucha, argumentación y deliberación de los funcionarios.
- En el cumplimiento de sus funciones diarias, los directivos y funcionarios deberán practicar un estilo de comunicación incluyente, de respeto por las ideas y argumentos que contribuyan al diálogo y el entendimiento.

- Las Secciones de Tecnología y Administrativa de Talento Humano, suministrarán una vez al año, información actualizada, inherente al uso y conocimiento de herramientas de información, como: el sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización y el Sistema de Atención al Ciudadano - SAC, con el fin de familiarizarlos con sus ventajas y el aporte que hacen al desarrollo de la gestión institucional.

7.1.3 Segunda Política Operativa de la Dirección Manejo de la Imagen Corporativa: Para consolidar su posicionamiento como una empresa, EMPOPASTO implementará una estrategia de construcción de identidad corporativa y de proyección de su imagen institucional.

Lineamiento 1: Con el propósito de construir identidad corporativa, todas las publicaciones y presentaciones de EMPOPASTO se harán de acuerdo con el Manual de Imagen Corporativa (MIC).

Orientaciones operativas:

- La Oficina de Comunicación Social diseñará el Manual de Imagen Corporativa y estará al tanto de que la papelería y los documentos producidos en la entidad se ajusten a las pautas establecidas en el manual.
- La información oficial y los documentos públicos generados en EMPOPASTO deberán seguir las pautas de presentación e identificación del Manual de Imagen Corporativa.
- La Oficina de Comunicación social producirá las plantillas para presentaciones, diseños gráficos, audiovisuales, lemas y materiales de apoyo determinados por el Manual de Imagen Corporativa.

7.1.4 Tercera Política Operativa de Dirección: La Oficina de Comunicación Social será la encargada de desarrollar la política general de comunicación, y para ello deberá contar con los recursos humanos y financieros suficientes.

Lineamiento 1: La Oficina de Comunicación Social es el área responsable de coordinar la ejecución de las políticas, programas y acciones de comunicación de la entidad

Orientaciones Operativas:

- En concordancia con el principio de austeridad, se dará prioridad a la utilización de recursos institucionales en el desarrollo de políticas, programas, y acciones comunicativas.

- La ejecución del Plan de Comunicación estará supeditado a la disponibilidad presupuestal y a la gestión de recursos humanos y financieros.

Lineamiento 2: Los funcionarios adscritos a la Oficina de Comunicación Social deberán ser competentes en la realización de su trabajo.

Orientaciones operativas:

- El Jefe de la Oficina de Comunicación Social será el responsable de la calidad de los trabajos que se realicen en su área.
- El Jefe de la Oficina de Comunicación Social solicitará a la Sección Administrativa de Talento Humano la capacitación necesaria para mejorar las competencias y habilidades comunicativas en los funcionarios de su dependencia.

Lineamiento 3: La Oficina de Comunicación Social apoyará a todas las áreas en la elaboración y corrección de documentos e informes que deban difundirse a nivel interno y externo.

Orientaciones Operativas:

- Los jefes deberán solicitar por escrito las necesidades que en materia de redacción y corrección de textos informativos tengan en sus respectivas dependencias.
- La Oficina de Comunicación Social revisará los textos o documentos informativos producidos por las dependencias y recomendará el formato o los medios para su difusión.

7.2 SEGUNDA POLÍTICA DE DIRECCIÓN: LA INFORMACIÓN ES UN BIEN COLECTIVO

Siendo la información un bien colectivo indispensable para el conocimiento de los procesos internos y la realización del trabajo, se fomentará su producción y circulación a todos los niveles, mediante la implementación de sistemas de información y de procesos que garanticen su adecuado flujo.

7.2.1 Primera Política de Operación: Para reducir el rumor, la incertidumbre y la mala interpretación que resultan de la información que proviene de los medios informales, en EMPOPASTO se garantizará la circulación formal de la información en todos los niveles.

Lineamiento 1: Todos los funcionarios deberán actuar con integridad en el cumplimiento de sus funciones y estar abiertos a transmitir o solicitar oportunamente la información para el desarrollo de los procesos en su dependencia o de las demás áreas de la institución.

Orientaciones operativas:

Es responsabilidad de todos los servidores públicos con personal a cargo, verificar que los integrantes de su equipo de trabajo reciban y comprendan la información que EMPOPASTO genera y suministra para el desempeño eficiente de sus funciones y el logro de los objetivos institucionales.

Los jefes deben transmitir a los conductos regulares las consultas, opiniones, sugerencias y propuestas de su equipo de trabajo respecto a la información ofrecida, y hacer seguimiento para garantizar que la dependencia competente asuma su posición en forma oportuna y su pronunciamiento llegue a los colaboradores que originaron el proceso comunicativo.

Cuando la información sea personal, cada jefe la transmitirá a los interesados en forma directa o mediante reuniones; cuando sea de carácter laboral lo hará a través de correo electrónico, cartelera interna o reuniones informativas. La Oficina de Comunicación Social podrá asesorar en la escogencia del formato que mejor ayude a la divulgación.

7.2.2 Segunda Política de Operación: El manejo y la distribución de información en todos los niveles de EMPOPASTO se hará de manera clara, veraz y oportuna, de tal forma que se den las condiciones para la sana discusión y el desarrollo de un servicio transparente y visible a la ciudadanía.

Lineamiento 1: Los directivos deben transmitir oportunamente la información de interés laboral a todos los funcionarios de su respectiva área, y velar porque llegue a todos sin distingo alguno.

Orientaciones Operativas:

- La información deberá difundirse oportunamente y por el medio más conveniente.
- Los directivos deberán divulgar la información de interés laboral, pero solo en caso extremo se delegará esta función en algún funcionario.
- Cuando la información sea de carácter organizacional y esté relacionada con aspectos lúdicos y recreativos, el directivo podrá delegar a algún funcionario para que la difunda.

Lineamiento 2: Dentro de una sana discusión y con el objetivo de mejorar la gestión institucional, los funcionarios de cada una de las dependencias podrán hacer propuestas sobre el desarrollo de la gestión y proponer alternativas para mejorar el desarrollo de la misión institucional.

Orientaciones Operativas:

- En la perspectiva del mejoramiento continuo, los jefes promoverán la discusión de temas de interés general, que permita a los funcionarios hacer propuestas sobre el desarrollo de los procesos internos. Las reuniones se harán en el marco de los círculos de calidad y las mesas de trabajo.
- Los funcionarios podrán solicitar al jefe inmediato la realización de reuniones para analizar irregularidades que afecten el desarrollo de la gestión interna o aún la gestión institucional.

Lineamiento 3: En EMPOPASTO se promoverá la sistematización de la información para capitalizar el conocimiento y las experiencias adquiridas en el desarrollo de la gestión.

Orientaciones Operativas:

- Con el fin de tener material para la publicación del Periódico Interno, cada tres meses los jefes producirán textos sobre las experiencias, logros e inconvenientes encontrados en el desarrollo de la gestión en cada área. La Junta Directiva y la Oficina de Comunicación Social seleccionarán y revisarán los documentos.
- La Oficina Asesora de Comunicación Social hará un banco de datos con los nombres de otros funcionarios que deseen escribir sobre el desarrollo de la gestión institucional o el avance de nuestro servicio en general.

7.2.3 Tercera Política de Operación: EMPOPASTO publicará en su página Web y en medios masivos la información sobre apertura de licitaciones y la consecución de contratos de cualquier índole.

Lineamiento 1: Se informará a todos los oferentes, de manera amplia y suficiente, las razones técnicas, económicas y legales que conduzcan a la toma de decisiones en los procesos de adjudicación de contratos.

Orientaciones operativas:

- A través de la página Web y los medios de difusión de que se disponga, EMPOPASTO promoverá la realización de un pacto ético con cada uno de sus proveedores, en el que esté presente la transparencia como principio básico de la contratación de insumos y servicios.

- En cumplimiento de la normatividad vigente, la celebración, ejecución y liquidación de contratos será responsabilidad del Gerente o de quien él delegue, y estarán a la vista de las veedurías y la ciudadanía a través de la página Web.
- El Comité de Ética de EMPOPASTO velará porque sea una constante la transparencia en las actuaciones de los funcionarios en los procesos de contratación y en la administración de los bienes públicos. Deberá informar al Gerente las irregularidades que se presenten.
- La Sección de Apoyo Logístico publicará y actualizará la información correspondiente al Plan de Compras, las licitaciones y la apertura de contratos.

7.2.4 Cuarta Política de Operación: La difusión a los medios de comunicación de los resultados de la labor de EMPOPASTO se hará periódicamente, según la producción de información, y a través de ruedas de prensa, entrevistas y comunicados de prensa.

Lineamiento 1: El procesamiento de la información sobre los resultados parciales y generales de la labor institucional, será responsabilidad de la Oficina Asesora de Comunicación Social.

Orientaciones Operativas:

- La Oficina Asesora de Comunicación Social recopilará la información relevante sobre la gestión de las áreas misionales y asesorará al Gerente sobre la pertinencia de la información que deba enviarse a los medios.
- La Oficina Asesora de Comunicación Social procesará la información y la distribuirá a los medios de comunicación que conforman la base de datos.
- De acuerdo con la importancia de los temas y en forma coordinada con el Gerente, la Oficina Asesora de Comunicación Social solicitará la convocatoria de ruedas de prensa.
- La Oficina Asesora de Comunicación Social deberá gestionar entrevistas al Gerente y la presencia del mismo en medios escritos, radiales y de televisión.

Lineamiento 2: EMPOPASTO tendrá un grupo de voceros para dar información específica o conceder entrevistas a los medios en reemplazo del Gerente, cuando por delegación o fuerza mayor éste no lo pueda hacer. Para ello se basarán en el Manual de Vocerías conformado para tal fin.

Orientaciones Operativas:

- La Oficina Asesora de Comunicación Social, en coordinación con la Junta Directiva hará un listado de los directivos que en su criterio deben conformar el grupo de voceros.
- La Oficina Asesora de Comunicación Social redactará el Manual de Vocerías y lo pondrá a consideración del Gerente.
- En el Plan de Capacitación se incluirá la formación de los Voceros Institucionales en manejo de medios y administración de las crisis organizacionales.

Lineamiento 3: EMPOPASTO tendrá una base de datos actualizada de los medios de comunicación locales, regionales y nacionales.

Orientaciones Operativas:

- La Sección de Tecnología hará el diseño de la base de datos y que será alimentada por la Oficina de Comunicación Social.

7.3 TERCERA POLÍTICA DE DIRECCIÓN - APERTURA Y VISIBILIDAD EN LA COMUNICACIÓN CON LA CIUDADANÍA

La comunicación con la comunidad se hará en el marco del entendimiento de la empresa como un servicio a la ciudadanía, mediante la ejecución de los procesos comunicacionales que permita prestar una atención íntegra, respetuosa y equitativa al ciudadano, y que garantice que la comunicación externa y la rendición de cuentas sean los ejes fundamentales sobre los cuales se de cumplimiento a los principios de publicidad, integridad y transparencia.

7.3.1 Primera Política Operativa: La comunicación con la comunidad se hará bajo los principios de respeto, integridad y equidad, garantizando la prestación de un servicio de excelente calidad a la ciudadanía

Lineamiento 1: EMPOPASTO dispondrá de mecanismos para escuchar en forma oportuna y sistemática los requerimientos y necesidades de la ciudadanía, procesarlos y adoptar las medidas pertinentes para satisfacerlos, de acuerdo con las competencias y posibilidades de la entidad.

Orientaciones operativas:

- Las respuestas a las quejas, reclamos y sugerencias de los ciudadanos se darán personalmente a través de la Oficina de Atención al Cliente, en forma escrita, vía internet o línea telefónica.
- La Oficina de Atención al Cliente informará a la Dirección sobre las insatisfacciones de los usuarios con respecto al servicio prestado.
- El Gerente valorará los casos y asesorará en la solución de los inconvenientes presentados por la insatisfacción de los usuarios con respecto al servicio prestado.

7.3.2 Segunda Política Operativa: EMPOPASTO implementará un programa de rendición de cuentas a la sociedad que posibilite la información oportuna de los resultados más importantes de la labor institucional.

Lineamiento 1: El Programa de rendición de cuentas a la sociedad será coordinado por la Oficina de Planeación. Sin Embargo, la Oficina de Comunicación Social será la encargada del diseño del documento final para ser entregado a la comunidad. El documento puede ser la Rendición de Cuentas anuales de la empresa o un balance social empresarial, esto dependiendo de la

Orientaciones operativas:

- La Oficina Asesora de Comunicación Social y la Oficina de Planeación asesorarán al Gerente sobre la oportunidad y el tipo de rendición de cuentas que debe efectuarse.
- La rendición de cuentas deberá efectuarse en términos sencillos y en lenguaje entendible para la ciudadanía.

7.4 CUARTA POLÍTICA DE DIRECCIÓN - INTERACCIÓN INFORMATIVA CON LOS ORGANISMOS DE CONTROL

La interacción informativa de EMPOPASTO con los organismos de control (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, Ministerio de Protección social, Súper Intendencia de Servicios Públicos, Alcaldía de Pasto, Concejo Municipal, procuraduría, personerías o contralorías) estará enmarcada en el respeto y el principio de la separación e independencia de las ramas del poder público, mediante la comunicación veraz, oportuna y suficiente de los resultados de los procesos, a través de los canales oficialmente establecidos.

7.4.1 Primera Política Operativa: En el marco del respeto por la transparencia, EMPOPASTO buscará garantizar la circulación fluida y oportuna de información hacia los órganos de control para lo de sus competencias.

Lineamiento 1: La comunicación con los Órganos de Control deberá estar enmarcada en los principios de oportunidad, transparencia, independencia y eficiencia.

Orientaciones operativas:

- La relación de EMPOPASTO con los Órganos de Control deberá ser respetuosa de la autonomía de cada uno de ellos, pero clara en sus planteamientos, buscando de esta manera fortalecer la imagen institucional.
- Se propenderá por la distinción de funciones y el respeto por las competencias de cada uno de los Órganos de Control.
- La rendición de cuentas administrativa es un deber ético y legal de EMPOPASTO, por tanto será el mecanismo para informar sobre su gestión a los Órganos de Control.
- EMPOPASTO siempre se expresará como una Entidad que en todas sus actuaciones construye y defiende lo público a través de su orientación hacia el bien común.

7.5 QUINTA POLÍTICA DE DIRECCIÓN - COMUNICACIÓN CON OTRAS ENTIDADES

La comunicación con los demás entes de orden local, regional y nacional será oportuna, pertinente y en beneficio de los intereses empresariales, para lo cual se establecerán canales y procedimientos que garanticen fluidez y claridad en las interacciones comunicativas.

7.5.1 Primera Política Operativa: La gestión de comunicación en EMPOPASTO enfocará las interacciones con los demás entes del entorno local, regional, nacional e internacional hacia la construcción de un trabajo concertado y colaborativo con beneficios bilaterales, además de la proyección de la buena imagen institucional.

Lineamiento 1: EMPOPASTO con dichos entes siempre tendrá una comunicación oportuna, pertinente y eficiente en beneficio de los intereses de la Empresa y sus usuarios, posicionándose como una entidad que construye y defiende lo público a través de su orientación hacia el desarrollo y el bien común.

Orientaciones operativas:

Permitir una visibilidad del ejercicio de EMPOPASTO en el ámbito interno y externo, específicamente con otras entidades del orden público y privado, con el propósito de formar alianzas, convenios y acuerdos que beneficien a la empresa y a los usuarios.

7.6 SEXTA POLÍTICA DE DIRECCIÓN - RELACIONES CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

La relación de EMPOPASTO con los medios de comunicación tendrá un carácter institucional y estará basada en principios de veracidad, libertad y publicidad, buscando establecer con ellos relaciones de cooperación bilateral que garanticen un adecuado nivel de confianza e imparcialidad, mediante el suministro de información a todos los medios masivos en igualdad de condiciones de acceso y oportunidad, y la adjudicación de la pauta institucional de acuerdo con criterios técnicos que le garanticen a la Empresa que la información llegue al público estratégico al cual está destinada.

7.6.1 Primera Política Operativa: La relación de EMPOPASTO con los medios de comunicación tendrá carácter institucional en dirección a los intereses municipales manejando criterios de objetividad, transparencia y cooperación.

Lineamiento 1: La Oficina de Comunicación Social será responsable de coordinar todo lo relacionado con la expresión de la entidad y sus voceros frente a los medios de comunicación, gestionando los posibles contactos entre periodistas y funcionarios para formalizar y establecer relaciones de confianza y cooperación bilateral.

Orientaciones operativas:

- El suministro de información a los medios de comunicación se hará en igualdad de condiciones permitiendo el acceso a la misma sin preferencias especiales por ninguno de ellos cuando haya información noticiosa que divulgar.
- La Oficina de Comunicación estará dispuesta y abierta a los requerimientos de los periodistas y los medios de comunicación para colaborarles en la consecución de información verídica y oportuna.

- La pauta institucional se adjudicará de acuerdo con los criterios técnicos definidos por EMPOPASTO que garanticen el mayor impacto en el público estratégico al cual está destinada.

7.7 PROCESO DE COMUNICACIÓN PÚBLICA

En aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad de obligatoria adopción por parte de las entidades del Estado, lo cual, de acuerdo con el MECI, supone la implementación del Modelo de Operación por Procesos; a continuación se describen los objetivos del proceso y sus actividades con sus responsables, acorde con lo planteado por el Modelo de Comunicación Pública, organizacional e Informativa para Entidades del Estado (MCPOI):

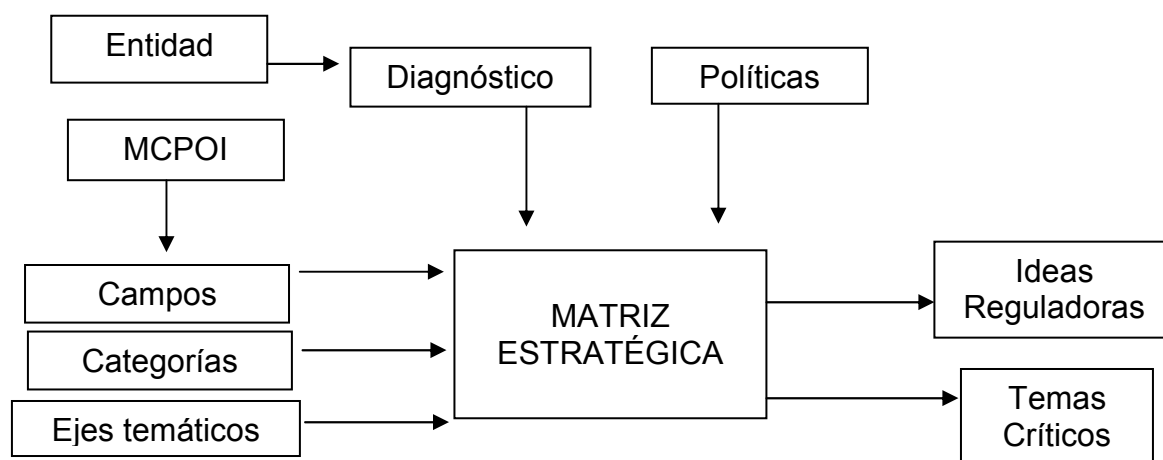
COMPONENTE	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		
ELEMENTO	MODELO DE OPERACIÓN		
FORMATO	IDENTIFICACIÓN ACTIVIDADES DE LOS PROCESOS		
PROCESO	COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN PÚBLICA		
OBJETIVO	Construir confianza en los públicos internos y externos, con el fin de garantizar el logro de los propósitos misionales y la transparencia de la empresa.		
ACTIVIDADES	OBJETIVO	CARGO RESPONSABLE	INDICADOR DE LOGRO
ELABORACIÓN PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIÓN PÚBLICA	Dar cumplimiento a las políticas de dirección contempladas en el Manual de Comunicación	Funcionarios Oficina Asesora de Comunicación y Sección de Talento Humano	Plan de Comunicación Publica aprobado por la Junta Directiva
EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PÚBLICA	Contribuir a la construcción del sentido de pertenencia de los funcionarios de la Entidad y generar confianza en nuestros clientes, lo cual se hace visible a través de la rendición de cuentas	Funcionarios Oficina Asesora de Comunicaciones y Sección de Talento Humano	Numero de talleres de sensibilización. Nivel en porcentaje de participación de los trabajadores.
SEGUIMIENTO, CONTROL Y MEJORAMIENTO	Verificar el desarrollo de la política estratégica de comunicación, con el	Funcionarios Oficina Asesora de Comunicaciones	Porcentaje de comunicaciones erradas entre dependencias.

	fin de aplicar los correctivos de manera que permitan impacto sobre el diagnóstico	y Sección de Talento Humano	Veeduría a compromisos adquiridos a nivel comunicativo entre dependencias
--	--	-----------------------------	---

Cuadro 13. Direccionamiento estratégico. Fuente MECI

7.8 MATRIZ ESTRATÉGICA

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



Cuadro 14. Matriz estratégica. Fuente: MCPOI

La Matriz Estratégica relaciona tres elementos de entrada —que están dados por el MCPOI para todas las entidades: campos de actuación, categorías de análisis y ejes temáticos—, con la información proporcionada por el diagnóstico y las políticas, —que son particulares de cada entidad—, para arrojar como resultado

dos insumos básicos de cada plan de comunicación: las ideas reguladoras — que definen enfoques y contenidos para los mensajes que va a ser comunicados — y los temas críticos (ruta crítica temática) —que determinan los ejes temáticos en los cuales hay debilidades o fortalezas y formulan las hipótesis de cambio de las cuales se desprenden los objetivos para los cuales será necesario diseñar estrategias que se traduzcan en acciones comunicativas concretas orientadas a minorizar las debilidades o a garantizarle sostenibilidad a las fortalezas detectadas en el diagnóstico—.

7.8.1 Ideas Reguladoras

Plantean los conceptos o criterios que le dan sentido la comunicación en la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto y expresan los imaginarios que se busca introducir en su cultura organizacional y, por consiguiente, en la manera de sentir, pensar y actuar de las personas. Buscan establecer normas, valores o ideales que orienten la intervención comunicativa.

Se convierten en la guía para seleccionar, producir y articular un discurso coherente y que se refleje en cada una de las piezas, medios y formatos.

Los conceptos que expresan son “ordenadores” de los comportamientos de las personas, esto quiere decir que ofrecen una comprensión del “deber ser” de una manera de hacer las cosas. Por consiguiente, de cada idea reguladora se desprenden múltiples mensajes que la aplican en diversas circunstancias y frente a diversos temas.

Cada una de ellas es aplicable como concepto “ordenador” en todos los temas definidos para la ruta crítica temática.

Se enuncian como axiomas o sentencias que de manera sintética y de fácil comprensión definen un concepto. En su aplicación debe tenerse cuidado de no reducirlas a eslogans o frases imaginativas sin mayor profundidad.

Las siguientes son las ideas reguladoras para el Plan Estratégico de Comunicación 2008 - 2009:

- **TRANSPARENCIA ES GESTION VISIBLE:** EMPOPASTO hará visible su gestión al contar e informar lo que está haciendo, sin restricciones de índole, política, religiosa, social, generando con ello confianza.
- **APERTURA ES SER RECEPTIVO:** Mediante el cumplimiento de la misión institucional se fortalece la idea de que EMPOPASTO debe tener la capacidad de escuchar con receptividad y así mejorar la actitud de servicio, permitiendo con ello entender que lo público es de la comunidad.

- **DIALOGO ES SINÓNIMO DE INTEGRACIÓN:** EMPOPASTO promoverá escenarios de actuación y concertación con los trabajadores y la comunidad que permitan generar un sentido de pertenencia con la Empresa.

7.8.2 Ruta Crítica Temática

Prioriza y reordena los ejes temáticos en función del diagnóstico y de las políticas, estableciendo cuáles serán trabajados en el Plan de comunicación porque requieren de una acción de cambio.

Cada uno de los temas de la ruta crítica temática, que se derivan de los ejes temáticos, ha sido formulado como una hipótesis de cambio, es decir, como un enunciado que establece una variable dependiente sobre la cual se espera lograr un resultado y una variable independiente que propone la acción que debe emprenderse para obtener ese resultado, con su correspondiente objetivo. De esta manera será posible, al evaluar los resultados, afectar la variable independiente y por consiguiente el objetivo, en procura de mayor precisión y eficacia de las estrategias diseñadas a partir de ese objetivo, sin tener que cambiar la variable dependiente cuando quiera que siga representando un tema crítico para la entidad.

El itinerario demarcado por la ruta crítica temática aporta un orden de prioridades temáticas y unos enfoques para abordar esas prioridades.

Los siguientes son los temas críticos, con sus correspondientes hipótesis de cambio y objetivos para el Plan Estratégico de Comunicación 2008 - 2009.

RUTA CRÍTICA TEMÁTICA

Ideas Reguladoras Ruta Crítica Temática	Transparencia es gestión visible Apertura es ser receptivo Dialogo es sinónimo de integración
<p>Receptividad La sistematización y socialización interna de las quejas recibidas y el establecimiento de mecanismos para manejar la crítica de la comunidad y/o medios de comunicación, incrementa la receptividad de la Entidad</p> <p>Objetivos: Sistematizar y socializar internamente las quejas recibidas y darles respuesta oportunamente Establecer mecanismos para verificar, hacer seguimiento y aplicar correctivos si fuera necesario, a la crítica que proviene de la comunidad y/o los medios de comunicación. Fortalecer los programas de promoción y motivación sobre competencias comunicativas para el servicio de calidad, de modo que la Administración logre introducir un trato cordial, óptimo y eficaz hacia la comunidad.</p>	
<p>Actitud hacia el servicio público</p> <p>El desarrollo de habilidades comunicativas en los servidores públicos de EMPOPASTO y el fortalecimiento del liderazgo de los directivos enfocados al servicio público, mejorarán la actitud de servicio hacia la comunidad</p> <p>Objetivos: Desarrollar las habilidades comunicativas de los funcionarios para mejorar la actitud del servicio a la comunidad Fortalecer el liderazgo de los directivos para mejorar la actitud de servicio hacia la comunidad</p>	
<p>Visión compartida Sí se tienen espacios para la discusión de las políticas de dirección, se construye la visión compartida que permitirá el cumplimiento de la misión institucional</p> <p>Objetivos: Crear espacios para el conocimiento y conversación de las políticas de dirección Construir misión y visión compartida</p>	

<p>Trabajo colaborativo La creación de espacios para la reflexión y discusión, al igual que el fomento del trabajo colaborativo por parte de los directivos hacia la Empresa entre las diferentes áreas misionales.</p> <p>Objetivos: Crear espacios para la reflexión y discusión Fomentar la cooperación entre las áreas Promover el trabajo en equipo</p>
<p>Sistematización de la información Implementando políticas y directrices que conlleven a la sistematización de la información, se garantiza una buena administración de la misma.</p> <p>Objetivos: Impartir directrices para la sistematización y flujo de la información Hacer una correcta administración de la información Sistematizar los datos para hacer una correcta administración de la información.</p>
<p>Manejo de la información Hay socialización de la información si la Alta Dirección se compromete a difundir los resultados, directrices e información de la gestión en todos los niveles y en todas las circunstancias.</p> <p>Objetivos: Generar compromiso en los directivos y los funcionarios para que se socialice permanentemente la información Difundir oportunamente la información. Establecer un pacto con los medios para manejar la información basándose en la confianza, mediante procedimientos formalmente establecidos y asumidos. Adjudicar la pauta institucional a través de un registro de proponentes basado en criterios técnicos y legales.</p>
<p>Publicidad Sí la Entidad crea espacios para la Rendición de Cuentas de manera clara, oportuna, transparente y suficiente, será más visible ante la comunidad.</p> <p>Objetivos: Crear espacios para la Rendición de Cuentas Buscar visibilidad ante la sociedad.</p>

Posicionamiento

El mejoramiento continuo en la Rendición de Cuentas y gestión institucional, fortalecerá la imagen de EMPOPASTO

Objetivo:

Mejorar la metodología de la Rendición de Cuentas.

Sistema de recolección de la información semestral, según parámetros establecidos por la Oficina de Planeación, de los informes de gestión de cada una de las secretarías y entes descentralizados.

Sistema de publicaciones internas y externas correspondientes al compendio de la información entregada por cada una de las subgerencias, oficinas asesoras y secciones.

Sistema de reuniones al interior (con los funcionarios públicos) y al exterior (encuentros zonales y sectoriales) para socializar el informe de gestión entregado por cada una de las subgerencias, oficinas asesoras y secciones.

Cuadro15: Resumen Matriz Estratégica. Fuente: MCPOI

7.9 MATRIZ DE DISEÑO DE MENSAJES

Para que efectivamente la comunicación contribuya a transformar las percepciones de los servidores públicos y por consiguiente la cultura organizacional de EMPOPASTO, es necesario concentrar los mensajes que se comuniquen a través de los medios y de las acciones comunicativas establecidos por este Plan y de los que se produzcan desde las diferentes áreas en aplicación de estrategias comunicativas particulares, de tal manera que todas las acciones comunicativas que se realicen en la entidad, sin excepción alguna, siempre estén desarrollando y aplicando alguna de las ideas reguladoras adoptadas.

De este modo, todos los mecanismos de interacción comunicativa de que disponen las diferentes dependencias contribuirán a que efectivamente los servidores públicos comprendan y asuman en sus comportamientos cotidianos que **transparencia es gestión visible**, que **la Apertura es ser receptivo** y que **el Dialogo es sinónimo de integración**.

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

MATRIZ DE MENSAJES

Ideas Reguladoras Mensajes	Transparencia es gestión visible	Apertura es ser receptivo	Dialogo es sinónimo de integración
Receptividad y actitud de servicio	Somos lo que comunicamos.	Aquí se escucha y se actúa.	Eres parte de aquello en lo que participas con actitud abierta y receptiva.
Visión compartida que hace que el trabajo sea colaborativo	Lo que genera orgullo se muestra y se hace público.	Aquí se escucha para tomar decisiones y actuar en beneficio de todos.	Hablando se entiende el punto de vista del otro y la situación desde la cual debe actuar.
Manejo de la información	Rendir cuentas es ser transparente.	Aquí la información es un bien público, del cual usted puede y debe disponer de la mejor manera.	Para un diálogo efectivo, una información veraz.

Cuadro 16. Matriz de diseño de mensajes. Fuente. Investigación propia

7.9.1 Procedimiento

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

7.10 PÚBLICOS

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

proceso en el cual se requiere caracterizar cada uno de esos públicos estableciendo con precisión su nivel de proximidad con el sujeto institucional que origina la comunicación.

Los grupos de interés son aquellas poblaciones o públicos hacia los cuales se orienta la intervención comunicativa. Su identificación debe hacerse estableciendo su cercanía o distancia con la Oficina Asesora de Comunicación Social y el Equipo de Agentes de Cambio y la capacidad que tenga cada uno de ellos, a su vez, de incidir en los demás.

La identificación de los grupos de interés es resultado del análisis de los públicos sobre los cuales se espera que tengan efecto las hipótesis de cambio contenidas en la ruta crítica temática.

Los siguientes son los públicos hacia los cuales se orientan la acción comunicativa del presente Plan, cada uno de ellos con su correspondiente descripción que específica su nivel de importancia y sus principales características.

7.10.1 Grupos de interés de la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto

A continuación, se identifican y caracterizan los públicos con los cuales la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto tiene contacto directo y permanente:

Nivel político: Es el conformado por La Administración Municipal. El gabinete es el conjunto de asesores y estrategas que acompañan al Alcalde, presidente de la Junta Directiva de EMPOPASTO, durante su período de gestión. Este público lo conforman secretarios de despacho, gerentes, rectores y directores de institutos descentralizados. El Concejo Municipal, La Contraloría y la Personería aunque son entidades totalmente autónomas tienen el control político de la administración, ejercen control social a la gestión pública y actúan como veedor de los ciudadanos, respectivamente, por lo que se considera importante su inclusión.

Nivel de conocimiento: En este público se sitúan profesionales claves dentro de EMPOPASTO, que bien sea por su formación académica, o por el tiempo de experiencia acumulado en el trasegar de sus funciones disponen de los medios e idoneidad para la toma de decisiones, ejecución de acciones, al tiempo que sirven de legitimadores frente a cambios, decisiones nuevas y procesos a seguir.

Nivel comunitario: Son quienes realmente conocen dudas, inquietudes, falencias, debilidades y/o acertadas intervenciones efectuadas por EMPOPASTO. Son el puente, los mediadores entre la comunidad y el gobierno de la ciudad, es decir las Juntas de Acción Comunal y Ediles.

Nivel Usuarios: Este nivel comprende a las personas que están adscritas a nuestro servicio de acueducto y alcantarillado. Ellos son quienes se benefician de nuestro trabajo, al igual que son quienes principalmente presentan preguntas, quejas y reclamos a la entidad.

Nivel Comunicativo: Con los periodistas y profesionales de la información cuya misión es informar a la comunidad sobre la labor de EMPOPASTO. Lo hacen a partir de boletines, ruedas de prensa e informes periodísticos realizados por la Oficina Asesora de Comunicación Social. La comunicamos con ellos se da a través de encuentros informales, ruedas de prensa, o vía telefónica.

7.11 RED DE REEDICIÓN

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

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

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

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

7.12 VOCEROS INSTITUCIONALES

EMPOPASTO tendrá un grupo de voceros institucionales facultado para hablar ante los medios de comunicación, gracias al dominio y conocimiento de los procesos internos de su respectiva dependencia, o en representación del Gerente cuando por fuerza mayor no lo pueda hacer.

Estará integrado por los Subgerentes y los jefes de las secciones de Redes, Interventoría y Operaciones. Su papel ante los medios es informar sobre los aspectos puntuales de su área que se puedan divulgar, y por ningún motivo podrá darán opiniones sobre temas generales o ajenos a la misión institucional.

Las vocerías institucionales tendrán vigencia de un año, y podrán renovarse según criterio del Gerente y asesoría de la Oficina Asesora de Comunicación Social.

7.13 MANUAL DE VOCERÍAS

Los directivos escogidos para ser voceros institucionales deberán cumplir los siguientes requisitos:

A. Abstenerse de divulgar la información que, debido a la reserva del sumario, no puede ser dada a conocer a los medios de comunicación.

B. Siempre deberá comunicar al Gerente o, en su defecto, al Jefe de la Oficina Asesora de Comunicación Social, sobre el tema del que va a informar.

C. Tener claridad sobre qué va a hablar ante los medios.

D. Aprovechar muy bien la capacitación que sobre manejo de medios debe brindarles la Sección Administrativa de Talento Humano y la Oficina Asesora de Comunicación Social.

E. No podrá delegar la divulgación de información en ninguno de los funcionarios a su cargo por necesidad. Los nombres de los voceros institucionales y su relación con los medios de comunicación serán divulgados en las páginas Web e Intranet y en los demás medios con que cuente la entidad.

7.14 ESTRATÉGIAS

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

Cabildeo Interno Garantizar voluntad Política	Alianzas Estratégicas Fortalecer sinergias	Divulgación: Dar a conocer Promoción: Demostrar las ventajas Socialización: Crear condiciones para la Apropiación
<i>De Lobbying</i>	<i>Organizativa</i>	<i>Masiva</i>

Cuadro 17. Estrategias. Fuente MCPOI

7.15 PLAN DE MEDIOS Y ACCIONES COMUNICATIVAS

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

Agenda Construcción de Opinión	Formación Procesos pedagógicos	Movilización Convocatorias, actividades, eventos, campañas
<i>Informativos</i>	<i>Pedagógicos</i>	<i>De interacción</i>

Cuadro 18. Acciones comunicativas. Fuente: MCPOI

8. CONCLUSIONES

La comunicación no está contribuyendo a consolidar la institucionalidad y a fortalecer a EMPOPASTO, esto es porque varias secciones asumen la comunicación por su lado y no en conjunto sino que, por el contrario, su práctica desordenada y caótica constituye en no pocas oportunidades un factor de desestabilización organizacional. Irónicamente su función primordial, que es garantizar la construcción de sentido compartido, se convierte en una disfunción que distorsiona y dificulta las interacciones.

Frente a este panorama es urgente que EMPOPASTO asuma el reto de cuestionarse y replantear el valor que le asigna a la comunicación y que empiece a asumirla como un macroproceso organizacional estratégico fundamental para el cumplimiento de sus propósitos misionales y no como un mero proceso funcional e instrumental de apoyo.

No es posible que la inversión en proyectos de comunicación organizacional se siga considerando suntuaria e innecesaria, no tiene presentación que entidades tan importantes para la sociedad, puesto que tienen la responsabilidad de administrar lo público, es decir, lo que conviene, interesa y afecta a todos por igual, continúen asumiendo que su única dimensión comunicativa es la de garantizar el titular de primera plana y ejercer el periodismo institucional, desatendiendo su necesidad de construir un sólido entramado de interacciones comunicativas sanas y productivas, hacia su propio interior y hacia la sociedad, que hagan más eficiente el trabajo y garanticen un exitoso cumplimiento de su función constitucional.

Algunos de los proyectos institucionales en cuanto a comunicación se hacen, pero sin estar contemplados en ningún macroproceso, son acciones independientes que son llevadas a cabo por la necesidad de comunicar, es más, dicha necesidad es la que obliga a la empresa a ser visible y por lo tanto es vital formular un proceso que encierre todas las iniciativas comunicativas bajo un horizonte claro, eso es lo que se pretende con el MCPOI.

Un ordenamiento metodológico y estratégico de estos problemas, conduce a proponer ocho grandes ejes temáticos que deben ser trabajados desde la perspectiva del Modelo de comunicación pública organizacional e informativa "MCPOI":

- La capacidad de las entidades de ser receptivas para escuchar a los propios servidores públicos y al ciudadano en sus requerimientos, propuestas, sugerencias y reclamos, tomar decisiones para mejorar su desempeño y

enriquecer sus procesos de planeación a partir de esta información y socializar esas decisiones de manera oportuna, adecuada y suficiente.

- La promoción y consolidación de una cultura de servicio que entienda al ciudadano como el interlocutor esencial del servidor público, que no por casualidad ha sido nombrado de esta manera, y que lo capacite y motive en forma adecuada para relacionarse con él en términos de calidez, oportunidad, diligencia, respeto y consideración.
- El alineamiento estratégico sistemático y permanente de los servidores públicos con respecto al contenido misional y a los planes estratégicos y de desarrollo, mediante un redimensionamiento de los conceptos de inducción y reinducción que deben serlo al proyecto y no al cargo como usualmente se entienden.
- La promoción permanente del trabajo colaborativo mediante la consolidación de redes de apoyo mutuo y la búsqueda de un estilo de dirección participativo y democrático que atenúe el impacto de la fractura propia de las diferentes relaciones de temporalidad que se dan entre los servidores públicos y las entidades.
- La consolidación de una cultura de la información basada en la existencia de procesos y sistemas de información que efectivamente hagan de este insumo fundamental un bien colectivo generador de comprensiones y de conocimiento.
- La adecuada circulación y socialización de la información en todas las direcciones posibles, es decir, de manera descendente de la alta dirección hacia los demás niveles, ascendente desde los demás niveles hacia la alta dirección, cruzada entre los servidores públicos y horizontal entre las diferentes áreas.
- La correcta aplicación del principio de publicidad de la gestión.
- El correcto posicionamiento de las entidades en la sociedad basado en la transparencia y en la generación de confianza en el Estado.

Finalmente, la gran conclusión es que asumir la comunicación como un proceso serio que aborde todos los componentes expuestos hará que la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto, EMPOPASTO S.A. E.S.P., mejore en el cumplimiento de su misión institucional, generando confianza en sus públicos (internos y externos) y visibilizando a una empresa modelo de eficiencia ante la comunidad y los organismos de control, haciendo un registro permanente de su gestión a través de la información.

9. RECOMENDACIONES

La Empresa de Obras Sanitarias de Pasto, EMPOPASTO S.A. E.S.P., deberá formular la creación de la Oficina de Comunicación, como una estructura asesora de la organización y dependiente de la Gerencia, con autonomía propia y presupuesto que le permita ejecutar las diferentes actividades que se proponga en el plan de medios y de comunicación.

La Oficina de Comunicación, a nivel organizacional, deberá tener 3 sub dependencias, la primera relacionada a toda la parte de relación con los medios de comunicación y comunicación externa, la segunda destinada a la formulación de estrategias de comunicación organizacional y ejecución del Plan de Comunicación dentro de la empresa, y la última orientada hacia el diseño y elaboración de piezas publicitarias y comunicación, preservando los lineamientos básicos del Manual de Imagen Corporativa.

EMPOPASTO deberá formular un Manual de Imagen Corporativa que permita tener un registro que defina las formas de uso del logo institucional, al igual que precisar los colores institucionales y aspectos relacionados con el membrete de documentación y el manejo de la imagen de la empresa en la dotación de personal.

Realizar un sondeo de opinión en la ciudadanía, para situar la percepción de la comunidad frente al diagnóstico propuesto. Los resultados permitirán purificar las estrategias incluidas en el Plan de comunicación, ya que permitirán establecer la adecuada correlación entre la manera como la Entidad cree que se está comunicando y la comunicación real que establece con la comunidad.

Implementar una estrategia organizativa de carácter pedagógico a través de la realización de círculos de conversación con participación de servidores públicos de los niveles directivo, profesional y contratistas, con el objetivo de analizar los resultados del diagnóstico y obtener una valoración común.

Los resultados de esta indagación deberán ser utilizados para la definición de objetivos que conduzcan a la ejecución de acciones comunicativas encaminadas a trabajar sobre los temas críticos que requieran de un tratamiento especial en el Plan de Mejoramiento de la comunicación.

Implementar un programa de capacitación y entrenamiento en habilidades comunicativas para la atención al ciudadano en el cual participen todos los servidores públicos de niveles diferentes al directivo, aún aquellos que no tengan contacto directo con usuarios, pero que sean proveedores de información y de los

insumos necesarios para responder las peticiones, quejas y reclamos de la ciudadanía.

Realizar una jornada pedagógica de reflexión con el nivel directivo sobre el sentido y las implicaciones de su liderazgo en el tema de servicio al ciudadano.

Para establecer las líneas de acción y los temas de un programa de promoción del trabajo colaborativo, diseñar e implementar, mediante la realización de un conversatorio con participación de expertos en el tema, un proceso de reflexión en el nivel directivo sobre el trabajo colaborativo y las relaciones de comunicación entre áreas, con el propósito de que de esta reflexión surjan propuestas concretas que orienten el diseño del programa.

Sería pertinente la creación de una Red de Comunicadores Interna que nutra y apoye el proceso de comunicación que se esta buscando mejorar y potenciar acorde con el plan de comunicaciones, además este grupo permitirá conocer de cerca los aspectos que se deban mejorar durante la ejecución del plan.

Es importante que EMPOPASTO formule la creación de un documento conocido como el “Balance Social Empresarial” que refiere anualmente a todos los logros obtenidos por la empresa en cuanto a Gestión, administración y sobre todo en cuanto a Responsabilidad Social Empresarial”

Con el objeto de ayudar a la interiorización del trabajo colaborativo, la Empresa deberá reformular su actual visión, pues hoy en día las Visiones empresariales se temporalizan como prueba de la capacidad prospectiva de las empresas.

EMPOPASTO deberá esbozar una Manual de Vocerías, acorde con los Stakeholders seleccionados o con los temas que se pueden presentar durante cualquier situación.

Para tal efecto, la empresa deberá formular un estudio que les permita delimitar los Stakeholders o los públicos objetivos a quienes direccionala todas sus comunicaciones según la situación.

BIBLIOGRAFÍA

ANDRADE, Horacio. El Papel de la cultural y la comunicación en las crisis organizacionales. Razón y Palabra. Bogotá D.C. 1996.

ASOCIACIÓN DE COLEGIOS JESUITAS DE COLOMBIA. Dimensión comunicativa. La formación integral y sus dimensiones. Diciembre de 1999.

BONILLA, Elsy. Más allá del dilema de los métodos. Capítulo 4: el proceso de investigación cualitativa. Bogotá. Ed. Norma. 1997.

COSTA, Joan. "La comunicación es mas fuerte que la acción", en revista Doc Comunicación No1, Barcelona, Cebem, 2002

CHIAVENATO, Idalberto. Administración, Proceso Administrativo. Las empresas como organizaciones sociales. Pág 44. 3ª edición. Mc Graw- Hill. Bogotá 2001

DEL POZO, Marisa, "Identidad y cultura en la comunicación interna", en José Carlos Losada Díaz (Coord.), Gestión de la comunicación en las organizaciones, P263.

FLORES, Fernando. Creando organizaciones para el futuro, Santiago. Dolmen, 1996

FREEMAN, R.E. "Estrategias Empresariales: Un acercamiento a los Stakeholder, Pitman Press. 1994

Fundamentación de la Gestión. Auditorías de comunicación. Capítulo 7. Seminario de Comunicación organizacional. 2004

HALL, Stuart. (1989). "Ideología y Teoría de la Comunicación": Repensando la Comunicación. Vol. 1. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989

HERNÁNDEZ R.; FERNÁNDEZ C.; BAPTISTA P, Metodología de la Investigación. Editorial Mc.Graw Hill. México, 1995

JARAMILLO L, Juan Camilo, Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del Estado MCPOL, USAID/Casals & Associates Inc., Bogotá, 2004.

JARAMILLO L, Juan Camilo. Plan estratégico de comunicación para el Congreso Nacional de Bolivia. La Paz 2004.

JARAMILLO L, Juan Camilo. Comunicación pública y planeación estratégica. II Encuentro de Comunicadores al Servicio de la Educación Superior Pública. Universidad Tecnológica de Pereira. 2000

JOAN, Elías y MASCARAY, José. Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación, p. 22.

JURADO SALGADO, Jorge Iván. Naturaleza y dinámica de la organización: Política, económica, cultural y social. Gestión de las organizaciones. Seminario de grado 2004.

LUCAS Marín, La comunicación en la empresa y en las organizaciones, p. 154.

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

MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO, ley 87 de noviembre 29 de 1993. República de Colombia 1993.

MOCKUS, Antanas. “La ciudad y lo público”, en: comunicación para construir lo público, Bogota D.C., Facultad de comunicación y lenguaje, Universidad Javeriana, 2002

PÁEZ, Chicha. Liderazgo de Inteligencia Superior vs. Liderazgo Militar. Revista Gerencia en Acción. Republica Dominicana 2004.

TORO, José Bernardo y RODRIGUEZ, Martha C., La comunicación y la movilización social en construcción de bienes públicos Bogota D.C., INDESBID, 2003

VARONA MADRID, Federico. Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estado