

Informe final

Proyecto de desarrollo

César Jiménez Rodas

Marcelo Marulanda Pino

Universidad Católica de Manizales

Especialización en Branding y Comunicación Estratégica

Manizales

2017

Proyecto de Desarrollo:

Diseño del Plan Estratégico de Comunicación Externo para la Secretaría de Deporte y Recreación de la Gobernación de Caldas, basado en el modelo de Andrés Aljure Saab.

César Jiménez Rodas

Código: B1820161014

Marcelo Marulanda Pino

Código: B1820161021

Tutor: Ivonne Tatiana Valencia

Universidad Católica de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales, Humanidades y Teología

Especialización en Branding y Comunicación Estratégica

Manizales

2017

Tabla de Contenidos

Introducción	6
1. Planteamiento del Problema	6
2. Justificación	7
3. Antecedentes	9
4. Objetivos	16
<i>4.1 Objetivo General</i>	16
<i>4.2 Objetivos Específicos</i>	16
5. Análisis del Sector	17
6. Identificación de actores	19
<i>6.1 Población referencia y grupo objetivo meta</i>	20
7. Impacto esperado del proyecto	22
8. Marco Teórico.....	23
<i>8.1 La Comunicación Organizacional</i>	25
<i>8.2 La comunicación interna</i>	27
<i>8.3 La comunicación externa</i>	29
<i>8.4 El plan estratégico de comunicación como facilitador del posicionamiento de marca</i>	32
<i>8.5 Metodología para elaborar un plan estratégico de comunicación: Modelo de Andrés Aljure Saab.</i>	33
9. Metodología	45
10. Desarrollo de la propuesta	54
<i>10.1. Etapa 1: Análisis de la situación:</i>	54
<i>10.2. Etapa 2: el análisis DOFA</i>	58
<i>10.3. Etapa 3: la definición de objetivos estratégicos de comunicación:</i>	60
<i>10.4. Etapas 4 y 5: la identificación de los públicos y la definición de los mensajes</i>	61
<i>10.5 Funciones de un profesional en áreas de la comunicación para la Secretaría de Deporte y Recreación de Caldas</i>	71
Conclusiones	72
Bibliografía	74

Lista de Tablas

Cuadro 1. Cruce de valores de las coordenadas Véster	49
Cuadro 2: Valoración matriz cruzada de Véster	50
Cuadro 3: Diagrama de cuadrantes para priorización de problemas	53
Cuadro 4. Plan de acción	65
Cuadro 5. Cronograma del plan táctico	66

Lista de Figuras

Gráfico 1. Constitución Ligas Deportivas de Caldas	18
Gráfico 2. Etapas básicas del proceso de la elaboración de un PEC	33
Gráfico 3. Públicos generales clasificados por ámbitos de la comunicación en las organizaciones	39
Gráfico 4. Coherencia organizacional.....	40
Gráfico 5. Modelo para identificar atributos de imagen apropiados como base para la construcción de mensajes de un PEC	41
Gráfico 6. Propósito de los mecanismos de auditoría y control	44
Gráfico 7. Interpretación gráfica del Diseño Metodológico	45
Gráfico 8. Diagrama de Nubes	49

Introducción

Diseño del Plan Estratégico de Comunicación Externo para la Secretaría de Deporte y Recreación de la Gobernación de Caldas, basado en el modelo de Andrés Aljure Saab.

1. Planteamiento del Problema

En una sociedad local ávida de información cambiante, dinámica y amigable con códigos previamente establecidos que generen identidad y estilos particulares de comunicación, la Secretaría de Deporte y Recreación de Caldas denota la ausencia socialmente reconocida de un proceso de difusión organizacional (comunicación externa) sistematizado, coordinado y debidamente evaluado, que garantice la correcta apropiación de los valores informativos y que genere un real impacto de los contenidos que esta dependencia promueve a través de los medios locales de comunicación.

Por su misma naturaleza informativa, estos mensajes deben avalar un eficiente nivel de receptividad entre la comunidad y sustentar el reconocimiento de la marca institucional (Secretaría de Deporte y Recreación de Caldas), como entidad con sistemas de información claros, oportunos, organizados y veraces, a través de los cuales dé a conocer los servicios y beneficios que ofrece a favor general de la comunidad. Pues es imperativo que la información difundida llegue a su destinatario de manera eficaz y objetiva, toda vez que, por tratarse de una entidad pública, debe cumplir con principios como la igualdad y veracidad, en la emisión informativa.

Entonces, ¿Qué acciones concretas posibilitan el impacto adecuado de un plan estratégico de comunicación de la Secretaría de Deporte de Caldas entre las audiencias de los medios masivos de difusión?

2. Justificación

Los medios de comunicación se han convertido a través del tiempo en la herramienta principal para lograr el posicionamiento de una marca, su alcance, veracidad y la confianza que generan con el público externo o consumidor, los hacen el instrumento más eficaz para alcanzar el reconocimiento de un producto, en este caso, una entidad del sector público que ofrece servicios a su audiencia potencial cercana a 155 mil habitantes en todo el departamento de Caldas.

La Secretaría de Deporte y Recreación Departamental actualmente se divide en dos áreas: fomento al deporte y educación física recreación y tiempo libre. La primera es el área encargada de manejar programas como: medicina deportiva, apoyo a clubes deportivos, deportistas de altos logros, infraestructura deportiva, semilleros y ligas deportivas, entre otros.

La segunda promueve proyectos como: juegos intercolegiados, campamentos juveniles, muévete Caldas: ponte en movimiento por tu salud, actividades recreo-deportivas y educación física en la básica primaria.

Todos los programas mencionados tienen una amplia cobertura y generan gran impacto entre la comunidad del departamento, sin embargo, no alcanzan el suficiente reconocimiento en los medios de comunicación, debido a la no aplicación asertiva de un plan estratégico de comunicación.

La comunicación organizacional no debe entenderse como un problema o llanamente como la solución de este, según Aljure Saab (2015) la C.O. no es en sí misma un fin, sino un medio para lograr la estrategia organizacional. De ahí la importancia de conocer a detalle las particularidades, filosofías, en sí la política organizacional de la institución tanto como su rol en el entorno particular en que se desarrolla.

Para lograr el alcance deseado y posicionar a la Secretaría de Deporte Departamental como una de las entidades más importantes de la Gobernación de Caldas, se debe hacer un replanteamiento y si es necesario modificar las acciones comunicativas que allí son llevadas a cabo, es preciso rediseñar el mensaje sobre sus funciones, resaltar sus beneficios y mantener informado al público interno y externo acerca de la ejecución de proyectos, alcances y resultados.

También es preponderante evaluar cuáles instrumentos comunicativos (boletines de prensa, notas de televisión, audios, entrevistas, ruedas de prensa, foros o conversatorios periodísticos, utilización de medios impresos, redes sociales, etc.) son los más apropiados para la difusión de la comunicación institucional y que frecuencias o mecanismos son los adecuados para su desarrollo o implementación. Pues como explica Ana Belén Souto, la comunicación debe ser organizada de tal manera que pueda ir en pos de un reconocimiento integral de la organización.

Souto (2014), citado por (Gómez y Gómez, 2012) afirma: “El silencio no es rentable”, esta afirmación realizada por el Vicepresidente de Comunicación de la empresa multinacional Mobil Oil sobre la comunicación empresarial e institucional viene a significar que sin existir un plan estratégico de comunicación para que la organización sea conocida en el interior y exterior,

difícilmente pueden llegar a prestigiarse sus acciones, y por consiguiente, mantenerse o aumentar sus rentas, que en el fondo son la subsistencia de la empresa o institución.

Así pues, si una entidad no da a conocer sus productos y servicios muy pocos serán conocedores de sus beneficios, por ello es imprescindible informar de manera clara, concreta y eficaz a través de un plan estratégico de comunicación que determine objetivos, fines y metas, en el que se edifiquen las potencialidades y necesidades de la institución. Un planteamiento así ayudará a fortalecer y proyectar hacia el exterior un mensaje positivo que conlleve al posicionamiento de la Secretaría de Deporte de Caldas ante los medios de comunicación de la región y el público en general del departamento.

“La planeación estratégica de la comunicación es un proceso enfocado al análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias o de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos, además de la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar el impacto de la gestión de comunicación”, (Aljure Saab, 2015, p. 77).

Se busca entonces, la estructuración de un plan estratégico de comunicación que dé el valor a las acciones y funciones de la institución y que cumpla con el objetivo de privilegiar el prestigio en el exterior tanto como mejorar sus fortalezas en el interior de la organización.

3. Antecedentes

En la ciudad de Manizales se han dado diferentes experiencias exitosas en relación con la comunicación que desde el sector público se establece con la comunidad. No se trata solo de informar asertivamente sobre los programas, proyectos y actividades organizacionales, sino

también promover valores como la identidad corporativa y visualizar positivamente -la marca- como resultado de una comunicación congruente, pertinente y efectiva.

Tal es el caso de la Unidad de Divulgación y Prensa de la Alcaldía de Manizales y la Oficina de Prensa y Comunicaciones de la Gobernación de Caldas. Estas dependencias han tenido como base de su accionar estrategias concretas que soportan la oferta o exposición de sus productos mediáticos, procesos que dan cuenta de distintas herramientas y metodologías indicadas para comunicar apropiadamente, con una frecuencia determinada y bajo la utilización de estilos particulares que persuaden a los medios de comunicación, como canal, con la intencionalidad de acercar la institución al público objetivo (audiencias).

La estrategia de comunicación de la Alcaldía de Manizales 2012 - 2015, evidencia que desde su planteamiento mismo cumplió con una clara política de comunicación e imagen, pues fue 100% transversal a los lineamientos de “Gobierno en la Calle” como plan de desarrollo de ese cuatrienio. De tal manera, todos los medios y elementos comunicativos institucionales estuvieron en sincronía con este eslogan o título administrativo “Gobierno en la Calle”, ya fuera el programa de televisión, el programa de radio, las cápsulas informativas, el periódico institucional, el boletín de prensa, las jornadas de acercamiento entre la institución y las comunidades, los videos organizacionales y hasta la comunicación interna, todo absolutamente todo, se denominó Gobierno en la Calle y ahí ya se avizora un primer momento de branding.

La actividad de Gobierno en la Calle como despliegue de la institución hacia los barrios de la ciudad se estableció bajo un protocolo especial, el mismo alcalde acompañado de su gabinete de administración en pleno visitaba periódicamente una comuna distinta para escuchar las necesidades de sus habitantes, en estos espacios el burgomaestre directamente determinaba la

prioridad de la obra o servicio solicitado, pedía información presupuestal y de viabilidad al secretario de despacho correspondiente y se comprometía con brindar una solución a la comunidad, si y sólo si, la ejecución era factible técnica y financieramente.

Este proceso de aparente concertación no solo le daba credibilidad a la administración frente al pueblo manizaleño, sino que reafirmaba un rol protagónico de la población en la toma de decisiones de la ciudad, pues la misma comunidad era partícipe de un gobierno en la calle pensado estratégicamente para que los manizaleños cambiaran la realidad de su entorno inmediato, de acuerdo a las necesidades de convivencia y calidad de vida que presentasen los distintos contextos habitacionales.

Al mirar la comunicación corporativa de esta administración pública no solo en su dimensión mediática, sino también administrativa y socio-comunitaria, se observa un modelo por demás completo, que da cuenta no sólo de procesos de comunicación convencionales como: producción de boletines y comunicados de prensa, organización de ruedas de prensa o destinación de pauta publicitaria para medios masivos de comunicación.

Más allá de los productos mencionados, dicha estrategia se complementó con recursos de acercamiento estratégico al público objetivo como convocatorias a conversatorios y desayunos con periodistas, implementación de un archivo de fotografía profesional, capacitación y celebración de fechas importantes para los comunicadores locales y una innovadora propuesta digital al introducirse en el mundo de las nuevas tecnologías y arraigarlas en el sentir colectivo como herramienta asertiva para la comunicación desde el sector público local.

“Fue en el año 2013 cuando se diseñó e implementó una estrategia en la que las redes sociales y la página web se integraron y se logró interactuar con la comunidad a través de estos medios. Posicionar las cuentas de las redes sociales de la Administración Municipal y fomentar la interacción con los ciudadanos fueron los grandes resultados”, aseguró la Jefe de Prensa del anterior gobierno local, Carolina Giraldo Bermúdez.

La página web de la Alcaldía de Manizales no es operada desde la Unidad de Prensa, sino por un funcionario de la Secretaría de Servicios Administrativos, no obstante, el trabajo conjunto facilitó el cumplimiento de las metas planteadas en el Manual de Gobierno en Línea versión 3.1. y aún en la actualidad diariamente 6.798 usuarios aproximadamente visitan la página. Este canal tiene como finalidad que los ciudadanos conozcan información institucional o de interés comunitario y puedan vincularse con micrositios relacionados a dependencias gubernamentales y de ciudad.

La página también ofrece un canal de noticias donde aparecen las novedades de todas las secretarías y entidades descentralizadas. Cabe resaltar que esta se actualiza diariamente o incluso cada vez que se envía un comunicado de prensa.

La comunicación corporativa en este caso estableció una vinculación tecnológica e interactiva interesante, gracias a la implementación de canales digitales y nuevas tecnologías de comunicación que antes no habían sido abordadas por una entidad pública en Manizales. A partir de la implementación de una estrategia auténtica y diferente se consiguió transformar la percepción que la audiencia tenía sobre mecanismos que parecían difíciles de alcanzar o dirigidos solo a un sector privilegiado de la población, pero que posterior al proceso de posicionamiento dado fue presentado como un servicio accesible y beneficioso.

El auge de la redes sociales fué indispensable en este proceso comunicativo institucional, el perfil de la Alcaldía de Manizales en Facebook en un año alcanzó 9.137 y en 2015 finalizó con 13.925 seguidores, en el caso de la cuenta en Twitter en el año 2013 reflejó 4.175 seguidores y cerró en 2015 con 10.547, por su parte el canal de videos en Youtube pasó de 109.024 reproducciones y 232 suscriptores a 286.848 reproducciones y 593 suscriptores en un lapso de dos años, según el último boletín de prensa de esta administración, emitido el 31 de diciembre de 2015.

De otra parte, la utilización de medios impresos como vallas públicamente instaladas, muppies o eucoles, volantes, revistas o periódicos y demás elementos físicos de impacto masivo mostraron un enfoque dirigido al cumplimiento de objetivos institucionales. Dentro de este propósito primó la necesidad de proyectar una imagen positiva al promover en la mayoría de los casos, mensajes publicitarios expresos de la marca Alcaldía de Manizales, más que de información al servicio social del ciudadano.

En términos de comunicación publicitaria se evidencia incluso en vallas que aún están fijadas en espacios públicos de la ciudad, la utilización de una comunicación mediada por validadores, la cual se valió por ejemplo de personajes como los cantantes del grupo juvenil Pasabordo para comunicar un mensaje de prevención contra el embarazo en adolescentes o de compañías encuestadoras y estudios de mercado para entregar información sobre los indicadores de ciudad que determinan avance y progreso y que emergen directamente de la percepción misma de la comunidad.

Todo esto como si se tratara de una proyección social del sentir del ciudadano de a pie, avalada por una firma de alta credibilidad que da sustento al pensamiento colectivo.

Por su parte el actual Plan Estratégico de Comunicación de la Oficina de Prensa de la Gobernación de Caldas (2016 - 2019) tiene como fundamento un documento escrito (manual de comunicaciones) que busca responder a las necesidades informativas y comunicativas de dos grupos de interés.

1. Medios de comunicación.
2. Público interno (funcionarios y contratistas).

Para los medios de comunicación en su planteamiento se sugieren utilizar elementos como los boletines de prensa, las redes sociales y notas audiovisuales.

Los boletines de prensa se describen como el elemento más importante para transmitir la información hacia los diferentes públicos, se resalta la rigurosidad periodística, el estilo, la intención y la calidad de la información que debe ser transmitida en procura de lograr una comunicación asertiva.

Entre sus características se especifica cómo deben ser formadas las oraciones, el manejo que debe dársele a las fuentes y los complementos con que deben ser enviados (audios editados y si es necesario apoyos y entrevistas audiovisuales).

Las redes sociales son valoradas como un canal de efectividad e inmediatez muy significativo, se denota la importancia de tener un comunicador social encargado exclusivamente de mantener actualizados estos contenidos.

Para Twitter sugiere qué temas son los más recomendados para publicar constantemente (actividades de la administración y encuentros), los cuales deben ser registrados con textos y

fotografías. Si no hay información relevante se debe acudir a los textos de los boletines de prensa para mantener activa la red social.

En Facebook se sugieren acertadamente los horarios que según los estudios mediáticos virtuales aconsejan, se deben publicar las noticias para lograr un mayor impacto. Todas las noches debe quedar consignado el resumen de actividades del día con textos, fotos y videos.

En el aparte de las notas audiovisuales se enfatiza que todas las notas realizadas por los comunicadores deben quedar registradas en audio y video para facilitar la difusión en los distintos medios de comunicación. El material debe ser grabado en una calidad específica y enviado a canales informativos de la ciudad y los demás municipios de la región.

El capítulo siguiente desarrolla el manual de estilo que deben de llevar las piezas comunicativas (tipo de letra, tamaño, titulación, número de fuentes, citas, entre otras), además de los horarios estipulados para el envío de los boletines de prensa.

Respecto al público interno se exige al grupo interdisciplinario de comunicadores informar constantemente a funcionarios y contratistas sobre las actividades que se realizan, tanto de las aéreas internas, como de los planes y proyectos que adelantan el Gobernador y sus funcionarios en cumplimiento de sus labores. Para ello se describe el manejo de los boletines internos y las carteleras informativas, los cuales deben ser enviados y actualizados una vez por semana.

El documento concluye con la forma gramatical que debe utilizarse en la redacción periodística. Se especifica el uso de la metodología de las siete W (preguntas), el inicio de los párrafos, las citas, siglas y acrónimos, numeración y uso de las mayúsculas y minúsculas.

Como resultado, estas instituciones estatales han logrado que su marca (Alcaldía o Gobernación), haya trascendido bajo dichos planes específicos, redundar en reconocimiento dentro de la comunidad y humanizar la marca de tal manera que los ciudadanos sientan como propios los mensajes, planes, programas y proyectos sociales que se les dirigen, gracias a un estructurado proceso de comunicación pensado para tal fin.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de comunicación externo para la Secretaría de Deporte y Recreación de la Gobernación de Caldas, determinando los canales, códigos, frecuencias y espacios más adecuados para lograr su efectividad e impacto social.

4.2 Objetivos Específicos

- Validar consideraciones para el uso de la metodología que permitan identificar problemáticas claras a solucionar mediante un proceso de comunicación organizado.
- Establecer un análisis de la situación para así proponer un plan de acción que contribuya a la mejora de las falencias comunicativas institucionales.
- Identificar las acciones comunicativas que se deben mejorar y definir cuáles van por buen camino, posterior a la aplicación de un análisis DOFA.
- Identificar los públicos y los mensajes adecuados para canalizar una comunicación efectiva respecto a la institución objeto de estudio.

- Elaborar un plan de acción que dé cuenta de las actividades que permitan solucionar las problemáticas de comunicación externa detectadas.
- Establecer la definición de indicadores para verificar la efectividad del plan de acción propuesto.

- **5. Análisis del Sector**

Contexto Secretaría de Deporte y Recreación de Caldas:

El departamento de Caldas en busca de mejorar la salud física de su Población por medio de programas públicos, le apuesta a todas las actividades que promuevan manifestaciones recreativas y deportivas que preserven y promuevan un aprovechamiento pleno de los derechos a la práctica del deporte y la sana ocupación del tiempo libre.

El departamento le apuesta a la promoción de actividades recreativas, de educación y actividad física a través de programas como apoyo a las actividades recreo-deportivas en los municipios de Caldas por medio campamentos juveniles, expolúdica, mes de la niñez y la recreación, Encuentro Departamental de Discapacitados, Víctimas del Conflicto Armado y Adultos Mayores, otras actividades se implementan como Muévete Caldas Ponte en Movimiento por tu Salud, Juegos Supérate Intercolegiados y Educación Física en la Básica Primaria. Estos proyectos se llevan a cada uno de los 27 municipios del departamento vinculando de manera efectiva a la comunidad, en especial las personas más vulnerables del departamento.

155.000 Caldenses han sido beneficiados con programas para prevenir enfermedades y promocionar la salud, además de potenciar actitudes de liderazgo en las personas participantes.

El deporte en caldas está representado por 29 ligas deportivas legalmente reconocidas que son:



Gráfico 1. Constitución Ligas Deportivas de Caldas

Fuente: Elaboración propia.

Igualmente, identificado por tres ligas deportivas de discapacidad que son:

- Liga Caldense de Auditivos
- Liga Caldense de limitados físicos
- Liga Caldenses de limitados visuales

La Secretaría de Deporte de Caldas, apoya estas ligas con el pago a sus 62 técnicos de deportes convencionales y no convencionales, apoyo a las ligas para la preparación de sus deportistas en encuentros departamentales, regionales, nacionales e internacionales, además de contribución para la implementación deportiva.

Principales Programas:

- Fomento del Deporte, la Recreación y la Actividad Física para Desarrollar Entornos de Convivencia y Paz
- Supérate- Intercolegiados
- Fomento a las Escuelas Deportivas
- Formación y Preparación de Atletas para el Posicionamiento y Liderazgo Deportivo
- Infraestructura para el Deporte, la Recreación y la Actividad Física

6. Identificación de actores

Desde la Secretaría de Deporte y Recreación de Caldas se utilizan como principales fuentes de información para generar los contenidos mediáticos, los programas que hacen parte de las áreas de Fomento al Deporte y Educación Física, Recreación y Tiempo Libre.

En la primera se tiene como primer grupo objetivo las 32 ligas deportivas del departamento, las cuales a través de su participación en las diferentes competencias nacionales e internacionales generan resultados (medallas) que son los de más interés por los medios de comunicación de la región, ya que son los que miden el actual nivel deportivo del departamento. Aquí tanto entrenadores como deportistas son los principales protagonistas y las fuentes más importantes para obtener la información.

En esta área también se ubican los seminarios de formación, semilleros deportivos y capacitaciones a deportistas, técnicos y monitores, además, de infraestructura deportiva, temas

que por su inversión y cobertura poblacional se convierten en productos periodísticos de gran importancia para los comunicadores del departamento.

En el área de Educación Física, Recreación y Tiempo Libre, existe programas como Muévete Caldas "Ponte en Movimiento por tu Salud", Actividades Recreodeportivas, Educación Física en la Básica Primaria, Campamentos Juveniles, Nuevo Comienzo, Juegos Supérate Intercolegiados, entre otros, los cuales tiene una cobertura aproximada de 150 mil caldenses al año bajo la coordinación de 150 licenciados en los 27 municipios del departamento; cada uno de ellos se convierte en fuente de información para replicar ante los medios de comunicación los alcances y las metas logrados por cada uno de estos programas.

Justamente estas actividades que involucran a la primera infancia, infancia, adolescencia, jóvenes, adultos, adultos mayores, comunidades indígenas, afrocaldenses, víctimas de la violencia, entre otros, son las que menos impacto e interés denotan en los medios de comunicación al momento de informar.

Desde el interior de la Secretaría de Deporte y Recreación de Caldas, las fuentes más importantes son el secretario de deporte, los jefes de cada área y los coordinadores de cada uno de los programas mencionados; a ellos se recurre con regularidad para que a través de sus testimonios den veracidad e informen al público interno y externo acerca de los procesos y actividades que se desarrollan.

6.1 Población referencia y grupo objetivo meta

Con el plan estratégico de comunicación se buscará impactar a la comunidad caldense en general utilizando como principal medio para cohesión y acercamiento, la función periodística de

los distintos medios de comunicación de la capital de Caldas y el departamento en general. El propósito estriba en la necesidad generar mensajes que penetren de forma masiva al colectivo, sea este o no parte del gremio deportivo, pues la finalidad de la información con propósitos de branding busca generalizar el mensaje en pos del posicionamiento. Desde luego el impacto de la información contempla una información clara y pertinente que llegue a los actores de las actividades deportivas, pero a la vez generar un eco en la ciudadanía que redunde en reconocimiento de la Secretaría Departamental de Deporte por las acciones que adelante y los proyectos que ejecute en favor del deporte caldense.

Hoy en día este tipo de programas buscan contribuir a la construcción de tejido social en el postconflicto vinculando las diversas regiones a través de la recreación, la actividad física, el deporte social, el deporte formativo y el juego, mediante el desarrollo de estrategias de intervención orientados a todos los segmentos y sectores poblacionales como primera infancia, infancia, adolescencia, juventud, adulto, adulto mayor con enfoque diferencial y en particular a los habitantes de territorios impactados por el conflicto armado.

La Secretaría de Deporte y Recreación de Caldas requiere de un adecuado Plan Estratégico de Comunicaciones debido a la importancia de sus acciones y el aporte que da a la población de todo el departamento. Sus programas y funciones deben ser reconocidos y resaltados en los medios locales y regionales.

En diversos casos el sector público de Manizales carece de planes estratégicos de comunicaciones efectivos y asertivos debido a la poca importancia que las instituciones dan a estos temas y en algunas ocasiones al desconocimiento del impacto que un plan bien diseñado

puede lograr. Por lo menos, es así, como se evidencia en los pocos antecedentes encontrados en Manizales, en particular en las entidades públicas.

La Gobernación de Caldas, entidad a la que pertenece la Secretaría de Deporte y Recreación Departamental, carece de unanimidad en sus propuestas comunicativas debido a que están enfocadas a un grupo particular (periodistas generales), dejando a un lado los (periodistas deportivos), grupo objetivo no contemplado por esta secretaría. Otro de los mayores problemas identificados en su manejo es que cada administración debe elaborar un plan estratégico de comunicaciones que depende de la aprobación del Plan de Desarrollo, en la mayoría de ocasiones este se implementa hasta seis meses después de iniciar el primer año de administración.

7. Impacto esperado del proyecto

El Diseño del Plan Estratégico de Comunicación busca promover el reconocimiento de la Secretaría Departamental de Deporte tanto en los medios de comunicación como entre la comunidad caldense -audiencia directa de los medios a través de los cuales se comunica-. También se espera tener recurrencia y permanencia informativa en los distintos medios de comunicación de la ciudad de Manizales, con miras a tener canales directos y oportunos para la transmisión de la información, que de esta forma la institución crezca en imagen, posicionamiento y finalmente reconocimiento de marca, como una entidad comprometida con los programas educativos y recreativos y que tal peso institucional detone la atracción de mayores adeptos a los procesos de participación comunitaria que la secretaría desarrolla.

8. Marco Teórico

Previo al diseño de un Plan Estratégico de comunicación es preciso establecer cómo se define la comunicación desde su génesis, cómo se establece el proceso comunicativo y cuáles son los elementos que confluyen para que este se de:

El proceso de comunicación se define generalmente, como la interacción por medio de la cual se busca establecer contacto con otra persona mediante la transmisión de un mensaje, con el fin de obtener algún tipo de respuesta o reacción al mismo, ya sea por medio de una acción, opinión o actitud. Servicio nacional de Aprendizaje (SENA, 2016).

No obstante, la comunicación va mucho más allá de un proceso pues es un concepto tan amplio y genérico en el que todo lo que se relaciona con el hombre, comunica, desde el verde de la vegetación que expresa vida, frescura, crecimiento... ..hasta el caso de lluvia que indica procesos previos de evaporación y supone posterior humedad; así cualquier cantidad de ejemplos pueden expresar que todo objeto o acción expresa algo desde sus características, composición y las funciones que cumple en el medio o en contextos específicos.

La comunicación también conlleva intrínsecos procesos subjetivos, pues depende de la interpretación que cada quien le asigne y en este sentido pueden ser disímiles los conceptos. No obstante es importante partir de la premisa del código, pues es este el mecanismo que permite la interpretación de los mensajes y es así como se aterriza una comunicación veraz, al menos por todos compartida, pues el código exige que todos estén de acuerdo en que la información tiene el mismo significado entre emisores (codificadores) y receptores (decodificadores). El código puede ser un signo o un conjunto de símbolos que expresa un significado, pero lo es no es sí por su conformación sino porque un colectivo, comunidad o grupo de personas está de acuerdo en

que su significado es el mismo para todos. Por ejemplo los días de la semana, son iguales en todo sentido, prolongaciones de tiempo de 24 horas, con día y noche, solo los diferencia el nombre. Un lunes es lunes porque todos estamos de acuerdo en que sea lunes y su constitución parte desde esa aceptación como tal y no desde el simple enunciado.

En este sentido es muy importante no confundir el código con el canal como frecuentemente ocurre. El canal es el medio físico que permite la transmisión del mensaje o acercamiento entre el emisor y receptor: la voz, la radio, la televisión, la escritura, el teléfono o los gestos. Estos últimos fácilmente se podrían confundir con los códigos pues suponen una cierta interpretación y estar de acuerdo en una misma idea para que cobren significado, sin embargo como medio a través del cual se comunica funciona asertivamente.

Teniendo claro que la comunicación traslapa un proceso de codificación - decodificación es también importante conocer que en el ejercicio de transmisión de información el ser humano debe conocer a profundidad los parámetros para que cualquier tipo de comunicación que establezca cumpla con el propósito de lograr su efectividad.

1. Claridad: El mensaje debe caracterizarse por ser inequívoco y de fácil comprensión para el receptor.
2. Objetividad: La información impartida debe caracterizarse por ser veraz y auténtica, debe ser fiel a la realidad.
3. Pertinencia: la información debe ser oportuna y útil para los propósitos establecidos dentro del acto comunicativo.

4. Interés: La información contenida en el mensaje debe tener la capacidad de involucrar y motivar al receptor.
5. Precisión: la información objeto del mensaje debe ser exacta y completa.

(SENA, 2016).

8.1 La Comunicación Organizacional

“La organización: entendida también como entidad, empresa o institución, es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones e interacciones. Nace de una necesidad de cooperar para obtener fines determinados y requiere de jerarquización, división de trabajo y coordinación para sincronizar los recursos y esfuerzos del grupo. Esta no se reduce solamente al organigrama, sino que también se comprende de procedimientos, sistemas de transmisión de información, gestión y mecanismos de coordinación, entre otros”. Politécnico Superior de Colombia (PSC, 2016).

A partir de diferentes fundamentos teóricos es posible afirmar que la comunicación en las organizaciones es un factor determinante para su desarrollo integral y su permanente evolución. “La comunicación es el sistema nervioso de la empresa” (Puchol, 1997). Entonces, si existe una relación de complemento entre la comunicación y la proyección de toda empresa, la comunicación externa o de carácter social - informativa, no puede ser la excepción en términos de reputación y posicionamiento de una institución, máxime si se trata de una entidad de naturaleza pública, cuya finalidad se fundamenta en los servicios que ofrece con necesidad de llegar a la comunidad en pleno, sin distingo alguno, y que a la vez promueva el prestigio social de la institución (marca).

“La Comunicación Organizacional es definida como el conjunto de todos los mensajes emitidos por la empresa a través de personas, elementos físicos, productos y servicios; influyendo tanto en el ámbito interno como externo de las organizaciones, considerándose así como una función totalizadora de la misma, lo que en consecuencia logrará la articulación de las partes con el todo”, (PSC, 2016).

Definido esto, la comunicación organizacional se entiende como el elemento que da vida las relaciones entre grupos y personas que articulan una organización cualquiera, es posible también inferir que la comunicación es en consecuencia un factor determinante en la consecución de mejor ambiente o clima laboral, desempeño de las funciones, lograr coherencia entre los principios y valores organizacionales con el desempeño de los empleados.

Lo anterior es posible no solo en el entendimiento de políticas o instrucciones de manera descendente (desde jefes y directivas hacia los demás integrantes del colectivo laboral), sino que también facilita una comunicación ascendente (desde instancias menores hacia las autoridades de la organización), un correcto manejo de la comunicación organizacional debe en consecuencia generar procesos eficaces de comunicación entre todos los miembros de la organización que den cuenta de: protocolos y normatividad, conductos, jerarquización de la comunicación, procesos que formalizan la comunicación generando efectividad en el proceso y evitando caer en la impresión de los rumores e información no sustentada, ni corroborada (comunicación informal).

De acuerdo a planteamientos teóricos la comunicación organizacional cumple dos funciones puntuales:

Función informativa: se pregunta y responde cuestiones como ¿Hacia dónde vamos?, ¿Qué es lo que perseguimos?, ¿Qué hacemos?, ¿En qué estamos? = visión y misión de la organización.

Función operativa: está relacionada con la gestión y administración institucional, el trabajo, la planificación y proyección organizacional. Se trata entonces de las órdenes o disposiciones, capacitación, instrucciones y manuales de procedimientos para ejecutar funciones, (PSC, 2016).

A partir de un adecuado manejo de la comunicación interna, es posible entonces derivar procesos de imagen, proyección social y negociaciones hacia el contexto de la organización (exterior), pues la comunicación organizacional cumple factores determinantes en temas como el posicionamiento de imagen de la empresa, relaciones públicas, apoyo a la gestión y contribuye a dar valor a la prestación de sus servicios o producción. Es justo en esta transversacionalización de la comunicación en la que se hace imperativo conocer la importancia de la comunicación interna como proceso, para entender la comunicación externa en su objetivo principal definido en la proyección e impacto social.

8.2 La comunicación interna

La comunicación interna está dada por la serie de actividades y procesos de comunicación que se tienen estructurados y protocolizados al interior de una organización, con el fin mantener un flujo de comunicación permanente entre los miembros de la organización y su objetivo está implícito en coordinar relaciones de información que propendan por el reconocimiento constante de los colaboradores de la empresa como por sus procesos (permanecer informados), generar un positivo ambiente laboral a partir de la asertividad comunicativa y hacer estricto cumplimiento de los objetivos corporativos.

El objetivo central de la comunicación interna, es potenciar el crecimiento del capital humano de la organización, logrando así consolidar una cultura organizacional que promueva el sentimiento de pertenencia hacia la institución, su lealtad y compromiso. (Politécnico Superior de Colombia, 2016).

La comunicación interna se ocupa más allá de un proceso de información interna, de otras funciones que potencian la organización en términos de clima laboral, dinámicas de productividad en concordancia con la cultura organizacional y de otras acciones puntuales como las que expone el politécnico superior de Colombia en su documento virtual.

En cuanto a las funciones de la comunicación interna se destacan:

1. Diseño de la cultura corporativa: filosofía de la organización.
2. Diseño de la identidad corporativa: desarrollo de los logotipos y demás señas que identifican a la empresa.
3. Gestión de los contenidos de Intranet.
4. Elaboración de publicaciones internas: desde cartas hasta revistas.
5. Gestión de los tabloneros de anuncio.
6. Organización de reuniones y elaboración de documentos internos relativos a la situación de la Comunicación y sus aplicaciones.

8.3 La comunicación externa

Así entonces la comunicación externa es el conjunto de actividades desarrolladas por una organización, para establecer contacto con su público externo con el fin de transmitir

información sobre sus productos o servicios, acercarse al cliente o usuario, entablar una conexión más allá del simple proceso publicitario y por demás fortalecer su imagen o prestigio.

Contribuye a:

- Mejorar las relaciones con el público externo
- Promover productos y servicios
- Proporcionar información sobre la demanda del entorno
- Adaptarse a los cambios y retos.

(SENA, 2016).

“Un buen proceso de comunicación externa, entonces, debe garantizar que la marca o institución además de cumplir con los parámetros informativos propiamente relacionados con sus servicios contribuya a darle magnitud a la institución y promover una reputación social acorde a los objetivos organizacionales. Este tipo de comunicación en tanto repetitivo, frecuente y de dominio público debe obedecer a patrones programáticos como: orden, cumplimiento y sistematización de sus procesos, alcance de indicadores y validación de los contenidos que provee para lograr la efectividad, pues de su cumplimiento y asertividad depende en gran manera el impacto social que genere a través de los medios de comunicación para penetrar su audiencia objetivo (comunidad) como se puede apreciar en el siguiente párrafo”.

“Mantengo mi sentido de urgencia porque una cosa es la presentación de buenas ideas y otra poner plazos, fechas, metas de cuándo se debe cumplir todo lo que presentaron”, Juan Pablo

Adame, presidente de la Comisión Especial de Agenda Digital y Tecnologías de la Información. (Demandan claridad en estrategia digital, 2013, Nov 26).

El enunciado anterior muestra claramente cómo una estrategia de comunicación organizacional externa debe definirse por la relación entre la objetividad y la ejecución oportuna delimitada con antelación, no se improvisa sobre las acciones concretas, pues obedecen a un riguroso sistema operativo que busca objetivos claros y contundentes dentro de los que el nombre de la empresa está expuesto socialmente en busca un reconocimiento positivo.

Las marcas constantemente se ven amenazadas por el entorno cambiante, agresivo y competitivo y a esto sumado que la gente ya no compra productos sino marcas, es decir lo que las marcas significan o representan, por ejemplo, estatus, servicio, calidad, exclusividad.

Toda organización, sea pública, privada, mixta o no gubernamental, requiere de la interacción con públicos de diferente índole, desde los que forman la opinión pública hasta los públicos de interés recíproco (stakeholders). Esta interacción es en esencia un proceso permanente de acciones y de comunicaciones que, como tal, requiere ser estratégicamente concebido y gestionado. (Aljure, 2015, p.161).

De allí que lo importante en una marca sean las sensaciones que transmite y para lograrlo una marca debe diferenciarse de una manera clara, impactante, memorable; “es entonces cuando una marca debe definir su estrategia a partir de la concepción comunicativa y tener claras las expectativas y tendencias de los consumidores, para así gestionar su marca de manera eficiente y efectiva” (Gómez & Gómez, 2012), todo ello en busca de un impacto institucional integral, en el que primen los principios comunicativos de la organización y una sana reputación de la misma.

La marca es considerada como el motor de la competitividad entre las empresas, en ella se sintetizan todas las funciones de una organización: investigación, desarrollo, producción, marketing, comunicación, entre otras, para conseguir uno de sus principales objetivos: la innovación permanente del producto y la búsqueda de una calidad cada día mayor. (Kapferer, 1997, p.74).

Es importante resaltar que según los planteamientos de Andrés Aljure Saab un Plan Estratégico de comunicación (PEC), es el resultado (documento final) que se deriva de un proceso de planeación estratégica, el mismo que corresponde a un análisis previo, a una serie de acciones, definiciones y acciones que tienen como propósito controlar el impacto de gestión de la comunicación. “El Plan estratégico de comunicación es un documento que se genera como resultado del proceso de planeación estratégica de comunicación y que, en cualquier tipo de formato, especifica una serie de etapas claves”. (Aljure, 2015).

En este sentido es propio establecer un realce pleno de marca institucional para generar confianza entre las Audiencias. En consecuencia y a manera de ejemplo, se llega a la necesidad de establecer acercamiento a un proceso que a la fecha representa un hecho cumplido con objetivos y logros superados, la estrategia de comunicación implementada por la Alcaldía de Manizales para la comunicación del “Plan de Desarrollo 2012 - 2015 Gobierno en Calle”.

Al analizar cada uno de los elementos comunicativos, esquemas de trabajo, frecuencia en la emisión de la información e indicadores desarrollados, es fácil advertir que se trata de un planteamiento organizado, bien planificado que contribuyó no solo a la promoción de proyectos o programas específicos, sino también al posicionamiento de Gobierno en la Calle como una marca de ciudad, sinónimo de progreso, bienestar y calidad de vida.

"Decidimos tener una estrategia de gobierno distinta y no quedarnos detrás del escritorio escuchando lo que a uno le cuentan o recibiendo las comunicaciones de la comunidad. Incluso otros gobiernos municipales e internacionales quieren copiar este programa", afirmó el exalcalde de Manizales, Jorge Eduardo Rojas Giraldo. Diario La Patria. (2013). El mayor logro del año. Manizales: La Patria. Recuperado de <http://www.lapatria.com/manizales>.

Más allá de cumplir con los objetivos organizacionales y la responsabilidad social de divulgar pública y frecuentemente los procesos administrativos y las intervenciones sociales de la entidad, casos exitosos como el expuesto dan cuenta de un posicionamiento organizacional aunado a valores comunicativos, que fortalecen la marca desde el punto de vista de su apropiación en el colectivo social.

8.4 El plan estratégico de comunicación como facilitador del posicionamiento de marca

Entendida la marca en este caso no como el nombre de un producto, sino como identidad institucional (ej. Secretaría de Deporte de Caldas), los valores intrínsecos o esencia conceptual de la organización deben permear los sentidos de la audiencia para lograr el común acuerdo entre la marca (en este caso una institución pública) y sus audiencias.

Y es que históricamente es importante reconocer cómo desde la llegada de la revolución industrial, cuando la producción excedió la demanda y la fábrica cobró importancia al reemplazar a la industria doméstica, el comprador tuvo la capacidad de escoger entre una gran cantidad de opciones para abastecer sus necesidades. Desde entonces la marca empezó a surgir como una distinción entre los diferentes productos y servicios ofrecidos en el mercado. (Alvear, 1970, p.42)

Por tanto, a lo largo de las décadas recientes la marca ha cobrado cada vez mayor auge, no solo en la elección de productos, sino también en la selección de servicios.

Desde luego la marca va mucho más allá de un nombre o de un logo, presenta todo un conjunto de sentidos “un producto es algo que se produce en la fábrica; una marca es algo que compra el cliente. Un producto puede ser copiado por un competidor, la marca es única” (Stephen, 2009), Se entiende que la marca juega un papel diferenciador para las empresas y sus productos o servicios.

Tal es el grado de relevancia de una marca que al momento de elegirla, el consumidor no puede ser confundido con productos o servicios similares, pues la marca es la que representa el sello diferenciador en cada caso.

8.5 Metodología para elaborar un plan estratégico de comunicación: Modelo de Andrés Aljure Saab.

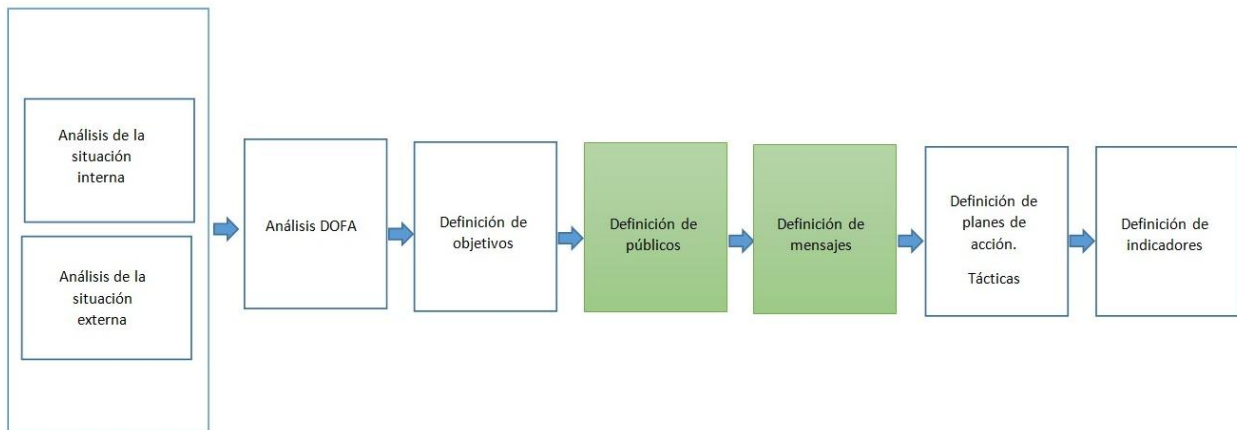


Gráfico 2. Etapas básicas del proceso de la elaboración de un PEC.

(Aljure Saab, 2015, p. 161).

Etapa 1: Análisis de la situación: en esta primera etapa el autor propone establecer un diagnóstico real y en contexto sobre el estado actual de la empresa, proyecto que se pretende abordar con miras a desarrollar un PEC. Es de vital importancia entonces iniciar un trabajo de identificación de la comunicación en total concordancia con la estrategia organizacional de la institución para la que se planifique el PEC y trabajar en consecuencia con su misión, visión y objetivos corporativos.

Posteriormente el análisis debe dar cuenta de factores como las características económicas, políticas, legislativas, socioculturales y demás singularidades de la organización, pues el punto de partida soporta su accionar en coherencia con la cultura organizacional de la empresa o proyecto abordado.

Es imprescindible tener en cuenta dicha estructura bajo un análisis que transversalice todos los focos de interés y los departamentos administrativos u operativos que tengan algún grado de injerencia para la futura ejecución del desarrollo propuesto (PEC).

En tal sentido el análisis de la situación debe poner en contexto el objetivo general de la planeación estratégica de comunicaciones bajo un análisis de la situación interna y situación externa de la organización con la finalidad principal de responder a la pregunta si lo que se está haciendo o se planea hacer mediante las propuestas del PEC en realidad es lo adecuado, lo que correctamente se debe hacer.

Etapa 2: el análisis DOFA: el análisis DOFA, a partir de la identificación de las debilidades y fortalezas (entendidos como factores internos) y las oportunidades y amenazas (factores externos), permite primero una adecuada clasificación e incluso priorización de los problemas

identificados en la parte diagnóstica o a través de una lluvia de problemas, también evidencia cuales son los aspectos clave en los que hay que trabajar para reforzar o mejorar, qué factores marchan bien y es importante mantener y que campo de acción pueden tener estas iniciativas en escenarios ideales o deseables.

También el reconocimiento de los aspectos clave en el Análisis DOFA, permite identificar los objetivos del plan estratégico de comunicación al pasar de problemas observados a escenarios ideales, por ejemplo, a través del establecimiento de patrones comunes que unifiquen las necesidades de la organización y como el objetivo propone soluciones implícitas, estas posibilitan ya acciones concretas para el logro del objetivo fijado.

Es de anotar que previo al establecimiento de patrones para formular objetivos, es importante hacer una minuciosa priorización de problemas, pues a la hora de plantear objetivos, que como ya se observó, a través de patrones conllevan a soluciones, lo más importante es centrarse en los problemas esenciales y no en la gran cantidad de problemas triviales, priorización para la que también es de vital importancia la previa elaboración de una matriz DOFA.

La guía virtual de comunicación organizacional propone un análisis DOFA contenido en sus dimensiones de análisis interno y externo así:

Análisis Interno: se enfoca en la organización en sí. Al analizar factores internos, lo que se busca es determinar factores sobre los cuales se puede actuar directamente y la empresa tiene cierto control.

Fortalezas: son todas aquellas potencialidades materiales o humanas con que cuenta una organización. Aspecto o actividad que realiza la organización con un alto grado de eficiencia. La fortaleza está bajo control de la organización (“somos” o “tenemos”...).

- Debilidades: son todas aquellas deficiencias materiales o humanas con que cuenta una organización. Son las principales responsables del funcionamiento interno. Son las conclusiones del análisis interno. Es todo aquel aspecto o actividad que realiza la organización con un bajo grado de eficiencia (“no somos” o “no tenemos”...).

Análisis externo: observa lo que hace su entorno. Busca identificar factores que afectan a la organización y de cierta manera se tiene poco control. Comprende el macro entorno y el micro entorno.

- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Es todo aquel evento del medio que de presentarse, facilitaría que la organización logre más fácilmente sus objetivos.
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atender incluso contra la permanencia de la organización, se derivan del análisis externo. Es todo aquel evento del medio, que de presentarse podrían afectar negativamente los resultados del negocio en forma significativa. La amenaza no está bajo el control de la organización.

Etapa 3: la definición de objetivos estratégicos de comunicación: según lo expresa el autor de este modelo, Andrés Aljure Saab, esta tercera etapa depende impajaritadamente de los dos pasos anteriores, Análisis de situación y análisis DOFA. La identificación de problemas, situaciones o retos organizacionales que puedan ser intervenidos a través de la gestión de la comunicación es finalmente el resultado que se fija como promesa organizacional frente a los retos identificados.

Como promesa el objetivo debe verificar que sea cumplible el compromiso que propone y para ello es prioritario establecer dentro de su formulación de indicadores los porcentajes, tiempos, etc. que permitan medirlo (verificación final), por tanto, los objetivos representan benéficos organizacionales si se cumplen efectivamente.

Variables para cuantificar el alcance esperado de un objetivo de manera que sea viable lograrlo:

- Tamaño del público con el que se quiere lograr la notoriedad
- Dispersión geográfica del público
- Disponibilidad de medios y espacios para impactar al público
- Recursos y presupuesto destinado para implementar acciones
- Tiempo disponible para lograr el objetivo.

(Aljure Saab, 2015, p. 161).

Lo anterior infiere que es preciso definir metas con prudencia para que no se generen falsas expectativas organizacionales en lo que a la gestión de la comunicación respecta, esto claro está, sin dejar de lado la búsqueda de generación de valor. Es muy importante recalcar la importancia

de partir de una correcta identificación de problemas y situaciones en el análisis DOFA, pues en consecuencia es posible definir los objetivos.

Etapas 4 y 5: la identificación de los públicos y la definición de los mensajes: antes de definir los mensajes es importante centrarse en los públicos, estos se definen en los objetivos de comunicación que se planteen derivados del análisis DOFA y previamente del análisis de situación.

No obstante, no basta con listar los públicos sin establecer ningún criterio, para una aproximación o intervención que genere valor al proceso se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

- 1. Identificación:** es de suma importancia relacionar todos los públicos posibles, pues más adelante pueden tornarse en uno de interés puntual. En la medida en que las circunstancias cambian, algunos públicos adquieren o pierden relevancia frente a la situación. (Aljure).
- 2. Clasificación:** Luego de identificar los públicos es importante clasificarlos, para ello se utiliza la lista de públicos generales clasificados por ámbitos de la comunicación en las organizaciones.

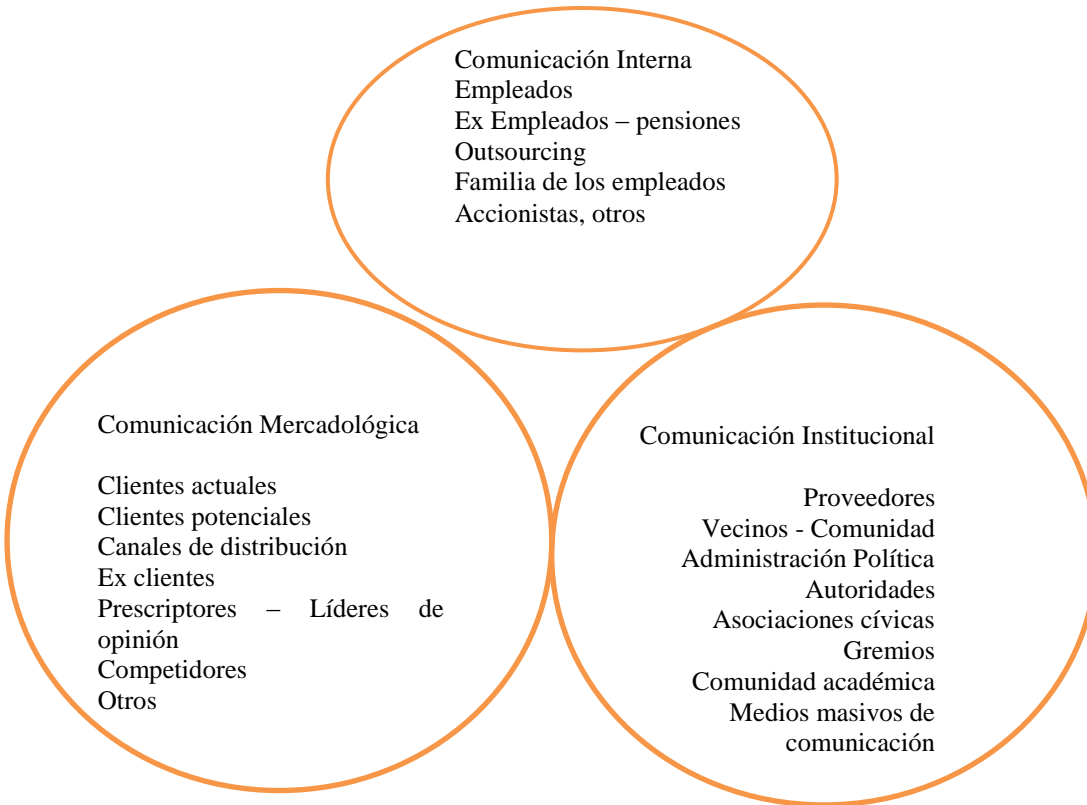


Gráfico 3. Públicos generales clasificados por ámbitos de la comunicación en las organizaciones.

Fuente: (Aljure Saab, 2015, p. 164).

Dadas estas características es también importante establecer otros criterios como (género, edad, localización geográfica, estrato socioeconómico, acceso a medios, posición frente a la organización, nivel de injerencia sobre la organización o situación, estado de percepción que tenga sobre la organización, o incluso la mezcla de criterios anteriores).

- 3. Priorización:** debido a los topes de presupuesto asignado y de tiempo estipulado para su ejecución será necesario limitar el impacto del proyecto a determinados públicos. Es posible utilizar algunos criterios de clasificación como la posición del público frente a la

organización y el nivel de injerencia del público frente a la situación, es importante basarse en mediciones sistemáticas con mayor o menor rigurosidad en la medida de las posibilidades con miras a lograr la efectividad.

De otro lado la definición de mensajes debe ir en concordancia con los objetivos presentados y los públicos asociados a estos, es necesario definir los mensajes que se requieren para lograr los objetivos propuestos. Es por tanto preciso mantener coherencia entre la comunicación y la realidad de la empresa (su reputación, la calidad de los servicios que ofrece y los elementos diferenciadores que posee, por ejemplo).

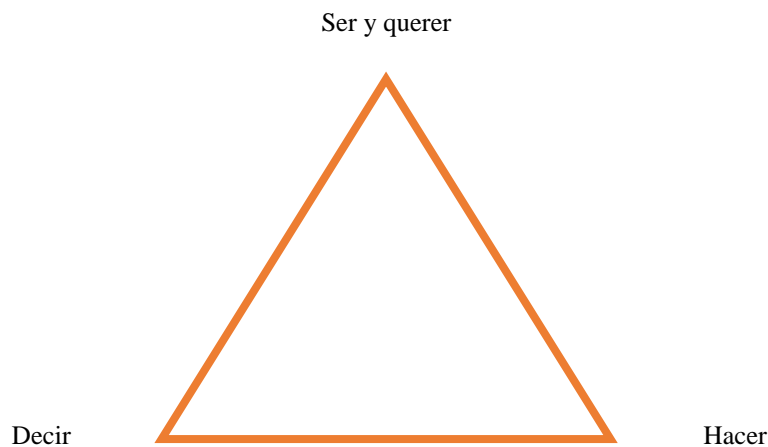


Gráfico 4. Coherencia organizacional.

(Aljure Saab, 2015, p. 168).

La coherencia entre la comunicación y la realidad organizacional estriba en:

- No decir lo que no se es, no lo que no se hace.
- No hacer algo diferente a lo que se dice, ni algo diferente a lo que se es y se quiere ser.
- No hacer algo diferente a lo que se dice, ni a lo que se hace.

(Aljure Saab, 2015, p. 168).

Los atributos diferenciadores, aquellos que permite definir aspectos como (quiénes somos, qué tenemos y que podemos ofrecer, etc.) permiten saber cuáles son los atributos que se quieren posicionar en la organización, partiendo del hecho de lo que se puede demostrar.

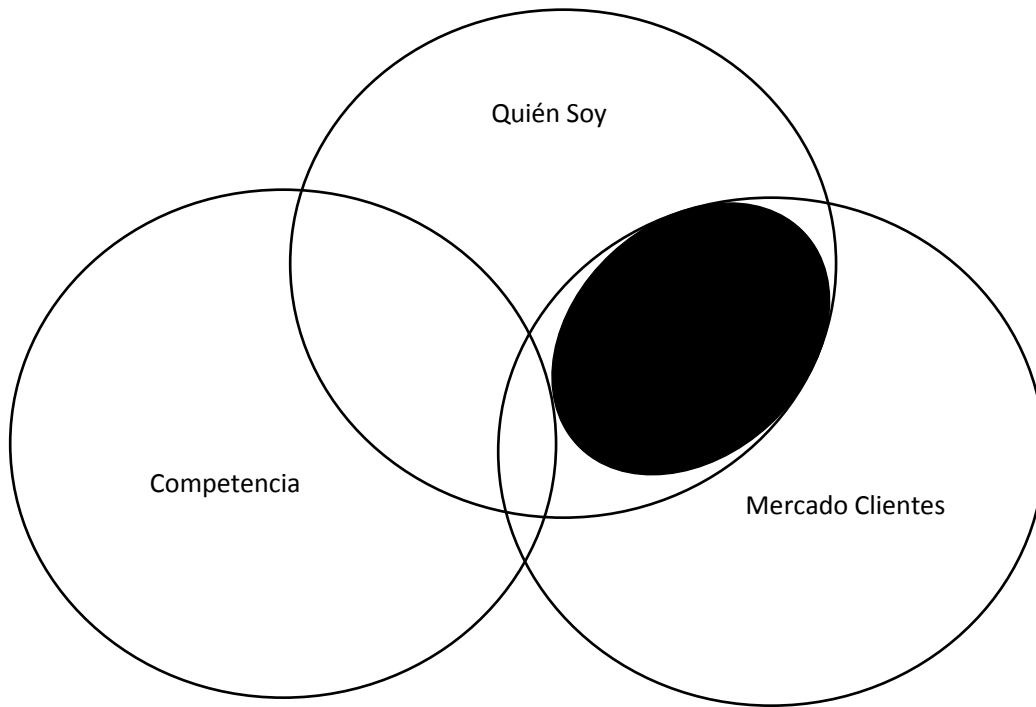


Gráfico 5. Modelo para identificar atributos de imagen apropiados como base para la construcción de mensajes de un PEC.

Fuente: (Aljure Saab, 2015, p. 172).

“La confluencia de lo que quieren los clientes o públicos con lo que yo soy y puedo dar, y que a su vez no tienen o no predomina en mi competencia, es el espacio en el que debo buscar mis atributos diferenciadores en un perfil de imagen ideal”. (Aljure Saab, 2015, p. 172).

Un adecuado seguimiento de esta posología que incide en la identificación, clasificación y priorización de públicos, permite organizar la información de manera afectiva. Públicos

asociados con la prioridad de impacto y con los principios de relacionamiento se constituyen en la base de la construcción de los mensajes.

Etapas 6: el plan de acción. Tácticas: la aplicación de tácticas permite que las ideas y los objetivos de tipo estratégico tomen forma y se materialicen. La aplicación de las tácticas debe responder claramente a un por qué y un para qué. También es preciso saber que: lo que antes funcionó en una organización dada, no necesariamente funcionará aquí y ahora. Este permite definir cómo se va a lograr el objetivo.

El uso efectivo de una táctica deberá estar relacionado con los factores del DOFA, los recursos disponibles, las características de públicos que se quieran impactar y los mensajes que se den, (Aljure Saab, 2015, p. 172).

En consecuencia, estructurar un plan táctico de acuerdo con las anteriores etapas del proceso de planeación estratégica debe relacionar y articular coherentemente los siguientes aspectos:

- Objetivo
- Públicos
- Mensajes
- Herramientas y acciones
- Tiempos-cronograma
- Indicadores

(Aljure Saab, 2015, p. 181).

Referente a los medios de comunicación es importante tener en cuenta que ninguno es bueno o malo, esto depende de las características de la situación. Para el uso de cualquiera de los

medios disponibles primero es preciso tener claro un por qué y un para qué, previa evaluación de las circunstancias y la apropiación del medio a utilizarse por parte del público objetivo.

Recomienda entonces el autor de este modelo, las siguientes consideraciones a la hora de elegir los medios adecuados con miras a alcanzar los objetivos propuestos en el PEC:

- Tener en cuenta las características del público y su capacidad de acceso y uso del medio que se prevé usar.
- Usar lo que ya se tiene
- Asegurar que los medios existentes funcionen bien
- Verificar la apropiada relación de costo-efectividad de un medio frente a otro.
- Validar la viabilidad de implementación acorde con las características del problema/reto y de la organización.

(Aljure Saab, 2015, pp. 187 -188).

Un adecuado plan de acción además de las tácticas incluye indispensablemente un cronograma, pues esta herramienta permite tener claras con que acciones se inicia la ejecución, con qué secuencias se desarrollan las acciones, y a que se le da prioridad en la ejecución. No se trata de definir fechas o plazos, sino a partir de ellos tomar el control de las acciones.

También el cronograma debe tener asociado un presupuesto económico y los requerimientos de talento humano, el tiempo, la información y las aprobaciones.

Etapa 7. La definición de indicadores: esta etapa configura el mecanismo de control del PEC. Si se han ejecutado apropiadamente las etapas anteriores indica el autor, el planteamiento de indicadores es perfectamente aplicable. Inicialmente se debe partir de una auditoría (prueba

inicial), para tener un referente y así avanzar en control y verificación del cumplimiento del objetivo planteado. Existen dos tipos de indicadores:

Indicadores de gestión, aquellos que permiten verificar si se están usando los recursos (tácticas, canales, medios, dinero), según el plan. Ej.: número de asistentes a capacitaciones.

Indicadores de impacto: los que permiten medir si el objetivo se está alcanzando o no. Ej.: porcentaje de incremento de conocimiento.

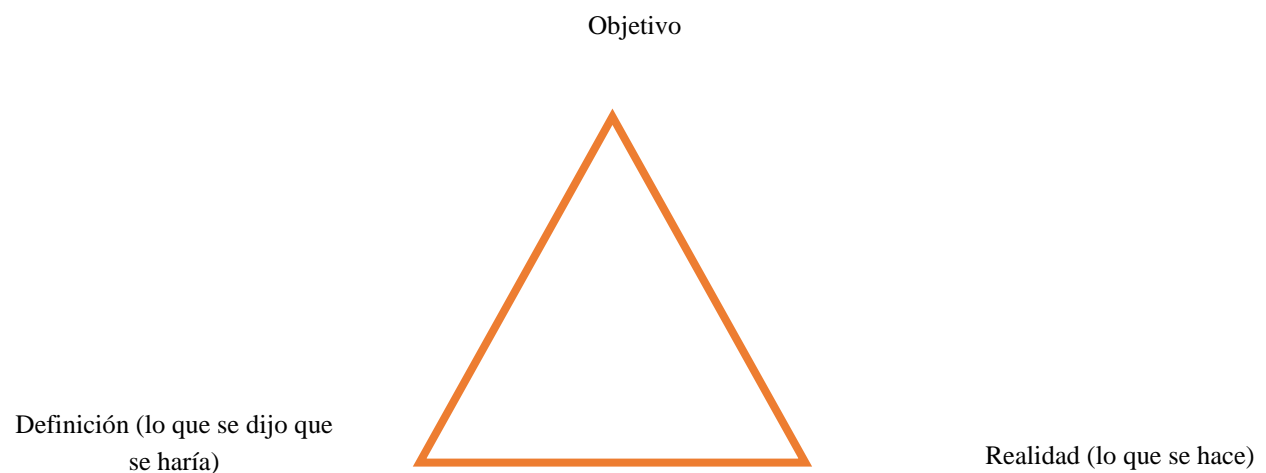


Gráfico 6. Propósito de los mecanismos de auditoría y control.

(Aljure Saab, 2015, p. 205).

Un error frecuente se da cuando solo aplicamos indicadores de gestión, y de impacto, en los que fundamentalmente se busca comparar si la realidad corresponde con lo definido”, (Aljure Saab, 2015, p. 207). En tal sentido la correspondencia que plantea el gráfico obedece a los parámetros a tener en cuenta para obtener una validación objetiva, ese es el resultado de la sumatoria de control respecto a objetivos planteados.

Infiere el autor la importancia de reconocer los costos que tiene toda medición, ya sea para contratar un asesor o firma externa o por la implicación de tiempo de un equipo interno de auditoría, entre otros recursos.

9. Metodología

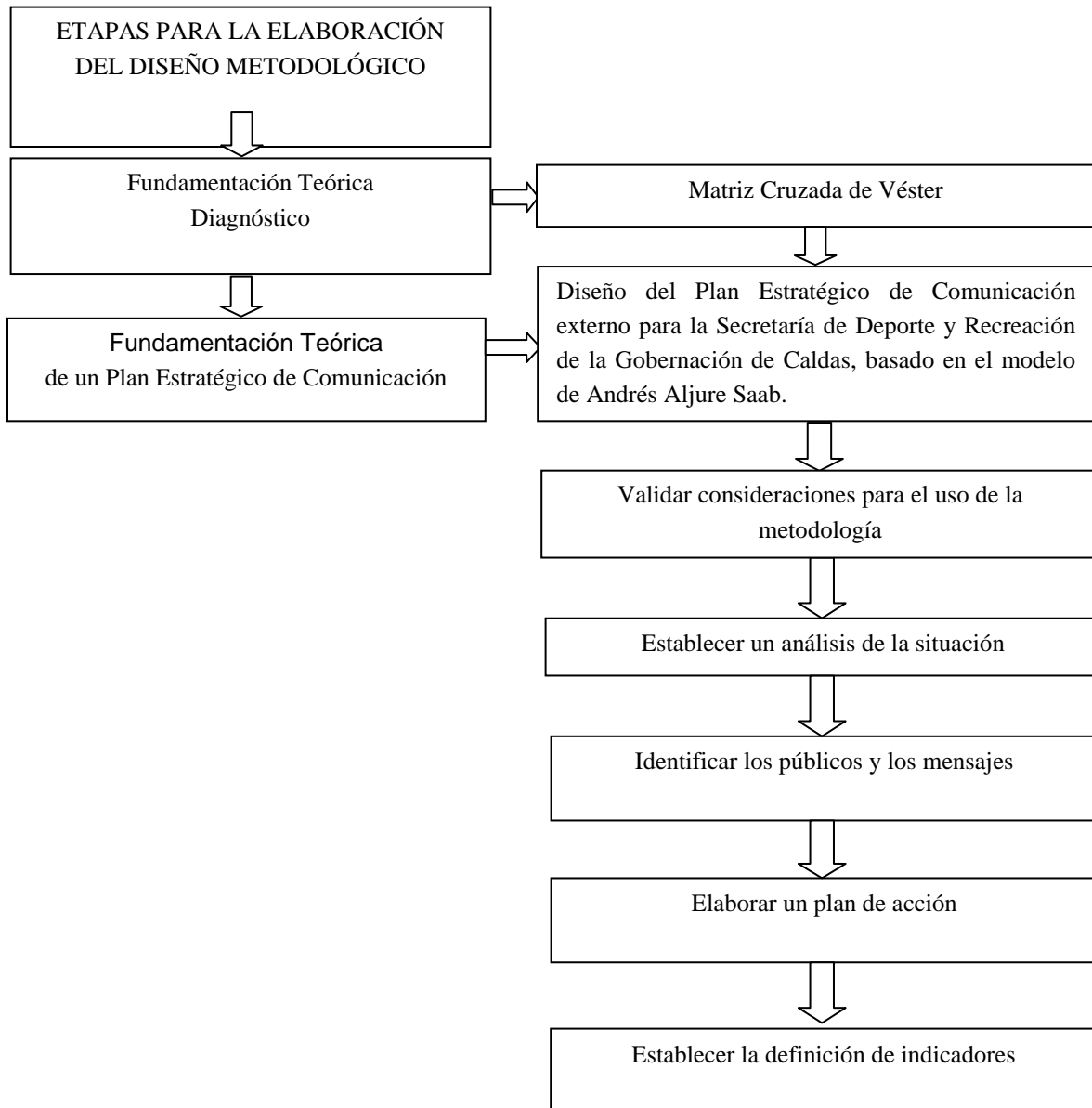


Gráfico 7. Interpretación gráfica del diseño metodológico.

Fuente: Elaboración propia con información consultada.

Con base en la fundamentación teórica anteriormente expuesta, se da inicio al desarrollo la propuesta, la cual estará constituida por las siguientes etapas:

- Diagnóstico a través de la aplicación de la matriz cruzada de Vester para la priorización de problemas.
- Diseño del Plan Estratégico de Comunicación externo para la Secretaría de Deporte y Recreación de la Gobernación de Caldas, basado en el modelo de Andrés Aljure Saab.
- Validar consideraciones para el uso de la metodología
- Establecer un análisis de la situación
- Identificar los públicos y los mensajes
- Elaborar un plan de acción
- Establecer la definición de indicadores

El desarrollo de cada una de estas etapas facilita las respuestas o soluciones a los objetivos planteados en la propuesta.

Diagnóstico a través de la aplicación de la matriz cruzada de Vester para la priorización de problemas

El diagnóstico permite identificar de manera objetiva las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la institución. Es importante porque favorece direccionar estratégicamente los esfuerzos individuales y colectivos para alcanzar la excelencia en los procesos de comunicación.

Para la construcción de la matriz se parte de un diagnóstico teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- **Lluvia de problemas:** en esta etapa del diagnóstico se identifican los diferentes problemas de la Secretaría de Deporte y Recreación de la Gobernación de Caldas, igual que sus factores clave de éxito, encaminados a la identificación de oportunidades de mejora y el planteamiento de estrategias eficaces.
- **Efecto de un problema sobre los demás (matriz cruzada de Vester):** la aplicación de este instrumento permite cruzar cada uno de los problemas identificados en la empresa y determinar su relación con los demás, se califica en una escala de incidencia de 0 a 3 en la que:

0= No Incide

1= Alguna Incidencia

2= Gran Incidencia

3= Incide Completamente

Después de evaluar los problemas y sus efectos en la matriz cruzada de Vester, se realiza la sumatoria de cada eje para aplicar una fórmula matemática en la que:

$$X = L_s - L_i \sqrt{2} + L_i$$

L_s: es el mayor valor sobre el eje X. (sumatorios horizontales de la matriz)

L_i: es el menor valor sobre el mismo eje.

$$Y = L_s - L_i \sqrt{2} + L_i$$

L_s: es el mayor valor sobre el eje Y. (sumatorios verticales de la matriz)

L_i: es el menor valor sobre el mismo eje.

Se obtiene el valor resultante de dichos ejes y se identifican las coordenadas de la matriz para ser representada gráficamente mediante el diagrama de nubes.

- **Diagrama de nubes:** representación gráfica de las coordenadas identificadas tomando como punto de referencia el trazo de las coordenadas de los valores resultantes de X y Y a través de las fórmulas aplicadas. El diagrama de nubes permite identificar los problemas principales a través de los cuadrantes especificados dentro del plano cartesiano y tomando como referencia los problemas causa, activos, indiferentes y pasivos:

- **Problemas Causa:** son las debilidades identificadas en la organización.
 - **Problemas Activos:** son las oportunidades identificadas en la organización.
 - **Problemas Indiferentes:** son las amenazas identificadas en la organización.
 - **Problemas Pasivos:** son las fortalezas identificadas en la organización.
-
- Se construye la matriz donde se identifican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en la Secretaría de Deporte y Recreación de la Gobernación de Caldas.
 - Cada una de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, detectadas se evalúan según el nivel de impacto para la organización en una escala de alto, medio y bajo, donde: A= alto, M= medio, B= bajo.
 - Se plantean estrategias para controlar y mejorar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas detectadas en la empresa e identificar oportunidades de mejora en los procesos de comunicación.

P	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	T
A	0	3	2	3	2	3	1	3	3	1	3	24
B	1	0	3	2	3	3	1	3	2	0	1	19
C	0	1	0	3	2	2	2	1	2	1	1	15
D	0	0	3	0	1	0	0	0	1	0	0	5
E	1	1	3	3	0	2	2	1	2	1	2	18
F	0	0	3	3	2	0	1	3	2	1	0	15
G	2	2	3	3	3	1	0	1	3	2	3	23
H	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	3
I	0	0	2	2	2	0	1	0	0	0	1	8
J	0	0	2	2	3	0	0	0	1	0	1	9
K	1	2	3	3	1	1	1	2	2	0	0	16
T	5	9	26	25	19	12	9	14	18	6	12	

Cuadro 1. Cruce de valores de las coordenadas Vester.

Fuente: elaboración propia.

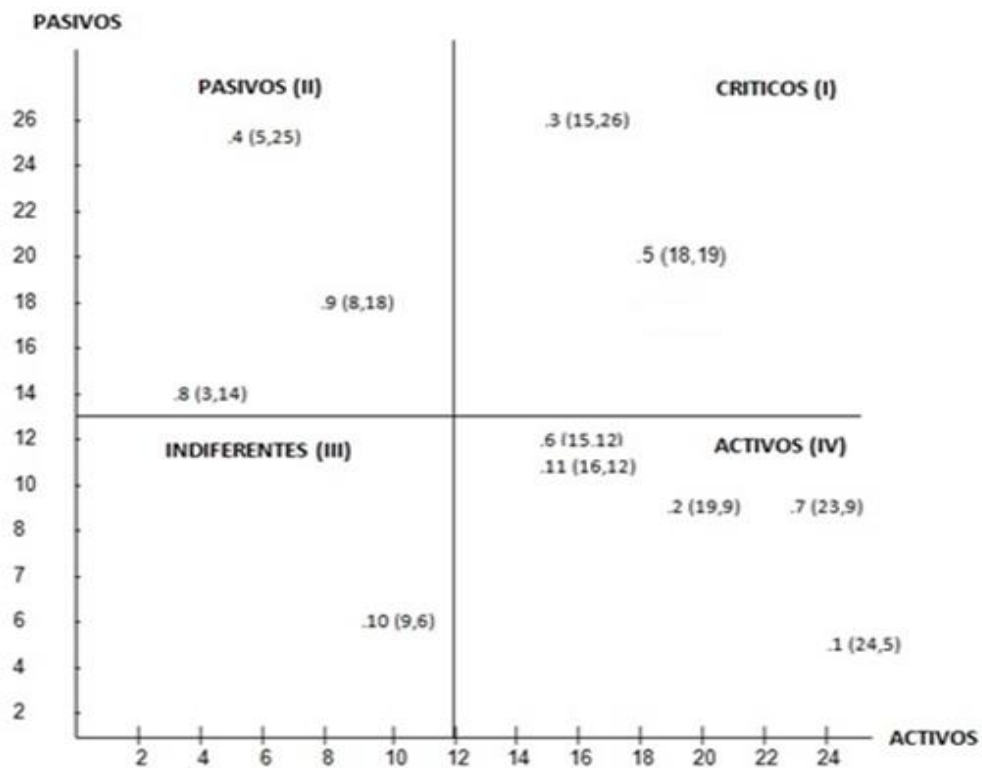


Grafico 8: Diagrama de Nubes

Fuente: elaboración propia

No.	Descripción de los problemas	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	Total de activos
P 1	No existe un plan estratégico de comunicación externa.	0	3	2	3	2	3	1	3	3	1	3	24
P 2	Las acciones comunicativas externas son sueltas, inconexas e improvisadas.	1	0	3	2	3	3	1	3	2	0	1	19
P 3	Hay poco reconocimiento de marca entre la ciudadanía respecto a la Secretaría de Deporte y Recreación de Caldas.	0	1	0	3	2	2	2	1	2	1	1	15
P 4	La identidad corporativa es comúnmente	0	0	3	0	1	0	0	0	1	0	0	5

	confundida con Coldeportes.												
P 5	Bajo interés de los medios de comunicación por difundir la información que genera esta Secretaría.	1	1	3	3	0	2	2	1	2	1	2	18
P 6	Hay desinterés de las unidades y ligas por difundir la información de sus actividades.	0	0	3	3	2	0	1	3	2	1	0	15
P 7	La oficina de prensa de la Gobernación en muy pocas ocasiones utiliza la información de la Secretaria de Deporte.	2	2	3	3	3	1	0	1	3	2	3	23
P 8	Dentro de la	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	3

	institución hay falta de identidad por parte de los funcionarios.												
P 9	No hay interacción con los medios de comunicación de los 26 municipios restantes.	0	0	2	2	2	0	1	0	0	0	1	8
P 10	Como el segmento del periodismo deportivo de la ciudad está agremiado (ACORD), a los comunicadores que no pertenecen a esta asociación se les dificulta hacer difusión de su labor.	0	0	2	2	3	0	0	0	1	0	1	9
P 11	Hacen falta canales para lograr una	1	2	3	3	1	1	1	2	2	0	0	16

7

difusión masiva de la información (programas audiovisuales, radio y pagina web).													
Total de pasivos	5	9	26	25	19	12	9	14	18	6	12	-	

Cuadro 2: Valoración matriz cruzada de Véster

Fuente: elaboración propia con información consultada

CUADRANTE 2: PASIVOS (CONSECUENCIAS)	CUADRANTE 1: CRÍTICOS (PROBLEMA PRINCIPAL Y CAUSAS PRINCIPALES)
4. La identidad corporativa es comúnmente confundida con Coldeportes. 8. Dentro de la institución hay falta de identidad por parte de los funcionarios. 9. No hay interacción con los medios de comunicación de los 26 municipios restantes.	3. Hay poco reconocimiento de marca entre la ciudadanía respecto a la Secretaría de Deporte y Recreación de Caldas. 5. Bajo interés de los medios de comunicación por difundir la información que genera esta Secretaría.
CUADRANTE 3: INDIFERENTES (CONSECUENCIAS)	CUADRANTE 4: ACTIVOS (CAUSAS SECUNDARIAS)
10. Como el segmento del periodismo deportivo de la ciudad está agremiado (ACORD) a los comunicadores que no pertenecen a ella se les dificultata hacer difusión.	1. No existe un plan estratégico de comunicación externa. 2. Las acciones comunicativas externas son sueltas, inconexas e improvisadas. 6. Hay desinterés de las unidades y ligas por difundir la información de sus actividades. 7. La oficina de prensa de la Gobernación en muy pocas ocasiones utiliza la información de la Secretaria de Deporte. 11. Hacen falta canales para lograr una difusión masiva de la información (programas audiovisuales, radio y pagina web).

Cuadro 3: Diagrama de cuadrantes para priorización de problemas.

Fuente: elaboración propia.

10. Desarrollo de la propuesta

Diseño del Plan Estratégico de Comunicación externo para la Secretaría de Deporte y Recreación de la Gobernación de Caldas, basado en el modelo de Andrés Aljure Saab.

10.1. Etapa 1: Análisis de la situación:

Misión: La Secretaría de Deporte y Recreación de Caldas es un ente facilitador y asesor de los procesos de planeación y organización deportiva y recreativa a los organismos del sistema nacional del deporte y los municipios, para que logren sus objetivos y propósitos de desarrollo social y calidad de vida de los caldenses a través del deporte, la recreación, aprovechamiento del tiempo libre y la educación física.

Objetivo: se buscará contribuir a la construcción del tejido social del postconflicto vinculando a las diversas regiones a través de la recreación, la actividad física, el deporte social, el deporte formativo y el juego, mediante el desarrollo de estrategias de intervención orientados a todos los segmentos y sectores poblacionales como primera infancia, infancia, adolescencia, juventud, adulto, adulto mayor con enfoque diferencial y en particular a los habitantes de territorios impactados por el conflicto armado.

Análisis del entorno

Factores Económicos: la oficina de prensa de la Secretaria de Deporte y Recreación de Caldas no cuenta con un presupuesto asignado para la elaboración y ejecución de sus funciones, tan solo se limita a los elementos técnicos como computador y cámaras para cumplir con sus objetivos. Esta limitante no permite en la mayoría de ocasiones tomar decisiones que puedan

contribuir en la contratación de pauta comercial y elaboración de piezas gráficas y/o audiovisuales que favorezcan al mejoramiento de la imagen en eventos masivos y medios de comunicación.

Factores Políticos:

Al ser una entidad 100% pública, todo su funcionamiento se basa en decisiones políticas, desde quien está al mando de la organización hasta quienes asumen algunos cargos dentro de esta, lo que en la mayoría de ocasiones causa traumatismos en los procesos cada vez que hay cambio de administración departamental, lo que sin duda afecta a la oficina de prensa de la secretaría de deporte ya que no hay una continuidad y los objetivos cambian dependiendo de quién los esté orientando.

Factores Socioculturales y Legislativos:

La Secretaría de Deporte y Recreación Departamental, es una entidad pública que depende económicamente en su totalidad de los recursos que la Gobernación de Caldas en su plan presupuestal le asigne cada año para la ejecución de sus programas. En la Gobernación existe una Unidad de Prensa la cual tiene como público objetivo principal los periodistas generales, quienes a su vez son los encargados de replicar toda la información que desde allí se produce en todos los medios de la región.

La secretaría de deporte y recreación al generar contenidos más deportivos que sociales y por segmentar su información a un público deportivo, en la mayoría de ocasiones no es incluida en los boletines informativos de la oficina prensa de la Gobernación de Caldas, sin embargo, esta

unidad debido a su posicionamiento, podría contribuir como conexión ante los medios de comunicación de la región, ya que su alcance mediático es más fuerte y de mayor impacto.

Concentración y dispersión en el territorio:

Al hacer una comparación con los departamentos vecinos (Risaralda y Quindío), se pudo evidenciar que el manejo de la información se hace de manera similar en toda la región, en los tres no existe un plan estratégico de comunicaciones y los productos mediáticos e informativos se basan en boletines de prensa, programa audiovisual en el canal regional Telecafé y redes sociales.

Alianzas, rivalidades y productos sustitutos:

La oficina de prensa de la Secretaría de Deporte y Recreación de Caldas, tiene alianzas estratégicas con algunos de los medios de comunicación más importantes de la región como lo son el periódico local La Patria, los informativos de los canales UNE y Telecafé y algunos programas radiales, los cuales contribuyen con la difusión de las actividades realizadas por las ligas deportivas (logros) y en algunas ocasiones las recreativas y de labor social. Sin embargo, en muchas ocasiones se ha podido identificar desinformación de los contenidos o desconexión entre estos, debido a la no apropiación de los documentos noticiosos e informativos que desde la secretaría se generan.

Coldeportes Nacional y los medios de cada uno de los 27 municipios del departamento, se convierten en aliados en el momento que se realizan actividades en conjunto o que involucran regiones específicas ya sean a nivel de Caldas o país, un ejemplo de ello son los Juegos

Deportivos Nacionales, Juegos Supérate Intercolegiados, Campamentos Juveniles, Nuevo Comienzo, entre otros.

No obstante, la confusión que existe entre los habitantes del departamento al no diferenciar la Secretaría de Deporte y Recreación de Caldas con Coldeportes Nacional, ha hecho que en su mayoría sus logros y funciones, sean atribuidos a Coldeportes y no a esta entidad.

Programas Sustitutos:

La Secretaria de Deporte Municipal en convergencia con la Secretaría de Deporte y Recreación de Caldas, tienen como objetivo común beneficiar a la población caldense (Manizales) a través del deporte, la recreación, la educación física y el aprovechamiento del tiempo libre.

Para cumplirlo en algunas ocasiones ambas instituciones se unen para desarrollar y planificar los programas en conjunto (eventos de índole nacional), sin embargo, en el manejo de medios cada uno de estos organismos es independiente en su relación con los medios y los comunicados o material periodístico que se envía de manera individual.

Un ejemplo de ello son los Juegos Supérate Intercolegiados, los cuales tienen una fase municipal que cada municipio del departamento debe realizar para poder avanzar a la fase departamental y posteriormente a la fase final nacional.

En este caso la información de la primera fase solo involucra a la secretaría de deporte municipal, en la segunda fase, la secretaria de deporte de Caldas ya entra a participar en el proceso, y en la final nacional si los logros son alcanzados por parte de estudiantes de Manizales, ambas secretarias hacen los reconocimientos y se publican en sus respectivos medios.

Análisis de Competidores:

Debido a la independencia en el formato, al público objetivo de las otras secretarías o entes descentralizados y a la importancia que cada una representa para la unidad de prensa de la Gobernación de Caldas, que finalmente es quien define cual es más importante o no, la información es priorizada y multiplicada a través de los medios institucionales.

Sin embargo en casos particulares donde existen compromisos económicos (pautas comerciales) con diferentes medios de comunicación, la información alcanza un mayor impacto ya que esta es multiplicada no solo en formatos institucionales sino también en privados. En el caso de la Secretaría de Deporte y Recreación de Caldas esto no ocurre ya que desde allí no se manejan convenios comerciales.

10.2. Etapa 2: el análisis DOFA: a partir de una lluvia de identificación de problemas detectados en la Secretaría de Deporte y Recreación de la Gobernación de Caldas, se define la siguiente clasificación DOFA.

Debilidades (Factores internos)

- No existe un plan estratégico de comunicación externa.
- Las acciones comunicativas externas son sueltas, inconexas e improvisadas.
- Dentro de la institución hay falta de identidad por parte de los funcionarios.

Fortalezas (Factores internos)

- Un adecuado trabajo de comunicación organizacional puede fortalecer las redes internas y generar identidad y sentido de pertenencia entre el colectivo laboral de la secretaría.
- Se cuenta con una Unidad de Prensa en la Gobernación de Caldas que como oficina paralela puede llegar a aportar valor a la comunicación de la secretaría de deporte.
- El diseño del Plan Estratégico de la Secretaria de Deporte y Recreación se convertirá en la mayor fortaleza para estructurar un proceso de comunicación eficiente.

Oportunidades (Factores externos)

- No hay interacción con los medios de comunicación de los 26 municipios restantes. No obstante, con una serie de actividades estructuradas en el plan de acción se pueden establecer alianzas importantes con estos medios que resultan muy favorecedores para la comunicación masiva a nivel departamental.
- Hacen falta canales para lograr una difusión masiva de la información (programas audiovisuales, radio y pagina web). Estos canales son parte de los procesos que ameritan implementación del PEC y por tanto contribuirán en gran medida al logro de los objetivos.
- Un adecuado proceso de alianza y trabajo propositivo entre los medios de comunicación y la Secretaría Departamental de Deporte es una de las mejores oportunidades para establecer el logro de los objetivos planteados.

Amenazas (Factores externos)

- Hay poco reconocimiento de marca entre la ciudadanía respecto a la Secretaría de Deporte y Recreación de Caldas.
- La identidad corporativa es comúnmente confundida con Coldeportes.
- Bajo interés de los medios de comunicación por difundir la información que genera esta Secretaría derivado de la ausencia de alianzas, seguimiento y articulación informativa.
- Hay desinterés de las unidades y ligas por difundir la información de sus actividades debido a un inadecuado manejo de la comunicación organizacional.
- La oficina de prensa de la Gobernación de Caldas en muy pocas ocasiones utiliza la información de la Secretaria de Deporte.
- Como el segmento periodístico deportivo de la ciudad está agremiado (ACORD), a los comunicadores que no pertenecen a esta asociación se les dificulta hacer difusión de su labor.

10.3. Etapa 3: la definición de objetivos estratégicos de comunicación:

Derivado de la información obtenida en los dos pasos anteriores y gracias a la priorización de los problemas a través de la matriz cruzada de Vester, se logró establecer una objetiva priorización del problema principal, por tanto, este es ahora el factor que permite determinar el principal objetivo de comunicación, como ruta y etapa fundamental para el diseño del plan estratégico de comunicación de la Secretaría de Deporte y Recreación del Departamento de Caldas.

- **Objetivo: Aumentar en un 50 % el reconocimiento institucional de Secretaría de Deporte y Recreación de Caldas, entre la población departamental, en un plazo de un año.**

Los demás problemas priorizados ahora se convierten en estrategias a seguir para lograr el cumplimiento del objetivo definido.

10.4. Etapas 4 y 5: la identificación de los públicos y la definición de los mensajes:

Producto del análisis de situación y del análisis DOFA, los siguientes son los públicos objetivo que estos pasos arrojan de acuerdo a las características puntuales de la problemática abordada y al cumplimiento que supone el objetivo planteado en la etapa anterior.

Público objetivo a impactar

1. Definición y clasificación:

Comunicación institucional

- Medios masivos de comunicación de la ciudad de Manizales en primera instancia y medios comunitarios de los diferentes municipios del departamento.
- Comunidad: ciudadanía en general del departamento de Caldas.
- Administración política: instancias administrativas locales y departamentales (Gobernación de caldas, alcaldías de los distintos municipios).
- Comunidad académica: Colegios públicos y privados del departamento.

- Autoridades civiles de los municipios de Caldas.
- Asociaciones cívicas comprometidas con el deporte y la recreación en el departamento.
- Gremios deportivos de la capital y los municipios del departamento.
- Ligas de las diferentes disciplinas deportivas en el departamento.
- Proveedores y contratistas encargados de la ejecución de los programas deportivos de la Secretaría.

Comunicación Interna

- Empleados
- contratistas
- Outsourcing
- Familia de los empleados

2. Priorización: de acuerdo al impacto esperado del proyecto, a la priorización de problemas realizados, esencialmente en concordancia con el cumplimiento del objetivo donde tiene especial importancia aumentar el reconocimiento institucional de la secretaría de Deporte y recreación de Caldas, el conjunto de públicos fundamentales para dirigir una comunicación objetiva en procura del cumplimiento de metas esperadas está conformado por:

- Comunidad: ciudadanía en general del departamento de Caldas.
- Medios masivos de comunicación de la ciudad de Manizales en primera instancia y medios comunitarios de los diferentes municipios del departamento.

- Comunidad académica: colegios públicos y privados del departamento.
- Deportistas apoyados y de alto rendimiento.
- Ligas de las diferentes disciplinas deportivas en el departamento.
- Proveedores y contratistas encargados de la ejecución de los programas deportivos de la Secretaría.
- Empleados.

Definición de Mensajes

Definida la Secretaria de Deporte y Recreación de Caldas como único organismo público encargado de direccionar el presupuesto de apoyo a ligas para el pago de nómina, los aportes para las salidas a competencias federadas nacionales e internacionales y la implementación deportiva, se define el siguiente valor como el atributo principal para difundir los mensajes que contribuyan al reconocimiento institucional de la secretaria entre la comunidad caldense.


Para la comunicación de los mensajes se establecerán dos estrategias de comunicación:

1. Adolescentes y jóvenes hasta los 28 años
2. Adultos desde los 28 años en adelante

Para la comunicación al primer grupo objetivo se establecerán mensajes acordes a sus gustos, intenciones y particulares formas de comunicarse a través de la tecnología. Se les hablará en tonos ligeros, amigables, de tú a tú, utilizando la jerga que ellos manejan, el acortamiento de palabras e incluso los símbolos lingüísticos de fácil reconocimiento para ellos.

Ejemplos:

“Tu Secre del Deporte lo hace X tí”

“El deporte te hace ”

“Tú eres parte de nuestra secre”

“El D x T te hace libre”

Los mensajes se establecerán por medio de canales como redes sociales, utilizando las siguientes herramientas:

- Selfie-noticias
- Clips audiovisuales noticiosos de corta duración
- Fotografía
- Flyers Digitales
- Estrategias de tecnología personalizadas (Whatsapp, Messenger, Instagram, entre otros).
- Participación activa de los jóvenes por medio de productos audiovisuales y gráficos creadas por ellos mismos (cubrimiento de eventos, mini-reportajes, foto-reportajes).

Para los adultos el tono será más respetuoso, formal, serio y concreto, usando elementos tradicionales de comunicación como: promociones radiales, avisos de prensa, comerciales de televisión, flyers físicos, perifoneo. Todo lo cual busca mantener el respeto y el formalismo de la comunicación tradicional.

10.5. Etapas 6 y 7: el plan de acción y definición de indicadores

PLAN DE ACCIÓN				
Objetivo Estratégico	Problemas Asociados	Estrategias	Acciones Especificas	Indicador
Aumentar en un 50% el reconocimiento institucional de la Secretaría de Deporte y Recreación de Caldas entre la población del departamental, en un plazo de un año	Bajo interes de los medios de comunicación por difundir información de esta secretaría Identidad corporativa confundida por Coldeportes Nacional Falta de indentidad por falta de los funcionarios Poca interacción con la comunidad Falta de difusión en los medios locales de los 26 municipios	Crear un portafolio novedoso de comunicación externa	Elaborar un plan de medios Incentivar la producción digital autónoma entre la comunidad deportiva del departamento Fortalecer los canales de comunicación virtual	Medición del impacto del contenido digital Monitoreo de medios tradicionales de comunicación Cuantificar la producción autónoma en los medios visuales
		Fortalecer el proceso de comunicación interna y los elementos que hacen parte de esta.	Realizar reinducción interna para reforzar el reconocimiento de los valores institucionales Optimizar los canales existentes de comunicación interna Capacitar en temas de comunicación institucional y uso efectivo de medios internos	Medición valoración de la información Medición valoración de medios internos
		Incentivar y medir procesos de reconocimiento institucional entre los proveedores de la secretaría.	Capacitar a los proveedores externos (contratistas) en identificación de la cultura y comunicación organizacional de la institución Incentivar el uso y reconocimiento de la imagen para generar reconocimiento y posicionamiento entre las comunidades deportivas que ellos lideran	Mediciones, sondeos a la comunidad deportiva Evaluar la efectividad u apropiación del conocimiento impartido

Cuadro 4. Plan de acción

Fuente: elaboración propia

Cronograma - Plan Táctico

Tácticas	Tiempo estimado	Área Responsable	Presupuesto	Verificación
Generar 4 impactos mensuales de Free Press para medios tradicionales de comunicación de Manizales	12 meses	Comunicación	\$ 0	Grabaciones, recortes de prensa, formato de seguimiento a monitoreo.
Realizar una rueda de prensa para presentar el proyecto y coordinar mejor relacionamiento público	1 mes	Comunicación	\$ 250.000	Listas de asistencia, fotografías, notas de prensa relacionadas
Generar 10 impactos mensuales de Free Press para medios tradicionales de comunicación de los municipios de Caldas	12 meses	Comunicación	\$ 0	Grabaciones, recortes de prensa, formato de seguimiento a monitoreo, pantallazos a páginas web y redes de los

				medios municipales.
Establecer promoción permanente vía web para invitar a la comunidad deportiva y juvenil en general a crear producción audiovisual autónoma, tipo selfie - información relacionada con los eventos y formación deportiva	12 meses	Comunicación	\$ 0	Cantidades de material recibido o compartido en redes sociales, listas de seguimiento a la producción audiovisual autónoma.
Generar contenido semanal en cada uno de los virtuales de comunicación de la Secretaría	12 meses	Comunicación	\$ 0	Pantallazo semanal de cada uno de los contenidos subidos a las páginas y redes sociales

Realizar convocatorias permanentes a medios e invitaciones a periodistas a los distintos eventos deportivos e institucionales de la secretaría de Deporte	12 meses	Comunicación	\$ 0	Asistencia a los eventos, fotografías de registro, cantidad de notas relacionadas al evento.
Realizar una Jornada de reinducción sobre temas de imagen corporativa, valores institucionales y cultura organizacional con los empleados oficiales de la Secretaría de Deporte.	1 mes	Comunicación	\$ 200. 000	Aplicación posterior de test de conocimiento e identidad corporativa
programar contenido semanal en cada uno de los canales físicos de comunicación interna	12 meses	Comunicación	\$ 0	Copias de los archivos utilizados, fotografías y sondeos con los

				funcionarios.
Socialización por áreas de trabajo de los contenidos de comunicación utilizados en los medios físicos y virtuales	1 vez por mes	comunicación	\$ 0	sondeos de opinión y percepción
Establecer actividades que estimulen el acceso a la información institucional dispuesta, entre el colectivo laboral. (Concursos, premiaciones, reconocimientos).	13 meses	Comunicación y Gestión Humana	\$ 1'000.000	Cifras de participación en actividades, listas de chequeo, datos de interacción en la red, número de incremento de reproducciones y visualización de contenidos.

Capacitar a los proveedores de servicios deportivos (contratistas) sobre la importancia del proyecto y estrategias de comunicación encaminadas.	1-6 meses	Comunicación y Gestión Humana	\$ 1.000.000	Aplicación de test de conocimiento e identidad corporativa a los colectivos deportivos que estos colaboradores tienen a su cargo.
Visitar los 27 municipios del departamento de Caldas para promover el acceso a los canales de comunicación y los escenarios de interacción comunidad-institución	1-6 meses	Comunicación y Gestión Humana	\$ 10.000. 000	Formato de visitas a instituciones educativas, clubes deportivos, ligas y medios de comunicación, fotografías de registro y contenidos a la

				vez generados en los municipios visitados.
--	--	--	--	---

Cuadro 5. Cronograma del plan táctico.

Fuente: elaboración propia

10.5 Funciones de un profesional en el área comunicación para la Secretaría de Deporte y Recreación de Caldas

Con miras a realizar un trabajo meticulado desde el área de comunicación que a la vez contribuya y sea transversal a las acciones propuestas en el plan estratégico, se sugieren las siguientes funciones a manera de seguimiento y coordinación de actividades generales cotidianas para el departamento de comunicaciones de la entidad.

- Manejo de relaciones públicas entre la Secretaría y los medios de comunicación locales y departamentales: visitas a medios, ruedas de prensa y convocatorias para cubrimientos.
- Seguimiento periodístico a todas las actividades que desarrolla la Secretaría a nivel departamental.
- Cubrimiento audiovisual, fotográfico y en redes sociales. Realización de entrevistas y boletines de prensa.
- Organización de un archivo digital con el material producido.
- Monitoreo permanente a medios de comunicación locales y regionales para evaluar la favorabilidad de imagen de la Secretaría.
- Supervisión y corrección de estilo a todas las piezas gráficas escritas y publicaciones de carácter informativo que se promuevan entre la comunidad deportiva.

- Presentación de eventos protocolarios realizados por la Secretaría de Deporte y Recreación de Caldas.
- Producción de cápsulas informativas para medios de comunicación y redes sociales a fin de dar a conocer los avances y gestiones de este despacho.
- Recolección en audio y video de testimoniales con la comunidad beneficiaria de los programas promovidos por la Secretaría de Deporte y Recreación de Caldas.
- Creación permanente de estrategias de comunicación para proyectos emergentes.
- Seguimiento por cumplimiento de indicadores a las estrategias establecidas en el Plan Estratégico de Comunicaciones.
- Elaboración de piezas gráficas y audiovisuales referentes a las actividades desarrolladas en la institución.

Conclusiones

- Un DirCom generalmente plantea estrategias de comunicación producto de su efectividad en otras organizaciones, circunstancias o conocimiento personal, esto no garantiza la efectividad en otros escenarios, en el aquí y en el ahora. Por tanto una adecuada planeación estratégica, como la estructura sugerida en este modelo, permite conocer la realidad organizacional o situacional pertinente para establecer objetivos reales y correspondencia lógica con su realidad, lo que a su vez posibilita controlar el logro del objetivo propuesto.
- De acuerdo con las carencias y necesidades en cuanto al PEC de la Secretaría de Deporte y Recreación de Caldas, se requiere implementar nuevas estrategias efectivas para hacer una divulgación clara, importante, consistente y coherente con las dinámicas y tendencias actuales, teniendo en cuenta los cambios y transformaciones sociales, culturales, políticas y deportivas de la región.

Para esto se plantea de manera persuasiva y con base en otras experiencias, resolver con nuevas propuestas una falencia notoria actual en cuanto a una comunicación estratégica efectiva, lo cual pretende plantear, ofrecer y fortalecer estrategias nuevas que potencialicen la imagen e identidad de la institución.

- El PEC pretende incrementar la efectividad, veracidad y transparencia de comunicación mediante todos los canales sociales, lo cual hace efectiva una participación real de la comunidad, tanto interna como externa. Lo que se busca es aprovechar las nuevas tendencias sociales y lo que ello trae implícito, como es la generación web, bajo el supuesto que la mayoría de personas están conectadas en la red en tiempo y espacio real, permitiendo que las difusiones de mensajes, proyectos y actividades que se lleven a cabo en la Secretaría de Deporte y Recreación de Caldas hagan partícipes a toda la comunidad.
- La gestión de la comunicación amerita más voluntad y planeación que inversión económica, dentro de las organizaciones es común encontrar muchas herramientas para trabajar y darles adecuado uso, todas estas herramientas (web, cámaras, computadores, carteleras internas, pantallas etc. constituyen todo lo que en realidad requiere un director de comunicaciones para establecer estrategias de diálogo con la sociedad. En la mayoría de los casos no se estructura un proceso de comunicación adecuado por falta de programación, más que por falta de dinero, pues la mayoría de las acciones que facilitan la comunicación institución- contexto, no generan costo económico adicional.
- La experiencia y conocimiento de un DirCom es vital a la hora de proponer acciones concretas y planes tácticos, pues aún cuando modelos como el propuesto por Aljure

Sabb, ofrecen una guía estructurada derivada de la investigación puntual, será también la creatividad y sapiencia del comunicador la que logre articular estrategias precisas, efectivas y en concordancia directa con los objetivos organizacionales específicos.

- El reconocimiento de una marca (branding corporativo) depende en gran medida de qué y cómo se comunican los objetivos, servicios y valores de la institución. Por ello resulta de vital importancia planificar la comunicación, involucrar a los diferentes tipos de públicos y con ello garantizar un proceso seguro en retroalimentación de los mensajes dados, asegurando la interiorización y multiplicación de los mismos, entre los públicos objetivos o priorizados.

Bibliografía

- Aljure Saab, A. (2015). El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Catalunya: Editorial UOC.
- Alvear, D. (1970). Relación geográfica e histórica de misiones. En: ANGELIS, Pedro de (Comp.). Colección de obras y documentos relativos a la historia antigua y moderna de las provincias del Río de la Plata. Buenos Aires: Plus Ultra.
- Kapferer, J.N.; Thoenig, J.C. (1997). La marca: motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía. Madrid: Mc Graw - Hill, (Col. Management).
- Puchol, L. (1997). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Otros documentos consultados

- Alcaldía de Manizales. (2013). Plan Estratégico de Comunicación. Manizales: Unidad de Divulgación y Prensa.
- Alcaldía de Manizales. (2015). Boletín de prensa No. 1.211, diciembre 31 de 2015. Manizales: Unidad de Divulgación y Prensa.
- Alcaldía de Manizales. (2015). Informe de Empalme. Manizales: Unidad de Divulgación y Prensa.
- Gobernación de Caldas. (2016). Plan Estratégico de Comunicación. Manizales: Oficina de Prensa.

Trabajos o documentos académicos

- Gómez, A.; Gómez B., (2012). Determinantes de la construcción de marca (branding), de las instituciones de servicios de call center, caso People Contact, Manizales. Maestría en Administración, Universidad Autónoma de Manizales.

Webgrafía

- Diario La Patria de Manizales. (2013). El mayor logro del año. Recuperado de <http://www.lapatria.com/manizales>.

- Noticias Financieras (2013). Demandan claridad en estrategia digital. En:
<http://search.proquest.com/docview/1461689455?accountid=36216>.
- Politécnico Superior de Colombia. (2016). Diplomado virtual: Comunicación Organizacional (Módulos I, IV, V). Recuperado de:
<http://www.politecnicosuperior.edu.co/>
- SENA (2016). Técnicas de comunicación en el nivel gerencial. Recuperado de:
www.sena.edu.co.
- Souto, Ana Belén. (2014), Modelos de estrategias de relaciones Públicas. Consultado el 7 de abril de 2016, en: abfsouto.webs.uvigo.es/estratrpp.doc.