

**Diagnóstico y plan de mejoramiento de la plataforma de medios internos de
comunicación de la Alcaldía de Medellín**

Trabajo de grado de grado para optar por el título de Comunicador Periodista

Juan Camilo Castañeda Vásquez

Asesor

Diego León Salazar Vargas

Comunicador y Relacionista Corporativo

Corporación Universitaria Lasallista

Facultad de Ciencias Sociales y Educación

Comunicación y Periodismo

Caldas – Antioquia

2014

Tabla de contenido

Objetivos	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos	4
Justificación	5
Impacto científico y tecnológico.....	5
Impacto social.....	5
Impacto económico	6
Marco teórico.....	8
Organización	14
Grupos de interés	15
Metodología	17
Resultados	18
Propuestas acciones de mejoramiento.....	26
Acciones de mejoramiento para el Boletín al día:.....	26
Acciones de mejoramiento para el sistema sonoro del CAM:	26
Acciones de mejoramiento para carteleras físicas:	27
Acciones de mejoramiento para la intranet Eureka:	27
Acciones de mejoramiento para carteleras digitales:.....	27
Fichas técnicas.....	28
Análisis de resultados	31
Conclusiones.....	32
Recomendaciones.....	34
Referencias	35

Lista de tablas

Tabla 1 Boletín al Día	18
Tabla 2 Sistema sonoro	20
Tabla 3 Carteleras físicas	22
Tabla 4 Intranet	24
Tabla 5 Carteleras digitales.....	25
Tabla 6 Ficha técnica	28

Objetivos

Objetivo general

Diagnosticar y elaborar el plan de mejoramiento de la plataforma de medios y espacios de comunicación interna de la Alcaldía de Medellín.

Objetivos específicos

- Realizar diagnóstico de la plataforma de medios y espacios de comunicación interna.
- Presentar propuesta de mejoramiento de los medios evaluados.
- Elaborar ficha técnica de los medios seleccionados.

Justificación

Impacto científico y tecnológico

La gestión de la comunicación en una organización es de vital importancia, particularmente en una entidad como la Alcaldía de Medellín donde cobra mucho más vida, toda vez que la comunicación es transversal a la dinámica organizacional. En tal sentido es importante entender la dimensión, pertinencia e importancia de la comunicación organizacional, la comunicación digital, relaciones públicas, la metodología y los métodos de investigación como herramientas fundamentales en desarrollo del proyecto de práctica.

Actualmente, mantener a los empleados de la institución informados acerca de decisiones y acciones que toma la administración, crea en los individuos un sentido de pertenencia y mucha motivación, al sentir que hacen parte importante del quehacer institucional y que se cuenta con ellos para la gestión de cara a los ciudadanos y otros grupos de interés. Esta función estratégica es sumamente importante en la gestión del comunicador, como profesional dedicado y conocedor del manejo de la información y sus públicos objetivos.

Es importante que existan los canales adecuados para que el servidor público esté al tanto de lo que pasa en una institución al servicio de la ciudadanía, ya sea por medio de correo electrónico, información en carteleras, reuniones, etc., con especial énfasis en el manejo de la intranet como herramienta ágil, segura y efectiva.

Impacto social

Dentro del Plan de Comunicaciones de la Alcaldía de Medellín se desarrolla una estrategia integral de comunicaciones internas enfocada a enaltecer y dignificar la labor del

servidor, para generar en los empleados de la Alcaldía orgullo por el rol que cumplen, conciencia sobre la importancia del papel que desempeñan, compromiso frente a la responsabilidad que tienen a su cargo y, con ello, lograr un nivel de adhesión adecuado que los convierta en legitimadores de la gestión de la administración.

Informar constantemente y de manera efectiva a los servidores sobre las noticias, los eventos y los convenios que tiene la institución, aporta al buen clima laboral.

Impacto económico

Un beneficio, derivado de la mejor gestión de la plataforma de medios y espacios de comunicación de una entidad como la Alcaldía de Medellín, permite fortalecer la efectividad de la comunicación interna, contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional y apoyar la alineación de la gente con objetivos macro, en este caso de la administración municipal, pero también contribuye a asuntos motivacionales cuando los medios reconocen institucionalmente la labor de las personas.

Una herramienta tan importante como la Intranet, en una institución como la Alcaldía de Medellín, debe ser dinámica y convertirse en un punto de concentración de información atractiva para el público interno, usando información que involucre al servidor público tal cómo:

- Historias de vida
- logros personales y colectivos
- Tips, información general, eventos
- Información sobre eventos de ciudad
- Fechas especiales
- Exaltaciones y reconocimientos al talento humano

- Documentos que faciliten la labor del servidor

A través de un boletín diario como Al Día, se debe poner al tanto al servidor de los cambios que se vienen efectuando para el mejoramiento del trabajo y de otros temas, para que esto contribuya a un clima laboral más sano.

Se pretende impactar, alinear objetivos y programas bandera de la Administración Municipal a través de los medios internos, externos y de los eventos con todos sus entes descentralizados, es por esto que se diagnostican durante este ejercicio académico, para identificar las falencias y poder fortalecerlas por medio de un plan de mejoramiento que permita cumplir los objetivos de cohesión.

Marco teórico

En este marco teórico se da cuenta de los conceptos claves que soportan el enfoque de la práctica a partir de los objetivos propuestos, en tal sentido se inicia por el más genérico, pero a su vez vital, como fuente de la gestión: la comunicación organizacional.

Según el experto Carlos Fernández Collado, define la comunicación organizacional como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”. (Collado 2002). Por su parte Piñuel señala que “la comunicación al interior de la institución es, pues, consustancial con la organización; sin embargo, el desarrollo de una política de comunicación no siempre se ha considerado consustancial con el desarrollo de una política de organización. Ahora bien, desde finales de los años 70, la comunicación interna se ha impuesto como una disciplina de gestión institucional, primero, al mismo nivel que la gestión de recursos humanos, y posteriormente, llegando a formar parte de la estrategia de gestión global de la organización”. (Piñuel 1997).

La comunicación en el interior de las organizaciones siempre ha existido, pues es consustancial a la vida de las mismas, en cuanto que en ellas se relacionan personas y la información circula. Pero la necesidad en la institución de gestionar esa información y la toma de conciencia por parte de ésta, de la importancia de la Comunicación Interna en las organizaciones, ha hecho que en los últimos años se preste especial atención a esta dimensión comunicativa de la institución enfocándola desde un punto de vista estratégico. En este sentido,

Villafañe señala que “La comunicación y la información en el seno de la institución no son una moda actual, sino una respuesta, en términos de management, a la creciente complejidad de la propia institución”.

La importancia que se le da actualmente a la Comunicación Interna en la gestión estratégica de las organizaciones ha hecho que en los últimos años haya proliferado la literatura económica en este tema, interesada en resaltar el valor potencial de la Comunicación Interna en la motivación laboral y la consiguiente repercusión en los resultados finales de la institución haciendo su aporte al objetivo de calidad total o la consecución de un clima laboral tendente a la ausencia de conflictos, sin descuidar su relación inequívoca con la gestión de recursos humanos en la organización. Según lo anterior, el economista Carlos Ongallo asegura que “decir que una organización posee una buena comunicación interna equivale a decir que aquélla:

- a) Conoce la importancia de la Comunicación Interna para lograr un mejor funcionamiento de todas las áreas de la organización.
- b) Sabe atajar los conflictos que surgen en la organización de una forma clara y en ningún caso traumática.
- c) Conoce cada una de las herramientas de la Comunicación Interna y las aplica según las circunstancias, sin dejar de lado ninguna de las formas de comunicación (descendente, ascendente y horizontal), y ponderando su uso según las necesidades de los miembros de la organización.
- d) Es capaz de adaptar dichas herramientas a las circunstancias de la organización, innovando nuevas formas de aplicación, sin negar el uso de las nuevas tecnologías para la mejora de la comunicación entre las personas que componen la organización.

e) Es capaz de asignar recursos para la implantación y mejora de la Comunicación Interna.

La organización es consciente de que, si mejora la Comunicación Interna, logrará acercarse a la misma a su éxito estratégico". (Ongallo 2000).

Dentro de los beneficios de la comunicación organizacional como estrategias de las entidades están las de:

- Mantener a todos los empleados informados de las decisiones y actos que hace la administración municipal, generará en ellos un sentido de pertenencia y colaboración que repercutirá en múltiples beneficios para trabajadores y organización.
- Saber comunicarse bien es la clave principal para un perfecto entendimiento entre personas o grupos. Dentro de las instituciones, debe existir siempre una adecuada comunicación que permita mantener informados a todos los trabajadores, acerca de ciertos temas que también les interesan.

Muchas veces se generan múltiples problemas por no existir un adecuado flujo de información o ideas. Actualmente, mantener a los empleados de una entidad informados acerca de decisiones y acciones que toma la gerencia, crea en los individuos un sentido de pertenencia y mucha motivación, al sentir éstos que hacen parte importante de la institución y que se cuenta con ellos para decisiones trascendentales que determinarán el futuro del conjunto. Esta función estratégica es imperante en el área del comunicador social, como profesional dedicado y conocedor del manejo de la información y sus públicos objetivos.

Es importante que existan los canales adecuados para que el personal interno esté al tanto de lo que pasa en una administración municipal, ya sea por medio de correo electrónico, comunicados en carteleras, reuniones, etc. Así mismo que el mensaje que se vaya a transmitir sea lo más claro posible y de importancia para el personal de la institución. La información

interna hace que los empleados siempre estén al tanto de los éxitos o dificultades de la administración municipal, compartiendo con ellos tanto alegrías como oportunidades, generando en los individuos motivación y sentido de pertenencia con el sitio de trabajo. Además, se debe mantener al tanto a los empleados acerca de los objetivos y metas de la entidad, y la forma más apropiada para conseguir los mejores resultados deseados.

Por medio de un manejo adecuado de la información interna, los empleados se identifican con las ideas y objetivos de la entidad y lucharán porque su esfuerzo colabore con el éxito de la misma. Con buena información, cada empleado logra comprender su papel dentro de la organización y se motivará para realizar mejor su trabajo para beneficio propio y de la alcaldía en general.

También se generará un buen clima interno al estar los empleados comprometidos con el bienestar, conociendo cada uno cómo puede colaborar con la administración y empujando todos hacia un mismo lado para conseguir los resultados que le permita a la compañía, crecer cada día más. Todo esto se reflejará en un mejor servicio al cliente y por ende genera un mejor estado en la sociedad.

Sin buena comunicación, los empleados se sentirán aislados y bajarán su rendimiento, al percibir que no se les tiene en cuenta para el futuro de la institución y que los cambios o decisiones que se vayan a tomar, no contarán con su aval o además la información podría generar confusiones, rumores, angustias que se podrían manejar de manera efectiva por medio de los espacios de comunicación. Esto ocasiona que las operaciones en una organización tiendan a desordenarse o hacerse mal, al no compartir un mismo idioma todos los empleados en la organización, generando posibles fallas que mucho mal le harán a la compañía y que deben cuidar y saber manejar para que no existan futuras complicaciones.

De otro lado, un mensaje debe ser auténtico y con mucha credibilidad, expresando realmente lo que se busca y así todo gire en beneficios verdaderos tanto a los empleados como a la organización. La oficialidad de la información genera sinceridad y aleja los rumores. Pero de nada sirve unos buenos canales de comunicación y mensajes claros, si estos no arriban a su destino final. Debe existir la certeza que las ideas llegarán a todo el mundo y que se tendrán en cuenta para el perfecto rumbo de una organización. Por tal razón, se debe propender porque la información llegue a todos y que se entienda a la perfección para su correcta implementación.

Como conclusión final, se puede decir que una buena comunicación dentro de una institución, hará que siempre todo el mundo luche y trabaje por conseguir un objetivo en general. Comunicar distintas ideas o reportes, es contar con el personal para que este sienta que no está aislado y que hace parte importante del buen funcionamiento para alcanzar el éxito deseado, juntando esfuerzos y mirando siempre hacia el mismo sitio donde se quiere llegar.

La comunicación es el ente central, la fuerza motriz y el mecanismo de enlace que permite la coordinación entre las personas, que posibilita, el comportamiento organizado, que relaciona a la organización, a los individuos; y, que integra a las organizaciones con su medio ambiente. En toda institución es importante la comunicación como integradora y gestora de las relaciones interpersonales, también es la base del "clima organizacional", que se refiere al ambiente existente entre los miembros de una organización. Álvarez (1991).

Existe una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación. La comunicación entre las personas está determinada por la percepción que tengan de sí mismas y de las demás, en determinada situación y por la percepción del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación. La idea comunicada se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones del emisor y del receptor.

La comunicación interna constituye un área importante dentro de las instituciones, ya que en ella se estudian, canalizan y guían las interacciones humanas o la influencia en el comportamiento general de la Alcaldía de Medellín. Es un área desde la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su rendimiento y eficacia, por ello es indispensable incluir en la estrategia de comunicaciones cada una de las áreas que conforman la organización.

Una estrategia de comunicación interna permite entonces el desarrollo de un sistema comunicativo confiable para compartir los planes, los problemas y los logros de la organización. Una estrategia de comunicación que además de potenciar las relaciones interpersonales posibilite a los trabajadores, orientarse hacia lo que sucede en momentos en que los cambios pueden parecer arbitrarios o violentos; también es importante que ellos y ellas puedan cuestionar lo que sucede y se sientan escuchados y escuchadas en un ambiente democrático interno.

Con la formulación e implementación de una estrategia de comunicación interna se busca dar solución a una serie de problemas relacionados con la falta de una comunicación fluida y horizontal al interior de la organización, que representa la base de las deficiencias planteadas en los procesos de planificación estratégica institucional.

La implementación de esta estrategia implica que todo el personal se involucre y en especial, las personas que tienen responsabilidades de dirección y/o conducción, desde la dirección ejecutiva, pasando por los directores de centros y coordinadores de área, siempre bajo la supervisión y conducción directa de la Unidad de Comunicaciones.

La comunicación organizacional permite a todos los públicos involucrados, darle un mensaje más directo tanto al personal administrativo como a los servidores. Puesto que la organización se diseña pensando en el trabajador y su bienestar.

Organización

Las organizaciones surgen, básicamente, por una toma de conciencia de los seres humanos quienes nos percatamos que uniendo recursos y potencialidades somos capaces de lograr más y mejores productos y/o servicios de los que podríamos conseguir en forma individual. Así las organizaciones se convierten en espacios sociales, donde los seres humanos al realizar trabajos individuales y grupales logramos resultados eficaces y eficientes.

En este sentido, el concepto “organizar” está referido al proceso continuo mediante el cual se realizan actividades planificadas, coordinadas, dirigidas y evaluadas entre los individuos y entre los grupos para la obtención de objetivos comunes.

La comunicación, es el factor que hace posible que los seres humanos nos pongamos de acuerdo sobre los objetivos a lograr y sobre las diversas modalidades de acción que nos lleven a obtenerlos; y consecuentemente, a conseguir las metas establecidas. Este proceso de definir objetivos, coordinar esfuerzos y obtener las metas y evaluarlas está aplicado por sistemas de comunicación que posibilitan la obtención de resultados. (Tolela 1982).

Sin la comunicación sería imposible la existencia de una actividad productiva. Tolela y Meyers (1982) en su libro, Administración mediante la comunicación, un enfoque organizacional, indican con claridad que: “la comunicación es la fuerza central de enlace que permite la coordinación entre las personas y por tanto el comportamiento organizado”. Esta

fuerza no es sólo movilizadora es en buena parte creadora de nuevas formas de organizarnos o de obtener lo que nos proponemos.

Igualmente, reconocemos que gran parte de la vida de las personas se plasma dentro de una compleja red de organizaciones, en donde las personas satisfacen sus necesidades personales y grupales, incluyendo aquellas necesidades poco elaboradas, por los teóricos, como las de pertenencia, de reconocimiento, de identidad, etc.; y donde, como se señaló, se plasman objetivos comunes y proyectos afines. (Bartoli 1992).

La comunicación en las organizaciones es un campo de estudios nuevo que aparece en el mundo organizacional al tratar de dar una respuesta racional, ordenada y sistemática a los procesos de interacción que se dan tanto al interior como al exterior de las organizaciones. (Kreps 1995).

La organización es todo aquello que busca un mismo fin, en donde se desarrollan distintas actividades en busca del mismo objetivo. En ella se encuentran seres humanos capacitados para lograrlo. Debe existir una cabeza visible que sirve de eje transversal que encarrile todas las acciones que se realicen, para darle un rumbo y lograr desarrollar el mismo objetivo.

Grupos de interés

El término agrupa a trabajadores, organizaciones sociales y proveedores, entre muchos otros actores claves que se ven afectados por las decisiones de una organización. Generar confianza con estos es fundamental para el desarrollo de una institución y en consecuencia para la comunicación organizacional.

En términos simples, los o grupos de interés pueden ser definidos como todos los actores sociales que, producto de las decisiones y objetivos de una institución se pueden ver afectados,

ya sea de forma positiva o negativa producto del quehacer de una organización. Así por ejemplo, la alcaldía, sus servidores, la comunidad y sus proveedores, entre otros forman parte de este grupo.

Existen dos tipos de grupos de interés:

Primarios: Los stakeholders primarios son fundamentales para el operar de una organización. Este grupo incluye a quienes tienen alguna relación administrativa con la institución, la alcaldía, las vicealcaldías y los secretarios.

Secundarios: Los stakeholders secundarios son aquellos que no participan directamente en el intercambio con una organización, pero que sí pueden afectar o verse afectados por las acciones de ésta. En esta categoría están los competidores, los medios de comunicación y las ONG's, entre otros. Freeman (s.f).

Son los actores principales que desenvuelven su papel en una institución, afectándola de una manera u otra. Es en ellos en quienes la comunicación organizacional ha de pensar sus objetivos estratégicos y los medios a utilizar de acuerdo a los intereses propuestos.

Metodología

Los medios y espacios de comunicación interna de la Alcaldía de Medellín como: Cartelera físicas, virtuales, el Boletín al día, el sistema informativo (sonoro) y la intranet Eureka, son espacios que necesitan de acciones para mejorar su flujo comunicacional. En tal sentido y de acuerdo con el objetivo general y específicos se propuso contribuir a esta plataforma de medios en desarrollo de la práctica:

Para el diagnóstico a dichos espacios de comunicación, se elaboró una Matriz DOFA para cada espacio de comunicación de la Alcaldía, (boletín al día, cartelera físicas y digitales, sistema sonoro e intranet), cruzando variables que permitieran avizorar acciones de mejora.

Este diagnóstico se realizó a través de la observación, de conversaciones con personas de la Alcaldía pertenecientes a diferentes dependencias y de diferentes rangos y a personas que manejan aspectos comunicacionales en la institución.

Para las propuestas de mejoramiento se tomó como insumo los elementos identificados en la matriz por medio para señalar las oportunidades de mejoramiento.

Para dar cumplimiento al tercer objetivo específico se listaron cada uno de los medios, se identificó la información que tenía levantada la Alcaldía para cada uno y para los que no se habló con los miembros del equipo de comunicaciones para validar el objetivo del medio, el público al que está dirigido y las principales características del mismo.

Otro objetivo específico asociado al levantamiento de la ficha técnica se definió los cruces de información y se procedió a realizar las propuestas de mejoramiento

Resultados

De acuerdo con el objetivo propuesto, los siguientes son los resultados de la matriz por cada uno de los medios diagnosticados.

Tabla 1 Boletín al Día

<p>Alcaldía de Medellín Secretaría de Comunicaciones Matriz DOFA, Boletín al día</p>	<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Considerado el principal medio de noticias para todos los servidores. 2. Su frecuencia diaria permite tener información de actualidad. 3. Hay conocimiento de este medio en los funcionarios de todas las secretarías y dependencia. 	<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El proceso de montaje es muy dispendioso. 2. Su dependencia de intranet (Eureka) para enlazar los artículos, retrasa el proceso de montaje. 3. El correo secre.servicios (correo masivo para todos los servidores) solo lo maneja un usuario. 4. Falta recurso humano para el trabajo periodístico.
<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con personal fijo para el diagramación. 2. Mejorar la autonomía del medio con respecto a la dependencia de la intranet. 	<p>Estrategia FO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer la inclusión de los servidores fortaleciendo la parte periodística del medio. 	<p>Estrategias DO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimizar el proceso de montaje del boletín para que se haga menos dispendioso. - Otorgarle permisos de usuario a dos o más integrantes de comunicaciones internas para el manejo del correo secre.servicios@medellin.gov.co - Implementar un mayor nivel de reportería (para lo cual podría pensarse en contar con recurso humano para ello)
<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La falta de 	<p>Estrategia FA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hacer convocatoria 	<p>Estrategias DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recurrir a otro servidor

<p>periodistas lo condiciona a tener menos información que publicar.</p>	<p>para que los servidores también puedan contar sus historias a través del boletín al día, para suplir la necesidad de un periodista.</p>	<p>diferente a la intranet Eureka para el almacenamiento de los archivos que son compartidos por el boletín. Recomendación DropBox.</p> <ul style="list-style-type: none">- Optimizar el proceso de montaje recurriendo a un servidor que permita diseñar de manera ágil los boletines. Recomendación Issuu.com.
--	--	--

Tabla 2 Sistema sonoro

<p>Alcaldía de Medellín Secretaría de Comunicaciones Matriz DOFA, sistema sonoro</p>	<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe una buena disposición del centro de audiovisuales para crear el sistema informativo. 2. Hay buena información disponible para transmitir por el sistema informativo. 3. Hay personal disponible para crear el sistema informativo. 	<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La planta física de parlantes está bastante deteriorada. 2. Los servidores no le prestan atención al sistema informativo. 3. No existe una cultura para escuchar el sistema informativo. 4. No se tienen enlazadas los descentralizados.
<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la planta física de parlantes. 2. Extender el sistema sonoro a los entes descentralizados. 3. Extender el mensaje institucional por otro medio. 	<p>Estrategia FO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar una convocatoria interna para que sean los servidores los que graben el sistema informativo, de esta manera entre ellos mismo se da el voz a voz para que se escuchen. 	<p>Estrategias DO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar o realizar mantenimiento a la planta física de parlantes para que haya claridad en la emisión sin necesidad de que el nivel del volumen sea alto.
<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hay indiferencia del servidor frente al sistema informativo lo cual implica que se tiene un medio que está perdiendo vida. 2. Falta de creación de piezas por parte de las secretarías. Lo que denota el desinterés 	<p>Estrategia FA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Emitir por el sistema sonoro la información con más valor para poder captar más la atención de los servidores. 	<p>Estrategias DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fomentar al servidor por medio de otros espacios de comunicación para que escuche el sistema informativo, por medio de mensajes que lo inviten a escuchar información que se emita exclusivamente

por éste.		por este medio.
-----------	--	-----------------

Tabla 3 Carteleras físicas

<p>Alcaldía de Medellín Secretaría de Comunicaciones Matriz DOFA, carteleras físicas</p>	<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los servidores sí le presta atención a la información dispuesta en las carteleras. 2. El servidor busca la información que se dispone en las carteleras. 3. Existe un constante flujo de información para las carteleras. 4. La información disponible es útil tanto para servidores como para el público externo. 5. Es una institución que genera mucha información. 	<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las carteleras no tienen una ubicación estándar para todos los pisos. 2. El diseño de las carteleras no es homogéneo. 3. Hay carteleras en deterioro 4. Algunos pisos del CAM carecen de carteleras. 5. Hay carteleras antiguas 6. Las carteleras de cada secretaría no tienen el mismo diseño. 7. Algunas secretarías se apropiaron de algunas carteleras de información general. 8. No hay carteleras institucionales en los entes descentralizados. 9. Pocas secretarías son constantes en hacer llegar el material a comunicaciones para que sea dispuesto en las carteleras. 10. La información algunas veces llega tarde.
<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hay interés por mejorar la planta física de carteleras. 2. Dotar los entes descentralizados de carteleras permitirá llevar el mensaje institucional a más 	<p>Estrategia FO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maximizar el número de carteleras físicas tanto para el CAM como para los entes descentralizados generará mayor alcance del mensaje institucional y mayor 	<p>Estrategias DO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Homogenizar el diseño e instruir en el uso de las carteleras al comunicador de cada secretaría, eso permitirá generar una cultura de información en la institución.

<p>servidores y a más público externo.</p> <p>3. Se crearía una mayor institucionalidad.</p> <p>4. Se crearía mayor inclusión en los servidores de los entes descentralizados.</p>	<p>inclusión del servidor, ya que existe una buena disposición de los servidores frente a la información que se coloca en las carteleras.</p>	
<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta la creación de piezas por parte de las secretarías. 2. Algunas secretarías actualizan personalmente las carteleras pero no le hacen un seguimiento a la pieza. 3. El flujo de información para los entes descentralizados no es suficiente. 4. No hay un orden para la distribución de información para entes descentralizados. 5. En los entes descentralizados otras entidades están aprovechando para difundir su mensaje. 	<p>Estrategia FA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivar e instruir para que cada secretaría genere más piezas comunicacionales y crear un orden para el despacho de impresos a entes descentralizados. 	<p>Estrategias DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer el flujo de información para que tanto los servidores como el público externo, encuentre siempre el mensaje institucional donde quiera que se encuentre, CAM o entes descentralizados.

Tabla 4 Intranet

<p>Alcaldía de Medellín Secretaría de Comunicaciones Matriz DOFA, intranet Eureka</p>	<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Principal medio donde se alojan todos los documentos sobre el modelo de procesos de la Alcaldía de Medellín. 2. Principal medio de almacenamiento de video e imagen de la organización. 3. Medio que contribuye a la productividad en tanto es repositorio de información útil para el trabajo cotidiano. 	<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La plataforma empleada hace dispendioso el proceso de montaje de archivos. 2. Se requiere de mucha navegación para encontrar los archivos que los usuarios necesitan. 3.
<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se tiene pensado a corto plazo mejorar la plataforma donde se aloja la intranet Eureka y el portal www.medellin.gov.co. 	<p>Estrategia FO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agilizar el proceso de modernización de la intranet Eureka para que haya una mejor navegación por parte de los servidores. 	<p>Estrategias DO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar el proceso de modernización de la plataforma para crear un espacio con mejor navegabilidad y de fácil comprensión para los usuarios.
<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La navegación por la intranet es lenta y confusa. 2. Lo obsoleto de la plataforma genera en muchos casos errores a la hora de ver un archivo. 	<p>Estrategia FA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proponer un mejor home de navegación permitirá una fácil comprensión del usuario y como consecuencia mayor flujo de público. 	<p>Estrategias DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agilizar el proceso de modernización.

Tabla 5 Carteleras digitales

<p>Alcaldía de Medellín Secretaría de Comunicaciones Matriz DOFA, Carteleras digitales.</p>	<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se ofrece mayor contundencia en el mensaje. 2. Refuerza el mensaje 8 horas al día. 3. Se acerca a figuras como el alcalde, vicealcaldes y secretarios a los servidores. 	<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El contenido que se crea para las pantallas se renueva mínimo cada 8 días. 2. Algunos servidores no ven se quejan sobre las pantallas por las 8 horas que permanecen encendidas y el volumen de algunos promos.
<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Secretaría de Comunicaciones será el administrador de las pantallas y no un contratista. 	<p>Estrategia FO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la realización de spots y promos para que el periodo de cambio sea más corto. - Aumentar las piezas que tengan que ver con lo interno y los servidores y disminuir el material de entes descentralizados con información para la ciudadanía en general. 	<p>Estrategias DO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribuir un formato de elaboración de piezas para las pantallas digitales para que haya mayor apropiación por parte de las demás secretarías.
<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El rechazo por parte de algunos servidores al servicio. 	<p>Estrategia FA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar a los servidores sobre el servicio de las pantallas digitales. 	<p>Estrategias DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incluir más al servidor en los contenidos de las pantallas, así se creará un impacto más positivo en el imaginario.

Propuestas acciones de mejoramiento

Acciones de mejoramiento para el Boletín al día:

- Fortalecer el contenido del medio, mejorando el desarrollo periodístico, para ello podrían ampliar el equipo de comunicaciones internas que permitirá un mayor alcance de historias. El equipo de comunicaciones internas está conformado en la actualidad por 4 servidores (sin incluir al practicante) que deben satisfacer la necesidad de información de aproximadamente 13.000 servidores.
- Optimizar el proceso de diagramación con algún programa que facilite el proceso de diseño –actualmente la plantilla del boletín se crea en el mismo correo a base de celdas– programa o herramienta recomendada issuu.com.

Acciones de mejoramiento para el sistema sonoro del CAM:

- Motivar la participación de los servidores para que hagan parte de este medio, para ello se recomienda realizar una convocatoria interna para que sean los servidores los que graben el sistema informativo, de esta manera entre ellos mismo se da el voz a voz para que se escuchen.
- Mejorar o realizar mantenimiento a la planta física de parlantes para que haya claridad en la emisión sin necesidad de que el nivel del volumen sea alto.
- Emitir por el sistema sonoro la información de valor para captar más la atención de los servidores.

Acciones de mejoramiento para carteleras físicas:

- Maximizar el número de carteleras físicas tanto para el CAM como para los entes descentralizados generará mayor alcance del mensaje institucional y mayor inclusión del servidor, ya que existe una buena disposición de los servidores frente a la información que se coloca en las carteleras.
- Homogenizar el diseño e instruir en el uso de las carteleras al comunicador de cada secretaría, eso permitirá generar una cultura de información en la institución.
- Fortalecer el flujo de información para que tanto los servidores como el público externo, encuentre siempre el mensaje institucional donde quiera que se encuentre, CAM o entes descentralizados.

Acciones de mejoramiento para la intranet Eureka:

- Adelantar el proceso de modernización de la plataforma de almacenamiento para que mejore el almacenamiento y se eliminen los errores web que se presentan en la actualidad.
- Rediseñar la intranet para que sea un espacio para navegar de forma más fácil y efectiva para todos los servidores.

Acciones de mejoramiento para carteleras digitales:

- Aumentar la producción de piezas con contenido interno para generar más inclusión y respuestas positivas por parte de los servidores.

Fichas técnicas

En cumplimiento del tercer objetivo de la práctica se levantaron las fichas técnicas para cada uno de los medios.

Tabla 6 Ficha técnica

medio	público	periodicidad	descripción	objetivo	contenido
Boletín al día	Empleados y trabajadores oficiales del Municipio de Medellín, contratistas, practicantes, asdem y sintramumed (sindicatos)	Publicaciones diarias	Es un medio en el cual se comparte toda la información relacionada y de interés para los servidores de la Alcaldía de Medellín.	Informar a los servidores y colaboradores sobre los hechos, actividades y eventos que ocurren al interior de la Alcaldía.	En el boletín se informa sobre: historias relacionadas con los servidores, Circulares internas, convenios empresariales y educativos y frases motivacionales que hacen parte del plan de comunicaciones internas.
Sistema Informativo (sistema sonoro)	Servidores del Centro Administrativo de Medellín CAM.	Dos veces por semana. Martes y jueves.	Medio por el cual se emiten las noticias más relevantes de la semana como: circulares de alta importancia, eventos y mantenimientos en el Centro Administrativo	Divulgar información institucional de manera inmediata y aportarle al servidor notas de crecimiento personal.	Se informa sobre circulares de alta importancia, campaña, eventos, frases motivacionales y mantenimientos en el CAM.

			vo de Medellín CAM.		
Cartelera s físicas	Servidores del Centro Administrativo de Medellín CAM, Secretaría de Educación y Secretaría de Seguridad.	Dos veces a la semana. Lunes y viernes.	Espacio para colgar impresos internos y externos.	Informar sobre las actividades internas y externas que genera o apoya la Alcaldía de Medellín durante la semana o el mes.	Se cuelgan impresos sobre campañas internas, impresos de instituciones externas a las que la Alcaldía apoya, circulares y comunicados de interés general.
Cartelera s digitales	Servidores y público del CAM.	8 horas al día	Medio por el cual se transmiten diferentes spots y promos, tanto internos como externos.	Reforzar las campañas, programas y proyectos liderados por la Alcaldía de Medellín y sus descentralizados mediante la publicación de spots y promos.	Medio digital por el cual se transmiten testimonios, campañas, tips, gestión Alcaldía y publicidad (obras) previa a un evento interno.
Intranet Eureka	Servidores del CAM y entes descentralizados.	Publicaciones continuas.	Es un medio en el cual los servidores pueden encontrar todo lo relacionado con información interna.	Divulgar información estratégica del Municipio de Medellín que ayuda a los servidores para el correcto	Medio en el cual se alojan todas las circulares, audios, videos, fotografías e información de interés

				desempeño de sus labores.	para los servidores.
--	--	--	--	---------------------------------	-------------------------

Análisis de resultados

Para los expertos en comunicación es de vital importancia que la comunicación interna contribuya a la alineación de los objetivos estratégicos, en tal sentido al analizar los contenidos en los medios internos de la Alcaldía se encontró que estos están cumpliendo, aunque no en su totalidad, con el objetivo con el que fueron planteados para la administración 2012 – 2015.

La comunicación interna en una organización como la Alcaldía de Medellín influye en el comportamiento general de los servidores de tal forma que se pueda alinear con los objetivos de la administración, esta influencia se nota en la medida que los colaboradores expresan el orgullo que sienten de servirle a Medellín desde cada uno de los programas que se están ejecutando para la comunidad, esta atribución también se evidencia de forma clara en cada uno de los eventos que la Organización prepara la exaltar la labor de los servidores.

Desde esta área de las comunicaciones, el individuo también puede mejorar mucho su rendimiento y eficacia, por ello es indispensable contener en la estrategia de comunicaciones mensajes incluyentes y de motivación para los servidores, por esta razón es importante que el equipo de comunicaciones internas de la Alcaldía potencialice el plan comunicacional que tiene como objetivo realzar la labor de los servidores.

Una organización es un grupo de personas que busca un mismo fin, en donde se desarrollan distintas actividades en busca del mismo objetivo, en este sentido el equipo de comunicaciones internas está a cargo de direccionar la información para todo el público que hace posible que la administración alcance sus objetivos, para lograr esto es necesario que exista una inversión tanto económica como de talento humano para fortalecer el proceso interno de comunicación, también como resultado se obtendrá una comunicación más dinámica y fluida.

Conclusiones

- Con relación al diagnóstico realizado a la plataforma de medios de la Alcaldía de Medellín, se puede afirmar que monitorear permanente los medios y espacios de comunicación para conocer su impacto en el público hacia el cual se dirigen, es un asunto clave dentro de la gestión comunicacional, en tanto esto contribuye al alineamiento de los objetivos de la Organización con sus colaboradores y permite conocer la respuesta del público hacia dichos medios.
- Las organizaciones requieren equilibrio entre la gestión de la comunicación interna y externa. Un equipo de comunicación interna demanda mayor atención por parte de la Secretaría de Comunicaciones y la de Servicios Administrativos, puesto que los requerimientos laborales son mayores que el apoyo económico y el personal dispuesto para satisfacer las exigencias de cada semana, de igual modo, así podrán ejecutar mejor el plan de comunicaciones 2012-2015 y mejorar la plataforma de medios internos de comunicación.
- Con la elaboración de la ficha técnica de los medios internos de comunicación de la Alcaldía de Medellín, se tiene más claro su objetivo y se facilita el direccionamiento de la información para el público interno, teniendo en cuenta que la Organización tiene casi un 50 % de servidores en entes descentralizados ubicados en diferentes puntos de la ciudad, lo cual determina que los medios digitales tengan mayor alcance.
- La respuesta positiva de los servidores del Centro Administrativo de Medellín, en cuanto a beneficios que otorga la Organización demuestra que sí realizan lectura de los principales medios de comunicación interna, el Boletín al día y Eureka

- Existe interés por mejorar la plataforma que soporta la intranet, esto permitirá que la navegación por el sitio sea mucho más ágil y de fácil comprensión para los servidores, de igual forma agilizará el montaje de documentos necesarios para el tiraje del Boletín al día.
- Se recuperó el enlace con la Secretaría de Movilidad, ahora el sistema informativo (sistema sonoro) llega de nuevo a este descentralizado.
- Con más frecuencia se llevan impresos a los diferentes descentralizados, acción que disemina y alinea el mensaje institucional con más servidores.

Recomendaciones

- Trabajar más y poner en marcha las acciones de mejoramiento que permitan fortalecer los medios y espacios de comunicación.
- Deben fortalecerse los espacios de comunicación interna, dado que la comunicación está muy centralizada.
- Fortalecer la comunicación bidireccional entre los empleados y los superiores, ya que la retroalimentación de las situaciones que se presentan es muy poca.
- Se deben centrar esfuerzos desde el equipo de comunicaciones internas para crear una articulación con los comunicadores de las diferentes secretarías y dependencias con el fin de descentralizar mucho más el mensaje institucional.
- Los concursos y beneficios que son difundidos a través de los medios internos de la Alcaldía, deben considerar más la situación de lejanía que tiene los servidores de los entes descentralizados, con el fin de que todos tengan la misma oportunidad de acceder a ellos.
- Mejorar la capacidad del correo institucional. Los servidores que se encuentran en los entes descentralizados recurren a una cuenta de correo externa para mantener la comunicación con los ciudadanos, por lo tanto muchos no conocen la información que comparten las diferentes secretarías a través de correos masivos, incluyendo la que es enviada por el Boletín al día.

Referencias

- Álvarez, Karen. (2001). *Unidad de comunicación organizacional*. El Salvador: Unidades de vida.
- Bartoli, Annie. (1992). *Comunicación y Organización*. Madrid: Organizaciones
- Fernández, Carlos (2002). *Investigación en comunicación organizacional*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/invcomunorga.htm>
- Freeman, E. (2009). *Management: A Stakeholder Approach*. Recuperado de <http://www.expoknews.com/2009/02/03/que-son-los-stakeholders/>
- Kreps, Gary. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Argentina: Addison. Wesley.
- Ongallo, Carlos. (2000). *La comunicación al interior de las organizaciones: un factor clave en su desarrollo estratégico*. Recuperado de <http://www.rppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm>
- Piñuel, José Luis (1997). *La comunicación al interior de las organizaciones: un factor clave en su desarrollo estratégico*. Recuperado de <http://www.rppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm>
- Sigala, Héctor. (2003). *La comunicación en la empresa, factor importante para su desarrollo*. Recuperado de <http://www.liderempresarial.com/num101/14.php>
- Tolela, Michele y Myers, Gail. (1982). *Administración mediante la comunicación, un enfoque organizacional*. Recuperado de http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/posibilidades_limites.html
- Villafañe, Justo. (1997). *La comunicación al interior de las organizaciones: un factor clave en su desarrollo estratégico*. Recuperado de <http://www.rppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm>