

**Karen Andrea  
González Rivera  
y Claudia  
Vanessa  
Montealegre  
Jiménez**

## La comunicación en la gestión pública local: caracterización del componente de Comunicación en la Alcaldía del municipio de Jamundí, Valle del Cauca<sup>1-2</sup>

<sup>1</sup> Este artículo es resultado del trabajo de grado, escrito bajo la dirección de la profesora Ana María López Rojas, adscrita a la línea de investigación de Comunicación en las Organizaciones del grupo Procesos y Medios de Comunicación, de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Javeriana Cali.

<sup>2</sup> Además, este artículo es un producto derivado del proyecto titulado "La comunicación en la gestión pública local: caracterización del componente de Comunicación en las Alcaldías del Valle del Cauca", el cual fue financiado por la Oficina de Investigación, Desarrollo e Innovación de la Pontificia Universidad Javeriana Cali, entre enero y diciembre de 2012.

### Resumen

El siguiente artículo es el resultado del análisis de la caracterización del componente de comunicación previsto en el Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para Entidades del Estado (Mcpoi) en la Alcaldía del municipio de Jamundí, Valle del Cauca. A través de la lectura de este texto el lector encontrará una alusión al proceso de muestreo, la presentación de resultados por componentes, recomendaciones y conclusiones conducentes al mejoramiento de la gestión pública en la Alcaldía en la cual se realizó la investigación.

**Palabras clave:** comunicación, gestión pública local, alcaldía, comunicación organizacional, comunicación informativa, rendición de cuentas.

### Abstract

The following article originates from the analysis of the results of the characterization of the communication

component envisaged by the Organizational and Informative Public Communication Model for State Entities (Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para Entidades del Estado (Mcpoi)) in the Mayor's office of the municipality of Jamundí, Valle del Cauca. In this text, the reader will find a reference to the process of sampling, the presentation of results by component, and the presentation of recommendations and conclusions leading to the improvement of public management in the Mayor's office, where the research is taking place.

**Key words:** communication, local public management, mayor's office, organizational communication, informative communication, presentation of accounts.

## Muestreo

La selección de la muestra poblacional se realizó por medio de un muestreo aleatorio simple; de tal modo que cada elemento de la población tuvo la misma probabilidad de ser elegido. Para el cual operaron criterios estadísticos usados habitualmente en el campo de las Ciencias Sociales, en coherencia con esto se trabajó con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% (Jaramillo, 2004. P. 75). La distribución de la muestra puede apreciarse en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Muestra poblacional

Funcionarios públicos	Total empleados	%	Número de personas encuestadas
Directivo	17	11	12
Asesor	2	1	1
Profesional	12	7	8
Técnico	31	20	22
Asistencial	47	29	33
Operativo	52	32	38
	161	100%	114

## Resultados generales por campo de comunicación, eje temático y categoría

Para la evaluación de las 114 encuestas, según los cánones del Mcpoi, se utilizó un código cromático el cual ofrece una interpretación que permite valorar los resultados de forma comprensible.

Tabla 2. Código cromático

Rango del porcentaje	Código cromático	Significación
20 a 40	Rojo	Indica una situación severamente crítica en el aspecto evaluado, con grandes vacíos y deficiencias que deben ser atendidas prioritariamente.
41 a 60	Naranja	Expresa un estado de notable debilidad en el aspecto evaluado, con desarrollos incipientes y desiguales en las diferentes áreas de la entidad.
61 a 80	Amarillo	Manifiesta que la entidad está desarrollando un proceso de fortalecimiento, aunque con algunos vacíos y debilidades.
81 a 100	Verde	Indica la existencia de parámetros de excelencia.

A continuación se presentan los resultados generales correspondientes a la alcaldía de Jamundí. Cabe destacar que en el siguiente cuadro los resultados se circunscriben a la interpretación que posibilita el código cromático.

Tabla 3. Resultados generales, Alcaldía del municipio de Jamundí

Ejes temáticos	%	Campos comunicacionales	%
Receptividad	<b>63</b>	Comunicación organizacional	<b>65</b>
Actitud de servicio	<b>70</b>		
Visión compartida	<b>63</b>		
Trabajo colaborativo	<b>64</b>		
Principio organizacional de la sistematización	<b>64</b>	Comunicación informativa	<b>62</b>
Socialización de la información	<b>59</b>		
Precepto constitucional de la publicidad	<b>69</b>	Rendición de cuentas a la sociedad	<b>68</b>
Concepto comunicativo del posicionamiento	<b>68</b>		
Promedio general de la entidad			<b>65</b>

Tal como puede apreciarse, la Alcaldía tiene una valoración del 65%, lo que significa, según el código cromático presentado por Jaramillo (2004), que los aspectos evaluados están siendo fortalecidos en aras de mejorar los aspectos que conciernen al componente de comunicación.

A continuación, se presentará de forma pormenorizada el análisis de cada campo de la comunicación estudiado según lo puntuado en la escala cromática:

## Comunicación organizacional

Los resultados obtenidos para el campo de la comunicación organizacional son los siguientes:

Tabla 4. Resultados de la encuesta sobre comunicación organizacional

			Promedio	
APERTURA	RECEPTIVIDAD	1	Existen mecanismos para escuchar y registrar las quejas y reclamos de la ciudadanía sobre el servicio que presta la entidad.	71
		2	Las quejas y reclamos de la ciudadanía son sistematizados y dados a conocer al personal de la entidad.	58
		3	Las opiniones, quejas y reclamos que se reciben de la ciudadanía son tenidos en cuenta para mejorar el desempeño.	68
		4	Las opiniones, quejas y reclamos que se reciben de la ciudadanía son tenidos en cuenta en los procesos de planeación.	63
		5	Se han acordado mecanismos para manejar la crítica que venga de los medios de comunicación o de la ciudadanía.	58
		6	Se han establecido vínculos directos con redes ciudadanas tales como veedurías, asociaciones vecinales, etc., para oír sus puntos de vistas sobre la entidad.	60
	ACTITUD DE SERVICIO	7	La comunicación de los servidores públicos con las personas que requieren los servicios de la entidad está caracterizada por la amabilidad, la calidez y el espíritu de colaboración.	72
		8	Los servidores públicos orientan adecuadamente a los ciudadanos, dirigiéndolos a la persona o al área indicada cuando la consulta no es de su competencia.	74
		9	Se capacita y entrena en habilidades comunicativas a los servidores públicos que deben atender a la ciudadanía en el ejercicio de sus funciones.	66
		10	En sus expresiones y actitudes los directivos ejercen liderazgo en el enfoque de la gestión institucional hacia el servicio público.	69
INTERLOCUCIÓN	VISION COMPARTIDA	11	Todos los servidores públicos conocen los objetivos misionales de la entidad.	66
		12	Existe un plan estratégico o de desarrollo que es ampliamente conocido por todos los servidores públicos.	61
		13	Se aplican procesos de inducción y reinducción a todos los empleados.	68
		14	La Administración actual ejecutó acciones diversas para explicar a todo el personal su Plan de Desarrollo o de Gestión	63
		15	Existen espacios formales para que los colaboradores conozcan y conversen sobre las políticas de la Dirección.	55
	TRABAJO COLABORATIVO	16	Los jefes acuerdan con sus equipos la forma cómo será realizado el trabajo.	73
		17	La Oficina de Prensa o de Comunicación tiene responsabilidades frente a la comunicación dentro de la entidad, más allá de manejar las relaciones con los medios de comunicación y de administrar la imagen de la entidad y de sus directivos.	65
		18	Existe buena comunicación entre las diferentes dependencias, de modo que trabajan apoyándose y estableciendo relaciones de colaboración sin que haya rivalidad entre ellas.	62
		19	Existen espacios formales de conversación para que cada dependencia promueva y mejore el trabajo en equipo.	59
		20	Se promueve la expresión de las propuestas de los servidores públicos acerca de cómo realizar el trabajo.	63
		21	El estilo de comunicación de los directivos promueve la motivación y la cooperación del personal.	64

La anterior valoración porcentual, evidencia la situación de la entidad de manera específica según cada uno de los ejes temáticos correspondientes al campo de la comunicación organizacional en la Alcaldía de Jamundí. Para este campo, se presentan 21 reactivos, que hacen las veces de situaciones vivenciales que representan los principios organizacionales de receptividad, actitud de servicio, visión compartida y trabajo colaborativo.

De tal forma, la valoración cromática del diagnóstico indica la necesidad de trabajar en los reactivos 2, 5, 6, 15 y 19 que se encuentran valorados con color naranja. En aras del mejoramiento se estima conveniente considerar las siguientes acciones:

- 1) Sistematizar de las quejas y reclamos de la ciudadanía.
- 2) Acordar protocolos para el manejo de las críticas provenientes de los medios de comunicación y la ciudadanía en general.
- 3) Establecer vínculos directos con redes ciudadanas tales como veedurías, asociaciones vecinales, entre otras.
- 4) Establecer espacios formales para que los colaboradores conozcan y conversen sobre las políticas de dirección.
- 5) Crear espacios formales de conversación para que cada dependencia promueva y mejore el trabajo en equipo.

Por otra parte los reactivos 1, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 20 y 21 están siendo fortalecidos y por ello se resalta el ejercicio que ha emprendido la Alcaldía en aras del mejoramiento de tales procesos. Sin embargo, se ofrece a continuación un listado de recomendaciones con el fin de mejorar los procesos que han venido trabajando. Tales recomendaciones son:

- 1) Establecer mecanismos reconocibles para la recepción de opiniones, quejas y reclamos por parte de la ciudadanía. Tales insumos pueden ser tenidos en cuenta para la planeación.
- 2) Promover espacios de capacitación en habilidades comunicativas para el encuentro asertivo con la ciudadanía.
- 3) Consolidar estrategias para el conocimiento de los objetivos misionales por parte de los funcionarios de la entidad. Asimismo, propender por la divulgación del plan estratégico a todos los servidores públicos.
- 4) Proponer condiciones para que las dependencias directivas y las operativas pueden consolidar espacios para ponerse en común y mejorar el trabajo en equipo.
- 5) Otorgar responsabilidades a la Oficina de Comunicación respecto a la comunicación

interna y no centrarse sólo en la relación con los medios.

- 6) Generar procesos para la consolidación del trabajo en equipo y el mejoramiento de las relaciones entre los funcionarios de diversas dependencias.

## Comunicación informativa

A continuación los resultados correspondientes a la comunicación informativa:

Tabla 5. Resultados de la encuesta sobre comunicación informativa

				Promedio
INTERLOCUCIÓN	PRINCIPIO DE SISTEMATIZACIÓN	1	Se tienen definidos y se aplican en forma permanente sistemas de registro y consolidación de las actividades que se realizan en todas las áreas.	65
		2	Existen mecanismos para la sistematización de la información que debe ser comunicada a la ciudadanía en el proceso de rendición de cuentas a la sociedad.	67
		3	Los directivos lideran los procesos de sistematización de la información a través de directrices, controles, acciones de capacitación u otros dispositivos.	61
	SOCIALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	4	La información para la rendición de cuentas a la sociedad se da a conocer a los servidores públicos de la entidad.	69
		5	Existen mecanismos eficaces para difundir en toda la entidad la información que se produce en las distintas áreas y que se requiere para realizar el trabajo.	57
		6	Se ejecutan acciones periódicas para comunicar a todos los servidores públicos de la entidad la información vital para conocer su situación y para realizar el trabajo (situación financiera, decisiones que van a afectar a todos, planes estratégicos, etc.)	55
		7	La información proveniente de la alta dirección fluye en forma dinámica hasta los niveles operativos.	56
		8	La información originada en los niveles inferiores llega hasta los niveles directivos y es respondida con prontitud.	56
		9	Entre las distintas dependencias existe intercambio de información para apoyarse en la gestión institucional.	62
		10	Existen medios de comunicación que operan de manera permanente y llegan a todos los servidores públicos de la entidad.	60
		11	Se mantiene actualizada la página web con la información referente a la contratación con terceros y a los resultados de la gestión institucional.	62

Para el campo de la comunicación informativa, se presentan once reactivos correspondientes a los ejes temáticos de principio organizacional de la sistematización y socialización de la información. En lo que alude a los reactivos 5, 6, 7, 8 y 10, pertenecientes al principio de la socialización de la información, se muestran en color anaranjado lo cual indica la necesidad de ser abordados con prontitud. Al respecto algunas ideas para mejorar:

- 1) Deben crearse mecanismos eficaces para difundir en toda la entidad la información que se produce en las distintas áreas y que se requiere para realizar el trabajo.
- 2) Se deben ejecutar acciones periódicas para comunicar a todos los servidores públicos de la entidad la información vital para conocer su situación y para realizar su trabajo.
- 3) Se deben generar dinámicas para que la información gane fluidez entre las dependencias directivas y las operativas.

En lo que respecta a los reactivos 1,2, 3, 4, 9 y 11, demarcados con color amarillo según su escala porcentual, se rescata el hecho de que están siendo trabajados y se plantean algunas recomendaciones para el abordaje de tales reactivos. Las recomendaciones propuestas se enumeran de la siguiente forma:

- 1) Establecer y aplicar de forma permanente sistemas de registro de las actividades que se realizan en todas las áreas. En consecuencia, la entidad debería contar con mecanismos para la sistematización de la información que deba ser comunicada a la ciudadanía en el proceso de rendición de cuentas a la sociedad.
- 2) Se estima que los directivos deben liderar los procesos de sistematización de la información a través de directrices, controles, acciones de capacitación u otros dispositivos. En coherencia con esto, se asume que la entidad debe contar con medios de comunicación que operen de manera permanente y que lleguen a todos los servidores públicos de la entidad; debe dimensionarse el lugar de la página web en la entidad.

## **Rendición de cuentas**

A continuación los resultados asociados al campo de la rendición de cuentas:

Tabla 6. Resultados de la encuesta sobre rendición de cuentas a la sociedad

			Promedio	
VISIBILIDAD	PRECEPTO CONSTITUCIONAL DE LA PUBLICIDAD	1	Todos los servidores públicos tienen claro que la entidad debe rendir cuentas a la ciudadanía sobre los procesos y resultados de su gestión.	81
		2	Constantemente se brinda información a las comunidades y ciudadanía en general sobre el progreso en el cumplimiento de la misión institucional.	65
		3	Se tienen previstos eventos y/o actividades específicas para la rendición de cuentas a la sociedad en cada periodo fiscal.	73
		4	La información que se ha transmitido en la rendición de cuentas a la sociedad ha sido veraz, oportuna, clara y precisa.	68
		5	El proceso de rendición de cuentas a la sociedad ha ido mejorando debido a que se ha ido aprendiendo de lo realizado en el pasado.	70
		6	Todos los procesos de contratación con terceros son transparentes porque se difunden ampliamente las condiciones de participación y la sustentación de las decisiones adoptadas.	62
		7	Se mantiene actualizada la página web con la información referente a la contratación con terceros y a los resultados de la gestión institucional.	62
	CONCEPTO DE POSICIONAMIENTO	8	La transparencia y la rendición de cuentas a la sociedad han mejorado la imagen de la institución y generado confianza en la ciudadanía.	65
		9	Se percibe que la ciudadanía reconoce que la gestión institucional está orientada a la prestación de un servicio de excelente calidad y al mejoramiento del bienestar de la población.	70

La valoración del último campo, correspondiente a rendición de cuentas, presenta resultados aceptables y, en el momento de la aplicación de la encuesta, estaban siendo trabajados por parte de los funcionarios de la Alcaldía. Cabe destacar la valoración ofrecida al reactivo 1 puesto que obtuvo el máximo puntaje y eso evidencia la conciencia generalizada sobre el lugar que tiene la rendición de cuentas para el fomento de la democracia.

A continuación se ofrecen recomendaciones para el abordaje de los reactivos 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9, valorados en color amarillo, según el código cromático. Si bien estos reactivos están siendo trabajados, no está de más tener en cuenta las siguientes ideas:

- 1) Brindar constantemente información a las comunidades y ciudadanía en general sobre el progreso en el cumplimiento de la misión institucional.
- 2) Realizar actividades para la rendición de cuentas a la sociedad en cada periodo fiscal.

- 3) Transmitir información en la rendición de cuentas a la sociedad que sea veraz, oportuna, clara y precisa. En lo que respecta a esto, es preciso enunciar con claridad los procesos de contratación con terceros.
- 4) Actualizar la página web en aras de promover la imagen de una alcaldía preocupada por el porvenir de los habitantes del municipio de Jamundí.

## Conclusiones

A continuación se presentaran unas conclusiones que posibilitan la caracterización de la comunicación pública en la Alcaldía del municipio de Jamundí (Valle del Cauca, Colombia), utilizando como puntos de articulación la descripción del estado de los campos de acción de la comunicación organizacional, la comunicación informativa y la rendición de cuentas.

En lo que refiere a la comunicación organizacional, se estima que existen mecanismos de escucha que posibilitan la relación entre la alcaldía y la ciudadanía. De esta forma se reconoce la importancia de mejorar en la capacidad de apertura puesto que en ese aspecto la entidad tiene aspectos que podrían ser mejorados. Se entiende aquí que en la medida en que se establecen relaciones entre el Estado y la ciudadanía se potencia la capacidad de las instituciones democráticas.

En línea con lo anterior, el buen funcionamiento del principio de receptividad da cuenta de la adecuada articulación de medios, mecanismos y esfuerzos para lograr condiciones adecuadas para la participación ciudadana. Cabe decir que la relación que el ciudadano establece con la entidad no es la misma que se da entre individuos. Es preciso mejorar las condiciones en las que se fomenta el encuentro entre los ciudadanos y los funcionarios públicos en pro de una participación más proactiva en la definición de los asuntos comunes que incumben a la comunidad.

La investigación realizada permite plantear que en la Alcaldía de Jamundí hay dificultades para generar un adecuado trabajo en equipo; esto se ve evidenciado en los estilos de trabajo y las relaciones laborales en donde se reconoce tal dificultad. La superación de esta dificultad resulta importante puesto que los funcionarios deben proponer un horizonte común en concordancia con los procesos planteados en el plan de gobierno propuesto por el alcalde. Quizás otro modo de entender esta preocupación reside en el hecho de que no existen plataformas comunicativas comunes que permitan el adecuado diálogo entre los diferentes funcionarios.

En síntesis, de lo que se trata es de generar un ejercicio de reciprocidad en el que se fundamenten relaciones laborales amparadas en un sentido colectivo en donde el servicio público sea una motivación en sí misma. Se considera que es preciso abonar esfuerzos en la construcción de horizontes comunes para el beneficio del Municipio.

En lo que refiere a la comunicación informativa, cabe señalar que la Alcaldía de Jamundí no cuenta con sistemas de registro de información (software, bases de datos, entre otros) y eso dificulta la adecuada socialización de los procesos que acontecen en la Alcaldía. Esta carencia obstaculiza el conocimiento sobre los procesos que acontecen en la entidad así como también la posibilidad de conocer de los objetivos misionales y el proyecto de gobierno.

De lo anterior, se considera que no es posible que las entidades públicas se expresen ante la sociedad y comuniquen su relato como saber público si no existe una sistematización y socialización dentro de la entidad en donde acontece dicho saber. La falta de mecanismos eficientes de sistematización (asociados a la ausencia de sistemas para el registro de información), tienen efectos en la manera en que se proponen mecanismos de diálogo en donde las órdenes y mandatos son sentidos como imperativos categóricos y no como asuntos derivados de la ejecución de un plan de gobierno estratégico. En consecuencia, es importante la activación de los sistemas de registro y los procesos de sistematización en aras de potenciar el espacio deliberativo para el dimensionamiento de lo público.

En lo que corresponde a la rendición de cuentas y la puesta en marcha del precepto constitucional de publicidad y la operacionalización del concepto comunicativo del posicionamiento. Es preciso considerar que para una visibilización efectiva de la gestión pública la Alcaldía debe implementar metodologías para la sistematización de las experiencias de tal forma que éstas puedan evidenciar las posibilidades y limitaciones de la gestión de la entidad. Como resultado, tanto el posicionamiento de la entidad como del gobernante dependen de la visibilidad, transparencia y publicidad de su quehacer misional.

La consecución de los propósitos esbozados permite hacer frente al rechazo del ciudadano hacia la actividad política. Es necesario des-instrumentalizar los procesos de la Alcaldía y ofrecer referentes distintos para que los actos de rendición de cuentas no se asuman como un protocolo que evita sanciones, sino como una vía para la realización del Estado democrático y pluralista en el departamento del Valle del Cauca.

## Bibliografía

- Gálvis, C A y Botero, L H. (2009). Oligopolios de la comunicación: ¿amenaza global de la democracia? Grupo de investigación Corpus, Facultad de Comunicación, Universidad de Medellín, Colombia.
- Jaramillo, J C (2005). La comunicación en las entidades del sector público. La Iniciativa de Comunicación.
- Jaramillo, J C. (2005). Texto inédito "El concepto de comunicación alternativa desde el enfoque de la comunicación pública". Bogotá. 2005.
- Jaramillo, JC (2003). Experiencia de la comunicación pública. Ponencia escrita para la Cuarta Conferencia Internacional de Comunicación Social: Perspectivas de la Comunicación para el Cambio Social y el Tercer Encuentro Our Media/Nuestros Medios. Universidad del Norte. Barranquilla, 19-21 de mayo de 2003.
- Jaramillo, J C y Toro, J B (2002). "Comunicación Pública y Movilización Social". Proyecto de Comunicación Pública. Medellín: Imprenta Departamental de Antioquia. 2002. ps 13-15.
- Manual de Implementación Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano, Mec 1000:2005. 2005.
- Martín Serrano, M (2004). "La producción social de la comunicación". Madrid: Alianza Editorial.