

**GESTIÓN DE COMUNICACIONES  
EN LA CORPORACIÓN AGUILA DESCALZA**

**SANTIAGO LÓPEZ MARTÍNEZ**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA LASALLISTA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACIÓN  
COMUNICACIÓN Y PERIODISMO  
CALDAS (ANTIOQUIA)  
2011**

**GESTIÓN DE COMUNICACIONES  
EN LA CORPORACIÓN AGUILA DESCALZA**

**SANTIAGO LÓPEZ MARTÍNEZ**

**Informe de práctica para optar por el título de Comunicador Periodista.**

**Diego León Salazar Vargas  
Magíster en Educación**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA LASALLISTA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACIÓN  
COMUNICACIÓN Y PERIODISMO  
CALDAS (ANTIOQUIA)  
2011**

## **DEDICATORIA**

A Jose Daniel López Cataño y a mi mamá que son esas personas que me motivan y hacen que cada día quiera ser mejor.

## **AGRADECIMIENTOS**

Unos agradecimientos especiales : aquellos que estuvieron presentes en este proceso de pasar de una teoría a la práctica dentro de la formación profesional.

A la Corporación Universitaria Lasallista y a esos profesores que despertaron en mí las ganas de seguir creciendo profesionalmente y que hicieron que creciera mi amor por lo que hago.

A El águila Descalza, que creyó en mi capacidad de realizar las cosas, les aprendí emaciado, en especial a Consuelo Tapias que se convirtió en ese apoyo y en esa mano amiga que guiaba todo mi proceso.

Agradezco toda mi familia y mis amigos que siempre estuvieron ahí y pensaron que si era capaz de realizarme profesionalmente.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	9
1. OBJETIVOS.....	10
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
2. JUSTIFICACIÓN.....	11
2.1 IMPACTO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO .....	11
2.2 IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO .....	11
3. MARCO TEÓRICO .....	13
3.1 HABLEMOS DE COMUNICACIÓN .....	13
3.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	14
3.3 COMUNICACIÓN INTEGRAL .....	14
3.4 COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA .....	14
3.5 METAS, ESTRATEGIA Y TÁCTICAS.....	15
3.6 EL PLAN .....	16
3.7 INDICADORES PARA MEDIR LA GESTIÓN .....	16
3.8 TIPO DE INDICADORES .....	17
3.9 INDICADORES DE EFICIENCIA.....	18
3.10 INDICADORES DE EFICACIA .....	18
3.11 INDICADORES DE EFECTIVIDAD: .....	18
3.12 LA EVALUACIÓN.....	19
3.13 ¿QUÉ ES EVALUAR?.....	19
3.14 LA RETROALIMENTACIÓN EN COMUNICACIÓN.....	19
4. METODOLOGÍA .....	20
5. RESULTADOS .....	23
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	25
7. CONCLUSIONES.....	27
8. RECOMENDACIONES .....	28
9. BIBLIOGRAFÍA.....	29
ANEXOS.....	31

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: PLAN DE COMUNICACIÓN 2011, CORPORACIÓN AGUILA DESCLAZA.....	31
ANEXO B: Estrategia y acción.....	377

## RESUMEN

Diseñar y ejecutar un plan estratégico de comunicaciones, estableciendo estrategias y acciones, definiendo indicadores que permitan medir la gestión y evaluando algunas de estas acciones, son los objetivos y la base principal para la realización del mismo.

Empezando por definir los conceptos básicos se entiende de mejor manera la función más importante de la comunicación en la sociedad y permite tener un panorama más amplio de porque esta es fundamental entre cualquier organización y los públicos, como también entre sus propios miembros, lo que podemos definir como comunicación externa e interna respectivamente.

Luego de la definición de estos conceptos viene la aplicación específica a la Corporación El Águila Descalza para lograr realizar el plan de comunicaciones de una manera integral, teniendo coherencia frente a la comunicación interna y externa por medio de la comunicación digital (redes sociales) y el acercamiento a los públicos (publicaciones de prensa), El plan se desarrolló teniendo en cuenta cada uno de los objetivos, luego se definieron las metas, posteriormente las estrategias para lograr cumplirlas y finalmente las tácticas o cada una de las actividades que componen estas estrategias.

Para concluir viene la evaluación que permite definir que tan certero fue el plan realizado y que resultados arrojó en la Corporación de una manera cualitativa y cuantitativa.

## **ABSTRACT**

Design and implement a strategic communications plan, establishing strategies and actions, indicators to measure management and evaluating some of these actions are objectives and the main basis for the realization.

Starting by defining the basic concepts are best understood the most important function of communication in society and allows for a bigger picture because this is essential between any organization and the public as well as among its own members, we can define as internal and external communication respectively.

After the definition of these concepts has specific application to the Corporation The Barefoot Eagle to achieve the plan of communications in a comprehensive manner, with consistency against internal and external communication through digital media (social networks) and approach to the public (press releases), the plan was developed taking into account each of the objectives, then defined the goals, then strategies to achieve compliance and finally tactics or each of the activities that make these strategies.

To conclude the evaluation is to define how accurate was the plan done and yielded results in the Corporation of a qualitative and quantitative.



## **INTRODUCCIÓN**

Este documento corresponde al informe final de la práctica empresarial que se realizó en la Corporación Águila Descalza en el área de comunicaciones.

Contiene el presente documento el objetivo general y los específicos, así como la justificación del énfasis de este proceso académico. Además contiene un marco teórico como fundamento conceptual a los asuntos de gestión de la práctica, así como la metodología que indica la manera como se cumplieron los objetivos y algunos resultados, el análisis de los mismos, unas conclusiones y recomendaciones para la Corporación en materia de comunicación.

Se anexa a este documento la propuesta de plan de comunicación que corresponde al objetivo general de la práctica.

Cabe destacar que el practicante ejerció las veces del líder del proceso de comunicación, dado que no se contó con ningún profesional en el área e incluso el reporte de la gestión se realizó directamente de la administración de este centro cultural.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar y ejecutar el plan estratégico de Comunicación de la Corporación Águila Deslaza, con un enfoque de comunicación integral.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- \* Establecer estrategias y acciones de comunicación, que permita un mejoramiento de las comunicaciones.
- \* Definir indicadores que permitan medir la gestión de las comunicaciones a partir del plan estratégico de comunicación.
- \* Evaluar algunas de las acciones del plan como mecanismo de retroalimentación del impacto generado con la gestión comunicacional.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

### **2.1 IMPACTO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO**

Para toda organización es de vital importancia gestionar la comunicación, bien sea en el ámbito interno y externo. La Corporación Águila Descalza es una entidad que por naturaleza requiere de una comunicación integrada, es decir que sea coherente en los ámbitos enunciados, que logre una efectividad con los diferentes públicos con los que debe relacionarse, en cumplimiento de su misión y visión.

El diseño de un plan de comunicación es fundamental a la hora de pensar la comunicación como una estrategia que aporta al desarrollo y al desempeño de una organización. La Corporación no es ajena a pensar la comunicación desde esta perspectiva.

El diseño del plan da respuesta a una formación de comunicador- periodista que ha permitido entender incluso del aporte del periodismo a la gestión organizacional. La formación en los niveles periodísticos, dan respuesta a esas necesidades; pero también y con mayor pertinencia los de comunicación organizacional y relaciones públicas.

En el contexto actual, no se puede dejar de lado asuntos como los de la comunicación digital, el periodismo digital, que servirá, de soporte a la hora de gestionar contenidos propios en las redes sociales, en la web de la Corporación; que facilitan el contacto con los públicos.

### **2.2 IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO**

Un plan de comunicaciones aporta en la medida que es pensado a propósito de los públicos que se impactan. Para citar solo algunos asuntos, los impactos de la gestión de comunicaciones, derivada del manejo de las relaciones con los medios, se materializa por ejemplo en las publicaciones de prensa. Sin duda que estas publicaciones, tal y como históricamente se hacen, se pueden valorar incluso en términos económicos para beneficios de una organización, en tanto no se constituye en desembolsos específicos de la empresa como pautas.

Un segundo aspecto de suma importancia y de impacto social tiene que ver con el acercamiento a los diferentes públicos, pues es fundamental la emisión y recepción de mensajes a éstos de acuerdo con los intereses que se tengan, algunos movilizados, otros simplemente informativos.

Un ejercicio de planeación de la comunicación tiene que ver con el diseño de estrategias, como la evidencia de la intención que se tenga a la hora de comunicar, y el diseño de acciones, como la posibilidad de materializar la estrategia. Cuando estas se piensan de manera consciente es muy probable que logren los impactos esperados y que en definitiva sea productiva la comunicación para la empresa.

Precisamente podemos apuntar a mayor efectividad en la comunicación cuando respondemos a una acción pensada y planeada y no cuando actuamos de manera reactiva. El plan de comunicación estratégica es una justa respuesta a este enunciado.

### 3. MARCO TEÓRICO

La comunicación es un proceso fundamental en cualquier organización, ésta tiene que ver con el desempeño de la misma en relación con los públicos con los que la empresa decide establecer una relación.

Desde esta dimensión se aporta en diferentes aspectos de la organización, todos ellos como soporte a la gestión empresarial.

Se inicia este marco de fundamentación teórica desde los aspectos más generales hasta llegar a asuntos más explícitos, de estrecha relación con la comunicación.

#### 3.1 HABLEMOS DE COMUNICACIÓN

En el libro Galaxia de Marconi “Teoría estructural de la comunicación y sociedad”, los autores definen la comunicación como “la acción de hacer participar a un organismo o a un sistema, situado en un punto dado (Receptor), de las experiencias y de los estímulos del medio ambiente de otro individuo o sistema situado en otro lugar y en otra época (Emisor), utilizando para ellos los conocimientos que tiene en común.”<sup>1</sup> Desde esta perspectiva entendemos la comunicación como esa interacción de dos entes lejanos o cercanos que intercambian experiencias o conocimientos en un espacio determinado, ese que podríamos bien denominar como contexto físico, es decir el espacio en el que se desarrolla la comunicación. Todo converge, en contextos distintos, pues se aúna a la comunicación los contextos culturales, sociales, psicológicos e históricos que son elementos claves a la hora de comunicarse y objeto de análisis de autores como Rudolph F. Verderber..

---

<sup>1</sup> MOLES, Abraham y ROHMER, Elizabeth. Galaxia de Marconi: Teoría estructural de la comunicación y sociedad. México. Trillas, 1983.

### **3.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Dentro de la organización está la llamada comunicación organizacional, que está planteada como un “tratamiento científico de la comunicación, con el fin de recuperar su riqueza fundamental con entorno a la administración creativa y estratégica de los procesos integrales de la comunicación, a partir de la investigación, del diagnóstico y pronóstico de su organización y de sus públicos”<sup>2</sup> es pues la comunicación en el ámbito empresarial ese eje vital y dinamizador dentro de la empresa, pues promueve los denominados flujos de información que se pueden dar de diferentes maneras y facilitan esa dinámica organizacional.

### **3.3 COMUNICACIÓN INTEGRAL**

Igual que sus procesos, la comunicación también es integral, lo cual quiere decir que “La comunicación integral es la comunicación considerada desde el ángulo tanto de la comunicación externa (dirigida a clientes, proveedores, instituciones...) como de la interna (trabajadores, accionistas...) con este enfoque integrador pueden armonizarse las diferentes expresiones comunicacionales de la empresa, consiguiendo una suma de mensajes que forman un mensaje único y efectivo.”<sup>3</sup> Encontramos desde allí un llamado importante y es a la coherencia organizacional en términos de la comunicación interna y externa. La comunicación integral es un pilar desde el cual se abordan los dos puntos álgidos de ésta, tanto dentro como fuera de la organización, creando una satisfacción que proyecta de una mejor manera la empresa.

### **3.4 COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA**

Esta comunicación organizacional e integral se divide en dos ámbitos o dos frentes, comunicación interna y comunicación externa; la interna se puede definir como las “transacciones de comunicación entre individuos y/o públicos a varios niveles, y en diferentes áreas de especialización, dirigidas a diseñar y

---

<sup>2</sup> PEREZ Suarez, Juan Manuel. Diccionario de comunicaciones. Universidad de Medellín. 1997

<sup>3</sup> CRIS BOLÍVAR CONSULTING. La comunicación integral en las pymes [en línea].

[http://www.crisbolivar.com/uploads/Publicaciones%20y%20entrevistas/Art\\_com\\_int\\_PYMES.pdf](http://www.crisbolivar.com/uploads/Publicaciones%20y%20entrevistas/Art_com_int_PYMES.pdf) [citado el 20 de enero de 2011].

reestructurar organizaciones, implementar diseños, y coordinar actividades diarias”<sup>4</sup> y la comunicación externa la encontramos definida como la comunicación que “se origina como uno o varios de los miembros de la organización con las personas que no pertenecen a ella. Esta comunicación puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la organización. Como ejemplos pueden citarse la edición de revistas promocionales, comunicados de prensa, campañas de publicidad, invitaciones personales o grupales, proyecciones audiovisuales, etc.”<sup>5</sup>

Con esto tenemos claro que la comunicación organizacional esta siempre en estos dos pilares esenciales para su buen desarrollo, estos dos enfoques buscan siempre una mejoría total en cuanto a la proyección de la empresa, ya sea internamente o externa, creando una imagen institucional fuerte, tanto para la competencia como para el público en general, quienes verán en ella una fuerte organización.

### 3.5 METAS, ESTRATEGIA Y TÁCTICAS

El comunicador dentro de la organización para poder cumplir con todos sus objetivos y poder realizar un plan de comunicaciones, cuando sea requerido o cuando sea de interés propio, tiene que llevar a cabo una serie de acciones y de trámites, que siendo realizados de la mejor manera, se tendrá un éxito total en su gestión.

Primero se deben tener claras y como un norte fijo unas metas, que en el libro *Comunicación institucional*, la autora nos las define como “los logros a largo plazo que el sistema de comunicación institucional requiere alcanzar para mantener su equilibrio. Estos logros son de carácter general y no específico. Debido a su generalidad (falta de especificidad) las metas no son materializables y por lo tanto no pueden ser cuantificadas. Estas metas se constituyen más bien en fines generales a lograr y no se especificarán a través de objetivos”<sup>6</sup>

Luego se comienzan a realizar unas estrategias comunicacionales, que María Luisa Muriel y Gilda Rota, en este mismo libro las definen de la siguiente manera “las estrategias o procedimientos son las alternativas de operación seleccionadas durante la planificación para alcanzar las metas y objetivos de la comunicación institucional. Constituyen los caminos a seguir para lograr los propósitos del

---

<sup>4</sup> VANN RIEL, Cees B.M. Comunicación Corporativa. España. Prentice hall, 1997. P 13

<sup>5</sup> RAMOS Padilla, Carlos G. La comunicación, un punto de vista organizacional. México. Trillas, 2003. P 29

<sup>6</sup> MURIEL, María Luisa, ROTA, Gilda. Comunicación institucional, enfoque social de relaciones públicas. Andina, 1980. P.174

sistema”<sup>7</sup> entonces las estrategias son aquellas ideas generales en donde se plantea ¿qué se va a hacer? Sin profundizar en las verdaderas acciones y en los verdaderos actos a realizar.

Teniendo unas metas y unas estrategias claras y definidas, se puede pasar a la realización de unas tácticas, que son el último paso para poder alcanzar nuestro objetivo u objetivos, que retomando a estas mismas autoras le dan la siguiente definición “las tácticas son las acciones concretas a desarrollar que, vistas en conjunto, constituyen la estrategia. Es decir, las tácticas representan las partes o componentes mediante las cuales se construyen las estrategias y adquieren su configuración práctica y operativa”<sup>8</sup>.

Resumiendo esto son unos pasos a seguir para darle solución a los objetivos que se planteen. Primero se dejan claros unos objetivos a alcanzar, luego se plantean unas metas, después unas estrategias y por último paso se plantean las tácticas.

Teniendo claras estas ideas y realizando estos pasos, proseguimos a realizar un plan de comunicaciones, que no es mas que la recolección de todo esto y ponerlo en práctica.

### **3.6 EL PLAN**

Tomando una definición de plan, apunto que “los planes en su acepción más amplia, son el resultado final del proceso de planificación en los que se consigna, generalmente por escrito, cada uno de los conceptos a que hemos hecho referencia; o sea las metas, objetivos, estrategias y tácticas. Además deben registrar los riesgos, beneficios, costos y apoyos implícitos en el proyecto y que responden a situaciones estructurales del sistema”.<sup>9</sup>

### **3.7 INDICADORES PARA MEDIR LA GESTIÓN**

La comunicación a pesar de ser un intangible, en comparación con otras disciplinas de estudio, también cuenta con indicadores que miden su gestión, su desarrollo y su efectividad como proceso interno y externo de la empresa. Los indicadores son aquellos que están destinados a:

---

<sup>7</sup> *Ibíd.*, p 174

<sup>8</sup> *Ibíd.*, p 176

<sup>9</sup> *Ibíd.*, p 176



- “Recoger información sobre el medio externo (evolución de los mercados, de los competidores, tecnologías, contextos geopolíticos, tecnologías, etcétera)
- Agregar datos internos y servir como instrumento de conducción y comparación para distintos niveles de responsabilidad.
- Transmitir informaciones estructuradas a interlocutores internos (dirección, sindicatos, etcétera) o externos (consejo de administración, miembros asociados, etcétera)”<sup>10</sup>

Además los indicadores se convierten en unas cifras o datos creados por parte del departamento de comunicaciones, como dice Francisco Garrido sirven para suplir “la necesidad de medir los resultados de la estrategia para evaluar su efectividad y rendimiento, implica el establecimiento de variables de tipo cualitativas y cuantitativas:

- Alcance: indicador de tipo cualitativo que busca dar cuenta del logro o evolución de una condición dada por los objetivos de la estrategia de comunicación (aplicación total de un instrumento, evaluación positiva de la campaña en públicos, mejora en las tasa de satisfacción, etc.)
- Blanco: indicador de tipo cuantitativo que señala el cumplimiento de los objetivos de la estrategia en término de datos concretos (fechas, periodos, unidades colocadas, tasa de desafiliación, indicador de notoriedad, etc.)”<sup>11</sup>

Entonces vemos como los indicadores pueden llegar a brindar información importante tanto para la gestión de comunicaciones como para la gestión administrativa de la organización y pueden tomarse con un carácter importante ya sea por parte del público interno o externo a la empresa.

### 3.8 TIPO DE INDICADORES

Podemos hacer una clasificación de indicadores, que para efectos de la gestión de comunicaciones tienen validez. Indicadores de eficiencia, eficacia y productividad. Esta clasificación nos permitirá medir de una manera más fácil la gestión realizada.

---

<sup>10</sup> BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. Buenos Aires. 1992

<sup>11</sup> GARRIDO, Francisco Javier. Las claves de la comunicación empresarial del siglo XXI Comunicación Estratégica. España. Ediciones gestión 2000. 2004. P 106

### 3.9 INDICADORES DE EFICIENCIA

“Nos indica el grado de aprovechamiento de los recursos disponibles frente a los resultados de las actividades puntuales.

Al incorporar el indicador dentro del plan estratégico, es conveniente especificar al máximo la relevancia y alcance de dicho indicador. De esta manera se puede establecer: el objetivo al que corresponde, el nombre del indicador, la escala en que se presentarán los resultados, los umbrales o metas máximas o mínimas esperadas, el alcance, el horizonte, la fórmula y el resultado”<sup>12</sup>

Con éstos podemos medir nuestra gestión en cuanto a ver si se cumplen nuestros objetivos de la mejor manera posible.

### 3.10 INDICADORES DE EFICACIA

“la eficacia nos brinda otra lectura para los indicadores. Más allá de mostrarnos el grado de aprovechamiento de los recursos, nos informa si estamos cumpliendo a cabalidad con los objetivos planteados”<sup>13</sup>

Éstos son para ver que tan efectivo se es en cuanto a lograr los objetivos.

### 3.11 INDICADORES DE EFECTIVIDAD:

“Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos mas razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin desperdicio de tiempo o dinero”<sup>14</sup>

Logrando una mezcla perfecta entre eficiencia y eficacia poder medir la gestión, no sólo comunicacional sino la gestión en sí de la empresa, pudiendo obtener información valiosa para el desarrollo de la actividad económica, conociendo si se están haciendo las cosas, y si se están haciendo de la mejor manera, con los recursos apropiados.

---

<sup>12</sup> CENTRO DE INVESTIGACIONES DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA ORGANIZACIONAL CICCO.

Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial. Bogotá. ECOE Ediciones. 2006. P 158

<sup>13</sup> *Ibíd.*, p 160

<sup>14</sup> CARLOS ALBERTO MEJÍA. Indicadores de efectividad y eficacia. [En línea]  
<http://planning.co/bd/archivos/Octubre1998.pdf> [citado el 12 de julio de 2011]

### **3.12 LA EVALUACIÓN**

La evaluación es un mecanismo para reconocer en qué se puede acercar y en qué no, es una manera de conocer qué tan exitosos estamos siendo en la implementación de una estrategia o una acción o incluso de conocer qué tanto puede estar asentada una percepción de algo aún sin que necesariamente sea derivado de una acción de la empresa, sino de un tercero que puede afectar positiva o negativamente una empresa.

### **3.13 ¿QUÉ ES EVALUAR?**

“Existen numerables definiciones de evaluación y similares cantidades de modelos evaluativos. La constante en todos ellos es, por un lado, la pretensión de comprar un patrón de deseabilidad (imagen-objetivo hacia la cual está orientada la acción)... Evaluar es fijar el valor de una cosa; para hacerlo se requiere efectuar un procedimiento mediante el cual se compara aquello a evaluar respecto de un criterio o patrón determinado”<sup>15</sup>

### **3.14 LA RETROALIMENTACIÓN EN COMUNICACIÓN**

Para poder tener una buena evaluación, y con esto no me refiero a que sólo sean las cosas buenas, debemos como empresa tener una retroalimentación, y en este caso, comunicacional, para así saber qué y cómo está siendo aceptada la comunicación por nuestros públicos. La retroalimentación es “cuando el receptor responde a la comunicación con un mensaje de retorno. Sin ella la comunicación tiene una dirección; con ella tiene dos direcciones la retroalimentación es un instrumento potente de una buena comunicación, ya que permite al emisor determinar si el receptor interpreto correctamente el mensaje.”<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> ABATEDAGA Nidia. Comunicación epistemología y metodologías para la planificar por consensos. Córdoba, Argentina. Editorial Brujas. 2008 P 212

<sup>16</sup> DAFT L. Richard. Administración. Cengage learning Editores. 2004 P 582

#### 4. METODOLOGÍA

Uno de los objetivos propuestos tenía que ver con establecer estrategias y acciones de comunicación, que permitiera un mejoramiento de las comunicaciones. En este sentido se evaluaron las acciones que históricamente se venían desarrollando a manera diagnóstica y se determinaron algunas acciones puntuales como plan de choque. Posteriormente se adelantó un análisis de estas actividades y su real intención a fin de insertarlas como parte de una estrategia de comunicación. Para ello se elaboró un listado de todas las acciones que se estaban ejecutando y se cruzaron en una matriz que permitió identificar el campo al que le apuntan para evidenciar el soporte estratégico.

Sin embargo para dar cumplimiento a este primer objetivo lo que se hizo fue diseñar y producir una serie de comunicados semanales, adicionalmente se avanzó en nuevos contactos con los medios (tanto locales como nacionales).

Para la producción de los comunicados semanales se partió del insumo entregado por el manager o los artistas de las obras, bien fuera de la sinopsis o de la información relevante que se entregaba a la oficina de comunicaciones. Esta información era revisada y a partir de allí se hacía la propuesta del comunicado, el cual era enviado a la presidencia de la Corporación para su aprobación, una vez aprobado se procedía al envío a la base de datos de medios y de contactos.

Con respecto a la relación con medios de comunicación, posterior al envío del comunicado de prensa, se generaban dos procedimientos: el primero que se originaba por la llamada del periodista para solicitar mayor información o la concertación de una entrevista con los artistas, o la segunda la iniciativa de la llamada por parte del comunicador a los medios, específicamente en aquellos a los cuales a la Corporación le interesa aparecer y se valoraban como los de mayor impacto en la divulgación. Para efectos de la concertación de entrevistas se miraba la disponibilidad de agenda de los artistas y la urgencia que podría tener el periodista, y con base en esto se hacía el acuerdo.

Finalmente se hacía un seguimiento a la información publicada en los distintos medios, bien fuera por efectos sólo del boletín o por la gestión de las entrevistas.

Un segundo foco en la gestión del cumplimiento del primer objetivo estaba dirigido a la administración de contenidos en las redes sociales (Twitter y Facebook) para ello se hacía una revisión diariamente y durante todo el día de las notificaciones que llegaban al perfil de Facebook, si se trataba de preguntas del público se le daba trámite a la respuesta o si se trataba de un comentario o un mensaje genérico se agradecía o se comentaba sobre lo escrito por el usuario.

Adicionalmente se realizaban actualizaciones permanentes con videos, enlaces y fotos y se chateaba permanentemente con las personas que estaban en el sitio. En Twitter se hacía una revisión de las menciones que realizaban los seguidores, y se podrían dar una de dos opciones: responder si era el caso de una pregunta o “retwittear”. En esta red social además se montaban fotografías, enlaces directos tanto al Facebook como a la página de la Corporación.

En cumplimiento de este primer objetivo, se menciona metodológicamente como se realizaba la administración de contenidos Web y del correo institucional. Con respecto al primero se contaba con un primer insumo que eran los boletines de prensa, a partir de éstos se depura la información y se hacía la versión del contenido para este medio, paralelamente se solicitaba a la empresa de diseño la propuesta del banner, para lo cual se hacía el envío de los insumos (material fotográfico y descripción de la obra) posteriormente el diseñador hacía el envío de la propuesta a la cual se la hacía una primera revisión por parte del comunicador y la administradora, se solicitaban los ajustes si era del caso y se enviaba a la validación final con la presidencia de la Corporación, instancia en la cual se pueden solicitar unos ajustes finales o validar; en cualquier caso luego de la validación de la presidencia se procedía a la publicación de la información en la web generando el hipervínculo. Con respecto al correo electrónico se hacía una clasificación del tipo de información que se recibía, si se trataba de solicitud de cotizaciones estas eran reenviadas a la administración, si el correo era dirigido a una persona en particular de la Corporación éste era reenviado a la persona a la cual estaba dirigido, si se trata de quejas, inquietudes, felicitaciones u otros, era gestionadas directamente por la oficina de comunicaciones.

Un segundo objetivo propuesto en desarrollo de la práctica es el de definir indicadores que permitan medir la gestión de las comunicaciones a partir del plan estratégico de comunicación. Para ello, se hizo revisión de estrategias y acciones del plan y a partir de la correlación con lo planteado en el marco teórico se procedió a la definición de los indicadores asociados al plan, los cuales aparecen en el anexo de este informe.

Frente al tercer objetivo de evaluar algunas de las acciones del plan, como mecanismo de retroalimentación del impacto generado con la gestión comunicacional, se hicieron dos acciones específicas, el relacionado con prensa y el otro en relación con las redes sociales. Para el monitoreo de las publicaciones en medios para lo cual se revisaron los diferentes portales web, adicionalmente se hizo un chequeo radial y en televisión de la información publicada; se revisaba que lo divulgado fuera correcto y si se encontraba alguna imprecisión se contactaba al periodista para hacerle la corrección con el fin de que fuera rectificadas. Otra manera de evaluar el impacto que se generaba con la comunicación o de propiciar la retroalimentación frente a la posible desinformación fue con las llamadas que ingresaban a la Corporación preguntando por asuntos específicos que si se

reconocían como recurrentes implicaban activar el proceso de comunicación en cuanto a la generación de contenidos para los diferentes públicos.

En las redes sociales se realizó un monitoreo diario de las publicaciones tanto propias como de nuestros “amigos” y “seguidores”, las cuales se evaluaban para analizar temas comunes, y así propiciar respuestas a dichas publicaciones, si de pronto existían dudas generalizadas en cuanto a la información relacionada con la Corporación, se gestionaba una respuesta tanto dirigida a alguien en especial, como de manera masiva, teniendo una interactividad constante con el público, tratando que siempre se generara la mayor y mejor información.

## 5. RESULTADOS

Para el establecimiento de estrategias y acciones de comunicación, que permitieron un mejoramiento de las comunicaciones al término de la práctica se ejecutaron varias de éstas, que apuntaban a satisfacer algunas necesidades puntuales de la Corporación en los frentes que tenían un mayor nivel de impacto en la comunicación externa.

- **Gestión con medios de comunicación:** con respecto al desarrollo de comunicados al término de la práctica se emitieron 30, los cuales tuvieron su difusión algunos en medios locales específicamente en lo que respecta a las temporadas en Medellín y otros en los medios de las ciudades donde se desarrollaba la gira nacional (Armenia, Manizales, Pereira, Cali y Cartago). Es de destacar que frente a esta gestión que trasciende el envío del boletín de prensa, puesto que adicionalmente tal y como se explicó en la metodología se desarrollaron las entrevistas, las cuales se realizaron con periodistas de las diferentes ciudades donde se tenían presentaciones.

Un logro importante y que vale la pena destacar como resultado de la gestión fue la alianza con medios de comunicación para la publicación de nuestros eventos de manera periódica, con relación a la programación y a la variación de artistas que visitaron el Teatro.

- **Administración de redes sociales:** es de destacar que frente a las redes sociales se realizó una gestión permanente tanto en Facebook como en Twitter de la publicación de contenidos y la respuesta oportuna con quienes hacen parte de estas. En promedio en Facebook se publicaban alrededor de 20 contenidos semanalmente, mientras que en Twitter se generaron alrededor de 15 Tweets. Es de agregar que esto implicó en la gestión con redes sociales la verificación permanente de los mensajes publicados por los usuarios, frente a los cuales no se tiene dato exacto.
- **Administración del portal Web:** al inicio de la práctica empresarial se hizo una revisión del portal corporativo el cual se encontró en términos generales en buen estado, en tanto el diseño se valoró como acorde con lo que debe proyectar la Corporación y los contenidos se encontraban actualizados y con buen nivel de redacción. La gestión permanente frente a este medio de comunicación tenía relación con la publicación de las noticias que al cierre de la práctica sumaban 20, las cuales involucraron el desarrollo del banner como de los contenidos informativos.

- **Administración del buzón:** bajo la responsabilidad de la oficina de comunicaciones se encontraba el correo electrónico institucional, a través del cual se hacía envío masivo de información y la recepción de mensajes que se clasificaban como: felicitación, quejas, solicitud de información y solicitudes de cotización.

Es de destacar que también se definieron indicadores que permitirán medir la gestión de las comunicaciones a partir del plan estratégico de comunicación que se realizó como proyecto de la práctica. Se identificaron indicadores de cumplimiento, los cuales deberían incorporarse dentro de la Corporación.

El tercer objetivo que tiene que ver con la evaluación de algunas de las acciones del plan como mecanismo de retroalimentación del impacto generado con la gestión comunicacional se vio reflejado en el seguimiento a la información generada en los medios de comunicación producto de la gestión con la prensa y la movilización que se logró hacer a través de las redes sociales posterior al envío de mensajes, logrando analizar tanto el número de comentarios como el número de impresiones.



## 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

La realización de un plan de comunicación dentro de una organización es de vital importancia, porque éste sirve de base para poder generar un buen proceso comunicacional integral. Para que dichos procesos de comunicación no se realicen empíricamente, la posesión de un plan de comunicación sería esa base, es el punto de partida para poder realizar las funciones a cargo del departamento de comunicaciones, de hecho, como afirman algunos autores no podríamos tener una comunicación estratégica sino existe un plan.

En el caso de El Águila Descalza, contar con un plan de comunicación para la realización de los procesos, se hace primordial, debido a su gran manejo de información constante, gran necesidad de crear relaciones con los medios y de estar día a día generando información e interacciones con sus públicos.

En este sentido vale la pena reseñar algunas de las acciones que se ejecutaron y que son un frente de trabajo intenso en la dinámica diaria de la Corporación con lo que respecta a las comunicaciones.

- **Gestión con medios de comunicación:** frente a la gestión con medios se puede afirmar que existe, y que el despliegue de la estrategia demanda una buena dedicación en la ejecución de las acciones, toda vez que el producto de este frente de trabajo se contribuye al mercadeo de las actividades de la Corporación. Sin duda para que las relaciones se fortalezcan es fundamental que existan relaciones de largo plazo (estas se caracterizan por la confianza, el reconocimiento). Para el caso de la Corporación cuando el cargo se tiene adscrito a un practicante en su totalidad hay una afectación del mantenimiento de esa relación.
- **Administración de redes sociales:** la dinámica de trabajo con las redes sociales cambia, eso de las audiencias pasivas ya sabemos que se replantea mucho más con las redes sociales, pues éstas son más activas en cuanto pueden darse nuevos tipos de interacciones a través de estas herramientas que deben manejarse con criterios claros para no responder fuera de foco, es decir que la administración de las redes sociales deben enmarcarse como parte del plan de comunicaciones de tal forma que puedan contar incluso con indicadores.
- **Administración del portal Web:** La administración del portal se es de vital importancia debido a que en la actualidad la información que está en La Web, se puede esparcir por el mundo entero, entonces poder contar con

unas publicaciones por medio de una página web propia hace que esa información pueda verse como legítima y la organización se vuelva una gran legitimadora de dicha información que llega al público, además de la gran acogida que tiene el *Web site* por parte de nuestros usuarios.

- **Administración del buzón:** El buzón de la Corporación es un medio de comunicación muy importante porque a él llegan todos los mensajes que dejan los usuarios por medio de la página web, solicitando diversa información, la cual hay que darle una respuesta oportuna para que no se rompa la cadena comunicacional que se crea virtualmente por medio de éste. A su vez el re direccionar la información que es dirigida para los demás integrantes de la corporación igualmente debe ser mucho más oportuna debido a que como son unos terceros los que se ven involucrados en ese proceso hay que responderles eficazmente para que no se atrase el proceso de ellos.

Si efectivamente comulgamos con “lo que no se mide no existe” se hace necesario pensar en que es fundamental contar con unos indicadores que permitan monitorear el cumplimiento y logro en la ejecución de una estrategia, eso sí, todo depende desde donde quieran enfocarse estos mismos indicadores en la medida que pueden estar enfocados a la eficiencia, o a la eficacia o incluso a la efectividad. Es decir, unos que son propios de la gestión desde el hacer y otros desde el impacto. Unos y otros son de importancia, pero vale la pena para efectos de la realidad de la Corporación incorporar indicadores que inicialmente puedan dimensionar cumplimientos y para ciertos asuntos el mismo impacto. De nada vale un plan si simplemente tiene una lista de cosas por hacer, sería más una lista de chequeo que un mismo plan, plan que a su vez debe ser retador por ello es que debe incorporar metas, plan que debe estar alineado con la estrategia general de la empresa (corporación) y por eso los objetivos mismos del plan.

Evaluación, esta es la palabra que mejor podemos asociar con retroalimentación, para eso evaluamos (entre otras), para dar cumplimiento al proceso de comunicación y no dejarlo en informativo solamente sin conocer cómo llega un contenido a unos públicos, qué sucede y qué efectos puede tener X o Y comunicación.

## 7. CONCLUSIONES

- Para la Corporación, por sus características, es necesario establecer una relación con sus públicos. Un plan de comunicación es una buena contribución para determinar claramente la manera de abordarlos de acuerdo con los intereses corporativos.
- Con respecto a las estrategias podemos concluir que es de suma importancia que una empresa declare lo que pretende intencionadamente hacer frente a sus públicos y la formulación de estrategias es precisamente eso, que unido a las tácticas se muestra el cómo se debe materializar esa intención.
- Los indicadores de comunicación dentro de la Corporación para medir la gestión de comunicaciones, son de suma importancia, pues es una de las formas de reconocer lo que estamos haciendo y cómo.
- Si es natural a la comunicación la retroalimentación y la empresa propende por mantener un proceso de comunicación, será necesario entonces la retroalimentación, por lo que no es quizá negociable dimensionar que uno de los mecanismos de retroalimentarse es la evaluación.

## 8. RECOMENDACIONES

- Que se apruebe desde la presidencia de la Corporación el plan de comunicaciones y se le asigne un presupuesto, de tal manera que se puedan delimitar claramente la gestión de la oficina y se cuente con los recursos necesarios para la ejecución del mismo plan.
- Hacer seguimiento al cumplimiento de metas a partir de los indicadores de gestión del plan. Incluso se recomienda mantener asociado al plan indicadores de gestión.
- Si bien se parte de un plan y se recomienda que se apruebe es necesario considerar que tal y como se da en las empresas, debe existir flexibilidad, de hecho para eso se evalúa, para retroalimentarse y de allí es que deben derivarse los ajustes.
- Establecer unas reuniones periódicas con la presidencia para hacer seguimiento al cumplimiento del plan, de esta manera se garantiza una retroalimentación que posibilita los ajustes al mismo e incluso la misma toma de decisiones frente a asuntos críticos que no se estén abordando.
- Para garantizar una relación de largo plazo es recomendable mantener en el cargo a una persona vinculada o una persona que preste el servicio de jefe de prensa para que no se genere en los medios una posible sensación de inestabilidad que puede ser fundada por una constante variación de personal.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. Buenos Aires. 1992

CARLOS ALBERTO MEJÍA. Indicadores de efectividad y eficacia. [En línea] <http://planning.co/bd/archivos/Octubre1998.pdf> [citado el 12 de julio de 2011]

CENTRO DE INVESTIGACIONES DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA ORGANIZACIONAL CICCO. Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial. Bogotá. ECOE Ediciones. 2006. P 158

CRIS BOLÍVAR CONSULTING. La comunicación integral en las pymes [en línea]. [http://www.crisbolivar.com/uploads/Publicaciones%20y%20entrevistas/Art\\_com\\_int\\_PYMES.pdf](http://www.crisbolivar.com/uploads/Publicaciones%20y%20entrevistas/Art_com_int_PYMES.pdf) [citado el 20 de enero de 2011].

DAFT L. Richard. Administración. Cengage learning Editores. 2004 P 582

GARRIDO, Francisco Javier. Las claves de la comunicación empresarial del siglo XXI Comunicación Estratégica. España. Ediciones gestión 2000. 2004. P 106

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Trabajos escritos: presentación y referencias Bibliográficas. Santafé de Bogotá: ICONTEC, 2008.

MOLES, Abraham y ROHMER, Elizabeth. Galaxia de Marconi: Teoría estructural de la comunicación y sociedad. México. Trillas, 1983.

MURIEL, María Luisa, ROTA, Gilda. Comunicación institucional, enfoque social de relaciones públicas. Andina, 1980. P.174

PEREZ Suarez, Juan Manuel. Diccionario de comunicaciones. Universidad de Medellín. 1997

RAMOS Padilla, Carlos G. La comunicación, un punto de vista organizacional. México. Trillas, 2003. P 29

VANN RIEL, Cees B.M. Comunicación Corporativa. España. Prentice hall, 1997. P 13

## ANEXOS

### ANEXO A: PLAN DE COMUNICACIONES 2011, CORPORACIÓN ÁGUILA DESCALZA

<p><b>Objetivo general:</b> Fortalecer la comunicación interna y externa de la Corporación Águila Descalza con miras a contribuir al logro de los objetivos empresariales.</p> <p style="text-align: center;"><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover Escenarios de comunicación que fortalezcan la relación entre los miembros de la Corporación de tal manera que se constituya en un elemento importante de la cultura organizacional.</li> <li>- Consolidar la interacción con los públicos externos a través de la participación en redes sociales y en recursos digitales.</li> <li>- Estrechar la relación con los medios de comunicación masiva y alternativa como promotores de la cultura ante los públicos externos.</li> </ul>								
Estrategia	Acciones	Público	Meta	Nombre del indicador	Fórmula	Fecha	Ppto	Observación
Comunicación cara a cara para el fortalecimiento de las relaciones del equipo	Realización de la reunión del grupo primario.	Interno	1 quincenal	Cumplimiento de reuniones	No. De reuniones realizadas/No. De reuniones esperadas *100	Del 5 de julio al 30 de diciembre		Esta reunión puede ser presidida por la administradora. Se debe citar con agenda.
	Implementar "El café"	Interno	1 espacio	Pertinencia del	% de empleados	8 de agosto 5 de septiembre	\$80.00 0	Se propone una reunión mensual en el

	de la presidencia”		mensual	encuentro	que considera pertinente el espacio	3 de octubre 1 de noviembre 5 de diciembre		que se reserve el espacio y se citen los empleados. Se propone el primer lunes de cada mes.
Interacción y relacionamiento a través de herramientas digitales	Desarrollo de contenidos para redes sociales	Comunidad y clientes	Para Facebook 600 publicaciones semestrales. Twitter 500 publicaciones semestrales.	Atención de redes	No. De contenidos realizados/No. De contenidos esperados *100	Permanente		
	Desarrollo de contenidos para la página web	Comunidad y clientes	15 actualizaciones	Actualizaciones realizadas	No. de actualizaciones realizadas/No. Actualizaciones programadas *100	Permanente		
	Direccionamiento de correos	Comunidad y	Contestar el 100%	Respuestas efectivas	No. De respuestas realizadas/tot	Permanente		Los correos que se gestionan aquí corresponden



	electrónicos que llegan por medio de la página web.	clientes			al de correos recibidos*100			a los del buzón corporativo.
Fortalecimiento de la comunicación y las relaciones con periodistas y medios de comunicación.	Elaboración y envío de boletines y comunicados de prensa	Medios de comunicación	Envío de información del 100% de actividades objeto de divulgación	Cumplimiento divulgación	No. de boletines y comunicados realizados/ No. De actividades objeto de divulgación	Permanente		Los temas de los boletines: programación de la semana, ofertas especiales o acontecimientos que sucedan.
	Concertación de entrevistas	Medios de comunicación	Atención del 100% de las requeridas	Atención entrevistas	No. De entrevistas concertadas/ No. De entrevistas requeridas*100	Permanente		Estas se realizan en la ciudad y fuera de ella para las giras.
	Atención de necesidades de los medios	Medios de comunicación	Atención del 100% de las requeridas	Atención necesidades	No. De atenciones realizadas/ No. Atenciones requeridas*100	Permanente		
	Seguimiento de prensa	N/A	Mantener el 95% de la	Valoración de información	%de noticias positivas publicadas	Permanente		Se debe definir claramente

			información publicada entre noticias positivas y neutras.		% de noticias negativas publicadas  %de noticias neutras publicadas			a cuáles medios se hace el monitoreo para efectos de la valoración.
	Encuesta de satisfacción	Periodistas	Tener por encima de 4.0 el porcentaje de satisfacción	Satisfacción de periodistas	∑ del promedio de la encuesta de satisfacción/ No. Total de encuestas aplicadas	Entre el 22 y 26 de agosto	\$20.000	
Relaciones públicas para el reconocimiento con públicos de interés	Envío de comunicaciones de relaciones públicas a personas y entidades por felicitación, condolencia acompañamiento.	Personas y entidades del sector cultural y gobierno	Envío al 100% de las personas o entidades identificadas	Envíos realizados	No. De envíos realizados/no . De envíos acordados*100	Julio a diciembre	\$100.000	
	Promover reuniones	Personas y	Realizar un	Contactos realizados	No. Contactos	Julio a diciembre	\$900.000	Es necesario elaborar un

	con personas y entidades que sean de interés para los intereses de la Corporación	entidades del sector cultural y gobierno	contacto efectivo a por lo menos el 25% de los identificados		realizados/No. Contactos definidos*100			listado de las personas y entidades y asociar con cada una de ellas el interés puntual. Este documento podría agregar los datos de contacto.
Comunicación relacional "Teatro abierto" para la comunidad	Realizar Visitas guiadas de la comunidad al Teatro	Comunidad	Realizar por lo menos 5 visitas guiadas en lo que resta del año	Satisfacción de visitas	$\Sigma$ del promedio de la encuesta de satisfacción/ No. Total de encuestas aplicadas	Agosto a diciembre (1 mensual)	\$2.000.000	Busca compartir no sólo los aspectos históricos y arquitectónicos de la sede del teatro, sino de lo que constituye un teatro por naturaleza
	Promover visitas dirigidas a personas y públicos de interés para la corporación.	Públicos de interés	Realizar visitas a por lo menos el 20% de las personas identificadas.	Visitas ejecutadas	No. De visitas realizadas/No. Visitas esperadas *100	Agosto a diciembre	\$1.200.000	Se debe elaborar listado de público de interés.
Producción	Producir el	Gener	100%	Video	No. de	Septiembre	\$8.000.	

de piezas y medios como soporte a la interacción con públicos de interés	video de presentación	al		realizado	acciones realizadas para la producción/No. De acciones programadas *100	e	000	
	Desarrollo de la multimedia de la corporación	General	100%	Multimedia producida	No. de acciones realizadas para la producción/No. De acciones programadas *100	Octubre	\$6.000.000	
	Producción de audios del sistema de evacuación y mensajes en sala	Usuarios	Elaborar	Realización de audios	No. De audios realizados/No. De audios requeridos*100	Julio-diciembre		Los audios pueden ser descriptivos de lo que es la corporación, su trabajo cultural, su proyección.
	Coordinación de producción de volantes y afiches	General	100% de las piezas requeridas	Piezas realizadas	No. De piezas realizadas/No. De piezas requeridas *100	Julio diciembre	\$5.000.000	

### ANEXO B: Estrategia y acción

Estrategia	Acción	Interna	Externa
	Desarrollo de contenidos para redes sociales		X
	Desarrollo de contenidos para la página web		X
	Elaboración de comunicados semanales con la programación de la semana, ofertas especiales o acontecimientos que sucedan.	X	X
	Concertación de entrevistas en la ciudad y fuera de ella para las giras.		X
	Atención de medios		X
	Seguimiento de prensa	X	
	Registros fotográficos durante las funciones (invitados especiales, etc)	X	X
	Direccionamiento de correos electrónicos que llegan por medio de la página web.	X	