

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PERIODISMO



TEMA DE LA INVESTIGACIÓN
**“PERFIL DE LA UNIDAD DE COMUNICACIONES Y PRENSA DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SAN SALVADOR”**

TESINA

PRESENTADA POR:

BACHILLER SUSANA GUADALUPE HUEZO HERCULES

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN PERIODISMO

CIUDAD UNIVERSITARIA, AGOSTO DE 2009

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR:

RECTOR:

INGENIERO RUFINO ANTONIO QUEZADA

VICERRECTOR ACADÉMICO:

ARQ. MIGUEL ÁNGEL PÉREZ RAMOS

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

MAE. OSCAR NOÉ NAVARRETE

SECRETARIO GENERAL:

LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES:

DECANO:

LIC. JOSÉ RAYMUNDO CALDERÓN

VICEDECANO:

DR. CARLOS ROBERTO PAZ MANZANO

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PERIODISMO:

LIC. ROBERTO ANTONIO MAZA

COORDINADOR DE PROCESOS DE GRADO:

MSC. CARLOS ERNESTO DERAS CORTEZ

DOCENTE DIRECTOR:

MSC. ALBERTO ARAUJO FUNES

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios Todo Poderoso por darme la sabiduría necesaria, por las múltiples bendiciones dadas durante mi periodo de estudiante y por permitirme culminar mis estudios universitarios.

A mis padres, quienes han sido los artífices de mi éxito y me han apoyado siempre.

A mis hermanos, quienes al igual que mis padres han sido parte fundamental de mis logros y han confiado siempre en mí.

A mis abuelos y demás familia, que en todo momento se mostraron pendientes y animaron mi deseo de ver culminada mi carrera profesional.

A mis compañeras de trabajo y de universidad, que compartieron conmigo cada uno de los aciertos y desaciertos, sin dejar de alimentar mi deseo de superación.

A mi asesor, el Licenciado Alberto Funes, quien tuvo la entereza, la sabiduría y el compromiso de asesorarme durante todo el proceso de elaboración del trabajo, permitiéndome presentar un trabajo de investigación de calidad.

Así como agradezco a todos aquellos que de una u otra forma ayudaron a concluir este proceso, dedico este trabajo primeramente a Dios, pues sin su bendición no hubiera sido posible iniciar mis estudios y finalizarlos con total éxito.

A mis padres para quien este trabajo representa el último paso de mi preparación universitaria, a mis hermanos por creer en mí.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	VII
CAPÍTULO I	
DETERMINACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	10
1.1. Planteamiento del problema	10
1.2. Delimitación espacio-temporal.....	12
1.3. Objetivos.....	13
1.4. Justificación	14
1.5. Limitaciones y alcances del estudio	17
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	18
2.1. Antecedentes del objeto.....	18
2.2. Conceptos básicos de comunicación e institución.....	22
2.2.1 La comunicación como proceso	25
2.2.2. Comunicación institucional	26
2.2.2.1 Concepto e importancia.....	27
2.2.2.2 Formas de comunicación.....	30
2.2.2.3 La importancia de los públicos en la comunicación.....	37
2.2.3 El rumor.....	38
2.2.4 Concepto de cultura y valores institucionales	39
2.2.4.1 Tipos de cultura más comunes	40
2.2.5 La Visión y misión	42

2.2.6	Identidad institucional	43
2.2.6.1	Tratamiento de la identidad en la institución.....	44
2.2.7	Imagen	45
2.2.8	La Unidad de Comunicaciones.....	47
2.2.9	La comunicación y la política.....	54
2.2.10	La comunicación en la administración pública	55

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA.....	59
3.1. Definición y justificación de la muestra	59
3.2. Tipo de estudio	60
3.3. Carácter del trabajo.....	62
3.4. Definición de las técnicas.....	64
3.4.1 La observación participante.....	65
3.4.2 La entrevista	66
3.5. Validación de la técnica.....	67

CAPÍTULO IV

EXPOSICIÓN DE RESULTADO	68
4.1. Análisis e interpretación de resultados	68
4.1.1 ¿Qué comunicar y cómo?	72
4.1.2 Política de Comunicaciones.....	75

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 77

FUENTES CONSULTADAS 84

ANEXOS 89

INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca conocer más sobre el nuevo concepto de Comunicación Institucional, presentando una amplia teoría sobre su surgimiento e importancia; y aplicándola en una institución en particular.

Estudiar la Comunicación Institucional es abordar temas como estrategia, políticas y procesos comunicativos a nivel interno y externo, líneas comunicativas, producción de información y más.

Este tipo de comunicación tiene como objetivo principal conseguir notoriedad, es decir, que la institución sea conocida e identificada por aquellos públicos con los que se relaciona. Al mismo tiempo, que sea valorada de forma positiva por esos mismos públicos. De modo que el propósito de la comunicación institucional no es otro que lograr niveles estimables de notoriedad, así como de imagen positiva.

Por ello uno de los objetivos de la presente investigación, es el brindar a los estudiantes, periodistas y medios de comunicación un documento completo sobre lo que es Comunicación Institucional y su importancia en las instituciones.

Para tal efecto el cuerpo de estudio se divide en cinco capítulos, dentro de los cuales se exponen, teorizan y se concluye sobre el funcionamiento de la Comunicación Institucional a partir de un diagnóstico elaborado a la Unidad de Comunicaciones y Prensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

En el capítulo I, se plantea el problema a investigar, su delimitación en espacio y tiempo, objetivos, justificaciones y posteriormente las limitaciones y alcances del estudio.

En el capítulo II se presentan los conceptos básicos de comunicación e institución; la comunicación como proceso, el concepto e importancia de la comunicación institucional.

Igualmente se expone las responsabilidades de la comunicación interna y externa; los flujos de la comunicación, cultura y valores institucionales; el concepto de visión y misión, definición de identidad e imagen y lo que se define como Unidad de Comunicaciones. Seguidamente, se presenta el problema a investigar, sus referencias y situación actual.

En cuanto al capítulo III, que aborda la metodología, se explica la definición y justificación de la muestra, el tipo de estudio, el carácter del trabajo, definición de las técnicas aplicadas y su respectiva validación.

Después de presentar en el capítulo anterior toda la metodología, en el capítulo IV se exponen los resultados y se realiza una interpretación y análisis.

Finalmente se establece una serie de conclusiones y recomendaciones que ofrecen a los que consulten la investigación, un abordaje profundo en cuanto al concepto de Comunicación Institucional y un diagnóstico de una de las unidades de comunicaciones más importantes a nivel de gobiernos locales.

Los anexos conforman el último apartado y con éste se pretende mostrar las técnicas aplicadas durante la investigación.

La intención y propósito de esta investigación es meramente académico, por lo que permite pensar en que este trabajo busca continuar los ya realizados en relación al tema, y dejar una huella más en el camino del conocimiento que ocupa nuestra atención.

En el transcurso de la investigación que posteriormente permite elaborar el diagnóstico, ha sido posible evaluar que existe falta de claridad en el concepto como tal y por ende muchas deficiencias en su aplicación.

En el documento claramente queda expuesta que la comunicación institucional puede ser definida de manera esquemática, como una forma de comunicación, en la que una

institución habla de sí misma, dirigiéndose a los públicos en los que tiene intereses relacionados con su actividad, buscando en ellos el conocimiento y la creación de actitudes favorables a la misma.

De allí que también se presenta que la estrategia de comunicación en una institución, aparte de la elección del «qué decir», facilita con su presencia en cualquiera de los mensajes de la institución, que los mismos sean coherentes, aunque hayan sido creados para finalidades diversas, en función de los públicos a los que se destinan.

Habiendo logrado teorizar el tema, es oportuno señalar que para la realización efectiva del presente trabajo fue indispensable la ayuda que brindaron los entrevistados. Resulta indiscutible que sin su apoyo y sin la dedicación de su tiempo se estaría esperando otra oportunidad para culminar esta investigación.

CAPÍTULO I

DETERMINACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Planteamiento del problema.

Hablar de comunicación hoy en día es abordar un concepto estudiado y analizado por muchos teóricos y estudiosos de disciplinas como la psicología, sociología, lingüística, antropología, etc. La mayor parte de nuestro tiempo lo utilizamos para comunicarnos: escuchamos, hablamos, leemos, gesticulamos, escribimos, etc.; por lo anterior, podemos decir que nos comunicamos a muchos niveles, por diversos motivos, con una o más personas y por múltiples vías.

Según el teórico Enrique José Varona, en su artículo básico sobre Comunicación Profesional, comunicación “es un proceso de transmisión de información de emisor (A) a receptor (B) a través de un medio (C), y donde para la transmisión y recepción de esa información se utiliza un código específico que debe ser codificado por el emisor y decodificado por el receptor.”¹

Con lo anterior podemos decir que la comunicación se convierte en la matriz donde se insertan todas las actividades humanas.

Teniendo claridad en el concepto de comunicación y considerando nuestro objeto a estudiar e investigar, resulta necesario identificar una rama “emergente” dentro de la comunicación: la Comunicación Institucional.

Antes de abordar el concepto como tal –comunicación institucional-, es necesario conocer el concepto de institución, según el profesor Carlos Sotelo Enríquez, “Institución es toda organización humana en la que varias personas, a partir de unos principios configuradores

¹ VARONA Enrique, José. Comunicación profesional (en línea). Disponible en: <http://www.wikipedia.comunicacioninstitucional>.

y bajo una estructura concreta, coordinan diversas actividades para lograr determinados fines en el ámbito de una sociedad superior, a la que sirven y proporcionan cohesión y paradigma”.²

Así encontramos que las sociedades organizadas poseen instituciones básicas como las políticas, religiosas, educativas, económicas, de defensa, de seguridad y recreativas. Estas instituciones estructuradas que se desarrollan en un marco de normas y valores que persiguen fines determinados en las que sus integrantes mantienen relaciones funcionales, han permitido que el concepto de Comunicación Institucional (un concepto relativamente nuevo) se agregue a la terminología de la comunicación.

Habitualmente las sociedades manejan ideas y opiniones acerca de sus instituciones y la forma en que éstas desempeñan sus funciones.

Según un artículo publicado en Internet por el Instituto de Estudios de la Comunicación Institucional, llamamos Comunicación Institucional “a las relaciones, los mensajes y la información que las instituciones del más diverso género establecen con y hacia sus diversos públicos, en forma integrada, coordinada y alineada en función de su visión y objetivos”.³

De modo que entendemos la Comunicación Institucional como una herramienta fundamental del planteamiento estratégico de aquellas instituciones que comprenden que su éxito depende de una gestión profesional en todas sus áreas; así todo proceso de comunicación institucional requiere o bien requerirá, de un trabajo de planeación que le permita obtener resultados medibles, en tiempos marcados y con objetivos concretos.

² SOTELO Enríquez, Carlos. La Comunicación institucional. (en línea). Disponible en: <http://www.decomunicacion.com>

³ Tomado del sitio web: <http://www.uces.edu>

La eficiencia del proceso de comunicación dependerá por lo tanto en conjugar esos factores estratégicos.

Planteado todo lo anterior, establecemos como objeto de investigación la Unidad de Comunicaciones y Prensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

El fin y razón por la cual se ha planteado la unidad como objeto de investigación, responde a la elaboración de un diagnóstico capaz de valorar el trabajo realizado.

La unidad carece de valoraciones en cuanto a los logros obtenidos hasta el momento, la identificación en cuanto a imagen de la institución ante sus públicos (medios, ciudadanía y personal municipal), falta de objetivos y estrategias que permitan elaborar mensajes partiendo de las dos etapas, primero en contenido, qué decir, y luego en forma, cómo decirlo.

Se busca demostrar por una parte, que efectivamente existen prácticas de la comunicación que son perjudiciales para el funcionamiento eficaz de la institución.

1.2 Delimitación espacio temporal

El diagnóstico se realizó en la Unidad de Comunicaciones y Prensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador, la cual se encuentra en las instalaciones de la comuna capitalina, ubicada sobre la Alameda Juan Pablo II, Av. Cuscatancingo #320, San Salvador.

La unidad convertida en espacio de investigación, se divide en un área de comunicaciones y área de prensa. Esa división de áreas incluye al mismo tiempo una división del personal; bajo la jefatura de comunicaciones se encuentra la responsable de todo lo relacionado con el diseño gráfico y web master; y bajo la jefatura de prensa, las asistentes de prensa y camarógrafo.

La Unidad de Comunicaciones y Prensa se convierte en una de las unidades de producción de información y gestoras de comunicación más importantes a nivel de gobiernos locales, puesto que es la unidad de comunicaciones de la principal alcaldía del país.

Para el estudio se consideró realizar la investigación en un tiempo específico, establecido de marzo a agosto de 2008 (5 meses).

Esa delimitación temporal responde a un período en el que la unidad establece un ritmo de trabajo alto y por tanto conveniente para la realización del diagnóstico, en la medida que se observa y evalúa de mejor y mayor manera el trabajo.

Delimitado el espacio, la Unidad de Comunicaciones y Prensa de la Alcaldía de San Salvador; y el tiempo, específicamente de marzo a agosto de 2008, es conveniente señalar que la investigación que permitió a su vez elaborar el diagnóstico, tiene una importancia a nivel como aporte al conocimiento, a la realidad, como continuación o base para otras investigaciones y como interpretación de lo que es.

1.3 Objetivos

Objetivo general

- Elaborar el diagnóstico de la Unidad de Comunicaciones y Prensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

Objetivos específicos

- Conocer si el concepto de Comunicación Institucional es conocido y aplicado en la Alcaldía Municipal de San Salvador.
- Identificar las acciones de comunicación interna y externa que realiza la Unidad de Comunicaciones y Prensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

- Identificar las debilidades y fortalezas de la Unidad de Comunicaciones y Prensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

1.4 Justificación

Inmersos en la denominada Sociedad de la Información y donde lo importante es comunicar, surge la necesidad de conocer no tanto el significado de los mensajes, sino el valor y la respuesta de estos en la sociedad.

Las instituciones se clasifican según el tipo de función en empresarial, comercial, educativa, pedagógica, gubernamental, administrativa, militar, publicitaria, de cultura, salud, entre otras; donde las personas conviven e interactúan con otras personas de acuerdo con los espacios y normas de la institución.

Partiendo de lo anterior, se dice que la comunicación institucional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que genera la institución como tal. Se relaciona con la imagen, lo que los públicos perciben a través de la comunicación; tiene que ver con acciones, conductas, comportamientos y/o procesos comunicables.⁴

Bien se ha dicho que las instituciones buscan tener presencia e identidad en las sociedades, por medio de una comunicación institucional que logre moldear de manera eficaz las ideas u opiniones acerca de su gestión y la forma en que estas desempeñan sus funciones.

No es de extrañar que las unidades, departamentos o gabinetes de prensa (como bien son denominadas estas oficinas “especializadas”) se conviertan en la actualidad en una especie de “filtro” de aquellas instituciones que pese a saber que deben brindar información

⁴ SOTELO Enríquez, Carlos. Introducción a la comunicación institucional. Ariel Comunicación, Barcelona 2001. P 37.

transparente que beneficie la imagen institucional, se convierten en unidades “burocráticas” que responden a la naturaleza misma de las instituciones públicas.

El funcionamiento de estas dependencias, muchas veces cuestionadas por los mismos medios de comunicación y la población, parece revertir la idea que la comunicación desarrolla un papel central en la gestión de calidad.

Los Departamentos de Comunicación tienen la función genérica de proyectar cohesión, de ofrecer sensación de que todo funciona y que cada uno cumple su función dentro de la institución, y en definitiva, de transmitir una buena imagen.⁵

Las instituciones son consideradas como una entidad representativa de la sociedad, cuyo principal desarrollo se basa en objetivos y metas en función de las necesidades de la sociedad o de un sector de ella. La visión y la misión como componentes importantes de las instituciones se convierten en el punto de partida para la buena imagen y proyección de la misma.

Con todo lo anterior, la investigación resulta por demás importante e interesante, al descubrir y explicar cómo es que funciona la Unidad de Comunicaciones de la Alcaldía Municipal de San Salvador, siendo una oficina clave del gobierno municipal de la capital del país.

Con la investigación se logra diagnosticar la unidad, abordando cuatro perspectivas:

1. **La comunicación interna:** que se realiza dentro de una institución para mantener las buenas relaciones entre las y los empleados por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la institución.

⁵ ELIAS, Joan y MASCARAY José. Más allá de la comunicación interna. Gestión 2000. P 43.

2. **La comunicación externa:** que está dirigida a los públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor imagen institucional.

3. **La relación con la prensa:** que básicamente indica un contacto permanente con los medios de comunicación (prensa, radio y/o televisión), para situar en ellos la información que será recibida por los ciudadanos. Considerando que la unidad debe cuidar su relación con los medios, manteniendo ante ellos una actitud veraz y transparente.

4. **El diseño de publicidad:** que supone dar a conocer aspectos específicos de un servicio que sea de utilidad al ciudadano y a la vez que permita mejorar su prestación. En el caso de las instituciones públicas, la publicidad no es un objetivo tan prioritario como en las grandes firmas comerciales y financieras, por lo que en ocasiones se limita a gestionar y supervisar las campañas encargadas a agencias externas.

Los conceptos y niveles descriptivos y explorativos aclaran y demuestran de mejor manera cómo en nuestra sociedad, funciona la oficina institucional considerando que se aborda el aspecto funcional en cuanto a producción de información y procesos comunicacionales del gobierno local de San Salvador.

Ofreció factibilidad para su desarrollo por ser el espacio laboral de quien realizó el estudio. Igualmente fue ventajoso por ser parte involucrada del funcionamiento de la unidad, permitiendo dar un diagnóstico lo más objetivo posible.

Fue necesario establecer como fuentes claves el personal del departamento, quienes se convierten en profesionales de la comunicación institucional. Entre ellos, se tuvieron a la jefa de comunicaciones y prensa, asistentes de prensa, camarógrafo, diseñadora gráfica, encargada de sitio web. Se determinó también establecer como otras fuentes claves a concejales capitalinos y directores de distritos.

1.5 Limitaciones y alcances del estudio

Para la realización del diagnóstico se presentaron algunas limitaciones, las cuales fueron superadas de la mejor manera; entre las limitaciones se puede mencionar el factor tiempo, pues debido al ritmo de trabajo, tanto del personal de la unidad como de las autoridades entrevistadas, se dificultó abordarlos en tiempos y espacios establecidos. Otra de las limitaciones fue el acceso a la información, que se relaciona en gran medida con la limitante del tiempo, pues las autoridades municipales y el personal no mostraban toda su disponibilidad a la hora de abordarlos.

Como alcance del estudio se plantea el ofrecer un diagnóstico de la Unidad de Comunicaciones y Prensa de la Alcaldía de San Salvador (instrumento carente en el dicho departamento) y en la medida de lo posible sea retomado para mejorar aquellas situaciones presentadas como negativas para el buen funcionamiento de la dependencia.

Puede ser también un diagnóstico de utilidad para otras Unidades de Comunicación y aplicable a su propia realidad.

De igual manera puede convertirse en un documento referente para investigaciones similares, o bien como instrumento de consulta en relación al concepto de Comunicación Institucional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del objeto.

Entendemos la comunicación institucional como una herramienta fundamental del planteamiento estratégico de aquellas instituciones que comprenden que su éxito depende de una gestión profesional en todas sus áreas; así todo proceso de comunicación institucional requiere o bien requerirá, de un trabajo de planeación que le permita obtener resultados medibles, en tiempos marcados y con objetivos concretos.⁶ La eficiencia del proceso de comunicación dependerá por lo tanto en conjugar esos factores estratégicamente.

Particularmente nuestro objeto de estudio es la Unidad de Comunicaciones y Prensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador, dependencia que se encarga de la imagen pública de la entidad, de los problemas relacionados con la identidad y la promoción de sus servicios.

Para tal fin, se realiza un diagnóstico de la unidad de comunicaciones a razón de valorar el trabajo que se está realizando, planteando o sugiriendo cambios sólo cuando es estrictamente necesario, considerando la optimización de los recursos con los que se cuenta.

Por el momento la Unidad de Comunicaciones y Prensa carece de valoraciones en cuanto a resultados, identificación de imagen ante sus públicos (medios, ciudadanía y personal municipal), falta de objetivos y estrategias que permitan elaborar mensajes partiendo de las dos etapas, primero en contenido, qué decir y luego en forma, cómo decirlo.

Se busca demostrar por una parte, que efectivamente existen prácticas de la comunicación que son perjudiciales para el funcionamiento eficaz de la institución.

⁶ SOTELO Enríquez, Carlos. Introducción a la comunicación institucional. Ariel Comunicación, Barcelona 2001.P 48.

Para el diagnóstico se considera:

Identidad (quién es la institución)

Imagen (cómo ve el público a la institución)

Cultura (cómo hace lo que hace la institución)

Comunicación interna y externa (dónde y cómo se comunican estos elementos)

Acción (qué hace el departamento y la institución)

Públicos (las audiencias receptoras)

Identificando que existen diversas maneras para que la institución se comunique con sus públicos internos y externos, se plantean estrategias comunicacionales que faciliten y/o ayuden a transmitir de mejor manera los mensajes; por ello, se diagnostica a la Unidad de Comunicaciones y Prensa mediante:

- El discurso utilizado: ya que la institución maneja un discurso preestablecido que comunica al exterior resaltando siempre sus fortalezas
- La sensación de orden o desorden: la institución comunica desde sus acciones y la manera en cómo lo comunica, desde su forma de proyectarse ante sus públicos, desde sus éxitos y fracasos.
- Contradicciones entre el discurso y la práctica: por las situaciones que se presentan en el contexto social, por los silencios y actuaciones ante las crisis que enfrenta la institución y que en determinado momento asume una postura que al ser comunicada la representa.
- La gestión de la información: que es el insumo imprescindible para el desarrollo de las estrategias de comunicación en la institución.

Aunque hay otras investigaciones relacionados con el tema, como el caso del

“Diagnóstico de la Unidad de Comunicaciones del Centro Judicial Isidro Menéndez”, cabe mencionar que la naturaleza y la cultura de ambas instituciones le confiere una distinción importante, que precisamente hace no encontrar mayor similitud en cuanto a la identidad e imagen de las institución, no así en cuanto la identificación de una necesidad por mejorar la comunicación tanto interna como externa.

Otras investigaciones como el “Estudio de necesidades de comunicación interna de la Dirección de Comunicaciones del Ministerio de Educación”, diagnostican la necesidad de implementar una estrategia de comunicaciones a nivel interno en primer lugar, capaz de mejorar significativamente a la institución y por ende llevar resultados positivos a un nivel externo.

Existe una investigación denominada “Estudio de la situación comunicacional y diseño de estrategia de comunicación para el Distrito Dos de la Alcaldía Municipal de San Salvador” que concluye y resume la necesidad de crear un aparato de comunicaciones local (en relación al distrito), pues los distritos se convierten en cierta medida en “autónomas” de la misma municipalidad y ello amerita un diseño integral de las comunicaciones.

De esta manera se puede señalar que las investigaciones sobre este temán generan una importancia tal, que las instituciones están considerando y dando la relevancia necesaria a la comunicación institucional.

Referencia del objeto de estudio

La Alcaldía Municipal de San Salvador tiene como misión garantizar la prestación de servicios a los habitantes y visitantes de la capital; ejercer el rol de facilitar y promotor del desarrollo de la ciudadanía y asegurar gobernar con participación ciudadana.

Desde la toma de posesión por parte del partido de izquierda Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional, FMLN en 1997, el entonces Concejo Municipal electo se propuso instalar un gobierno democrático iniciando de inmediato un proceso de modernización con propósitos fundamentales.

En 1998 nacen las primeras delegaciones municipales: Distrito 3 (Nov. 98) y Distrito 5 (Dic. 98). En 1999 se crean los Distritos 4 (Feb. 99), Distrito 1 (Mayo. 99) y en Junio de 2001 se da la apertura del Distrito 2.

La comuna se encuentra organizada a través del alcalde, Concejo Municipal y la Gerencia General; de esta última se dividen la Gerencia de Mercados, de Servicios a los Ciudadanos, de Distritos, Administración del Centro Histórico. Cada gerencia cuenta con sus respectivas sub-gerencias de servicios.

Una de las dependencias del gobierno local es el Gabinete Municipal, el cual está conformado por personal del Despacho Municipal, Cooperación Internacional, Departamento de Relaciones Públicas y la Unidad de Comunicaciones y Prensa.

Hasta 1997 el Departamento de Relaciones Públicas y de Comunicaciones, funcionaba como una sola; sin embargo se optó por separar las unidades y así ofrecer una imagen y servicio más especializado.

Situación actual

La unidad cuenta con dos jefes, uno de comunicaciones y otro de prensa. Desde esta área se maneja toda la producción informativa, material audiovisual, publicidad, etc. El personal del departamento siempre ha estado conformado por asistentes de prensa, diseñador gráfico, fotógrafo, camarógrafo y hasta poco tiempo atrás, una encargada de la página web. La función del fotógrafo ha sido asumida por las asistentes de prensa.

El personal da cobertura a las actividades de la municipalidad, sean estas durante la semana y fines de semana. Esta acción significa para el personal, grabación de la actividad, toma de fotografías, recolección de información y producción de material informativo.

De esta manera, se plantea en un primer momento, que la unidad realiza un trabajo puramente de prensa; de modo que queda relegado cualquier otro tipo de iniciativa de comunicación tanto a nivel interno como externo.

2.2 Conceptos básicos de Comunicación e Institución.

Diferentes autores se preocupan por dar entendimiento a la producción de significados cotidianos de las personas y a la adaptación que pueden tener estas al relacionarse a la sociedad. La facultad de coordinar nuestros esfuerzos con los demás elementos de un grupo humano radica en dos factores fundamentales: el primero es la aptitud para emplear símbolos al detallar, especificar, reseñar o explicar experiencias con el medio ambiente circundante; el segundo radica en la posibilidad de desplegar o extender un procedimiento, plan, método, regla o técnica uniforme y común, el cual nos permite compartir las vivencias con nuestros semejantes.⁷ Así se entiende el proceso de comunicación, en el cual siempre existe un emisor, un receptor y un mensaje sin lo cuales sería imposible concebirlo y mediante el cual nos relacionamos con nuestro contexto.

La comunicación

La palabra comunicación proviene del latín “comunicatio” y éste a su vez procede del sustantivo “comunico”, cuya traducción al castellano es participar en algo común. Tanto el sustantivo comunicación, como el verbo comunicar, tiene su origen en la palabra “comunis”,

⁷ RAMOS Padilla, Carlos. La comunicación, un punto de vista organizacional. México. Editorial Trillas. 1991. P.15

raíz castellana de la palabra comunidad, la cual significa la participación o relación que se da entre individuos. De allí que comunicar, signifique transmitir ideas y pensamientos con el objetivo de ponerlos "en común" con otro.

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Por ello, quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos.

En cuanto a su propósito, Aristóteles aseguró que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista.⁸ De esta manera, nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas.

Desde la antigüedad se afirmaba la presencia de tres elementos fundamentales en la comunicación, como lo son: orador, discurso y auditorio. Hoy en día se habla de emisor, mensaje y receptor.

En la última década, el proceso de comunicación puede analizarse de la siguiente manera:

Comunicador: la persona con ideas, intenciones, información y que tiene por objetivo el comunicarse.

Codificación: es un proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que expresa el objetivo que este persigue.

Mensaje: es el resultado del proceso de codificación. Aquí se expresa el objetivo que persigue el comunicador y lo que espera comunicar a su destinatario.

⁸ PIZARROSO Quintero, A. Historia de la propaganda: notas para el estudio de la propaganda política y de guerra. Eudema, Madrid 1993. P 26.

Medio de comunicación: el medio por donde se envía el mensaje del comunicador al receptor. Cabe mencionar que los mensajes pueden representarse también de forma no oral, por medio de posturas corporales, expresiones del rostro y movimientos de manos y ojos.

Decodificación: es la interpretación del mensaje sobre la base de anteriores experiencias y marcos de referencia.

Receptor: es la persona que recibe y decodifica el mensaje.

Retroinformación: es la respuesta del mensaje por parte del receptor y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada. La retroinformación puede indicar la existencia de fallos en la comunicación.

Ruido: se puede definir como cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje y puede producirse en todos los elementos de la comunicación.

Todos los elementos son fundamentales para que se produzca la comunicación y no deben ser considerados como independientes.

Esto se manifiesta en los diferentes tipos de instituciones tanto públicas como privadas.

Por ello es importante gestionar la comunicación existente. Al gestionarla se logra establecer procedimientos de emisión y percepción del mensaje a fin de crear los canales adecuados de comunicación. En la actualidad, el estudio y la comprensión de la comunicación son una clave para el entendimiento del hombre y de las instituciones; de ahí que al nombrarlas de manera genérica se intenta hacer una aproximación a la comprensión de todo tipo de interrelación, sin distinción de los objetivos y características de cada grupo, puesto que cada uno de ellos supone un análisis muy particular con una búsqueda de soluciones propias;⁹

⁹ROJAS Guzmán, A. Contribuciones. Imagen de las instituciones, capítulo: La comunicación organizacional productora de redes de conocimiento y sentido individual y colectivo. Buenos Aires. CIEDLA. P55.

que permitan el entendimiento en relación a las funciones, objetivos, y cultura de una institución, buscando su integración a fin de obtener resultados positivos para ella.

2.2.1 La comunicación como proceso

Existen dos vertientes o tendencias en cuanto a modelos de comunicación, por un lado los que se centran en el proceso propiamente dicho y por el otro lado desde la semiótica.

La primera que se refiere a la comunicación como proceso, se centra en el proceso comunicacional desde un ángulo bastante científico y exacto; el concepto se centra en la transmisión del mensaje a través de un proceso eficiente, donde tiene gran relevancia el rol de codificadores y decodificadores que cumplen los emisores y receptores respectivamente.¹⁰

La segunda tendencia que parte del punto de vista semiótico, contribuye a la creación y estabilidad de valores sociales, por el mismo hecho de que se preocupa por el contenido del mensaje y sus implicaciones socioculturales en las conductas generadas en el receptor del mensaje. La semiótica asume que la comunicación es la producción e intercambio de mensajes que interactúan con las personas para producir sentido. Desde esta óptica se considera el impacto cultural que puede tener un texto en el individuo que actúa como receptor, puesto que se hace énfasis no en las etapas del proceso sino en conceptos como signo y/o significación.¹¹

Cerca de los años 50, se tomó en cuenta las implicaciones de la comunicación masiva, diferenciándola de la interpersonal. La comunicación de masas siempre responde a una estrategia y en todo momento busca lograr un efecto con alto nivel de intencionalidad. Es más,

¹⁰ ALMENARA Aloy, Jaime, ROMERO Delgado, María y ROCA, Xavier. Comunicación interna en la empresa. Tecnos, Madrid 2000. P 73.

¹¹ IDEM. P 74.

se comenzó a mencionar una serie de variables que debían ser tomadas en cuenta al momento de planificar una comunicación dirigida a una gran cantidad de personas.

Estas variables presentadas en el modelo de Lasswell ejemplifican:

¿Quién?, ¿Qué dice?, ¿Porqué canal?, ¿A quién?, ¿Con qué efecto?

Tras la incursión de este modelo comunicacional, se incorpora un fenómeno que a la fecha había pasado desapercibido, la Retroalimentación. Así, se otorga un especial interés en la influencia de la comunicación en el receptor y su posterior acción.

2.2.2 Comunicación institucional

La comunicación puede definirse como el sistema de comportamiento integrado que calibra, regulariza, mantiene y por ello, hace posibles las relaciones entre los hombres. En consecuencia se puede ver en la comunicación el mecanismo de la organización social. Y por ello la necesidad de implementar dentro de ese organismo social la comunicación institucional como disciplina que velará por ciertos intereses (informar a sus públicos de su existencia).

Se puede entender la comunicación institucional como el conjunto de interacciones en las que las instituciones, como ente colectivo-poseedor de una personalidad propia y diferenciada- se constituyen en el sujeto reconocible de un proceso de comunicación social que se desarrolla tanto en el ámbito interno de la institución como en el entorno social. La comunicación rescata la interacción de las personas, entre sí y de estas con su medio, como el elemento fundamental de la acción comunicativa en la institución.

La comunicación institucional no puede realizarse con éxito si no se hace desde la consideración conjunta de todos los ámbitos en los que la institución –como si se tratase de un

ser individual- se hace presente y se muestra con una personalidad que la hace reconocible, identificable y diferenciable.

2.2.2.1 Concepto e importancia

La institución es considerada como una entidad representativa de la sociedad, cuyo principal desarrollo se basa en objetivos y metas en función a las necesidades de la sociedad o un sector de ella. En su organización interna, cada miembro cumple con ciertos roles y asume con responsabilidad las funciones preestablecidas dentro del ambiente interno laboral.

Es así que las ciencias humanas ven en la institución una forma fundamental de organización social, definida como un conjunto estructurado de valores, de normas, de roles, de formas de conducta y de relación.¹²

De modo que las instituciones son el producto de un proceso complejo donde se conjugan historias peculiares, culturas, misiones fundacionales, luchas de poder, transformaciones y también subjetividades en permanente dinámica. Todo ello en un contexto que ha sufrido importantes cambios en las relaciones laborales, el orden de las representaciones, la credibilidad hacia los actores, la función de la Institución Estado. Por esto último, todas las instituciones deben afianzar su razón de ser a través de una buena comunicación, considerando su visión y misión como la base de sus acciones y la proyección consciente de ellas.

La comunicación cuando se aplica en las instituciones se denomina comunicación institucional. Esta comunicación se da naturalmente en toda institución, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una institución sin comunicación.

¹² EDMOND, Marc, PICARD, Dominique. La interacción social. Cultura, instituciones y comunicaciones. Madrid. Editorial Paidós. 1992. P 25.

Bajo esta perspectiva la comunicación institucional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una institución, y entre ésta y su medio.¹³

La comunicación institucional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren en ella¹⁴; es más, hay quienes consideran que la comunicación institucional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una institución.

La comunicación institucional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la institución, o entre la institución y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la institución, todo ello con el fin que la entidad cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos¹⁵.

La comunicación institucional tiene en cuenta los componentes que intervienen en la comunicación, la persona (emisor/receptor); los canales (los medios); y el ruido (la interferencia), según las necesidades del momento y el mensaje que necesita ser comunicado.

Todo esto se lleva a la acción a partir de una planificación adecuada, que responda a las oportunidades que los públicos ofrecen. Otra oportunidad de comunicación son las crisis de comunicación que se presentan frente a las cuales no se puede omitir respuesta alguna y en la que las estrategias a utilizar pueden exceder cualquier previsión hecha hasta el momento en la planificación.

La comunicación institucional es la disciplina que crea, coordina, planifica y supervisa los objetivos comunicacionales respecto a los públicos institucionales con los cuales conserva

¹³ MARTÍNEZ Solana, Yolanda. La comunicación institucional: análisis de sus problemas y soluciones. Fragua Madrid 2004. P 100.

¹⁴ IDEM P 115.

¹⁵ LAIR, Rivero. La comunicación eficaz. Editorial Urano, Barcelona, España 1996. P 68.

una estrecha relación, para lo cual identifica, de manera explícita, los ámbitos de aplicación interno y externo de la comunicación en la institución mediante el conocimiento de la misma a través de los elementos que la constituyen –identidad, imagen, cultura, visión, misión, públicos-. Busca informar a los públicos, controlar o dirigir situaciones de comunicación; consolidar la identidad y la imagen institucional y fortalecer la cultura, creando y utilizando todos los medios con que cuenta en la institución. Lo que significa una oportunidad de crecimiento para la institución, que puede ser visto como el desarrollo eficiente en la gestión institucional y su mayor productividad. Es importante señalar que todas estas acciones no pueden concebirse sin la interacción de las personas, entre sí y de éstas con su medio, como el componente fundamental de la acción comunicativa en la institución. Dado el carácter integrador de la comunicación, la comunicación institucional se gestiona con la predisposición de los diferentes niveles de la institución.

De modo que puede entenderse la comunicación institucional como la profesionalización de la gestión de la comunicación en una institución, que además de coordinar los sistemas de comunicación, desarrollar la expresión oficial e intencional de la institución, crea una determinada imagen pública, estableciendo las estrategias que permitan definir las acciones de comunicación más asertivas para representar a la institución.

Objetivos de la comunicación institucional

Uno de los objetivos fundamentales de la comunicación institucional es el de integrar la estructura hacia una identidad coherente y unívoca, lo cual contribuye al consenso de los hombres en la institución. Ello sin perder de vista los objetivos de la institución misma y siendo conscientes de que el apoyo gerencial permitirá la unificación del mensaje transmitido.

La comunicación contribuye a hacer de la institución una entidad homogénea gracias a los objetivos comunes. Mediante la gestión de la comunicación se cumple otro objetivo de la comunicación institucional que es el de mediar entre la identidad y la imagen de la institución.

Una vez avanzado el trabajo de mediación y unificación del lenguaje se comienza a cumplir el tercer objetivo de la comunicación institucional, la flexibilización de la estructura de la institución que mediante la gestión de la comunicación interna en sus diferentes formas permite generar una estructura abierta a los cambios, que a su vez, den respuestas positivas a lo que afrontan las instituciones comunicacionalmente.

2.2.2.2 Formas de comunicación

Los tipos de comunicación que existen en una institución son: comunicación formal y comunicación informal, los mismos utilizan canales descendente, ascendente y horizontal para dirigirse a sus diferentes públicos.

La comunicación formal transmite mensajes reconocidos de forma explícita, como oficiales por la institución. Esta comunicación que se deriva de una organización funcional y jerárquica, se plasma de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama, nos conecta con los tipos de comunicación presentes en los canales descendentes, ascendentes y horizontales.¹⁶

También está la comunicación informal que se produce a partir de las relaciones sociales que se desarrollan a través de una comunicación no oficial entre los miembros de la institución. Esta representa una parte importante de toda la comunicación que se genera; y es

¹⁶ BENAVIDES, Juan. Dirección de comunicaciones empresarial e institucional. España. Editorial Gestión 2001. P 225.

funcional, contribuye a la eficacia de la institución para alcanzar sus objetivos.¹⁷ Se origina espontáneamente, no está controlada, generalmente no puede ser influenciada y su motivación mayor se da por el interés personal del individuo.

Otras formas de comunicación son:

- **Comunicación interna:** cuando los programas están dirigidos al personal de la institución (directivos, gerencia media, empleados). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier institución para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos institucionales.¹⁸

La comunicación interna interesa a la institución porque se encarga de mantener un ambiente medianamente controlado, percibe a la institución a través de los públicos que la componen y la proyección de estos en la gestión de la comunicación externa. La misma está presente en todas las instituciones ya sea consciente o inconscientemente.

Por tanto comunicación en el interior de las instituciones está considerada como una herramienta de gestión y es un signo exterior de modernidad para aquellas empresas o instituciones que la aplican. La noción de comunicación interna abarca dos aspectos: 1) una función operativa, cuantitativa, que asegura el tratamiento, la difusión y el flujo óptimo de la información en la institución; es la gestión de los sistemas de información, dentro de la institución. 2) una función de “estímulo”, cualitativa, que anima, completa o cortocircuita las redes anteriores y que se está más dispuesto a no confiar en prestatarios

¹⁷ IDEM. P226

¹⁸ SOTELO Enriquez, Carlos. . Introducción a la comunicación institucional. Ariel Comunicación, Barcelona 2001. 50 p.

externos.¹⁹ Estas funciones de la comunicación interna se pueden interpretar, en parte, como: A. La recolección y cuantificación de información en una institución para ser comunicados y transformarlos en una base de datos que permita flujos de información óptimos. B. La realización de actividades, medios y mensajes con objetivos específicos, en un tiempo y lugar determinados para cumplir los objetivos institucionales y afianzar la identidad del público interno de la institución. Por ello la gestión de la comunicación interna es esencial para una organización, no sólo para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación entre el personal, la estructura y el logro de metas.

- **Comunicación externa:** cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la institución. Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier institución hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable.²⁰

Se entiende la comunicación externa como el enlace entre la institución y los públicos externos; tiene como propósito contribuir a la coordinación de la institución con el microsistema o sociedad para que ésta a su vez alcance sus objetivos.²¹ Por ello, la institución también cuenta con la gestión de la comunicación externa, que a través de la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos externos, será la que permitirá el logro de los objetivos de ambos y a través de ello la consecución del desarrollo nacional. Esta armonización de intereses será posible en la medida en que la institución a través de su sistema de comunicación institucional conozca a sus públicos externos,

¹⁹ BENAVIDES, Juan. Dirección de comunicación empresarial e institucional. España. Editorial Gestión 2001. P 209.

²⁰ IDEM. P 50.

²¹ MURIEL, María Luisa; ROTA, Gilda. Comunicación institucional: Enfoque social de relaciones humanas. Quito. Editorial Editora Andina. 1980. P 49.

determinando su ubicación, sus características, sus necesidades, etc. La gestión de la comunicación externa influye en la formación de la imagen de la institución, la cual está en el imaginario colectivo y tiene repercusión en el éxito o fracaso de la institución.

Esta gestión permitirá a la institución constituirse en una fuente primaria de información sobre sí misma para sus diferentes públicos externos, con el fin, no sólo de informar sino de permitirse generar aclaraciones en ocasión de errores y al mismo tiempo evitar que la información transmitida sea mal interpretada. Como ejemplo cotidiano de formas de mantener un buen relacionamiento externo con los medios de comunicación social, que se pueden considerar como aquellos que es mejor no omitirlos, está:

Contactos interpersonales con los encargados o representantes de los medios, lo cual permitirá tener las puertas abiertas de los medios de comunicación en cualquier momento. Considerando que una de las funciones de los medios es la de formar opinión pública estos contactos son de real importancia.

Envío de información general constante a los medios sobre la institución. La información tiene un valor referencial para los medios de comunicación a la hora de hacer sus publicaciones, por lo que se transforma en un servicio social.

Envío de información con formato noticioso, cultural o comunicados para prensa. En esta forma se destaca la conferencia de prensa para comunicar a la institución o información específica sobre ella y también sirve para cultivar relaciones entre la institución y sus públicos externos.

Invitaciones frecuentes a los medios para asistir a reuniones o actividades de la institución. De esta forma se le brindará información actualizada a los periodistas, no sólo

sobre la institución sino sobre temas que se traten en la actividad realizada. Esta actividad también puede ser considerada como un servicio social.

Otras formas de comunicación externa son las relaciones con otras instituciones, la participación en actividades de promoción donde se generan varias relaciones, con los proveedores de servicios, y con los públicos; la elaboración de materiales y medios de comunicación propios para transmitir el mensaje institucional; la publicidad es una de las formas más utilizadas, ella puede presentarse en varias formas, escrita, radial y televisiva o audiovisual; y también está el patrocinio a acciones públicas o actividades de interés social.

Todas las acciones realizadas que sirvan a la comunicación externa son útiles a la vez para la institución porque demostrará que es capaz de comunicar lo que ella es, lo cual, le confiere un gran valor en la sociedad actual. Estas acciones no serán vistas por el público, sólo verán el mensaje final, pues el público no ve procesos de decisión, objetivos, estrategias o tácticas. Sólo ve los hechos significativos para él.²² Es por eso que el público debe ser discriminado según los intereses que la institución tenga, pues cuanto mejor se identifican los públicos que generarían respuestas positivas para la institución, mejor son los resultados en la obtención de los logros de los objetivos. De modo que siempre que se tengan estrategias de comunicación externa es importante considerar cuáles son los públicos más indicados a la hora de comunicar.

Identificada la importancia de tener presente a la comunicación externa y afirmando que la misma será quien se encargue de contactar con los públicos externos a la institución, es pertinente saber que esta comunicación no podría existir sin el apoyo de la comunicación

²² COSTA, Joan. Identidad corporativa. México. Editorial Trillas. 1993. P 121.

interna para la formulación y gestión adecuada del mensaje institucional. Además de todas las formulaciones de comunicación externa es preciso comunicar en primer momento al interior de la institución para generar un clima de complicidad con los públicos internos. Se tendrá entonces como resultado final, una mejor fluidez del mensaje emitido y en consecuencia públicos internos y externos perfectamente informados.

La comunicación, sea interna o externa desempeña roles fundamentales para la institución, pero diferentes a la vez dentro de la misma. Ambas comunicaciones son interdependientes, por lo que desde la unidad o departamento de comunicación han de ser planificadas para que se apoyen mutuamente y dirigirse en un mismo sentido para contribuir a alcanzar los objetivos de la institución.

Responsabilidades de la comunicación interna y externa

La responsabilidad de la comunicación alcanza todos los niveles de una institución, no sólo a los gerentes, sino también los mandos medios, a los ayudantes de dirección, y por ello utilizan la comunicación para alcanzar los resultados deseados tales como:

- ✓ Desarrollo de una visión compartida de la institución dentro de la organización; es decir, que todos trabajen por alcanzar un mismo objetivo.
- ✓ Establecimiento y mantenimiento de la confianza al liderazgo de la organización
- ✓ Inicio y dirección del proceso de cambio
- ✓ Dar poder y motivación a los empleados.

Esta comunicación ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad institucional, por que transmite su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias e implica a sus empleados en los aspectos esenciales para alcanzar logros, permitiendo con ello que el trabajo cotidiano sea optimizado y los niveles de

frustración laboral vayan desapareciendo, claro está que este resultado en su nivel óptimo precisa la colaboración de otras áreas de la institución.

Flujo de comunicación en las instituciones

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una institución.

El tipo de comunicación que puede encontrarse en una institución puede ser:

- ✓ **Comunicación descendente:** es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una institución hacia los más bajos. Esta comunicación que va del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas institucionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.²³
- ✓ **Comunicación ascendente:** fluye desde los niveles más bajos de la institución hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y otras maneras.²⁴
- ✓ **Comunicación horizontal:** fluye a un mismo nivel y se convierte en necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una institución. ²⁵
- ✓ **Comunicación diagonal:** es la que cruza distintas funciones y niveles de una institución y es importante cuando los miembros de la misma pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.²⁶

²³ IDEM. P 51

²⁴ IDEM. P 51.

²⁵ IDEM. P 52.

²⁶ IDEM. P 52.

2.2.2.3 La importancia de los públicos en la comunicación

El público está conformado por los actores que interactúan directa o indirectamente con la institución. Se los puede definir como un grupo de personas que tienen unas mismas aficiones o acuden con frecuencia a un mismo lugar. El mismo puede ser diferenciado en dos niveles, público interno y externo a la institución, que dentro del campo social van desde la más inmediata al núcleo, la institución misma, hasta la más distante, la opinión pública. Estas capas coexisten entre sí, y se relacionan de diferentes formas generando una estructura operativa única; se presenta como los que integran la institución-público interno-; empleados, técnicos, jefes, gerentes; y los que integran el ámbito externo. Por lo tanto en la institución no puede existir una comunicación que plantee incoherencias entre los mensajes dirigidos a los públicos internos y públicos externos, ya que en la configuración de las opiniones de las personas intervienen tanto la comunicación interna como la externa, puesto que las personas están expuestas a todas las informaciones o mensajes generados por la institución.

Estos públicos son considerados a su vez como público objetivo, descrito como un grupo al cual una institución desea transmitir un objetivo²⁷. Para decidir cual será el público objetivo se considerará primero el o los objetivos de comunicación. Esto da a entender que existe interrelación entre los objetivos de comunicación y la elección del público al que se dirigirá, lo que dará por resultado el mensaje a ser transmitido.

El mensaje se formulará gracias a la información específica recogida en la división de los públicos en públicos objetivos, lo cual es conocido como segmentación, y servirá para dar una respuesta adecuada a las necesidades de cada grupo.

²⁷ COSTA, Joan. Identidad Corporativa. México. Editorial Trillas. 1993. P 112.

2.2.3 El rumor

El rumor es una idea no comprobada que circula en una institución o en el entorno de la misma²⁸. Es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos y se puede clasificar en cuatro tipos:

Ilusiones o deseos: son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otra persona. Aunque su tono es positivo, expresan lo que preocupa a los empleados.

El rumor "metemiedo": obedece a los temores y ansiedades de los empleados, provocando una incomodidad general entre los trabajadores. En este caso los empleados expresan oralmente sus temores a otros empleados, siendo a veces perjudiciales (como cuando anuncian posibles despidos).

Rumor cicatero: es el más agresivo y perjudicial, ya que divide a los grupos y acaban con cualquier sentimiento de lealtad. Obedecen al odio, a la intención de atacar o crear enfrentamientos. Tienden también a desprestigiar a una institución o a una persona afectando negativamente su reputación.

Rumor estimulante: son los que tratan de adelantarse a los hechos y suelen darse cuando los empleados llevan mucho tiempo esperando alguna noticia.

Es recomendable que se le otorgue al rumor la importancia que se merece ya que estos están firmemente arraigados en la vida de toda institución. Los rumores no sólo son dañinos, también pueden cumplir una función útil, incluso saludable.

²⁸ CEAC. Identidad corporativa y estrategia de empresas, 25 casos prácticos. Barcelona 1992. P 83.

2.2.4 Concepto de cultura y valores institucionales

Los elementos constitutivos de una institución son su cultura, su identidad, su imagen y sus públicos. Estos elementos justifican la existencia de la institución y permiten el desarrollo de la misma.

La cultura es un pilar fundamental para la institución. Es el conjunto de valores, creencias, costumbres y conjeturas principales que comparten los integrantes de una institución y que se manifiestan inconscientemente gracias a una experiencia grupal. Los comportamientos se transforman con el solo hecho de integrarse y generar un nuevo tejido social; el sentir, el pensar y el obrar estará influido por el grupo al que pertenezca la persona.

De esta manera se van generando roles y papeles que se cumplen de acuerdo con las necesidades grupales y el estilo personal de cada uno de los miembros, estableciéndose una permanente interacción. Todos estos son aspectos que la comunicación en las instituciones no puede ignorar, pues son procesos interactivos en los que se producen los mayores efectos comunicativos dada la condición humana.²⁹ Esto se genera en ámbitos diversos por lo cual toman características diferentes.

En la institución, cultura es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros. Implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamientos a lo largo de cierto período³⁰. Toda institución crea su propia cultura o clima y refleja las normas y los valores.

²⁹ ROJAS, Guzmán, A. Contribuciones. Imágenes de las instituciones, capítulo: La comunicación organizacional productora de redes de conocimiento y sentido individual y colectivo. Buenos Aires. CIEDLA. 2000. P 61

³⁰ IDEM. P 95.

También refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la institución atrae, sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema.

Los valores presentes en el individuo y en toda institución se pueden definir como creencias bastante permanentes sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la institución.

Generalmente los valores, las normas y los patrones de comportamiento que necesitan ser aprendidos a través de la socialización institucional son: los objetivos de la institución, los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos, las responsabilidades que le corresponden a cada miembro en la institución, los patrones de comportamientos requeridos para el desempeño eficaz del papel y un conjunto de reglas o principios que aseguran el mantenimiento de la realidad e integridad de la institución.

2.2.4.1 Tipos de culturas más comunes

Los tipos de cultura más comunes encontrados en las instituciones se notarán a partir de los comportamientos, las acciones diarias para cumplir las metas de la institución, la visión y la misión manifiesta y los medios de los cuales se sirve para hacerlo. Todo esto permite ver que el interior de la institución está constituido por diferentes tipos de cultura: la dominante y las subculturas que son las expresiones más típicas y claramente identificables en la institución.

- *La cultura dominante* es en la que se expresan los valores principales de la institución, aquellos que son compartidos por la mayoría de sus integrantes y por lo tanto caracterizan a la misma.

- *Las subculturas* que, en general, se forman en las grandes instituciones a fin de manifestar problemas para que se busquen soluciones a los mismos. Se puede decir que son como mini culturas de la institución.

Dadas las características se sabe que la cultura dominante es la que tiene mayor impacto en el comportamiento del empleado; están relacionadas a menor rotación del personal y comparte los valores centrales. Cuanto más importancia tiene estos valores más fuerte es la cultura, lo que da un alto grado de acuerdo, lealtad y compromiso para con la institución. Mientras que las subculturas sirven de reguladoras de la primera.

La cultura desde sus funciones puede:

1. Definir fronteras entre instituciones. La cultura por sus formas de caracterizar a la institución marca diferencia entre ellas, por ejemplo entre dos instituciones que brindan un mismo servicio.
2. Transmitir sentido de identidad a sus miembros.
3. Generar compromiso entre sus miembros.
4. Incrementar la estabilidad del sistema.
5. Generar estándares de conducta apropiados a ser utilizados.
6. Servir como mecanismo de control.

A partir de estas directrices se puede identificar el rol de la cultura que le confiere identidad a la institución y la hace única, por lo tanto es a través de la cultura que se llegan a entender, practicar, priorizar, interpretar y movilizar valores comunes con énfasis y criterios propios.³¹ Lo que en consecuencia facilita el trabajo del comunicador, el cual necesita conocer detenidamente la cultura institucional a fin de transmitir los mensajes adecuados, manejar la

³¹ ROJAS, Guzmán, A. Contribuciones. Imágenes de las instituciones, capítulo: La comunicación organizacional productora de redes de conocimiento y sentido individual y colectivo. Buenos Aires. CIEDLA. 2000. P 62

filtración de las informaciones que ingresen desde el exterior de la institución, ser diferentes de otras instituciones y conformar una comunidad satisfecha que cumpla con sus funciones, motivada por un sentido de pertenencia e identificación.

2.2.5 La Visión y Misión

Como estrategia institucional se puede identificar claramente una visión y misión, que se convierten en componentes importantes de la institución si se entiende que son el punto de partida de la misma. Será la visión el primer momento de la institución, cuando nace, la proyección que alguna persona se hizo sobre el futuro de la institución. Y la misión es aquello que marcará el camino para cumplir con ese ideal planteado y proyectado.

Visión

El término visión proviene del latín “visio” que significa ver, percibir. La visión empresarial describe el futuro deseado, o sea, que es la expresión de la figura que se desea crear para el futuro pero descrita en tiempo presente.³² Es el sueño que desean realizar, las necesidades propias e institucionales que se pretenden satisfacer en el futuro.

Una vez claro el lugar hasta donde se quiere llegar es necesario ver cual será el camino elegido; es por eso que la misión se manifiesta de manera escrita en la institución y sirve como guía para orientar el camino a seguir y llegar a los objetivos institucionales propuestos, los cuales permitirán lograr atravesar el camino hasta los ideales que la institución se haya planteado.³³

³² FLOR Romero, Martín. Organización y procesos empresariales. Asunción. Editorial Editora Litocolor. SRL. P 136.

³³ IDEM. P 136

Misión

La misión de la institución está constituida por cinco elementos: su historia, preferencias de la administración, ambiente de mercado, recursos de la organización y competencias distintivas.³⁴ Además de integrar estos elementos la misión será clara, objetiva y realista, para constituirse en fuente de inspiración e impulsadora de las actividades que los directivos, gerentes, empleados y su público en general realicen con la relación a la institución. De esta forma, toda institución no perderá de vista su rumbo, su orientación; de modo que se tornen más acertadas todas las acciones de la misma en tanto que la visión y misión sean transmitidas y tenidas en cuenta como una guía de sus acciones.

Tanto la visión como la misión son enunciados que tienen que ser escritos y compartidos por todos los miembros de la institución. Aquí se aprecia la importancia de la comunicación institucional para lograr una adecuada difusión y de igual manera crear un compromiso y sentido de pertenencia entre los miembros de la entidad.

2.2.6 Identidad Institucional

La identidad de una institución suele compararse a la de la persona, lo cual no está lejos de ser verdad si se toma en cuenta como identidad aquello que distingue a la institución, lo que la caracteriza en sí misma y le otorga diferenciación con otras instituciones.

La identidad institucional es la manera de pensar y producir de la misma; se manifiesta en el comportamiento y comunicación de la institución, y en su expresión estética y formal.³⁵

³⁴ IDEM. P 137

³⁵ COSTA, Joan. Identidad corporativa. México. Editorial Trillas. 1993. P 130.

Es entonces, el conjunto de valores, costumbres, la cultura de la institución, su esencia, las actividades que realiza, los objetivos que se propone, los que cumple, sus formas de expresión y el modo en que los transmite.

Es la fuerza interna de la institución, es lo que la institución es en sí misma y uno de los ejes principales para realizar cualquier estrategia dentro de la institución, principalmente de comunicación, lo que consecuentemente genera la imagen de la misma en los niveles interno y externo.

2.2.6.1 Tratamiento de la identidad en la institución

Se deberá tener en cuenta la importancia del tratamiento de la transmisión de la identidad porque en muchos casos la identidad misma marcará la diferencia entre las instituciones que logran una buena imagen y las que no.³⁶ Pocas instituciones comprenden explícitamente la relación de la comunicación con la identidad y la imagen. Es así que el mal manejo de la identidad provoca en ocasiones cierta distorsión en la imagen pública y por ende un desapego con la misma identidad. Se debilita el sentido de pertenencia de los grupos que integran la misma, y se facilita la dispersión y fragmentación de la información, provocando distintas impresiones en sus públicos que puede concluir en el fracaso del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por tanto se debe considerar que la identidad institucional de manera bien formulada y guiada por la comunicacional intencional, que es aquella que se planifica sobre la base de estrategias generadas dentro de un plan, permite que se transmitan los valores, la cultura, la esencia de ser de la institución, logrando establecer la motivación en el ambiente de trabajo, y

³⁶ IDEM. P 131.

fortaleciendo el sentido de pertenencia del empleado hacia la organización y acrecentando su compromiso con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Considerando los beneficios que puede dar una correcta transmisión de la identidad institucional, se puede señalar que la gestión diaria de la identidad, implica formular una estrategia y unos objetivos institucionales, poner medios para alcanzar esos objetivos, los procedimientos a seguir y una estructura organizativa que los administre. Apoyado por un plan concreto y estratégico de comunicación que facilite la relación de la institución con sus públicos internos y externos; y fortalezca su identidad e imagen.

Convertir a la identidad en un factor influyente dentro de la cultura organizacional de las instituciones lleva consigo el hecho de tener presente a la comunicación, como herramienta transversal en el proceso de afianzamiento de la identidad, es decir que la identidad para llegar a ser un factor influyente dentro de la institución debe de ser canalizada óptimamente a través de los planes de comunicación, principalmente a nivel interno.

2.2.7 Imagen

Una imagen es el conjunto de significados por los que un objeto se conoce y a través del cual la gente lo describe, recuerda y relaciona. Es decir, es el resultado neto de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene de un objeto.³⁷

Esta percepción se genera a través de la transmisión de la identidad de la organización por diversos medios y mecanismos de información y comunicación que se plantea dentro de la institución. Si bien la imagen está en el conocimiento colectivo del público, la institución

³⁷ RAMOS Padilla, Carlos. La comunicación, un punto de vista organizacional. México. Editorial Trillas. 1991. P 15.

puede crear medios para que los mensajes sean intencionales formulando una especie de imagen controlada y fortalecida por la identidad de la organización.

Sin embargo hay que considerar que la imagen es el resultado no solamente creado a partir de los mensajes transmitidos intencionalmente al exterior de una institución, sino también de aquello que se transmite inconscientemente.

Aunque hoy en día se ha llegado a sistematizar incluso la forma de transmitir la cultura, se dice que siempre quedan elementos que no son previstos y también transmiten la imagen de la institución. Es más, cabe la posibilidad de señalar que la imagen se forma tanto al interior como al exterior de la institución.

De manera que, la imagen institucional es la idea que se formula en la mente de quienes observan a la institución ya sea desde dentro o desde fuera de la misma, y por la cual una institución tiene la posibilidad de ser reconocida y cumplir con sus objetivos o metas. Pero la institución no es capaz de controlar plenamente esa imagen pues no depende de ella, sólo puede gestionar de la mejor manera posible su comunicación, evitando, contrarrestando y previendo que se forme una imagen negativa de ella.

El concepto de imagen se fortalece cuando se señala que la imagen se va formando en el individuo por impresiones que tiene sobre la institución cuando se enfrenta a las diversas formas de expresión que presenta.³⁸ Consecuentemente esto lleva a la institución a planificar su comunicación desde dos ejes principales, la comunicación interna, utilizando a la identidad como elemento principal y la comunicación externa, teniendo en cuenta como referencia primordial a la imagen que los públicos pueden concebir principalmente al exterior de la institución.

³⁸ VILLAFANE, Justo. Imagen positiva. Barcelona. Editorial Pirámide. 1998. P 23

La comunicación se da naturalmente en toda organización por ser un proceso social importante para el desarrollo del hombre. En las instituciones puede ser considerada como un sistema nervioso central que actúa coordinadamente entre la organización y el entorno, que articula los mensajes, las relaciones y genera las interacciones. Por ello la comunicación institucional, es entendida como aquella que se da dentro de las instituciones, entre las mismas y el contexto. Se divide en comunicación interna y externa, además, el estudio de la comunicación puede considerar los ámbitos públicos y privado. El primero hace referencia a la comunicación que se da en instituciones públicas o pertenecientes al estado o a la sociedad en general, y el segundo a la presente en los sectores privado, como las empresas u organizaciones con fines de lucro.

2.2.8. La unidad de comunicaciones

Dentro de la gestión de la comunicación surgen ciertas responsabilidades que se asumen desde la dirección de la organización para cumplir con los objetivos de:

- A. Desarrollar iniciativas para minimizar las discrepancias no funcionales entre la identidad deseada y la imagen deseada, teniendo en cuenta la interacción estrategia-imagen-identidad. Esto ayuda a la institución a establecer los mecanismos a utilizar a fin de disminuir los contrastes entre lo que la institución es y lo que el público percibe.
- B. Desarrollar el perfil de la institución. Conocer quién es la institución, qué ofrece y cómo lo hace.
- C. Indicar quién debe hacer qué tarea en el campo de la comunicación para formular y ejecutar los procedimientos efectivos que faciliten la toma de decisión sobre asuntos relacionados con la comunicación. La coordinación adecuada de la comunicación

implica el conocimiento pleno de la institución y de sus integrantes para una mejor distribución de las funciones desempeñadas.

Por ello para gestionar la comunicación se tienen que conocer a la institución, y por tanto es necesario realizar un diagnóstico de la comunicación donde se identifiquen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la institución a través de diferentes métodos. Por lo tanto es pertinente considerar los insumos a utilizar para el diagnóstico, por lo cual se debe considerar:

- A. Información acerca del medio ambiente externo a la institución
- B. Información acerca de la institución misma
- C. Información acerca de todos y cada uno de los públicos de la institución
- D. Información acerca de la naturaleza de la relación de la institución con cada uno de sus públicos
- E. Información acerca de la imagen de la institución

Y para poder comunicar fehacientemente el ser de la institución es necesario comprender de manera más acabada los tipos de información planteados anteriormente.

Considerar el ambiente externo que afecta a la institución y a su público; todos los acontecimientos tanto políticos, sociales y económicos que influyen en los acontecimientos de la institución; para finalmente, transmitir el mensaje institucional.

La Unidad de Comunicaciones tiene la importante tarea de codificar toda la información, lo cual requiere de una planificación con una estrategia, políticas y funciones preestablecidas, así como de un conocimiento previo de la cultura de la institución.

La planificación la podemos definir como el proceso intelectual e ideativo en su naturaleza y concepción, el cual consiste en identificar y seleccionar los objetivos, las normas, los

procedimientos, las estrategias, los escenarios, los presupuestos de la institución en función de prepararse y alcanzar los éxitos.³⁹ El departamento de comunicaciones de cualquier institución debe contar con la planificación; una planificación que incluya estrategias, políticas y una serie de funciones preestablecidas con el fin de prever el futuro y de actuar de manera congruente y no improvisada. Dicho departamento debe estar claro en cuanto a los medios y canales de comunicación con los que cuenta.

La comunicación institucional, fundamenta su interés en la convergencia de los siguientes aspectos:

- a) A través de la información incide en un sector expansivo y estratégico, con efectos multiplicadores sobre la sociedad y la propia institución.
- b) En los últimos años se da un crecimiento importante, paralelo a su influencia en el conjunto de la sociedad y marcado por su previsible transformación. Lo cual implica percibir y trabajar con el reconocimiento y desarrollo de la identidad: la del usuario (destinatario-receptor), la del producto-servicio (mensaje) y la de la institución-productora (emisor).
- c) La comunicación institucional, en sus vertientes interna y externa, es todavía una cuestión pendiente de recibir un enfoque práctico satisfactorio en las organizaciones institucionales.
- d) La comunicación institucional es un elemento decisivo para lograr:
 - Una mejor gestión general de la institución (interna-organizativa; externa-social).
 - Una práctica informativa democrática (de servicio público) que contribuya a hacer efectivo el derecho a la información y las obligaciones adquiridas por las administraciones.

³⁹ IDEM. P 98.

- Una proyección social de las instituciones públicas que fomente el conocimiento y la participación de la ciudadanía. Todo ello será básico en las ocasiones cada vez más frecuentes en que resulte clave llegar al acuerdo social respecto a determinadas actuaciones de la Administración Pública.

La necesidad de una Unidad de Comunicaciones para las instituciones de estructura compleja se debe al propio estado de inconciencia que las mismas poseen generalmente sobre su condición de ser centros emisores y receptores de señales, informaciones, mensajes, comunicación; que ésta se diversifica constantemente; que sus técnicas se especializan y proliferan; que el tráfico comunicacional aumenta y tiende a la saturación y al desorden. Nada hay que corrija espontáneamente tal aleatoriedad, donde se producen inevitablemente redundancias innecesarias (ruido) y contradicciones. Todas estas fuerzas en libertad relativa son irrefrenables y es preciso detenerlas, imponer orden y coherencia entre ellas, controlarlas con eficacia.⁴⁰ Este control, esta puesto en orden y coherencia con la comunicación, exige el conocimiento de la institución y de la comunicación en sí misma, lo cual marca el inicio del por qué la necesidad de una Unidad de Comunicaciones en una estructura determinada, la institución. Dado este primer estado de inconsciencia sobre la comunicación dentro de la institución, se presenta a su vez, el hecho que la comunicación de la institución, con respecto a sus estrategias, es ejecutada por diferentes órganos, de manera dispar e incoherente sin el mensaje unívoco que debería transmitir la institución para generar una imagen positiva de si.

La comunicación es un medio de la toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización, pues mediante una adecuada comunicación se puede disponer de las

⁴⁰ ALOY, Jaime; DELGADO, María y ROCA, Xavier. Comunicación interna en la empresa. P 93.

informaciones necesarias en el momento oportuno.⁴¹ La importancia implícita de la comunicación en la toma de decisiones de la institución genera la necesidad de crear una unidad de comunicaciones capaz de coordinar y gestionar toda la comunicación de la institución, con la finalidad de generar sistema y políticas que permitan disponer pertinentemente de la información en los momentos propios para ello. Lo que generará procesos internos con orientación al fortalecimiento de la identidad e imagen institucional aportado al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Otro factor que interviene a la hora de crear una unidad de comunicaciones es la inserción de la comunicación en un contexto predominantemente mundial, lo cual influye en las decisiones de la organización. Para aplicar la comunicación a este contexto se considerarán tres factores principales: 1) La extensión de las formas y productos publicitarios en el ámbito de la comunicación mediática; superando la idea de que la publicidad en si es solamente la comunicación de la organización, para que la misma cumpla con su función pública real de presentar el producto o servicio. 2) La transnacionalización y globalización de la comunicación lo cual hace referencia a que la comunicación en sus formas se ha homogeneizado para globalizar marcas y organizaciones tendientes a convertirse en todo unitario e independiente. Y por último 3) La inexorable presencia e influencia de las nuevas tecnologías en todas las cuestiones relacionadas con la comunicación; lo cual permite que los medios de comunicación pasen de ser simples instrumentos para transmitir información a ser elementos de interacción entre las personas, los grupos sociales y las organizaciones. Es así que este nuevo orden con sus factores predominantes demarcan la nueva problemática de la

⁴¹ MURIEL, María Luisa y ROTA, Gilda. Comunicación institucional: Enfoque social de relaciones humanas. Quito. Editorial Editora Andina. 1980. P 63.

comunicación para las instituciones y determinan nuevas formas de gerenciarla dentro de la misma.

A partir de la identificación de estas necesidades que la realidad suscita a las instituciones, se plantea que la comunicación dentro de cualquier institución de estructura compleja, precisa ser integrada a través de la gestión de un órgano central: La Unidad de Comunicaciones.

Ubicación de la unidad

La Unidad de Comunicaciones necesita estar ubicada dentro del organigrama de la institución en una posición flexible, al mismo nivel que la alta dirección o gerencia, con el mismo poder político de decisión en la planificación institucional para poder realizar sus acciones con inmediatez. La estructura de la unidad es descentralizada. Estos parámetros son importantes para que se pueda integrar la comunicación de la organización, porque la comunicación en sí requiere libertad de acción ya que es un flujo implícito en toda la organización con independencia de las demás instancias, esta libertad de acción debe ser comprendida y asumida por sus superiores y los demás niveles de la institución. Se debe de evitar en lo posible que la unidad sea consumida por la burocracia de la institución, al contrario, deberá poseer canales de comunicación abiertos que le permitan relacionarse vertical y horizontalmente con todas las áreas y niveles de la institución.

Es por ello que la comunicación institucional está compuesta por dos tipos diferentes de estructuras: a) las estructuras propias de la institución que están integradas a ésta como un subsistema y b) las estructuras externas a la institución que le brindan servicios, integrándolas temporal o parcialmente a ésta; su ubicación se da con base sobre las necesidades de la institución.⁴² Hay dos formas de gestión de la comunicación institucional: una dirección de

⁴² IDEM. P 65

comunicación o un centro de comunicaciones –integrado a la institución-, y las que no están integradas a la institución como son las asesorías, que generalmente dan respuestas concretas ante ciertas situaciones específicas.

La Unidad de Comunicaciones es una estructura integrada a la institución para gerenciar la comunicación de la misma. El hecho de ser parte de la institución permite un desarrollo cabal de la gestión de la comunicación, pues estará en constante con la realidad institucional. Pero deberá saber ser imparcial en momentos que exijan cambios o situaciones críticas que puedan significar un éxito o un fracaso. Estará dentro de la estructura para gestionar la comunicación y estar en constante contacto con la realidad institucional.

Las unidades son o deberían ser un eficaz gestor de la comunicación. De este modo, puede colaborar en la supervivencia y perfeccionamiento de la institución –que depende del cumplimiento de sus objetivos- transmitiendo las exigencias del entorno social, movilizándolo a los miembros de la organización hacia la actualización y modernización institucional e incrementándole conocimiento público de la institución. Dentro de las planificaciones estratégicas es interdependiente con las políticas de la organización, por lo cual es importante plantear y definir políticas globales de comunicación que deben cumplir necesariamente tres requisitos básicos: 1) depender al máximo del órgano (de la comunicación) dentro de la organización. 2) tiene que partir de un enfoque global de la comunicación y 3) otorgar a la comunicación interna un carácter primordial en el momento mismo de creación de la unidad.

Esto permitirá afianzar la comunicación de la institución a través de estrategias comunicacionales nítidas y coherentes con la razón de ser y actuar de la institución.

2.2.9 La comunicación y la política

La comunicación y la política han estado estrechamente ligadas, una como instrumento de la otra. La comunicación se encuentra en una época de grandes cambios, pues se viene dando un crecimiento y transformación gradual de las sociedades con el consiguiente aumento de su participación en los asuntos de la vía pública; ello ha implicado que gobernantes y gobernados establezcan diversos mecanismos recíprocos de comunicación.

Cuando se asegura que la información y comunicación es poder, se debe entender como un poder compartido porque muchos esconden informaciones por temor precisamente, a perder poder y ocultar información también es una ventana abierta hacia la corrupción.

Particularmente en las instituciones de gobierno es donde más se nota la falta de comunicación y de vías de participación interna, lo que no sólo genera apatía, sino que elimina el debate interno y propicia la rutina y el empobrecimiento de las instituciones.

Podemos destacar varios factores que garantizan el éxito de la buena comunicación en el entorno público:

1. *Liderar*: las máximas autoridades, en este caso, las autoridades municipales deben mostrarse comprometidas con la idea de que la comunicación interna es esencial para conseguir los objetivos de la institución. Además, deben procurar transmitir ellas mismas los mensajes comunicacionales, para que las personas concreten las ideas y proyectos.
2. *Coherencia y buen ejemplo*: las comunicaciones formales tienen un peso importante en la transmisión de ideas dentro de la organización institucional, pero es la coherencia y ejemplo lo que más mueve a actuar de una manera u otra.

3. *Implicar a las personas*: en las instituciones es fundamental huir de todo lo que suponga fomentar el anonimato. Para esto hay que generar mecanismos que hagan que las personas aporten sus opiniones e ideas.
4. *Personalizar la comunicación*: el cara a cara es la principal estrategia de comunicación, especialmente útil cuando los temas a tratar son conflictivos.
5. *Compartir responsabilidades*: la comunicación debe descentralizarse al máximo para que todos los niveles de dirección sean agentes comunicativos activos y que, a través de ellos, la información llegue a todas las unidades de la institución.

2.2.10 La comunicación en la Administración Pública

La Administración Pública en su conjunto se constituye en un microuniverso autónomo dentro de la sociedad, que a su vez va generando espacios cerrados hasta llegar a la unidad mínima, el funcionario.⁴³

Esa actitud concentrada, interviene en el plano institucional, en las vertientes externa e interna.

Externamente: una administración ignora a las demás y en ocasiones pierde perspectiva sobre la sociedad.

Internamente: los departamentos, las direcciones, los servicios, las secciones y las unidades se obvian y apenas cooperan entre sí. La información utilizada no suele superar el aspecto operacional (información de primer nivel, de base y trabajo; información instrumental para operar). Así el aspecto táctico (información de segundo nivel, sobre los objetivos y la

⁴³ LAIR, Rivero. La comunicación eficaz. Editorial Urano, Barcelona, España 1996. P 70.

trayectoria) y estratégico (información de tercer nivel, objetivos a medio y largo plazo) permanecen inactivos.

El plano individual también puede seguir una dirección similar, la ley del mínimo esfuerzo y la dificultad de reconocer al otro. Manifestaciones de esta inclinación de la Administración Pública son la burocracia cerrada y reglamentista, el silencio administrativo o el escapismo.⁴⁴ Manifestaciones que hacen que la propia sociedad acabe carente de su condición original que refiere ser el primer sujeto que debe guiar la actividad de la administración.

De modo que, instituciones como el Gobierno Central, Local y la Administración Pública que forman parte de la sociedad, se alejan para construir universos sin la suficiente conexión con la ciudadanía. Nacen como entes mediadores, instrumentales – de servicio- y acaban con claves internas y de crecimiento endógeno.

Las Instituciones Públicas habrían de cumplir en su apertura con las premisas de la verdad (compromiso con la realidad), la rectitud (compromiso con la sociedad y sus normas) y veracidad –o sinceridad- (compromiso de la propia institución pública consigo misma, como agente emisor). Con estas premisas la política (la gestión de lo público) estaría vinculada a las exigencias de la ética y la cultura comunicativa.

Con la asistencia decisiva de los medios masivos de información, el principal agente de producción discursiva –producción de realidad- es el institucional. La producción le corresponde más bien al ámbito gubernamental, la circulación a los mass media y la actualización-consumo a la sociedad. Esta distribución de funciones viene a recordar la interacción de las tres categorías de agentes colectivos:

⁴⁴ IDEM. P 79.

Gobierno/Administración Pública (los gobernantes)

La sociedad (los gobernados)

Los intermediarios/mediadores (entre los que se encuentran los periodistas)

En una institución pública la función de comunicar es un constituyente esencial de su propia actividad: la de prestar servicios a la sociedad. Por esta razón resulta aún más necesario el que se trabaje con una perspectiva global. Sus ejes primeros pasan por una estrategia general y compartida por la institución, así como por la coherencia de los sentidos transmitidos desde la institución.⁴⁵

Lo que caracteriza al concepto de comunicación global, es decir, la existencia de una política de comunicaciones, de un proyecto de organización que recorra e impulse el conjunto de sus acciones y de sus actos de habla, define como esencial su finalidad, la cual consiste en armonizar el decir y el hacer, lo que se enuncia y lo que se practica.⁴⁶

Ambos territorios (las palabras y los hechos) son entidades inseparables. La cuestión básica en la comunicación global residiría en intervenir de forma dirigida y sistemática para reforzar lo que se hace con lo que se dice e intensificar lo que se dice con lo que se hace. La eficacia comunicativa radicaría en el punto de unir los dos planos de la actividad institucional.

La puesta en práctica del principio de comunicación/ coordinación / participación requiera la movilización de dos lógicas: la político-ideológica y la político-administrativa. La primera permitirá afrontar en todo su desarrollo la aplicación de un nuevo modelo –integrado– de ejercer la política, es decir: estaría la Institución preparada para asumir la dinámica abierta y con ella los resultados derivados. La segunda posibilitaría funcionar de acuerdo a una forma

⁴⁵ MARTÍNEZ Solana, Yolanda. La comunicación institucional: análisis de sus problemas y soluciones. Fragua Madrid 2004. P 118.

⁴⁶ IDEM. P 120.

de gestionar las actuaciones administrativas con mayor proyección social y menor carga burocratizada.

De lo que se trata es de recuperar el sentido original de servicio –público- al que se deben las instituciones –públicas-. Se piensa en un fortalecimiento de lo público que evite su identificación con lo gubernamental y con lo administrativo. A través de esa línea maestra se extenderían hábitos y sistema de comunicación que introducirían una democracia informativa efectiva en las organizaciones institucionales.

En su intento por definir el papel de la comunicación institucional –una oposición de la comunicación comercial- como el discurso no dirigido a la venta de un producto, opuesta a la comunicación publicitaria de los productos y las marcas, dirigida a modificar comportamientos, actitudes o conseguir adhesiones. La noción de comunicación institucional aparece definida más por lo que no era que por el era.

La misma tiene como objetivo dar a conocer la voluntad de la institución de ser una colectividad que se dirige a su entorno y suscitar la adhesión a su proyecto. Lo que importa es la identidad global que la imagen transmite a través de los procesos de comunicación.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Definición y justificación de la muestra.

La población es el conjunto de elementos que concuerdan o comparten una serie de especificaciones y características tanto de contenido, lugar y tiempo.

La muestra dentro de una investigación científica no es más que la selección de un grupo representativo de la población en base a la cual se va a generalizar resultados. Para seleccionar la muestra primero se definió la unidad de análisis, que para el caso es una muestra no probabilista, pues la elección de los elementos, no dependió de la probabilidad sino de las causas relacionadas con el investigador.

El universo o corpus de la investigación lo conformó el personal de la Unidad de Comunicaciones y Prensa de la comuna capitalina.

El equipo entrevistado lo conformó la Jefa de Comunicaciones, Silvia Orellana, la asistente de prensa Iris Campos, la diseñadora gráfica Blanca Henríquez, el camarógrafo Ernesto Hernández.

Para la elaboración del diagnóstico también se consideró a los concejales Eduardo Linares, Miguel Sáenz Varela, Jorge Meléndez; y el director de distrito Jesús Ávalos, con quien el departamento coordina su trabajo para actividades especiales o temas específicos.

La elección de la jefa de la unidad respondió a la necesidad de conocer cómo se dirige el trabajo, qué tanto conocimiento se tiene en primer lugar de la comunicación institucional y por otro lado sobre la dirección de una unidad de comunicaciones. La elección de la asistente de prensa, diseñadora gráfica y camarógrafo respondió primordialmente para conocer que tanto se identifican con la institución, cómo es que realizan su trabajo, si conocen y consideran

que la institución desarrolla comunicación institucional, ya que ellos en gran medida son protagonistas de la comunicación institucional.

Finalmente la elección de los concejales, personas claves e importantes dentro de la institución como tal, nos permitió lograr una apreciación del trabajo de la unidad desde el exterior; una identificación de lo que para ellos es comunicación institucional y en la medida de lo posible emitir un propio diagnóstico de la unidad.

3.2 Tipo de estudio

Desde el punto de vista puramente científico, la investigación es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes.

La investigación es un proceso que a través de la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento. Se caracteriza por ser reflexiva, sistemática y metódica; tiene por finalidad obtener conocimientos y solucionar problemas científicos, filosóficos o empíricos-técnicos y se desarrolla mediante un proceso.

El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio.

Por el nivel de conocimiento que se persiguió en cuanto al objeto de estudio ya definido, la Unidad de Comunicaciones y Prensa de la AMSS, la investigación fue *exploratoria-descriptiva*.

Explorar significa incursionar en un territorio desconocido. Por ello, la investigación adquiere un nivel de tipo *Exploratoria* por que no intentó dar explicación respecto al

problema, sino sólo recoger e identificar antecedentes generales, número y cuantificaciones, temas y tópicos respecto del problema investigado; sugerencias de aspectos por relaciones que deberían examinarse en profundidad en futuras investigaciones. Fue exploratoria, considerando que está tiene por objetivo documentar ciertas experiencias, examinar aspectos y “problemas” poco estudiados o que ni han sido abordados antes. Por lo general se aplica cuando se investigan tendencias, o se identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el “tono” de investigaciones posteriores más rigurosas.

La finalidad de los estudios exploratorios es ayudar a obtener, con relativa rapidez, ideas y conocimientos en una situación. Es una investigación extremadamente útil como paso inicial en los procesos de investigación.

En su nivel descriptivo nos permite caracterizar un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican con un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos. Por tanto en función de su nivel es de tipo *Descriptiva* por que utilizó el método de análisis, caracterizando y señalando las propiedades del objeto de estudio. Combina con ciertos criterios de clasificación para ordenar, agrupar o sistematizar los aspectos involucrados en el trabajo indagatorio e incluso puede servir de base para investigaciones que requieran de un mayor nivel de profundidad.

Con una investigación de este tipo, se está describiendo, registrando, analizando e interpretando la naturaleza actual de la Unidad de Comunicaciones y Prensa de la comuna, y la composición o proceso de las situaciones que ahí se presentan.

Por su finalidad se clasifica como *básica y aplicada*; considerando que la elaboración del diagnóstico “tiene como objetivo el estudio de un problema destinado a la simple búsqueda

del conocimiento” y la investigación aplicada “enfoca su atención en solucionar los problemas, partiendo de resultados inmediatos e interesándose en el perfeccionamiento de los individuos implicados en el proceso de investigación”. De tal manera, el estudio nos permitió diagnosticar la situación actual de la unidad y posteriormente emitir una serie de conclusiones y observaciones destinadas en la medida de lo posible a mejorar su funcionamiento.

Por su alcance temporal, se clasifica como *sincrónica* (también denominada seccional o perpendicular) razonando que se realizó la investigación en un momento dado, la cual comprendió los dos primeros años de gestión (2006-2008). Por su profundidad es explicativa y descriptiva.

Por su amplitud, es *microsociológica* debido a que estableció investigar un objeto de estudio mediante un grupo reducido, sin pretensión de generalizar los resultados de la misma a grupos más amplios o de otras dependencias.

Por su fuente se considero mixta, ya que se hizo una búsqueda de datos de primera mano por la persona que realizó el diagnóstico, a través de las dos técnicas de recogida de datos y del mismo modo se utilizaron datos de otras investigaciones similares.

Es preciso mencionar que se identifican como *categorías de análisis* (que surgen a partir del marco teórico y con las cuales se define qué y cuáles son los conceptos que usaras para explicar el tema de investigación) la comunicación interna y externa, política y estrategias de comunicación.

3.3 Carácter del trabajo

El término paradigma significa el modo en el que vemos el mundo. Los paradigmas contienen reglas que hacen establecer o definir fronteras, y nos dicen cómo comportarse dentro de esas fronteras.

El paradigma actúa como un ejemplo-modelo aceptado que incluye leyes, teorías, aplicaciones e instrumentaciones de una realidad. Con el Paradigma Interpretativo podemos comprender la realidad como dinámica y diversa.

El paradigma interpretativo también llamado paradigma cualitativo, fenomenológico, naturalista, humanista o etnográfico, se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social. Intenta sustituir las nociones científicas de explicación, predicción y control del paradigma positivista por las nociones de comprensión, significado y acción.

La orientación interpretativa se centra en la descripción y comprensión de lo que es único y particular del sujeto, más que en lo generalizable. Lo que pretende es:

- Desarrollar conocimiento ideográfico
- Mostrar una realidad dinámica, múltiple y holística
- Cuestionar la existencia de una realidad externa y valiosa para ser analizada.

Dentro de la investigación interpretativa los grupos sociales son los originarios del problema que hay que investigar, y particularmente en este caso, diagnosticar. El objeto del problema es conocer una situación y comprenderla a través de la visión de los sujetos.

En el enfoque interpretativo el diseño es abierto, flexible y emergente. La muestra se ajustó al tipo y cantidad de información que en cada momento se precisó.; siendo esta una muestra pequeña y estadísticamente no representativa.

El diagnóstico presentado trabajó eminentemente datos cualitativos. Las técnicas de recogida de datos tienen precisamente el carácter abierto, originando multitud de interpretaciones y enfoques; prevaleciendo el carácter subjetivo tanto en el análisis como en la interpretación de resultados.

En cuanto a los criterios de rigurosidad dentro de la investigación interpretativa, no existe unanimidad de posiciones. Algunos autores apoyan sus diferencias basándose en la estrecha relación entre métodos y lógica de validación, proponiendo términos más adecuados al enfoque cualitativo: credibilidad, transferibilidad, dependencia, confirmabilidad. Pero en cualquier caso, todos los autores participan de la aplicación de técnicas propias de validación entre los que podemos destacar las entrevistas, la triangulación, la observación persistente, réplica paso a paso, etc.

Sus características fundamentales son: su orientación al descubrimiento, busca la interconexión de los elementos que pueden estar influyendo en algo que resulte de determinada manera; la relación investigadores-objeto de estudio es afín. Existe una participación democrática y comunicativa entre el investigador y los sujetos investigados; su lógica es el conocimiento que permita al investigador entender lo que está pasando con su objeto de estudio, a partir de la interpretación ilustrada; su objetivo es penetrar en el mundo de los hombres y mujeres (cómo interpretar las situaciones, que significan para ellos, que intenciones, creencias, motivaciones les guían).

3.4 Definición de la técnica

Las técnicas de investigación son aquellas que le sirven al investigador para relacionarse con el objeto y construir por si mismo la realidad estudiada. Tienen el propósito

de recopilar información empírica sobre la realidad del fenómeno a estudiar y son útiles para estudiar a fondo un fenómeno en un ambiente determinado.

Seleccionar una técnica depende principalmente del problema de investigación y del enfoque con el que se pretende investigar. Las ciencias sociales nos ofrecen unas técnicas de análisis con la investigación cualitativa, que nos permiten obtener respuestas sobre el significado de los comportamientos, de los discursos, de las motivaciones; mediante la intención de meterse en el interior de la realidad, que particularmente será la realidad-funcionamiento de la Unidad de Comunicaciones y Prensa de la AMSS.

Las técnicas utilizadas fueron la *observación participante* y la *entrevista semiestructurada*.

3.4.1 La observación participante

La observación es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener mayor número de datos. Gran parte del cúmulo de conocimiento que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación

Con la observación participante, el investigador hace una inmersión en el contexto. Se introduce dentro del grupo de estudio y llega a formar parte de él. El observador participante tiene un doble propósito, implicarse en actividades concernientes a la situación social a estudio y observar de fondo dicho funcionamiento. Como caracterización de su rol, pretende recoger una experiencia desde dentro y fuera de escena, desde la doble condición de miembro y

extraño; al tiempo que hace un registro sistemático de actividades, observaciones, introspecciones.

La observación participante es adecuada en estudios exploratorios, descriptivos y los orientados a la generación de interpretaciones teóricas y apropiadas, cuando entre otras razones, se sabe poco sobre el funcionamiento del objeto a estudiar.

Esta técnica establece una serie de pasos a tomar en cuenta:

- Determinación del objeto, situación, caso, etc.
- Determinación de los objetivos de la observación
- Determinación de la forma con que se van a registrar los datos
- Observación cuidadosa y crítica
- Registro de los datos observados
- Elaboración de conclusiones

3.4.2 La Entrevista

La entrevista es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: el entrevistador-investigador y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información que parte de parte de este, que es, por lo general una persona entendida en la materia de la investigación.

La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en la psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y educación. De hecho en esta investigación, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo sería muy difícil de conseguir.

Con la entrevista lo que se buscó fue obtener información sobre el punto de vista y la experiencia de las personas que forman parte del objeto de estudio y que al mismo tiempo son parte de la realidad misma.

La entrevista semiestructurada persigue obtener mayor y mejor información. Utilizando la técnica se hizo énfasis no por la cantidad sino por la calidad de información que se dio, ya que las y los entrevistados construyeron su propio discurso de forma confiada y cómoda.

3.5 Validación de la técnica

Con la finalidad de garantizar la validez de la técnica de la entrevista semiestructurada se sometió a revisión y aprobación, con el objetivo de que el instrumento presentado ofreciera la información que se deseó obtener; realizando las modificaciones de fondo y forma en caso de ser necesario.

Una vez dada la validación de la técnica, se obtuvo la versión final. (ver anexos). Este fue debidamente explicado a la jefa de la unidad de comunicaciones y prensa y posteriormente se llevaron a cabo las entrevistas. (ver anexos).

CAPÍTULO IV

EXPOSICIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de resultados

Es preciso señalar que si bien el área diagnosticada se denominada Unidad de Comunicaciones y Prensa, esta no supone que existan dos áreas dedicadas a cada especialidad; la unidad misma realiza todas las acciones comunicacionales.

El diagnóstico fue elaborado para conocer las fortalezas, oportunidades, riesgos y debilidades en su dimensión comunicacional; es decir, qué tanto los intercambios de información son oportunos, eficientes y eficaces, por un lado y qué tanto la institución es capaz de convertir los niveles de ruido y sus fuentes en potenciadores del logro de los objetivos, para lograr el crecimiento de la institución y potenciar su desarrollo.

El diagnóstico se realizó con instrumentos y técnicas que procuraron las menores molestias y pérdidas de tiempo para el personal, de modo que pudieron seguir trabajando con normalidad. Se basó en entrevistas directas, revisión y análisis de documentos y formatos internos de la institución y en observaciones sobre la manera de trabajar de la unidad.

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las instituciones; es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la misma. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, lo que supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico.

El diagnóstico hecho en la Unidad de Comunicaciones y Prensa de la comuna capitalina, permitió valorar, cómo se articula la información y la comunicación, cómo fluyen

en los diferentes ámbitos y niveles; si a través de ellas se dinamizan y proyectan políticas pertinentes a la dirección, a la estructura y a la cultura institucional; si la información y la comunicación informal se procesa y se canalizan institucionalmente, para que trasciendan del nivel del rumor, de la opinión, del comentario inadvertido y se vuelvan comunicación estratégica que interpreta, canaliza, capitalice e incorpore el valor significativo de la información generada en la cotidianidad y se tome de ella lo realmente importante para la acción productiva de la institución. Si se ofrecen elementos de juicio para la toma de decisiones por la prontitud de la gestión, si se optimizan recursos para la planeación y contribuyen a la organización interna y disminuyen la dispersión de esfuerzos, de recursos humanos, de técnicas, etc.

Sin embargo, en un primer momento el diagnóstico identificó una comunicación interna “pobre”. En una de las entrevistas, el Concejal Eduardo Linares habla de una “deuda” en cuanto a la comunicación interna, aduciendo una “falta de concepción y manejo”. Lastimosamente, esa “deuda” se continuará teniendo si no se logra comprender que la comunicación interna es tan vital como la externa, pues contradictoriamente el personal municipal desconoce más incluso que los públicos externos y la misma prensa.

Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de la institución.

Las relaciones que se dan entre los miembros de la institución se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos y se le encuentra sentido a ser parte de ella.

Por eso se debe priorizar dentro de la estructura institucional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la institución y la proyectan hacia su área de influencia. El diagnóstico permite señalar que la comunicación a nivel interno, no logra cumplir a cabalidad con su propósito, ya que no le da la importancia que merece, ni existe intención alguna por diseñar canales o medios para que procuren dinamizar la comunicación interna.

De allí que surge cómo poder proyectar la imagen e identidad de la municipalidad si todo el equipo de comunicaciones manifiesta no conocer la visión, misión; es más, el concepto de Comunicación Institucional tampoco logra abarcar el todo en su concepción; es una idea que se tiene pero a nivel de proyección a prensa y publicidad.

Una institución jamás es igual a otra. Cada una tiene una distribución espacial, historias y expectativas diferentes. Cada institución está compuesta por hombres y mujeres con intereses y compromisos distintos, sin embargo, estos contribuyen a crear y recrear consciente o inconscientemente, la cultura comunicacional de la entidad en la que se desenvuelven.

En la institución coexiste un organigrama jerárquico formal y una estructura funcional real, que se manifiesta a través de las relaciones informales entre los miembros y que permite que cada actor cumpla con su función manteniendo la vida de la institución. En este último punto, la interrelación entre las personas y la forma en que se toman las decisiones no está dada generalmente por el cargo que ocupa cada una sino por un número de factores que constituyen las relaciones reales. En ese sentido, se puede decir que confluyen intereses, situaciones y expectativas totalmente diferentes cuando no contradictorios.

Como bien se señala anteriormente, la unidad cuenta con un Jefe de Comunicaciones y Prensa, pero este a su vez no logra manejar y dirigir el trabajo comunicacional; co existe un nivel jerárquico que dice qué hacer, cómo, cuándo, sin que esto aporte a la comunicación de la institución. Surge en este punto, como bien lo señala Jesús Ávalos en su entrevista, que se hace más “propaganda que comunicación”.

Otro de los Concejales, Jorge Meléndez va más allá y señala la necesidad “de tener claro las políticas públicas, a que ordenamiento jurídico se está respondiendo y a qué intereses”.

Diagnosticar la institución en lo comunicacional implicó no sólo conocer sus problemas, sino también sus potencialidades, no sólo lo que falta sino lo que hay y que muchas veces no se aprovecha.

Por ello se puede asegurar que para desarrollar una estrategia de comunicación institucional se requieren de *mentalidad abierta* de las autoridades de la institución y de los encargados de llevar adelante las iniciativas, *capacidad* para el trabajo en equipo, *creatividad* para resolver los problemas, *iniciativa* para generar permanentemente nuevas ideas, *ejecutividad* para implementar las acciones, *capacidad crítica* para reconocer errores, *determinación* para cambiar lo que hay que cambiar y *sentido común*.

Los problemas relacionados con la imagen e identidad institucional, guardan estrecha relacionan con las modernas teorías de la llamada Comunicación Institucional y el perfeccionamiento y aplicación de algunas metodologías para su investigación, diagnóstico y programación estratégica.

Sólo hay una forma de lograr que la institución tenga una imagen única para sus diferentes públicos: siendo única, realmente. Y para ello los primeros que deben percibirlo así

son sus propios trabajadores, quienes han de ser portadores de los valores o atributos que dicha institución reconoce si misma como esenciales. De modo negativo, el diagnóstico señala un total desconocimiento de la visión, misión y por ende, ello imposibilita que se logre crear en primera instancia una identidad institucional y luego la imagen deseada.

4.1.1 ¿Qué comunicar y Cómo?

La identidad de la institución no es más que el conjunto de rasgos que la caracterizan o distinguen, y la diferencian de otras de similar o distinta categoría. Si ello es así, nuestro problema comienza por tratar de encontrar, estudiar, definir y hacer valer tales rasgos, y proyectar los modos y vías para comunicarlos (hacerlos percibir) de la manera más efectiva.

Diversos libros y teoría sobre este tema demuestran que la primera dificultad se encuentra precisamente ahí. En ese proceso de necesario estudio hacia adentro y hacia fuera, debe permitir una definición experta de lo que hay en cada institución como bueno y distintivo.

El concepto de identidad institucional surge así del diagnóstico de los atributos esenciales de la institución y sus aspiraciones de superación posible.

Las diferentes teorías y metodologías de la Comunicación Institucional constituyen la base para el análisis de los problemas relacionados con la identidad, imagen y programas de comunicación de cualquier tipo de entidad, y conectada con éstos, la promoción de sus servicios.

Investigaciones sobre este tema demuestran dos hechos importantes, el primero que las culturas difieren entre instituciones, y otro, que las diferentes culturas organizacionales pueden afectar el desempeño de la institución.

El desarrollo insuficiente de algunas instituciones, tanto en su dimensión estratégica como operativa, obliga a la utilización de metodologías más abarcadoras, cuyo diagnóstico permita reconocer los conceptos y atributos de identidad en aquellas entidades que carecen de estrategias y programas de comunicación debidamente elaborados.

La comprensión de los conceptos de identidad institucional y cultura organizacional es fundamental como punto de partida para adentrarse en el conocimiento de sus diversas opiniones de manejo y los pasos a emprender para acometer con éxito cualquier investigación destinada a diagnosticar la situación organizacional y sus necesidades y posibilidades de cambio.

El diagnóstico y sus posibilidades de efectividad están vinculados estrechamente con los métodos para reestructurar o re vitalizar las empresas. En dependencias de sus resultados, el diagnóstico podría arrojar cuatro tipos de situación en la institución: a) Armonía y continuidad, cuando todo marcha satisfactoriamente y cualquier medida a introducir seguiría el curso normal de trabajo precedente; b) Inadaptación temporal o ajuste prematuro, cuando se presentan dificultades parciales que requieren determinados ajustes correctivos; c) Transformaciones o reorientaciones, cuando la entidad requiere importantes cambios en algunas de sus políticas o estrategias para lograr la imagen deseada; d) Reestructuración o revitalización, cuando la situación detectada implica la necesidad de cambios profundos en la estructura y forma de actuar de la entidad.

Particularmente el diagnóstico elaborado a la Unidad de Comunicaciones y Prensa de la Alcaldía de San Salvador identifica la necesidad de transformar o reorientar la unidad. Ello implica una reorientación de funciones, cambios significativos en la manera de comunicación entre el mismo personal; la creación de una política y estrategia comunicacional.

Y es que el mismo diagnóstico revela no un mal trabajo de la unidad, sino una mala conducción de la misma, que viene desde el no contar con una política de comunicaciones; el poco conocimiento de lo que a Comunicación Institucional se refiere; la poca o nula participación del mismo equipo a la hora de diseñar el trabajo y la importante necesidad de elaborar un plan de comunicaciones que dirija el trabajo de la unidad.

La posibilidad de cambios partiendo de tal diagnóstico y la disonancia que éste refleja con respecto al modelo a alcanzar, dependerá mucho de la seriedad y voluntad con que la entidad se proponga una estrategia meta o plan de acciones, que en ocasiones podría implicar cambios formales o esenciales de políticas, programas de desarrollo, valores, modos de comportamiento institucional, etc; así como del reconocimiento de que la estructura, la cultura y los individuos que integran la institución se convierten en diferentes elementos cuyos modos y ritmos de transformación dependen de sus propias dinámicas intrínsecas.

La definición de los objetivos deseados, en este caso, supone la previa identificación de públicas metas e intereses mutuos entre los mismos y la entidad correspondiente; sin embargo entre este paso y la elaboración de un programa de medios y acciones de comunicación resulta imprescindible la creación de una estrategia del mensaje a transmitir; o sea el concepto o idea a persuadir, tanto en lo que se refiere a su contenido como a sus elementos formales.

Se precisa con acierto la necesidad de una proyección estratégica de las ideas principales a transmitir, insistiendo en que resulta imprescindible una etapa creativa: la elaboración del concepto o eje promocional de la estrategia del mensaje.

Sin embargo poco se puede hacer en este punto, considerando que los mismos concejales siendo autoridades máximas de la municipalidad poco o nada conocen del trabajo

comunicacional que se realiza; los tres concejales entrevistados identifican como funciones del área de comunicaciones “hacer convocatorias, dar coberturas a las actividades”.

De manera que no hay una “exigencia”, una evaluación del trabajo, una demanda más acertada para hacer Comunicación Institucional.

4.1.2 Política de comunicaciones

Contar con una política de comunicaciones significa que las personas relacionadas con la institución encontrarán en ella un sustento ético, lo que repercutirá además en la confianza que esas personas tengan hacia la institución, su gestión y los servicios que realiza.

A través de una política de comunicaciones se logra asociar ciertos valores: transparencia, participación, respeto, veracidad, diligencia y colaboración.

En la política de comunicaciones se establece cómo espera la institución que se realicen las labores, pero no desde un punto de vista operativo como sería un manual de funciones o la descripción de una tarea o un proceso; la política tiene una perspectiva superior que debe permitir más allá de una descripción de actividades a desarrollar, los parámetros que deben tener en cuenta las acciones de comunicación, sean cuales fueren las que se realicen para mantenerse dentro de un rango que además identifique la institución y le permita diferenciarse de otras.

El establecer una política de comunicaciones permite además identificar que la institución está fundamentada en objetivos, con alto nivel de coordinación en donde las diferentes áreas de trabajo realizan sus labores dentro de unos mismos parámetros de acción.

La Unidad de Comunicaciones y Prensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador requiere una política de comunicación que parta de una reflexión completa acerca del papel de

la institución en el entorno político y social actual. La política de comunicación no debe limitarse a una política de medios y periodistas; tampoco debe estar orientada sólo a la modificación de la percepción de la opinión pública. Una adecuada política de comunicación institucional debe tener como objetivos centrales construir o crear una identificación con sus públicos, la confianza en la institución y mostrar su eficacia en el desempeño y prestación de los servicios municipales.

Se logra identificar que la política de comunicación permitirá establecer canales de comunicación entre la institución como tal y su público interno, la sociedad en general y otras instituciones de similar naturaleza o distinta.

Para construir esta política es necesario ahora construir un perfil sobre la percepción que tienen la sociedad sobre el funcionamiento de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

Es preciso señalar que se necesita construir una política de comunicación activa; que permita identificar qué temas o aspectos son importantes que estén o se discutan a nivel público.

La construcción de la política de comunicación debe considerar no sólo sus objetivos, sino también los medios e instrumentos de la comunicación. No basta mejorar la calidad de los servicios y la atención, sino se cuenta con un aparato de comunicaciones integral que genere y difunda esa información.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las respectivas conclusiones y recomendaciones, las cuales son expresadas basadas en el análisis de las respuestas obtenidas en las entrevistas y en base a lo observado con un enfoque comunicacional. Se elaboraron estas conclusiones que sirven de soporte a las recomendaciones finales, buscando llenar los vacíos que la Unidad de Comunicaciones y Prensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador presenta en la Comunicación Institucional y esperando se constituya en un paso importante en el proceso de posicionamiento y reconocimiento por parte de sus públicos.

Conclusiones

Una institución que planea u orienta la comunicación con sus públicos internos y externos debe entender que el compartir oportunamente información de calidad, con sus públicos es hoy por hoy un requisito básico de supervivencia para lograr y mantener un buen clima laboral; es por esta razón que las instituciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros.

De acuerdo con la teoría, la comunicación institucional interna promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura institucional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. Sin embargo, la carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retarda las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno.

No se puede comunicar de manera eficiente y a largo plazo hacia afuera si hacia adentro los actores desconocen la realidad de otras áreas o si la información que circula es parcial, contradictoria, poco clara o directamente inexistente. Cuando no existe un sistema formal, ésta se las arregla para circular por canales informales. Al ser información casual, oral y no oficial, se producen distorsiones, se promueve el rumor, malos entendidos y se potencian las relaciones de poder (sólo se enteran algunos). Todo esto genera, a la postre, más conflictos que soluciones.

La retroalimentación entre el recurso humano (empleados) y las autoridades de la institución debe de ser esencial para el desenvolvimiento de la institución y evitar de esta forma desviaciones e inconformidad del personal.

El recurso humano al final de cuentas, es el más afectado y sobre quien recae parte de la responsabilidad de la mala imagen institucional. Una buena gestión de comunicación marca la diferencia entre el éxito o el fracaso de cómo se percibe y/o identifica la institución.

Se pudo conocer durante la elaboración del diagnóstico el papel protagónico que debe afrontar la jefa de la unidad, al igual que la importante función que debe cumplir, como la de conocer la cultura de la institución en la que trabaja, ya que ésta determina las pautas de comunicación del sistema y en consecuencia pueden acercar al encargado de la gestión comunicacional a lograr el éxito de su labor. Todo esto, mediante la utilización de las técnicas apropiadas para observar la manera como sus miembros se comunican entre sí. Sin embargo, de poco le sirve conocer los valores y creencias institucionales ya que no tiene el reto y la responsabilidad de ayudar a su divulgación, a su reforzamiento o a su cambio, a través de los programas y medios que maneja, con el fin de que la institución logre sus objetivos de manera más rápida y eficaz.

Es importante señalar que se identificó que en casos de toma de decisión o requerimientos de autoridad superior, es una sola persona quien tiene la palabra debido a que no hay interlocución, no se escucha al otro.

No obstante y a pesar que los integrantes de la unida tienen definidas responsabilidades y roles, que les permite establecer un esquema de trabajo flexible, no se dan espacios de encuentro para que haya un eficiente flujo de comunicaciones que retroalimenten otras dependencias y se proyecte y dinamice proyectos.

No se puede perder de vista que la institución como tal, tiene una misión, visión y objetivos prefijados, que se convierten en la brújula que orienta, canaliza y promueve todas las acciones. Sin embargo, el mismo personal de la institución y de la unidad de comunicaciones las desconoce.

La creación de un ambiente comunicativo que dinamice y anime las acciones individuales y colectivas, que integre esfuerzos, que comprometa voluntades para que se fortalezca la institución, tiene que ser compromiso y responsabilidad de todos los integrantes.

Pero la falta de escucha, el no querer o no saber leer al otro, va deteriorando lentamente la comunicación y el grupo pierde fuerza y es presa fácil hasta del desmoronamiento.

La comunicación juega un papel importante en las relaciones interpersonales de la institución, porque a medida que las y los empleados conocen la institución y son conscientes de sus capacidades, intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la institución como tal y por la misma unidad de comunicaciones.

Si se concibe el papel de la comunicación en la institución como determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, se debe asumir una posición en contra de las prácticas administrativas que fomenten la existencia de una única forma de

comunicación. Es así como el valor y la importancia de las buenas comunicaciones en la organización se puede apreciar en situaciones críticas o de conflictos.

El objetivo primordial de las relaciones interpersonales es el de darle un verdadero beneficio al empleado, lo que genera una relación de amistad, compañerismo, poder, compañía, entre otras; esto tiene como fin que el miembro de la institución no esté estresado y que realmente sienta que tanto entre empleados como jefes existe respeto y comprensión. Sólo así se canalizará el recurso humano en pro de una verdadera lealtad y compromiso frente a la comunicación.

Con respecto al trabajo grupal la mayoría de las personas optan por interactuar cooperativamente. Para que el grupo logre optimizar su efectividad es necesario que todos sus integrantes se ayuden entre sí con una dirección de efectividad y compañerismo, puesto que la cabeza visible no puede cumplir con todas las funciones a cabalidad.

La imagen, lo que los públicos perciben a través de las comunicaciones de una institución es el capital máspreciado. Se construye de adentro hacia fuera, por lo cual es necesario crear una identidad nítida, con objetivos y metas claras, y generar una comunicación integral y coherente entre los diversos mensajes. La claridad de ideas es primordial en cualquiera de los planes que componen alguna situación de crisis. La comunicación en un momento o situación de crisis se convierte en acción, conducta, comportamiento, proceso, que hace posible el proyectar y/o generar respuestas oportunas que demandan los públicos. El diagnóstico nos arroja una respuesta inoportuna y lenta; por cuestión de falta de estrategia.

Otras consideraciones

El trabajo que la unidad realiza es propiamente de prensa. Las actividades giran en torno al monitoreo de medios, atención a los diferentes medios de comunicación, cobertura de

actividades de funcionarios y redacción de notas. Es poco o nulo cualquier otro esfuerzo o iniciativa para desarrollar una comunicación más integral. (tanto interna como externa).

La unidad no es capaz de proyectar el todo de la institución, puesto que en un primer momento se identifica la falta de capacidad de la dirección o jefatura de la unidad, en el diseño de una estrategia comunicacional. De allí que todo se reduce a un trabajo más de prensa, que logra muy poca visibilidad en tanto los medios no publican los hechos.

A la falta de capacidad en la conducción, sumamos el poco recurso no humano, sino que técnico y en casos económicos. Presupuestariamente siempre se cuestiona la producción de artes gráficos, la elaboración y reproducción de cualquier tipo de material informativo, la adquisición de equipo.

La falta de criterio también se puede identificar en el sitio web de la municipalidad. Se logra identificar que en la página web se superponen contenidos y no hay criterios coherentes para publicar, sino que cada área inserta lo que considera pertinente sin tener en cuenta a los destinatarios. Ello provoca que haya información de más y poca de utilidad.

A pesar que muchas de las cosas señaladas y diagnosticadas, eran del conocimiento de las más altas autoridades, entre ellas los concejales, nunca se dio ni se exigió valorar la conducción de la unidad; identificar lo malo de la unidad y en la medida de lo posible rediseñar su trabajo, mejorar sus condiciones, escuchar inquietudes, conocer sus propuestas.

Así también se identifica una carencia en cuanto a la creación de otras unidades o departamentos de comunicaciones en los diferentes distritos o dependencias, ya que quienes asumen la función de comunicadoras son las responsables de Relaciones Públicas o promotoras y promotores sociales.

Recomendaciones

Es de vital importancia contar un jefe con reconocimiento, que tenga liderazgo, capacidad gerencial y carisma. Dada la naturaleza de la misma unidad, se demanda de una persona que este al frente con cualidades de liderazgo, excelentes relaciones públicas; alguien con poder de convocatoria, visionario, gestor y ejecutor de procesos; en la medida de contar con una dirección así, la conducción de la unidad y los resultados serán por demás positivos.

Pero además de contar con esas cualidades es importante contar con una jefatura capaz, que conozca y maneje estrategias, que se identifique con la cultura de la institución; que logre una armonía y genere confianza

Cabe señalar que se necesita efectuar cambios utilizando los propios recursos, aprovechando la historia y los procesos; fijándose retos claros y estableciendo mecanismos de control para desarrollar una unidad dinámica, productiva y exitosa.

Es necesario que las autoridades municipales comprendan y reconozcan que la comunicación institucional, tanto a nivel interno y externo, es vital para lograr y cumplir su misión, visión, objetivos y con ello generar aceptación y buena imagen ante sus públicos. A esto cabe señalar que es preciso dar la oportunidad de renovarse de manera permanente y aceptar el riesgo de explorar caminos nuevos. Ello se señala tomando en cuenta que a la fecha no se ha logrado explotar otras vías de comunicación como las alternativas.

Es vital mejorar la comunicación interna. Debe haber una mayor conexión, crear espacios y lograr una buena retroalimentación. Con eso se mejoraría el manejo de los mensajes, se evitarían los comentarios a veces infundados, mal intencionado y los “temidos” rumores. Por ello se debe trabajar y promover por abrir espacios de encuentro, participación y comunicación.

En base a lo anterior es necesario orientar los flujos de comunicación interna en un sentido tal que de veras contribuya al logro de los objetivos tanto de la institución como de sus públicos internos, logrando afectar sus actitudes y opiniones.

Del mismo modo es necesario que se involucre al personal en la toma de decisiones o bien que la conducción de la unidad logre hacer participes a todas y todos por igual.

En la medida de lo posible se le debe de apostar a la capacitación del recurso humano. Se debe mejorar las condiciones de espacio y equipo técnico.

Sería ideal contar con un aparato de comunicaciones a nivel más general, que integre las diferentes instancias o dependencias de la institución.

FUENTES CONSULTADAS

LIBROS

- ALOY A., Jaime; DELGADO R. María, ROCA P., Xavier. *Comunicación interna en la empresa*. 2005.164 pág.
- BARTOLA, A. *Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada*. Ediciones Paidós Ibérica, España, 1992. 124 pág.
- BENAVIDES, Juan y otros. *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. España. Editorial Gestión 2000. 226 pág.
- CASTRO, Benito. *El auge de la comunicación corporativa*. 2007. 157 pág.
- COSTA, Joan. *Identidad Corporativa. México*. Editorial Trillas.1990.121 pág.
- ELIAS, Joan; MASCARAY José. *Más allá de la comunicación interna*. Gestión 2000. 180 pág.
- EDMOND, Marc; PICARD, Dominique. *La Interracción Social. Cultura, Instituciones y Comunicaciones*. Madrid. Editorial Paidos, 1992. 133 Pág.
- FRANCOIS, Frederic. *El Lenguaje de la comunicación*. Buenos Aires, Ediciones Nueva Visión, 1973. 133 pág.
- FLOR ROMERO, Martín. *Organización y Procesos Empresariales*. Asunción. Editorial Editora Tricolor. SRL. 136 Pág.
- LAIR, Ribeiro. *La Comunicación Eficaz*. Editorial Urano, Barcelona, España 1996. 150 pág.
- LOSADA D., José. *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Ariel, Barcelona, 2004. 162 pág.

- LUCAS M., Antonio. *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona 1997. 105 pág.
- MARTINES S., Yolanda. *La comunicación institucional: análisis de sus problemas y soluciones*. Madrid, 2004. 155 pág.
- MURIEL, María Luisa; ROTA, Gilda. *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas*. Quito. Editorial Editora Andina. 1980. 353 pág.
- ORTEGA, Enrique. *La Comunicación publicitaria*. Madrid: Pirámide. 1997. 147 pág.
- PIZARRO Q. A., *Historia de la propaganda: notas para el estudio de la propaganda política y de guerra*. Madrid 1993. 87 pág.
- POZO, Lite; FRAGUA, Marisa. *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid, 1997. 165 pág.
- RAMOS F., F., *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*, Editorial Universitas, Madrid, 2002.
- RAMOS PADILLA, C.G., *La comunicación. Un punto de vista organizacional*, Editorial Trillas, México, 1991.
- SOTELLO, Carlos Enríquez. *Introducción a la comunicación institucional*. Ariel Comunicación, Barcelona 2001. 175 pág.
- VILLAFANE, Justo. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Editorial Pirámides, Madrid 2004., 110 pág.
- VILLAFANE, Justo. *Imagen Positiva*. Barcelona. Editorial Pirámide. 1998. 137. pág.

REVISTAS

- COSTA, Joan. *Identidad corporativa y estrategia de empresas, 25 casos prácticos* CEAC. Barcelona, España 1992. 130 pág.

- CANEL, María José. Comunicación Política: técnicas y estrategias para la sociedad de la información. 1ª Edición. 1999. Editorial Tecnos, Madrid. 230 pág.

REVISTAS ELECTRÓNICAS

- Razón y Palabra. COSTA, Joan. Creación de la imagen corporativa. No.34. Tomado del sitio web: www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/jcosta.html
- Razón y Palabra. VAN R, Cees. Nuevas Formas de la Comunicación Organizacional. Tomado del sitio web: www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/cvanriel.html

SITIOS WEB

- www.estoesmarketing.com/comunicacioninstitucional
- www.es.wikipedia.org/wiki/comunicacion
- www.queescomunicacion.com.ar/
- www.comunicacion-efectiva.blogspot.com
- www.monografias.com/trabajos/lacomunicacion
- www.rppnet.com.ar/comunicacioninstitucional.htm

TESIS

- ARIAS M., Karla Morena; DÍAZ M., Gladis Lorena; MELGAR M., Alfredo Ernesto. (2006) “Diagnóstico de la Unidad de Comunicaciones del Centro Judicial Isidro Menéndez”. San Salvador, Universidad de El Salvador. T-UES 659.2 A753d20.
- ARIAS, Mercy; LÓPEZ, Mónica María; SIGUENZA, Cristina. (2001). “Bases Generales para Implementar un Departamento de Comunicaciones Institucional Interno en una Institución Privada”. San Salvador, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. T-UCA. 1409 A753b.

- ÁVALOS R., Ana Ruth; BONILLA, Edwin Alexander; RODRIGUEZ V., Jhonny Enrique. (2000). “Estudio de la situación comunicacional y diseño de estrategia de comunicación para el Distrito Dos de la Alcaldía Municipal de San Salvador”. San Salvador, Universidad Centroamérica José Simeón Cañas. T-UCA, 1409 A935e.
- BRIZUELA A., Edith Maritza; DELGADO Z., Carmen Elena; GUTIERREZ L., Heidi Marisela. (2001). “Identificación del Perfil de Comunicaciones de los Ministerios de El Salvador”. San Salvador, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. T-UCA. 1409 B759i.
- ORTÍZ L., Ana María; SÁNCHEZ C., Norma Frída. (2008).”Perfil de la Unidad de Comunicaciones de la Universidad de El Salvador”. San Salvador, Universidad de El Salvador. T-UES 658.45 077p20.

ENTREVISTAS

- Ávalos, Jesús. (2008) Entrevista con Jesús Ávalos, Director del Distrito Cinco de la Alcaldía Municipal de San Salvador. San Salvador. El Salvador (noviembre de 2008)
- Campos, Iris Ivette (2008) Entrevista con Iris Ivette Campos, Asistente de Prensa de la Unidad de Comunicaciones y Prensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador. San Salvador. El Salvador (septiembre de 2008)
- Henríquez, Blanca.(2008) Entrevista con Blanca Henríquez, Diseñadora Gráfica de la Unidad de Comunicaciones y Prensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador. San Salvador. El Salvador (octubre de 2008)
- Hernández, Ernesto. (2008) Entrevista con Ernesto Hernández, Camarógrafo de la Unidad de Comunicaciones y Prensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador. San Salvador. El Salvador (octubre de 2008)

- Linares, Eduardo. (2008) Entrevista con Eduardo Linares, Concejal (cuarto regidor) de la Alcaldía Municipal de San Salvador. San Salvador. El Salvador (noviembre de 2008)
- Meléndez, Jorge. (2008) Entrevista con Jorge Meléndez, Concejal (noveno regidor) de la Alcaldía Municipal de San Salvador. San Salvador. El Salvador (noviembre de 2008)
- Sáenz Varela, Miguel. (2008) Entrevista con Miguel Sáenz Varela, Concejal (segundo regidor) de la Alcaldía Municipal de San Salvador. San Salvador. El Salvador (noviembre de 2008)
- Orellana, Silvia Soledad. (2008) Entrevista con Silvia Soledad Orellana, Jefa de la Unidad de Comunicaciones y Prensa de la Alcaldía Municipal de San Salvador. San Salvador. El Salvador (septiembre de 2008)

ANEXOS

Universidad de El Salvador

Facultad de Ciencia y Humanidades

Tema: Diagnostico de la Unidad de Comunicaciones y Prensa, Alcaldía Municipal de San Salvador.

ENTREVISTA

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

1. ¿Qué hace la Alcaldía Municipal de San Salvador, cuál es su naturaleza?
2. De conocer la visión y misión de la institución, ¿podría decirme cuales son?
3. ¿Qué es para usted la comunicación institucional?
4. ¿Considera que la Unidad de Comunicaciones y Prensa de la institución, desarrolla comunicación institucional?
5. ¿Qué funciones realiza la unidad?
6. ¿Qué mejoraría o qué considera usted que le falta a la unidad para desarrollar una buena comunicación con sus públicos?
7. ¿Sabe quienes participan en el diseño de los planes operativos?
8. ¿Conoce usted de objetivos y/o estrategias de la unidad?

9. ¿Considera que internamente, las autoridades municipales han manejado una buena comunicación institucional?

10. ¿Cree que la buena o mala imagen de la administración obedece al trabajo comunicacional de la unidad?

11. ¿Cómo considera que se han enfrentado comunicacionalmente las “situaciones de crisis” vividas por la gestión municipal?

12. ¿Considera que existen estrategias comunicacionales de la institución pública relacionadas a la política?

Nombre: **Silvia Orellana**

Cargo: **Jefa de Comunicaciones y Prensa**

¿Cómo define a la Alcaldía Municipal de San Salvador, cuál es su naturaleza?

La AMSS, es una institución pública, cuya naturaleza es de servicio a la ciudadanía: recolección y disposición final de desechos sólidos, regulación de espacios públicos, resguardo de espacios públicos, etc. Otra parte importante de la naturaleza del trabajo municipal es el control y emisión de partidas de nacimientos y defunción, servicios de cementerios, etc.

¿Qué es para usted la comunicación institucional?

Es una importante herramienta utilizada en las instituciones para dar a conocer a sus públicos su ideología, su trabajo. Para difundir su identidad en el mercado. Para ello se vale de diversidad de medios que no necesariamente son los de comunicación tradicional (radio, tv, prensa)

¿Considera que la Unidad de Comunicaciones y Prensa de la institución, desarrolla comunicación institucional?

Si

¿Podría decirme tres funciones de las que usted sepa que realiza la unidad?

Difusión de actividades, obras y servicios a través de diversos medios: tradicionales (radio, tv, prensa), así como vallas, correos electrónicos y contacto directo con la ciudadanía

¿Qué mejoraría o que considera que le falta a la unidad para desarrollar una buena comunicación con sus públicos?

Mayor agilidad en compra de equipos. Eliminación de burocracia institucional. Autonomía profesional. Contratación de personal profesional idóneo

¿Cómo considera que las autoridades municipales han manejado la comunicación interna?

Mal. De manera general el personal municipal no conoce las actividades y obras que realiza la municipalidad. No ha habido acercamiento de las autoridades al personal. Hay pocos mecanismos de retroalimentación

¿Cree que la buena o mala imagen de la administración obedece al trabajo de la unidad?

De alguna manera las comunicaciones influyen en la imagen de una institución. En el caso de la AMSS, la imagen, además de las comunicaciones, la ciudadanía se la ha formado, según el buen o mal trabajo realizado en la ciudad. Cuando hay excelencia o deficiencia en el servicio prestado por una municipalidad, la ciudadanía no necesita mayor publicidad para darse cuenta de ello, pues son directamente beneficiados o afectados. Aunque es importante dar a conocer siempre las obras, servicios, etc. Y en este caso, hemos tenido muy poca difusión.

¿Cómo considera que se han enfrentado comunicacionalmente las “situaciones de crisis” vividas por la gestión municipal?

Mal. Generalmente en comunicaciones nos hemos dado cuenta de las crisis por los medios de comunicación. No hemos tenido oportunidad de hacer un plan para enfrentar nada, pues no se nos ha prevenido la llegada de crisis. Todo este tipo de información es de manejo muy discrecional. Mas bien el papel de comunicaciones ha sido reaccionar ante lo que dicen los medios.

¿Cree que en la unidad pesó más una estrategia política que institucional?

Si

Nombre: **Ernesto Hernández**

Cargo: **Camarógrafo**

¿Como define usted a la Alcaldía Municipal de San Salvador?

Como una institución de servicio público.

De conocer la visión y misión de la institución, ¿podría decirme cuales son?

No conozco ninguna de las dos.

¿Qué es para usted la comunicación institucional?

Es la oportunidad de decirle a la gente las líneas de acción que lleva la institución en función de ellos. Que hace la alcaldía para beneficiar a la población.

¿Considera que la Unidad de Comunicaciones y Prensa de la institución, desarrolla comunicación institucional?

Si, pero no en su totalidad. Hay vacíos que se generan en el proceso; hay partes que no se aprovechan, solo se usa la comunicación “elite” y no la aterrizada para llegar a la población con mensajes bien definidos.

¿Que funciones realiza la unidad?

Recolección de información

Producción de material informativo

Llevar una agenda con los medios

¿Qué mejoraría o qué considera que le falta a la unidad para desarrollar una buena comunicación con sus públicos?

Le falta un plan de trabajo y el conocimiento de el. Por que puede haber un plan pero si no tenemos conocimiento del mismo, debe ser conocido por cada uno de los miembros del equipo para cumplirlo y no basar nuestro trabajo a lo que ocurra en el momento. Considero que eso mejoraría a la unidad y le falta pues eso lleva todo, objetivos, recursos, metas, todo lo necesario para la unidad; y programáticamente se trabaja en base a lo que ya esta definido.

¿Conoce usted del plan de trabajo de la unidad?

No.

Conoce de objetivos y/o estrategias de la unidad?

No.

¿Considera que las autoridades municipales han manejado una buena comunicación interna?

Ha sido una comunicación de acuerdo a la necesidad, no ha sido una comunicación periódica ni en función de exponer la necesidad o la opinión personal de cada uno.

¿Cree que la buena o mala imagen de la administración obedece al trabajo comunicacional de la unidad?

No, por que la alcaldía tiene una imagen tal cual es y de la unidad solo depende proyectar la imagen; si la alcaldía está trabajando mal , por más buena imagen que quiera proyectar no se

puede, pero si la alcaldía tiene un buen perfil de proyectos, una buena atención con la población, si tiene toda una serie de condiciones que la gente se sienta bien con la municipalidad, uno sólo tiene que proyectar eso, a gran escala, y ya cumplo con mi objetivo; pero sino por más que tratemos no lo lograremos.

Cómo considera que se han enfrentado comunicacionalmente las “situaciones de crisis” vividas por la gestión municipal?

Creo que ha sido bastante tímida, poco contundente.

¿Cree que en la unidad pesó más una estrategia política que institucional?

Si, y es malo no por que la estrategia sea mala o buena, sino por que no se sigue una sola estrategia, se busca a veces cumplir una línea definida y sobre esas desarrollar otras, pero a veces había una política, luego otra y ya no sabias de donde venia realmente. Si de por si tenias desconocimiento total de lo que debías de hacer por falta de un plan, la línea política se montaba sobre lo que no había. No tenemos identidad.

Nombre: **Iris Ivette Campos**

Cargo: **Asistente de Prensa**

¿Cómo define a la Alcaldía Municipal de San Salvador?

Como una institución que trabaja para el servicio de sus contribuyentes, es una institución abierta a sus públicos, a orientar y recompensar sus servicios.

De conocer la misión y visión de la institución ¿podría decirme cuales son?

No.

¿Qué es para usted la comunicación institucional?

Es el trabajar desde el interior de la municipalidad al exterior y en conjunto trabajar para mejorar la imagen de la institución siempre y cuando retomando la parte interna como fundamental en el sentido que si los trabajadores, si su personal interno está muy bien y ha sido valorado, se puede tener una mejor institución y desde el exterior ver que obras se han impulsado, trabajar una mejor imagen, una alcaldía más dinámica.

¿Considera que la Unidad de Comunicaciones y Prensa de la institución, desarrolla comunicación institucional?

No, la unidad se enfoca más en el área de prensa. Se dedica más a boletines, notas, comunicados, y si hay una coyuntura política se tiende a responder, no se trabaja con una programación establecida, más bien se trabaja a lo del día, no hay un plan estratégico.

¿Qué funciones realiza?

Se cubren actividades de funcionarios, especialmente de la alcaldesa

Se convoca

Atención a prensa

¿Conoce usted del plan de trabajo de la unidad?

No

¿Conoce de objetivos y/o estrategias de trabajo de la unidad?

Tampoco.

¿Qué mejoraría o que considera que le falta a la unidad para desarrollar una buena comunicación con sus públicos?

Establecer más relación de los funcionarios con los distritos, generar un plan de trabajo y reunirse con más frecuencia para evaluar en lo que se está trabajando, a lo que se le debe dar más promoción y dar mayor prioridad a esos proyectos que han sido descuidados y que no se ven pero que son importantes. También considero importante el dar mayor importancia a la comunicación alternativa.

¿Considera que las autoridades municipales han manejado una buena comunicación interna?

Considero que no, porque ha faltado proyectar o promocionar lo que es el recurso humano, y es que si no se valora el trabajo del empleado, quien es el que lleva y desarrolla el trabajo de la alcaldía, no puede funcionar; entonces creo que hizo falta la promoción del recurso humano.

¿Cree que la buena o mala imagen de la administración obedece al trabajo de la unidad?

Es más un conjunto de cosas, que va desde el trabajo de los funcionarios y de las oficinas, no es tanto de comunicaciones, pues a esta unidad llega por decirlo así “el producto final”; sin embargo, lo malo creo que recae en la unidad. Pero creo que esta área debería tener más presencia o protagonismo en la toma de decisiones; valorar el trabajo.

Debería de haber una mayor comunicación con las gerencias para ver que es lo que se mejora, en que se falla.

¿Cómo considera que se han enfrentado comunicacionalmente las “situaciones de crisis” vividas por la gestión municipal?

Durante toda la administración se ha actuado en un ambiente de crisis y coyuntural pero la unidad no toma decisiones; pero quienes ejercen el ambiente comunicacional son personas ajenas tanto a la carrera como al área específica. Creo que no ha una visión en el sentido de qué proyectar, cómo llegarle a la gente, cómo persuadir. No hay efectividad en los mensajes porque quien debería de hacer un mensaje efectivo es el comunicador, algo que no se da.

¿Cree que en la unidad pesó más una estrategia política que institucional?

Pienso que si. Se trabaja más en base a lo político y no en la proyección institucional. Hay quienes dicen que la estructura de la comuna esta basada en una formación política y no institucional; entonces aquí se ha actuado en base a eso. Acá se hacen obras y luego se les da un manejo diferente, creo que no explotan el lado humano.

Nombre: **Blanca Henríquez**

Cargo: **Diseñador gráfico**

¿Cómo define a la Alcaldía Municipal de San Salvador?

Es una institución que presta servicios a la población

De conocer la misión y visión de la institución ¿podría decirme cuales son?

No me las sé.

¿Qué es para usted la comunicación institucional?

Dar a conocer tanto al público de afuera como a los empleados las cosas que se están haciendo, los trabajos.

¿Considera que la Unidad de Comunicaciones y Prensa de la institución, desarrolla comunicación institucional?

No tanto. Acá dentro casi nadie sabe las cosas que se están haciendo, los empleados son los últimos en enterarse, incluso nosotros (de comunicaciones) nos venimos a enterar por otros lados.

¿Qué funciones realiza?

Cobertura de actividades

Publicidad pero no a gran escala

Atención a la prensa

¿Conoce usted del plan de trabajo de la unidad?

No.

¿Conoce de objetivos y/o estrategias de trabajo de la unidad?

No.

¿Qué mejoraría o que considera que le falta a la unidad para desarrollar una buena comunicación con sus públicos?

Primero que nos den a conocer el trabajo que se esta haciendo para que nosotros también seamos multiplicadores de ese trabajo. Reunirnos cada cierto tiempo, pero hacerlo, no solo plantearlo.

Creo que debería de haber más comunicación entre los departamentos más importantes.

También mejoraría el equipo pues muchas veces eso también te limita en el trabajo; y es que a veces no es cuestión de capacidad tuya sino del equipo con el que contas. Yo al menos necesito una impresora grande, pues las muestras que me piden las tengo que ir a sacar al departamento de Catastro; necesito un scanner y una maquina con más capacidad.

¿Considera que las autoridades municipales han manejado una buena comunicación interna?

No. Acá se preocupan más por los de afuera, los medios y los empleados parecieran que son los que menos les importa.

¿Cree que la buena o mala imagen de la administración obedece al trabajo de la unidad?

No tanto. Lo que vale es el trabajo que ellos hacen, nosotros no podemos estar comunicando algo que no se está haciendo y que tampoco conozcamos. Vale mucho más el trabajo que han realizado, como se han organizado, como han ido realizando todo.

¿Cómo considera que se han enfrentado comunicacionalmente las “situaciones de crisis” vividas por la gestión municipal?

Siento que no hay respuesta de parte de las autoridades quines son los responsables de aclarar las cosas y decir estamos haciendo esto, lo otro. No tienen un plan de reacción por que no tienen respuestas y huyen.

¿Cree que en la unidad pesó más una estrategia política que institucional?

Si. Creo que todo marcha en función de la doctora, en su imagen. Hacemos menos cosas que le interesan a la gente. La alcaldesa siempre es primero, y creo que eso no debería de ser así; a lo mejor la doctora con las personas, relacionando temas o hechos importantes y de beneficio para ellos.

Nombre: **Jesús Ávalos**

Cargo: **Director del Distrito Cinco**

¿Como define usted a la Alcaldía Municipal de San Salvador?

Es la institución que se encarga del desarrollo y cumple con las aspiraciones de todos los ciudadanos; en realidad una alcaldía es un ente público directamente al servicio de los ciudadanos y en ese sentido, la alcaldesa, los directores y demás personal, no sólo administramos la ciudad, sino que trabajamos en servicio de la población.

Es un organismo de carácter público al servicio de los ciudadanos.

¿Qué es para usted la comunicación institucional?

Desde mi punto de vista la veo como uno de los aspectos más importantes de la conexión en primer lugar de la alcaldía con los ciudadanos, no sólo de población capitalina, y en segundo lugar la comunicación interna, ya que considero que debe de haber una excelente comunicación para que pueda multiplicarse.

La comunicación interna ayuda a que esa generalidad de la municipalidad pueda proyectarse más allá. Y nos falta mucho por recorrer en esos niveles.

¿Considera que la Unidad de Comunicaciones y Prensa de la institución, desarrolla comunicación institucional?

Creo que sí, pero es limitado de cara a la magnitud capital. Creo que hemos avanzado de acuerdo a las condiciones que hemos tenido; por ejemplo tenemos el periódico, el programa de

radio, otros esfuerzos, pero igual se quedan cortos. Las sociedades exigen mucho más y en ese esquema de eficacia de la comunicación se podría mejorar.

¿Considera que internamente las autoridades municipales han manejado una buena comunicación institucional?

Creo que ha faltado; hay mucha dispersión, necesitamos una comunicación más fluida de manera que todos tengamos conocimiento, más sabe el de afuera que el de acá dentro.

¿Qué mejoraría o qué considera que le falta a la unidad para desarrollar una buena comunicación con sus públicos?

La Alcaldía debería de tener una persona que haga comunicación en los distritos, es un tema muy importante, para que esa persona conecte con esta unidad y se coordine la comunicación a nivel territorial; ya que se hace mucho a nivel de comunicación pero no hay un ente de acá que coordine, solo se coordina la unidad inmediata. Por eso nosotros hacemos boletines, notas, desde Relaciones Públicas, considero que si se coordinara con la unidad sería mucho más efectivo.

A nivel de recursos considero que no se ha aprovechado la colocación de un circuito de radio y televisión, para que la población conozca el trabajo. Hay empresas que aplican esta estrategia y la municipalidad lo puede hacer, mucha gente nos visita y eso podría ser una buena herramienta.

Otro aspecto en el que se ve limitado nuestro trabajo es el dar a conocer las ordenanzas, contar con un centro de documentación, para que los ciudadanos visiten y hagan sus sugerencias. Las herramientas tecnológicas ahora nos permiten hacer mucho.

¿Cree que en alguna medida la buena o mala imagen de la administración obedece al trabajo realizado por la unidad?

En parte sí, para mí una cosa es comunicación y otra es la propaganda; en ese marco la comunicación es algo muy importante en cualquier institución, creo que poco le apostamos los administradores a ese tema que más afecta o favorece a un administrador.

Muchas veces los recursos que se brindan son mínimos, la atención es mínima a pesar de ser una unidad clave.

Pero es importante también hacer bien las cosas, por que si yo hago mal las cosas por más excelente equipo de comunicación que tenga, no hago nada. Comunicación es una forma de conexión real, de poner en perspectiva los intereses de los ciudadanos.

Yo puedo comunicar algo pero si no logro identificarme con mi público, no tendré los resultados esperados.

¿Cómo considera que se han enfrentado comunicacionalmente las “situaciones de crisis” vividas por la gestión municipal?

Lamentablemente valoro que hemos sido tibios, en parte hemos tenido condiciones de presentar una mejor propuesta, un mejor planteamiento, pero nos dejamos llevar y considero como debilidad nuestra que con propaganda nos han destruido la imagen.. Hemos hecho un buen trabajo y no logramos conectar con nuestros ciudadanos.

Si hablamos de campaña, el adversario fue más contundente. Por ejemplo ellos manejaron que limpiaron la ciudad, concretamente dicen que recolectaron 4y media toneladas de basura, y nosotros recogemos 600 toneladas diarias, ¿quién limpió la ciudad?. Ellos recogen una hoja y

con eso hacen un spot y con eso nos ganan. Ellos logran conectar con el ciudadano un problema de su interés.

Debimos haber dado posición; en esa dirección a mí me gusta reaccionar, por que no podemos dejar pasar las cosas, pero no estoy en una primera línea, sino en una segunda. Muchas veces esperamos que los de primera nos den la batuta y nosotros dar continuidad.

El ciudadano se encanta por la publicidad, la realidad ellos lo supieron manejar.

Ustedes como unidad tienen unas imágenes muy bonitas, muy claras de nuestra realidad pero estas nunca salieron, nadie las vio.

Los equipos funcionan a través de las directrices. Mi experiencia creo que es de conducción, no si sé sabe o no hacer, ustedes hacen los que se les ordena; pero nadie escucha sugerencias.

Yo cambie algunas funciones de Paty (la encargada de Relaciones Públicas y ahora también de “Comunicaciones”), eso son los riesgos que se corren, todos los jefes vemos de distinta manera las cosas.

¿Considera que algunas estrategias comunicacionales desarrolladas por la municipalidad estaban relacionadas con la conducción partidista y/o política?

Todo es político a mi forma de ver, para mí, lo que hemos hecho es un trabajo institucional pero que alguien me venga a decir que eso no cuenta para el fortalecimiento o debilitamiento de un partido, claro que funciona. Nosotros en el distrito enfocamos nuestro trabajo en lo institucional, desde luego yo he dicho que si hago un excelente trabajo institucional voy a cumplirle a mi partido y si fallo, claro que le fallo al partido.

Nosotros nos hemos enfocado en nuestra tarea con el ánimo de salir adelante con la institución que desde luego representa un interés político. Pero hay que hacer un trabajo profesional.

Nombre: **Eduardo Linares**

Cargo: **Concejal (cuarto regidor)**

¿Cómo define a la Alcaldía Municipal de San Salvador?

Si nos vamos por la norma clásica, la municipalidad es una prestadora de servicios; de aquellos servicios como recolección, alumbrado público. Pero esa tesis que sólo somos prestadores de servicios ya no es tan moderno, hoy por el mismo avance de la ciudad los municipios se convierten en más que la domestica de la casa. Los municipios por estar más vinculas a la localidad y a la gente, la población le exige suplir sus necesidades. Hay que dar respuesta a necesidades como la seguridad y recreación. Pero también somos promotores del desarrollo económico y social.

¿Qué es para usted la comunicación institucional?

La entiendo como el proceso de mantener informado y comunicar aquellos aspectos que la municipalidad realiza, pero que además estamos obligados a comunicar a través de las diferentes maneras. Entiendo que el municipio debe de tener un aparato de comunicaciones que le permita llegar a toda la población, a todos los sectores, ello a través de un periódico, una página web y otros mecanismos; donde el municipio da su oposición institucional y no de partido.

¿Considera que la Unidad de Comunicaciones y Prensa de la institución, desarrolla comunicación institucional?

Creo que si, pero le falta.

¿Qué mejoraría o que considera que le falta a la unidad para desarrollar una buena comunicación con sus públicos?

Creo que una mayor inversión, por que hemos estado acostumbrados a que no invertimos en esa área y la principal crítica que nos hacen es que la municipalidad no da a conocer todo lo que hace, ni los servicios que presta. A mí me parece que no le hemos dado todo el protagonismo que requiere; recursos humanos y recursos materiales.

En el caso del recurso humano, sería un personal muy capacitado en las nuevas técnicas.

¿Podría decirme tres funciones de las que usted sepa que realiza la unidad?

Atención a prensa

Ofrece información a la población

Acompañar a las autoridades

¿Cómo considera que las autoridades municipales han manejado la comunicación interna?

Regular. Hay poco comunicación, es una deuda.

Creo que fue cuestión de concepción; también por falta de manejo.

¿Cree que la buena o mala imagen de la administración obedece al trabajo de la unidad?

Depende. La unidad lo que hace es reproducir, acompañar y divulgar; pero los hechos los crea el municipio. Yo por ejemplo, la experiencia que yo tengo cuando era director del CAM

(Cuerpo de Agentes Metropolitanos) hacíamos operativos en el centro e iban todos los medios, no había necesidad ni de convocarlos.

Otra cosa es como se presentan las cosas. Por ejemplo durante la guerra, unas organizaciones eran más buenas para propagandizarse, los de la RP con la radio “venceremos” y nosotros que éramos de las FPL hacíamos unas grandes acciones y nadie las conocía.

En eso no todos tenemos esa habilidad, es más cuestión de marketing, de sicología social. A parte de no tener un buen aparato de comunicaciones con integrantes; por que incluso los integrantes que traemos son partidarios, no son grandes profesionales, que manejen el tema; nos vamos más porque son del partido y no porque sepan de comunicaciones.

¿Cómo considera que se han enfrentado comunicacionalmente las “situaciones de crisis” vividas por la gestión municipal?

Tardado. Y creo que no ha habido propuestas desde abajo, desde la misma unidad.

¿Cree que en la unidad pesó más una estrategia política que institucional?

Normalmente siempre pesa lo político en las instituciones públicas. Eso es un proceso de desarrollo; la tendencia debe de ser que nuestras políticas sean más institucionales que partidistas. La renuencia nuestra debe ser mejorar eso. Eso implica que pese más la institución que las personas.

Nombre: **Jorge Meléndez**

Cargo: **Concejal (noveno regidor)**

¿Cómo define a la Alcaldía Municipal de San Salvador?

Es un gobierno local dentro de nuestro ordenamiento jurídico; es parte de los gobiernos descentralizados, tiene autonomía total para procurar el desarrollo integral en el área municipal de San Salvador.

¿Qué es para usted la comunicación institucional?

Es todas aquellas formas de transmitir a los diferentes interesados tanto internos como externos de la institución sobre lo que es la institución, qué hace, cómo lo hace y qué propósitos u objetivos tanto sectoriales o de conjunto está intentando alcanzar.

¿Considera que la Unidad de Comunicaciones y Prensa de la institución, desarrolla comunicación institucional?

Creo que efectivamente hay comunicación institucional pero a mi manera de ver, es insatisfactoria, no es completa. En algunos casos creo que no es esencial para los intereses de los usuarios, muchas veces tiene más énfasis en promover la imagen de la alcaldesa, el concejo realizan como actividades y no realmente lo que como gobierno local debe informar a los gobernados.

¿Podría decirme tres funciones de las que usted sepa que realiza la unidad?

Las convocatorias de prensa

Organización de eventos donde participa la alcaldesa

La página web de la alcaldía (alimentar con información el sitio)

¿Qué mejoraría o que considera que le falta a la unidad para desarrollar una buena comunicación con sus públicos?

Creo que una estrategia, pero no se si es la unidad o la alcaldía misma, pero necesita tener claro cuales son sus políticas públicas y a que ordenamiento jurídico están respondiendo y a qué intereses. Voy a poner un ejemplo, si uno observa los usuarios de San Salvador muchas veces están desorientados en cuales son los trámites a realizar, los requisitos que hay que hacer para distintos tipos de servicios que requiere la alcaldía o la tramitología que hay que realizar para desarrollar actividades de construcción, comercio o de otra índole. Creo que mucho del trabajo de la alcaldía, de muchas dependencias consiste en estar resolviendo decisiones que se han tomado en contra del ciudadano, y el ciudadano no entiende por que razón eso que cometió fue una infracción y por que razón ha sido sancionado y aduce causa que efectivamente uno observa que es desconocimiento por parte de ellos como ciudadanos de que es lo que los norma; y eso creo yo que es una obligación del gobierno darlo a conocer. Si bien es cierto que nadie puede aducir desconocimiento de la ley, creo que es una obligación nuestra el que se conozca cual es la ley, y uno abre el periódico de la ciudad y parece más un anuncio de sociales, de actividades sociales. Uno no encuentra lo que normalmente debería encontrar en una institución, que es toda aquella información que los liga al desarrollo propio del interés. Hay cosas tan sencillas como que en esta ciudad si uno tiene en mal estado la acera, es sujeto de una multa y si uno repara la acera de buena voluntad resulta que también será sancionado pues debe cumplir un procedimiento para eso y de eso usted no encuentra nada publicado.

¿Cómo considera que las autoridades municipales han manejado la comunicación interna?

Bastante mal. Definitivamente tenemos un déficit enorme, hay una serie de acciones de primera importancia para el gobierno municipal y las gerencias de alto nivel muchas veces no están informadas de ese tipo de actividades. Hay proyectos que tienen gran importancia e igual no se enteran. Por lo consiguiente se puede decir que acá la comunicación interna es muy mala y como corolario central uno no encuentra que los empleados de la alcaldía estén entusiasmados con el proyecto de gobierno de la actual administración, pero es porque no lo conocen.

¿Cree que la buena o mala imagen de la administración obedece al trabajo de la unidad?

Pues si, claro. Yo creo que la unidad no solamente es una unidad ejecutiva, sino sobre todo debería de ser una unidad de elaboración de estrategias para todos y de unidad de cómo debe de hacerse la comunicación por parte de la alcaldía a todos los niveles y con honestidad puedo decir que uno siente la ausencia de esa asesoría, de ese apoyo. No sé si es porque se centra en la alcaldesa, pero en realidad yo siento la ausencia de ese apoyo.

¿Cómo considera que se han enfrentado comunicacionalmente las “situaciones de crisis” vividas por la gestión municipal?

De forma reactiva, no ha habido una estrategia propia, más bien ha tendido a dar respuesta de las crisis y no asentar tesis propias.

¿Cree que en la unidad pesó más una estrategia política que institucional?

Pues no lo sabría decir, pero me da la impresión que los jefes de la unidad de comunicaciones tienen que tener suficiente autoridad profesional y personal para hablar de tú a tú con las máximas autoridades municipales y me da la impresión que más bien son como empleados que siguen ordenes y no como estrategias que dirigen, discuten e interactúan con la dirección del gobierno, creo que ese el principal déficit que tiene la comunicación. No sabría decir si fue más política o institucional, más bien creo que no ha estado al nivel de lo que se espera sería una conducción estratégica de las comunicaciones.

Nombre: **Miguel Sáenz Varela**

Cargo: **Concejal (segundo regidor)**

¿Cómo define a la Alcaldía Municipal de San Salvador?

La alcaldía es como toda estructura de gobierno un ente que tiene que velar por gobernar a la población no sólo prestando los servicios que requiere la administración, sino que además tratando de producir transformaciones que realmente mejoren la calidad de vida de los habitantes. Porque la prestación de servicios es una cuestión, pero si la alcaldía se concentra sólo a prestar servicios lo que está haciendo es sólo administrar; yo creo que nosotros hemos hecho un esfuerzo también por administrar bien pero generando una serie de condiciones que permiten mejorar la calidad de vida de los habitantes. Creo que la alcaldía no sólo debe concentrarse, insisto, en prestar servicios, eso es sólo una de las partes importantes, pero no lo más importante.

¿Qué es para usted la comunicación institucional?

La considero como el proceso que permite establecer un contacto con la población en general.

¿Considera que la Unidad de Comunicaciones y Prensa de la institución, desarrolla comunicación institucional?

Yo creo que, y he sido uno de los que lo ha venido expresando desde hace tiempo, tenemos serios vacíos en cuanto a la comunicación. Creo que no logramos superar los vacíos que tenemos en comunicación; porque la cantidad de obras que se han hecho es impresionante, sin embargo no desarrollamos la capacidad comunicacional para poder transmitir a la población lo

que se ha hecho. No sólo me refiero a obras de infraestructura. Y parto no sólo de pensar que no tenemos los recursos financieros, entiendo perfectamente lo caro que es la comunicación, sobre todo pagada. También entiendo la adversidad de casi la mayoría de los medios de comunicación en relación a la alcaldía, y eso es un obstáculo bastante serio; pero yo he sido de los que ha sostenido que si hubiésemos logrado diseñar una estrategia más bien elaborada nos hubiera permitido de alguna manera salir delante de cara a la población.

¿Podría decir que la falta de estrategia es lo que le falta a la unidad para desarrollar una buena comunicación con sus públicos?

No, es que estrategia tenemos, una aprobada. Pero creo que es una estrategia que no corresponde a la situación real del municipio. Creo que lo que hace falta es más imaginación, más creatividad, más desarrollo de aspectos técnicos que permitan realmente romper de alguna manera esa barrera hacia la alcaldía.

¿Cómo considera que las autoridades municipales han manejado la comunicación interna?

Creo que es otra de las grandes limitaciones, tenemos un vacío en cuanto a la comunicación interna; aquí el colmo es que a veces miembros del concejo no sabían de muchas cosas que se están haciendo.

¿Y ese vacío en que radica?

Uno porque no tenemos una estrategia clara hacia la comunicación interna y dos quizá falta de interés. Confiamos en que bastaba hacer las cosas y como que por inercia eso se iba a conocer y no es así. Hay que saber comunicar, saber divulgar.

¿Cree que la buena o mala imagen de la administración obedece al trabajo de la unidad?

No me cabe duda que la unidad trabaja, pero el asunto es que no basta sólo con trabajar, hay que ver resultados importantes con relación a los logros que se han hecho. Acá hemos tenido logros importantísimos, sin embargo no tuvimos la capacidad para comunicar. Yo he sido de los que he sostenido que aquí lo que necesitamos era una estrategia que la tenemos, dos un verdadero comunicador, un estratega de la comunicación y un pequeño equipo de dos o tres personas del gobierno municipal que políticamente condujera la aplicación de la estrategia comunicacional. Pero ese pequeño equipo no son técnicos de la comunicación o saben muy poco. Pero el técnico, el comunicador que se supone sabe, no lo tenemos, el que sabe romper ese cerco de los medios hacia la alcaldía.

¿Cómo considera que se han enfrentado comunicacionalmente las “situaciones de crisis” vividas por la gestión municipal?

Creo que nos faltó un enfoque más ofensivo. Más oportunidad, creo que fuimos muy inoportunos en el manejo de las cuestiones de crisis. Salíamos cuando las cosas ya habían pasado, en raras ocasiones fuimos oportunos y cuando lo hicimos oportunamente no fuimos exitosos. Fuimos lentos al dar respuesta a las cosas, sobre todo en un medio político como el que tenemos, de adversidad. Si un hecho en crisis no se aborda, no se le da respuesta oportunamente no tendrá efecto, aunque se haga bien.

LO OBSERVADO

Equipo con el que cuenta la unidad:

- 8 computadoras.
- Un impresor, fotocopidora y fax. (cartucho blanco y negro)
- Una cámara fotográfica profesional digital.
- Una cámara de video profesional.
- Una isla de edición lineal y no lineal
- Tres grabadoras
- Dos televisores
- Equipo de VHS-DVD
- Equipo de sonido

Por cuestiones de “diseño” y distribución en las instalaciones de la alcaldía, la Unidad de Comunicaciones y Prensa está dividida en dos áreas.

En el área asignada a “prensa” se ubican 7 personas, incluido la persona que funge como ordenanza, quien cuenta con el espacio de la bodega.

Las siete personas que se encuentran en este espacio son las dos asistentes de prensa, la encargada de prensa, el jefe de prensa, el camarógrafo y la diseñadora gráfica. Cada uno de estos con su respectivo escritorio y computadora.

En el área de “jefatura” que está a una distancia de aproximadamente 9 metros, se encuentra la jefa de toda la unidad, la persona encargada de lo administrativo y el encargado de la pagina web.

La jefa de la unidad, quien es también jefa del jefe de prensa, incide poco en las actividades propiamente de prensa que el personal realiza como coberturas de actividades, gestiones de prensa, elaboración de notas, convocatorias de prensa, etc.

Entre las acciones que desarrolla el personal de prensa está:

- Monitoreo de medios escritos, radiales y televisivos, en horario de mañana y medio día.
- Redacción de punteos y/o discursos para la alcaldesa o su representante
- Redacción y envío de convocatorias
- Cobertura de actividades, que implica toma de fotografías, recolección de información, atención a la prensa y grabación de declaraciones de los funcionarios municipales.
- Elaboración de notas informativas, boletines y comunicados.
- Diseño y redacción de notas para el periódico municipal, “Diario de la Ciudad” el cual se publica cada dos meses.
- Elaboración de todo tipo de arte gráfico, ya sea para publicación en medios escritos o campañas especiales a desarrollar por la municipalidad.
- Se crean videos y todo tipo de material audiovisual para temas específicos.
- Actualización de sitio web

MONITOREO

En el caso del monitoreo de medios de comunicación este se realiza desde las seis de la mañana, monitoreando los noticieros de televisión y en caso de que se aborden temas municipales, estos se graban y queman en DVD. Luego se elabora un resumen de notas con un grado de análisis.

En cuanto a los medios escritos, se monitorean los periódicos: La Prensa Gráfica, El Diario de Hoy, Mundo, Co Latino, Más y el periódico electrónico El Faro. De estos medios se recortan las notas relacionadas a la comuna y se elabora una especie de resumen y análisis de notas. Luego se archiva y se envían copias a la Gerencia General, Despacho de la alcaldesa y vía correo electrónico a algunos gerentes y directores de distritos.

Con los medios radiales se procede igual que en los televisivos, es decir, se monitorean los noticieros y en caso de que se aborde algún hecho o tema municipal se graba y se elabora un resumen y análisis.

REDACCIÓN DE INFORMACIÓN PARA AUTORIDADES

Generalmente la información de las actividades se le prepara a la alcaldesa, aunque en unas ocasiones también se les prepara a los designados en representación de ella. Se elaboran punteos y discursos de cada actividad.

Los punteos son los datos fríos, por ejemplo si es inauguración de proyecto se investiga cuando inició, tipo de obras, total de familias beneficiadas, etc; en el caso que asista la conmemoración o celebración de una fecha en particular se le investiga desde cuando se celebra la fecha, que significado tiene, quien lo organiza, etc.

Los discursos se elaboran tomando en cuenta la actividad central, saludando a las personas o instituciones participantes y contextualizando el acto con el trabajo con la labor municipal.

Los discursos se elaboran de acuerdo a las exigencias, en este caso de la alcaldesa, según tipo de letra, tamaño y presentación.

COBERTURA DE ACTIVIDADES

Esta actividad inicia con la elaboración y respectivo envío de convocatoria a todos los medios (todos los medios de televisión, radio y prensa escrita nacional). En la convocatoria se invita al medio a la actividad, especificando día, hora y lugar. Ya en la actividad en sí, se está pendiente de grabar las declaraciones que brinde la alcaldesa a los medios, antes o después de los actos; se hacen las fotografías y se toma nota o solicita información del acto. Se entregan boletines de prensa y si algún periodista necesita abordar nuevamente a la alcaldesa u otra autoridad municipal se hace la gestión necesaria.

ELABORACIÓN DE NOTAS, BOLETINES Y COMUNICADOS

La redacción de las notas informativas se realiza de manera ágil, puesto que en la mayoría de casos se redactan las notas justo cuando el equipo que cubre las actividades retorna a la oficina. En caso se cubran actividades durante horas de la noche, las notas son redactadas a primeras horas del día siguiente.

Para los boletines de prensa, estos son elaborados con toda la información recolectada, redactados de manera ordenada y en respuesta a las preguntas básicas. En el caso de los comunicados estos son redactados para o en “situaciones” especiales o ante hechos particulares que ameritan una posición formal.

“EL DIARIO DE LA CIUDAD”

El periódico municipal se publica cada dos meses, con los más variados temas. La diagramación la realiza la diseñadora gráfica quien es responsable de la entrega del arte final a

la imprenta. El periódico consta de 12 páginas, en los que se presentan noticias de la capital, reportajes, anuncios y programaciones de actividades, etc.

El personal de la unidad, no participa en el diseño ni temas; estos son dados por la jefa sin consultas ni escuchando otras sugerencias. Una vez dados los temas se investiga, se redacta, se seleccionan fotos y se entrega todo el material a la diseñadora. Reiteradamente el tiraje del periódico se retrasa puesto que pasa por la revisión de muchas personas y cada quien hace cambios.

DISEÑO GRAFICO

La unidad cuenta con una diseñadora gráfica, responsable del trabajo gráfico; aunque se contrata en muchas ocasiones a diseñadores eventuales o personal de otras áreas que con poco conocimiento de arte gráfico realizan algunos diseños. El trabajo gráfico que se realiza en la unidad indica el diseño de vallas, banners, hojas volantes, el periódico municipal, campos pagados, campañas especiales como de limpieza, ferias de salud, ferias ecológicas, etc.; se trabaja en el diseño de diplomas de reconocimientos y todo tipo de artículos promocionales.

MATERIAL AUDIOVISUAL Y SITIO WEB

Lastimosamente a pesar que la unidad cuenta con camarógrafo y una isla de edición muy completa y avanzada, poco se hace en cuanto a producción audiovisual. Los materiales elaborados han sido muy escasos y en casos particulares preparados especialmente por solicitud de otras áreas de la municipalidad como por ejemplo los Centros de Desarrollo Infantil, CDI, que funcionan en los mercados municipales. Podría asegurarse que todas y cada una de las actividades “fuertes” diseñadas por la comuna son registradas y archivadas

inmediatamente. En algunos casos, la unidad envía o da “copia” del material de las actividades gravadas.

En el caso del sitio web, quien lo maneja sólo procede a la actualización de notas informativas.

Por solicitud de gerencias se colocan estados financieros, programaciones de actividades de otras entidades municipales como promocultura, enlaces a diferentes sitios como por ejemplo los distritos, oficinas autónomas y todo lo relacionado a las ordenanzas, políticas, historia de la ciudad y otro tipo de información de consulta.