

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**



**“Propuesta de un sistema con enfoque interinstitucional
para divulgación e información del Ministerio de Gobernación”**

Trabajo de tesis presentado por

Juan Gabriel Daniel Aceituno

Previo a optar el título de

Licenciado en Ciencias de la Comunicación

Asesor

Lic. César Augusto Monroy Hernández

Guatemala, junio de 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Escuela de Ciencias de la Comunicación

Consejo Directivo

Director

Lic. Julio E. Sebastián Ch.

Representantes Docentes

Lic. Víctor Carillas
M.A. Amanda Ballina

Representantes Estudiantiles

Néstor Aníbal de León Velásquez
José Jonatán Girón Ticurú

Representante Egresado

Lic. Johnny Michael González Batres

Secretario

M. Sc. Claudia Molina

Tribunal Examinador

Lic. Cesar Augusto Monroy Hernández (Presidente)

M.A. Víctor Manuel Ramírez (Revisor)

Lic. Domingo Chiapas (Revisor)

M.A. Marco Julio Ochoa (Examinador)

M.A. Donaldó Vásquez (Examinador)

M.A. Irma Marroquín (Suplente)

**Para los efectos legales
únicamente el autor
es responsable del contenido
de este trabajo.**



Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 30 de septiembre de 2011

Dictamen aprobación 149-11

Comisión de Tesis

Estudiante

Juan Gabriel Daniel Aceituno

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante **Daniel**:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.3 del punto 1 del acta 14-2011 de sesión celebrada el 30 de septiembre de 2011 que literalmente dice:

1.3 Comisión de Tesis acuerda: A) Aprobar al (la) estudiante Juan Gabriel Daniel Aceituno, carné 200017420, el proyecto de tesis: PROPUESTA DE UN SISTEMA CON ENFOQUE INTERINSTITUCIONAL PARA DIVULGACIÓN E INFORMACIÓN DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN. B) Nombrar como asesor(a) a: Licenciado César Augusto Monroy Hernández.-

Asimismo, se le recomienda tomar en consideración el artículo número 5 del REGLAMENTO PARA LA REALIZACIÓN DE TESIS, que literalmente dice:

...“se perderá la asesoría y deberá iniciar un nuevo trámite, cuando el estudiante decida cambiar de tema o tenga un año de haberse aprobado el proyecto de tesis y no haya concluido con la investigación.” (lo subrayado es propio).

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

M.A. Aracelly Mérida

Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: Comisión de Tesis
AM/Eunice S.



Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 07 de noviembre de 2011

Comité Revisor/ NR

Ref. CT-Akmg 96-2011

Estudiante

Juan Gabriel Daniel Aceituno

Carné **200017420**

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad Universitaria, zona 12.

Estimado(a) estudiante **Daniel**:

De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que esta comisión nombró al COMITÉ REVISOR DE TESIS para revisar y dictaminar acerca de su tesis: **PROPUESTA DE UN SISTEMA CON ENFOQUE INTERINSTITUCIONAL PARA DIVULGACIÓN E INFORMACIÓN DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN.**

Dicho comité debe rendir su dictamen en un plazo no mayor de 15 días calendario a partir de la fecha de recepción y está integrado por los siguientes profesionales:

- Lic. César Augusto Monroy Hernandez, presidente(a).
- M.A. Víctor Ramírez, revisor(a).
- Lic. Domingo Chiapas, revisor(a).

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

M.A. Gustavo Bracamonte Cerón
Director ECC



M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: comité revisor. Adjunto fotocopia del informe final de tesis y boleta de evaluación respectiva.
Larissa Melgar
archivo.
AM/GB/Eunice S.



Autorización informe final de tesis por terna revisora

Guatemala, 20 de febrero 2012

M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis,
Escuela de Ciencias de la Comunicación,
Edificio Bienestar Estudiantil, 2do. Nivel
Ciudad Universitaria, zona 12

Distinguida M.A. Aracelly Mérida

Atentamente informamos a usted que el estudiante **Juan Gabriel Daniel Aceituno**, carné **2000-17-420**, ha realizado las correcciones y recomendaciones a su TESIS, cuyo título es: **PROPUESTA DE UN SISTEMA CON ENFOQUE INTERINSTITUCIONAL PARA DIVULGACION E INFORMACIÓN DEL MINISTERIO DE GOBERNACION.**

En virtud de lo anterior, se emite DICTAMEN FAVORABLE a efecto de que pueda continuar con el trámite correspondiente.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Nombre y firma
Miembro Comité Revisor

Nombre y firma
Presidente(a) Comité Revisor

Nombre y firma
Miembro Comité Revisor

c.c. archivo
Adjunto original y dos copias



Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 16 de abril de 2012
Tribunal Examinador de Tesis/N.R.
Ref. CT-Akmg- No. 57-2012

Estudiante

Juan Gabriel Daniel Aceituno

Carné **200017420**

Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Daniel**:

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título: PROPUESTA DE UN SISTEMA CON ENFOQUE INTERINSTITUCIONAL PARA DIVULGACIÓN E INFORMACIÓN DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN, siendo ellos:

- Lic. César Augusto Monroy Hernández, presidente(a)
- M.A. Víctor Manuel Ramírez, revisor(a).
- Lic. Domingo Chiapas, revisor(a)
- M.A. Marco Julio Ochoa, examinador(a).
- M.A. Donaldo Vásquez, examinador(a).
- M.A. Irma Marroquín, suplente.

Por lo anterior, apreciaremos se presente a la Secretaria del Edificio M-2 para que se le informe de su fecha de examen privado.

Deseándole éxitos en esta fase de su formación académica, nos suscribimos.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Lic. Julio E. Sebastián Ch
Director ECC

Copia: Larissa
Archivo
JESCH/AM/IEunice S.

M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis





Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 18 de julio de 2012

Orden de Impresión/NR

Ref. CT-Akmg- No. 50-2012

Estudiante

Juan Gabriel Daniel Aceituno

Carné **200017420**

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Daniel**:

Nos complace informarle que con base a la **autorización de informe final de tesis por asesor**, con el título PROPUESTA DE UN SISTEMA CON ENFOQUE INTERINSTITUCIONAL PARA LA DIVULGACIÓN E INFORMACIÓN DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que entregue dos tesis y un cd en formato PDF en la Biblioteca central de esta universidad, seis tesis y dos cd's en formato PDF, en la Biblioteca Flavio Herrera y diez tesis en la Secretaría de esta unidad académica ubicada en el 2º. nivel del Edificio M-2.

Es para nosotros un orgullo contar con un profesional como usted, egresado(a) de esta Escuela, que cuenta con todas las calidades para desenvolverse en cualquier empresa en beneficio de Guatemala, por lo que le deseamos toda clase de éxitos en su vida.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Lic. Julio E. Sebastián Ch.
Director ECC




M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: archivo
AM/JESCH/Eunice S.

ACTO QUE DEDICO

A DIOS: Agradeciendo con reverencia, mis peticiones integradas a mis oraciones, levantándome en vez de recriminarme, pues siempre está ahí para amarme y perdonarme, gran Dios, incomparable Abba Padre.

A MI PADRE: Federico Nicolás Daniel Sánchez (+), gracias por tus consejos y apoyo que contribuyeron con lo que soy como persona, que Dios te tenga en su Gloria papá y amigo.

A MI MADRE: María Lidia Aceituno Quezada, por tu amor puro, apoyo incondicional y paciencia estando ahí a cada momento de mi vida, gracias por todo ¡Dios llene de bendiciones tu vida amada madre!

A MI HERMANA: Lidia del Rocío Daniel Aceituno, por el cariño fraternal y el apoyo incondicional que desde pequeño me brindaste. ¡Que los obstáculos no te hagan rendirte!

A MIS SOBRINOS: Wilson David, Estephanie Rocío, Milton Alexander, por las muestras de cariño, que mi esfuerzo les sirva como ejemplo.

A MIS AMIGOS: Muchos empezaron como compañeros y hoy son parte de mi vida, gracias por su apoyo, sigan adelante, éxitos.

**A CADA UNO DE
MIS SERES**

QUERIDOS: Porque estuvieron a mi lado y por compartir este momento, mil gracias.

A MI ASESOR: Lic. César Augusto Monroy Hernández, con estima y aprecio.

A USAC Y ECC. Por impartirnos el conocimiento, para engrandecer a este bello país, por medio de los profesionales de la comunicación.

Índice

	Pág.
Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo I	
Marco conceptual	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Justificación	2
1.3 Planteamiento del problema	3
1.4 Alcances y límites	4
1.4.1 Alcances	4
1.4.2 Límites	4
Capítulo II	
Marco teórico	5
2.1 Ministerio de Gobernación	5
2.1.1 Misión	5
2.1.2 Visión	5
2.1.3 Valores	5
2.1.4 Objetivos	6
2.1.5 Leyes que dan base legal al Ministerio de Gobernación	8
2.1.6 Organigrama	9
2.1.7 Dependencias	9
2.1.7.1 Dirección General de la Policía Nacional	9
2.1.7.2 Dirección General de Migración	10
2.1.7.3 Dirección General del Diario de Centro América y Tipografía Nacional	10
2.1.7.4 Dirección General del Sistema Penitenciario	10
2.1.7.5 Dirección General de Inteligencia Civil	10
2.1.7.6 Escribanía de Gobierno y Sección de Tierras	11

2.1.7.7	Gobernaciones departamentales	11
2.1.7.8	Registro de personas jurídicas	11
2.2	La comunicación	12
2.1.1	Definición de comunicación	12
2.3	Proceso de comunicación y sus componentes básicos	13
2.2.1	Los elementos básicos	14
2.4	Clasificación de comunicación	16
2.4.1	Comunicación general	17
2.5	Concepto de comunicación institucional	17
2.5.1	Comunicación institucional en la historia	19
2.5.2	Conceptos relacionados con la comunicación institucional	21
2.5.3	Características de la comunicación institucional	24
2.5.3.1	Implicación del personal	25
2.5.3.2	Cambio de actitudes	25
2.5.3.3	Mejora de la productividad	25
2.5.3.4	Comunicación externa	26
2.5.3.5	Control interno. Componente	28
2.5.4	Tipos de comunicación institucional y planes de comunicación	29
2.5.5	Divisiones de la comunicación institucional	30
2.5.5.1	Comunicación organizacional	30
2.5.6	Funciones de la comunicación institucional	31
2.5.6.1	Imagen	32
2.5.6.2	Opinión pública	33
2.5.6.3	Áreas de trabajo	33
2.5.6.4	Asesoramiento	34
2.5.6.5	Mensaje institucional	34
2.5.6.6	Relaciones con la prensa	34
2.5.6.7	Relaciones con el gobierno	35
2.5.6.8	Relaciones con los líderes de opinión	36
2.5.6.9	Relaciones con la comunidad	36
2.5.6.10	Comunicación interna	37

2.5.7 Tareas específicas	37
2.5.7.1 Mecenazgo, patrocinio y comunicación de reclutamiento	37
2.5.8 Tareas	38
2.5.8.1 Sistemas y metodologías de trabajo	38
2.5.8.2 Plan de acciones del componente de información y comunicación	40
Capítulo III	
Marco metodológico	42
3.1 Método o tipo de investigación	42
3.2 Objetivos	
3.2.1 Objetivo general	43
3.2.2 Objetivos específicos	43
3.3 Técnica	43
3.4 Instrumento	43
3.5 Población	43
3.6 Muestra	44
Capítulo IV	
Análisis e interpretación de resultados	45
4.1 Análisis de resultados	45
Capítulo V	
Propuesta comunicativa	56
5.1 Diagnóstico	57
5.1.1 Percepción general del diagnóstico	58
5.1.2 Gestión	58
5.1.3 Medios	58
5.1.4 Temáticas	59
5.1.5 Cobertura	59

5.2	Exposición de motivos	59
5.3	Objetivo general	60
5.4	Objetivos específicos	60
5.5	Criterio general	61
5.6	Criterios de estrategias de divulgación e información	61
5.7	Propuesta comunicativa	62
5.8	Ejes estratégicos del sistema interinstitucional de divulgación e información del Ministerio de Gobernación	63
5.8.1	Relaciones estratégicas de comunicación	64
5.8.2	Comunicación organizativa interinstitucional	64
5.8.3	Gestión de vínculos en áreas de comunicación	64
5.8.4	Plataforma integral de medios de información	65
5.9	Frentes de acción	65
5.9.1	Enfoque sistémico interinstitucional	65
5.9.2	Orientación de la estrategia de comunicación	66
5.9.3	Gestión de red de la efectividad de la comunicación	66
5.10	Estrategias lineales de comunicación e información	66
5.11	Ciclo estratégico de la comunicación	67
5.11.1	Información	68
5.11.2	Participación	68
5.11.3	Integración	68
5.12	Estimación de recursos para iniciar la propuesta	69
5.12.1	Recursos materiales	69
5.12.2	Ubicación de oficinas y áreas de trabajo	69
5.13	Recurso humano	70
5.13.1	Recurso humano por puesto, salario y funciones	71
5.14	Recursos financieros	72
5.14.1	Recursos financieros por costo de preparación y monto anual	73

Conclusiones	74
Recomendaciones	75
Referencias bibliográficas	76
Anexos	

Resumen

En el inicio, los empresarios no se preocupaban por transmitir a sus clientes y empleados una visión integral de lo que era la institución, su desarrollo, historia, cultura, misión, etc. ocasionando algunos inconvenientes, puesto que la empresa no se proyectaba hacia el exterior. En la actualidad, buscan, además de colocar sus productos en el mercado, crear una imagen integral que pueda ser transmitida a su público meta y al público en general, así como hacia los obreros y toda la gente que en ella labora.

Últimamente todas las empresas se preocupan por crear una identidad corporativa, ayudándose con estrategias de identificación institucional que les genere algún beneficio, ya sea vendiendo más productos o simplemente posicionándose en la mente de los consumidores como una institución seria y confiable a la cual quizá algún día necesiten recurrir.

La comunicación institucional se considera como un aspecto fundamental para cada empresa, pues es la encargada de crearle una imagen para que la competencia y la saturación de información que recibe el público no sean tan perjudiciales. Se busca que la compañía, como emisor social, se haga entender, diferenciar, registrar y ubicar de formas distintas a las utilizadas con anterioridad. Esto requiere un cambio no sólo en las técnicas de comunicación, sino también en los modos y procesos de identificación de la organización.

Por supuesto que para que la comunicación institucional sea efectiva se necesita echar mano de algunas herramientas como la publicidad, la mercadotecnia y las relaciones públicas, sin olvidar su objetivo principal: transmitir una imagen fiel, íntegra y confiable de la empresa tanto al público y a sus consumidores, como al personal administrativo, gerencial y de producción para que ellos, a su vez, trabajen como transmisores de la imagen corporativa.

Este trabajo pretende dar a conocer cómo se realiza la comunicación institucional por medio de sus funciones, tareas, sistemas, metodologías y herramientas. De igual forma, se presenta una propuesta comunicativa, independiente, que servirá como base para una buena proyección empresarial. También se busca exponer cómo la comunicación social, en este caso la de la institución, ya no sólo se considera como un fenómeno político, social y cultural, sino como un mecanismo económico que ayuda a derribar fronteras entre la organización y los consumidores, donde la ideología empresarial penetra como idea o mercancía y como medio de reproducción de mercados.

Introducción

A partir del surgimiento de la comunicación institucional, el esquema tradicional de comunicación cambió, ahora ya no se busca la simple transmisión de un mensaje que sea persuasivo, sino que se procura el involucramiento directo del público y de los empleados para que haya participación constante de los usuarios y que la imagen de la organización crezca, sea favorable y se demuestre tal cual es.

La comunicación institucional cada vez tiene mayor importancia, hoy se concibe como una estrategia ideal para el buen funcionamiento de la empresa. La comunicación en las entidades públicas o privadas representa la más poderosa herramienta para alinear y orientar todas las prácticas individuales y de equipo hacia el logro de una visión y objetivos comunes.

Debido a lo anterior, el objetivo principal de esta tesis radica en la formulación de un modelo de comunicación institucional para el Ministerio de Gobernación. Se pretende fortalecer la comunicación interna y externa, de tal forma que permita contar con una División de Divulgaciones e Información capaz de afrontar los momentos situacionales críticos y potenciar la imagen institucional.

El modelo de comunicación parte de un diagnóstico que facilitó conocer los problemas comunicacionales tanto internos como externos de las instituciones en materia de seguridad y justicia, por lo que se proponen estrategias adecuadas que permitan a corto, mediano y largo plazo fortalecer y mejorar la comunicación interinstitucional del ministerio.

La tesis se divide en cuatro capítulos, en el primero se plantean los objetivos que orientaron la investigación, se justifica el estudio y se establecen las limitantes, así como los alcances que se lograron.

En el segundo capítulo se aborda, desde un punto de vista científico, todo lo relacionado con el objeto de estudio de la comunicación. Se precisan antecedentes, sus elementos básicos y la clasificación, hasta llegar a la comunicación interna y externa, temas importantes para saber que técnicas (de comunicación) se pueden usar de manera integral. También se hace referencia a la comunicación institucional que es la base de la investigación.

La metodología se explica en el tercer capítulo, donde se plantea que el tipo de investigación que se realizó es de tipo cualitativo, ya que está referida a todos aquellos aspectos que denotan cualidad y que son idóneos para tomar valores no numéricos; el objetivo es profundizar en la información recabada, analizar la forma de trabajo de la institución y proponer un modelo que, a partir de ello, se pueda seguir.

En el capítulo cuatro se describe el análisis y la presentación de resultados, mientras que en el capítulo cinco se conceptualizan la comunicación interna y externa, datos que sirvieron como base para el modelo de comunicación que se propone.

Capítulo 1

Marco conceptual

1.1 Antecedentes

El Ministerio de Gobernación de Guatemala es responsable de la seguridad; le corresponde formular las políticas, cumplir y hacer cumplir el régimen jurídico relativo al mantenimiento de la paz y el orden público, la seguridad de las personas y de sus bienes, la garantía de sus derechos, la ejecución de las órdenes y resoluciones judiciales, el régimen migratorio y refrendar los nombramientos de los Ministros de Estado incluyendo el de quien lo suceda en el cargo. Con sede en la Ciudad de Guatemala, el Ministerio de Gobernación es rector del Sistema Penitenciario y órgano de Dirección General de la Policía Nacional Civil. (www.mingob.gob.gt).

Características del Ministerio de Gobernación.

- Órgano que ejerce función permanente en forma continua (aplica el principio de inherencia, esto quiere decir que aunque no haya ministro, siempre hay funciones).
- Órgano centralizado con poder de decisión y mando en cada una de las ramas de la administración pública.
- La competencia está determinada por la ley (Ley del Organismo Ejecutivo), pero no es distinta ni mayor que la del presidente de la República.
- Todos los ministerios tienen igual rango y categoría; no hay preeminencia entre ellos.
- Los ministros son los funcionarios de superior jerarquía dentro de cada rama de la administración, el Presidente es el funcionario supremo. El segundo párrafo del Artículo 8, de la Ley del Organismo Ejecutivo, indica la relación jerárquica entre las secretarías y los ministerios.

De la importancia que caracteriza al Ministerio de Gobernación se parte que es necesario implementar un sistema de comunicación que esté enfocado en la interacción continua con otras instancias que poseen valiosos vínculos en materia de prevención, atención y persecución del delito, como el Ministerio Público, con cuyos resultados se esperaría el fortalecimiento institucional.

1.2 Justificación

El ministro es el asesor más importante que tiene el presidente de la República; tiene la finalidad de indicar y sugerir al mandatario las reglas, normas o disposiciones que coadyuvan a la seguridad nacional, es decir que debe refrendar, con firma, los actos del mandatario.

Cassagne, (2003: p. 321) explica que refrendo es el acto de autenticación o legalización necesario y esencial para atribuir calidad de instrumento público al acto o reglamento administrativo pertinente, que desde el punto de vista formal recibe el nombre de Decreto. Refrendar es legalizar con firma los actos del Presidente. La institución del refrendo es constitucional (Artículo 182).

Aparte de ello, especificar qué es delincuencia es difícil, ya que el delito constituye una conducta definida, según el Código Penal, que es muy diferente de acuerdo con cada país. Asimismo, las conductas rechazadas por la sociedad se denominan antisociales y no tienen porqué coincidir. El que comete un único delito no es considerado delincuente, sino aquel que los comete de forma reiterada. Osorio, (1978: p. 652).

Debido a lo anotado con anterioridad, conviene unir esfuerzos para erradicar la delincuencia que impera en el país y para ello es necesario establecer un mecanismo que beneficie a la población. La comunicación directa dentro de la institución y con otras dependencias, es decir interinstitucional, permitirá que la información se divulgue de mejor manera para que la ciudadanía esté enterada y puede participar.

La propuesta pretende que los trabajadores de las instituciones se involucren poniendo en práctica el conocimiento adquirido y sean más competitivos contra la delincuencia que impera en Guatemala para que adquieran credibilidad y recuperen la gobernabilidad en el país.

Además, es una herramienta que sumaría al combate de la delincuencia y el crimen organizado, dando soluciones y reacción rápida a la problemática de la institución en lo que a comunicación se refiere.

1.3 Planteamiento del problema

De acuerdo con Pasquali, (2006: p. 31), se puede decir que las sociedades menos vulnerables son las que tienen capacidad para generar conocimiento acerca de su realidad y su entorno y hacen uso de ese conocimiento en el proceso de concebir, forjar y construir su futuro. La divulgación es parte del que hacer y también un compromiso social de las instituciones tanto del Estado como del sector privado, es el envío de mensajes elaborados mediante la transcodificación de lenguajes crípticos a lenguajes omnicomprensibles.

En la divulgación se parte, en general, de que el mensaje se dirige a un público formado por personas de muy distinta preparación intelectual.

En la actualidad, Guatemala atraviesa por uno de los períodos más difíciles de su historia, el vandalismo impera en todo el territorio en una dimensión que raya en la barbarie, tanto en el ámbito de la ciudad capital como en los municipios aledaños. Es tal el poder que han alcanzado los grupos de delincuencia organizada que es necesaria la propuesta de un sistema divulgación e información, con enfoque interinstitucional, para del Ministerio de Gobernación.

La finalidad radica en que las instituciones hagan más eficiente e inmediata la reacción de las fuerzas de seguridad; agilicen operativos para erradicar, de cierta forma, los actos delincuenciales y hagan efectiva la respuesta por parte de los encargados de velar por la seguridad del país, en este caso el Ministerio de Gobernación.

El propósito es fortalecer, con la comunicación institucional e interinstitucional, ese nexo entre instituciones y permitir la participación de la ciudadanía.

1.4 Alcances y límites

1.4.1 Alcances

Se analizaron los procesos adecuados de comunicación interna institucional y externa interinstitucional por medio de una propuesta de comunicación e información, con el objetivo de colaborar con los procedimientos para que la reacción de las fuerzas de seguridad sea más eficiente y efectiva hacia la ciudadanía. De igual forma, se espera que la propuesta sea una guía adecuada que permita la participación ciudadana en el uso de los servicios de seguridad que presta el Ministerio de Gobernación.

1.4.2 Límites

- **Objeto del estudio:** Propuesta de un sistema de divulgación e información integral para el Ministerio de Gobernación.
- **Ámbito geográfico:** Ciudad capital de Guatemala. (Centro Histórico).
- **Ámbito institucional:** Ministerio de Gobernación. (Sede central). Ministerio Público, también sede central.
- **Ámbito personal:** Personal de ambas instituciones.
- **Ámbito temporal:** Segundo semestre de 2010.

Capítulo II

Marco teórico

2.1 Ministerio de Gobernación

El Ministerio de Gobernación actualmente se ubica en la 6 Av. 13-71, zona 1, Guatemala, C.A. PBX: 2413-8888.

2.1.1 Misión

Rector de la política interna del país, para la gobernabilidad del mismo, la seguridad de las personas y sus bienes; vela por el orden público, administra los regímenes penitenciario y migratorio, y facilita la organización y participación social.

2.1.2 Visión

Ser la institución eficiente y profesional, respetuosa y garante de la Constitución, las leyes y los derechos humanos, que logre, con participación de la sociedad, la gobernabilidad y seguridad del país, gozando de la confianza y credibilidad de la población.

2.1.3 Valores

Responsabilidad: Cumplen con administrar adecuadamente las fuerzas de seguridad para la oportuna protección de la población.

Lealtad: Actúan con fidelidad y respeto hacia la institución y la población, con apego a las leyes que rigen nuestro accionar.

Respeto: Comprometidos con brindar a la población una condición de equidad y justicia, donde la convivencia pacífica se logra con base en el respeto de las personas que nos rodean.

Seguridad: Dedicados a proteger la vida y la integridad física de las personas, actuando con apego a la legislación vigente.

Integridad: Actúan con transparencia para tener la confianza de la población.

2.1.4 Objetivos

- A. Asegurar los recursos humanos y técnicos para contribuir, en su área de acción, con garantizar la seguridad, el orden interno, la preservación de los bienes públicos y privados, el pleno respeto a los derechos humanos amparados en la Constitución Política de la República, mancomunado todo ello, con la seguridad del Estado y sus instituciones.
- B. Formular las políticas, cumplir y hacer cumplir el régimen jurídico relativo al mantenimiento de la seguridad y orden público, la seguridad de las personas y sus bienes, la garantía de sus derechos y ejecución de las órdenes y resoluciones judiciales.
- C. Ser el conducto entre la Presidencia de la República y las Gobernaciones Departamentales, las cuales, entre otros, tienen por objeto la coordinación intra y extra sectorial a nivel departamental para propiciar el desarrollo integral de país; en el plano de la administración política de los departamentos.
- D. Administrar el control migratorio a cargo de la Dirección General de Migración.
- E. Administrar la impresión de folletos, libros, papelería, etc., para todas las dependencias del Estado; códigos, reglamentos y leyes, función que ejecuta la Tipografía Nacional, informando de las diferentes actividades del Gobierno a través del Diario de Centro América.

La Ley del Organismo Ejecutivo, en el Artículo 36, establece: “Al Ministerio de Gobernación le corresponde formular las políticas, cumplir y hacer cumplir el régimen jurídico relativo al mantenimiento de la paz y el orden público, la seguridad de las personas y de sus bienes, la garantía de sus derechos, la ejecución de las órdenes y resoluciones judiciales, el régimen migratorio y refrendar los nombramientos de los Ministros de Estado incluyendo el de quien lo suceda en el cargo; para ello, tiene a su cargo las siguientes funciones:

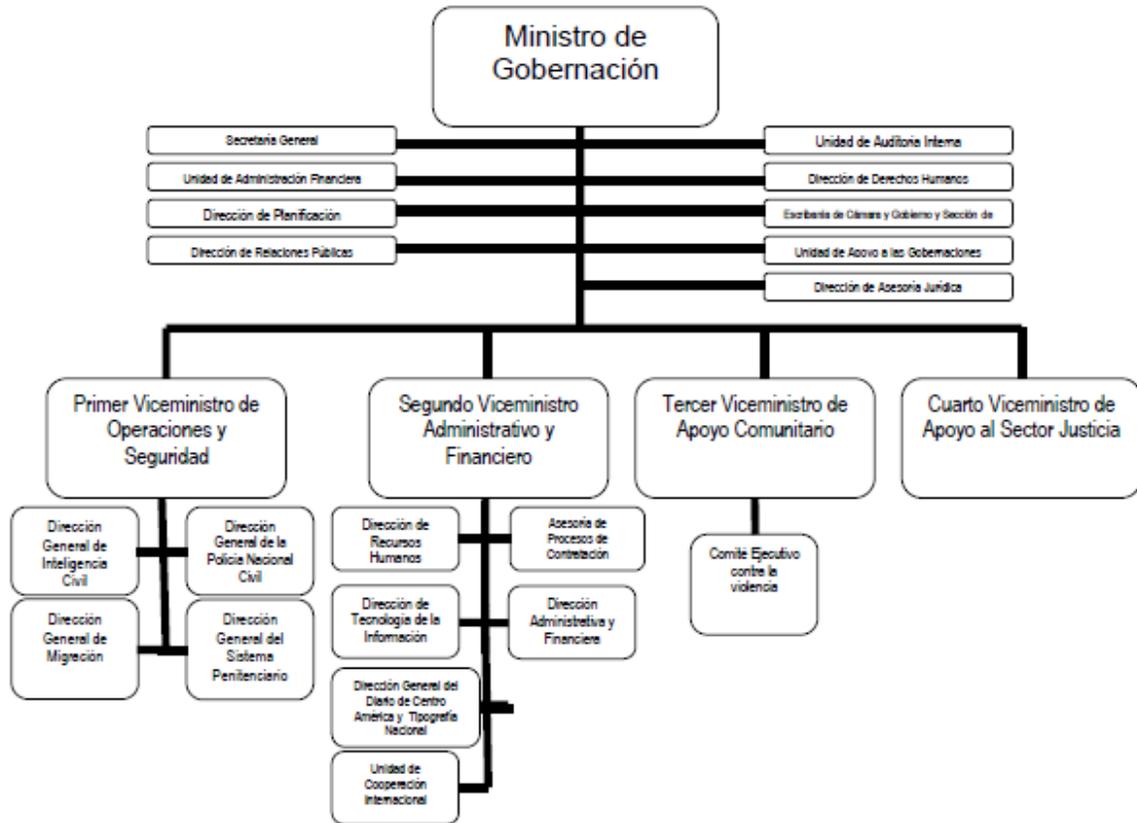
- a. Compilar y publicar ordenadamente los códigos, leyes y reglamentos de la República.
- b. Aprobar los estatutos de las fundaciones, y otras formas de asociación, que requieran por ley tal formalidad, y otorgar y reconocer la personalidad jurídica de las mismas.
- c. Ejercer la vigilancia y supervisión de los montes de piedad, rifas y loterías, salvo lo dispuesto por leyes específicas.
- d. Administrar descentralizadamente los registros y sistemas de documentación de identidad ciudadana, bajo su jurisdicción.
- e. Dar cumplimiento a las resoluciones emanadas de los tribunales de justicia en lo que le compete.
- f. Prestar el servicio de notariado del Estado a través del Escribano de Cámara y de Gobierno.
- g. Atender lo relativo a la impresión de publicaciones de carácter oficial.
- h. Velar por la eficiente administración de los registros públicos sometidos a su jurisdicción.
- i. Representar, en el seno de la administración pública, al Presidente de la República y coordinar sus relaciones con los gobernadores departamentales.
- j. Formular y ejecutar, dentro del marco de la ley, la política que en materia migratoria debe seguirse en el país.
- k. Administrar el registro, control y documentación de los movimientos migratorios.

- l. Controlar, conforme a la ley, el registro de las armas de fuego en circulación y la identificación de sus propietarios.
- m. Elaborar y aplicar planes de seguridad pública y encargarse de todo lo relativo al mantenimiento del orden público y a la seguridad de las personas y de sus bienes.
- n. Conducir los cuerpos de seguridad pública del Gobierno.
- o. Proponer los anteproyectos, para la reglamentación de los servicios privados de seguridad.
- p. Elaborar y aplicar las políticas de inteligencia civil, y recabar y analizar información para combatir el crimen organizado y la delincuencia común, dentro del marco de la ley.
- q. Administrar el régimen penitenciario del país, salvo aquello asignado a otros órganos del Estado.

2.1.5 Leyes que dan base legal al Ministerio de Gobernación

- Decreto 114-97, Ley del Organismo Ejecutivo.
- Acuerdo Gubernativo 635-2007, Reglamento Orgánico.
- Acuerdo Ministerial 2244-2007, Reglamento Interno.
- Resolución conjunta 04/12/2006 ONSEC Y DTP.
- Acuerdo 448-2008, Plan Anual de Salarios y otras Asignaciones Monetarias.
- Decreto 1748, Ley del Servicio Civil.
- Acuerdo Gubernativo 18-98, Reglamento del Servicio Civil.
- Acuerdo A-118-2007 de la Contraloría General de Cuentas, en cuanto a la contratación de personal bajo el renglón 029". (www.mingob.gob.gt).

2.1.6 Organigrama



(www.mingob.gov).

2.1.7 Dependencias

Las dependencias que conforman al Ministerio de Gobernación son:

2.1.7.1 Dirección General de la Policía Nacional Civil

“Es la institución por medio de la cual el Estado cumple con el mandato constitucional de garantizar la seguridad ciudadana. Esto, apegado estrictamente al respeto a los derechos humanos, cumpliendo con su misión principal de proteger la vida, la integridad física, la seguridad de las personas y sus bienes, el libre ejercicio de sus libertades, así como la seguridad pública.

Esta Dirección General se rige por su propia ley contenida en el Decreto número 11-97 del Congreso de la República”. (www.mingob.gov.gt).

2.1.7.2 Dirección General de Migración

Esta Dirección General es la responsable de formular las políticas migratorias y velar por el cumplimiento de las disposiciones del Decreto 95-98 y el Acuerdo Gubernativo 529-99 y las demás que se emitan en materia migratoria.

2.1.7.3 Dirección General del Diario de Centro América y Tipografía Nacional

Anteriormente, el Diario de Centro América y la Tipografía Nacional eran dos dependencias independientes, pero se conformaron en una sola Dirección General por medio de Acuerdo Gubernativo número 633-2007, de fecha 27 de diciembre de 2007, publicado el 11 de enero de 2008. Entre sus funciones está editar el Diario de Centro América como órgano oficial del Estado, imprimir las leyes, reglamentos, libros de textos de todo tipo y publicaciones en general.

2.1.7.4 Dirección General del Sistema Penitenciario

Surgió con la Ley del Régimen Penitenciario, Decreto número 33-2006 del Congreso de la República de Guatemala, el día 7 de septiembre de 2006, publicada el 5 de octubre del referido año, su función es regular lo relativo a los centros de prisión preventiva y los centros de cumplimiento de condena para la ejecución de penas, contribuyendo con la readaptación social y reeducación de las personas privadas de libertad.

2.1.7.5 Dirección General de Inteligencia Civil

Está regulada por la Ley de la Dirección General de Inteligencia Civil, Decreto número 71-2005, de fecha 12 de octubre de 2005, por el Congreso de la República de Guatemala, su creación está estipulada en el Artículo 1 del mismo cuerpo legal, el cual literalmente indica: "Se crea la Dirección General de Inteligencia Civil, la cual podrá abreviarse DIGICI, como una dependencia del Ministerio de Gobernación; su objetivo es establecer las bases jurídicas, orgánicas y funcionales de la Dirección General de Inteligencia Civil".

2.1.7.6 Escribanía de Gobierno y Sección de Tierras

Es una dependencia del Ministerio de Gobernación, por la naturaleza de sus funciones desarrolla sus actividades separadamente; sin embargo, está coordinada por el mismo funcionario quien funge como Escribano de Cámara y Gobierno y Jefe de la Sección de Tierras. Su función es la prestación del servicio de notariado del Estado a través de un escribano, que actuando por delegación del poder del Estado y revestida de plena autoridad en el ejercicio de su función, autentica las relaciones jurídicas del Estado y sus entidades entre sí o con particulares, dándole carácter de verdad, certeza, permanencia y seguridad jurídica, su objetivo es garantizar, mediante la fe pública del Escribano de Cámara de Gobierno, la validez y legalidad de los actos y contratos en que interviene el Estado de Guatemala y sus entidades autónomas, semiautónomas, centralizadas y descentralizadas.

2.1.7.7 Gobernaciones departamentales

La gobernación departamental es la institución de la Presidencia de la República y del Ministerio de Gobernación responsable de coordinar la acción de las instituciones del sector público que operan dentro de su jurisdicción, velando porque los servicios públicos sean entregados a la población con calidad y oportunidad; promoviendo el desarrollo del departamento.

2.1.7.8 Registro de personas jurídicas

Fue creada por el Decreto 01-2007, por el Congreso de la República de Guatemala, específicamente en su Artículo 102, Décimo Cuarto Transitorio, del Ministerio de Gobernación. En donde queda a cargo del Ministerio de Gobernación, a través del Registro de Personas Jurídicas, la inscripción y registro de las personas jurídicas reguladas en los Artículos 438 al 440 del Código Civil y demás leyes, debiendo, para el efecto, implementar los mecanismos y procedimientos para su inscripción, registro y archivo, así como emitir los reglamentos y el arancel respectivo, para el fiel cumplimiento de sus funciones y el cobro por los servicios que presta.

2.2 La comunicación

Según DuhaltKrauss, (1983: p. 21) “Informar, en su acepción más amplia, significa dar noticia de una cosa, enterar”; sin embargo, “en administración, la información es el cúmulo de datos llenos de significado que comunican conocimientos útiles”.

Aunque la información es importante para el trabajador, la comunicación lo es más porque con ella se logra mayor eficiencia. Como consecuencia de lo anterior, varios autores, entre ellos Duhalty Homs (1990: p. 15), consideran que la información es un elemento o ingrediente de la comunicación.

La comunicación constituye todo un proceso dentro del cual el elemento decisivo es el feed-back o retroalimentación, pues transforma un proceso informativo en comunicativo”. Duhalt, (1983: p. 21). Pero ¿qué es exactamente la comunicación?

2.2.1 Definición de comunicación

Alan Barker (2001: p. 14) se refiere a la comunicación enfocándose en la etimología del concepto:

“...la raíz de la palabra (...) deriva del latín communis, que significa “común” o “compartido”. Pertenece a la misma familia de palabras como comunión, comunismo y comunidad. “Hasta que no lleguemos a compartir la información con otra persona, no se producirá la comunicación. Y hasta que no hayan comprendido, de la misma manera que nosotros, lo queremos comunicar, no habremos compartido nada. La comunicación es el proceso de creación de entendimiento compartido”.

Algunos autores coinciden en que los elementos determinantes de la comunicación son las ideas y la retroalimentación:

“La comunicación es el proceso mediante el cual creamos y compartimos ideas claras”.Baker, (2001: p.18).

“La comunicación es un proceso dinámico de intercambio de ideas (al decir ideas se engloba todo aquello que pueda tener cabida en la mente humana)”.Homs, (1990: p. 1).

“La comunicación se refiere a un tipo específico de patrones informativos: los que se expresan de forma simbólica. Por tanto, la información que no puede traducirse de esta manera no tiene un valor comunicativo”. Fernández C., (1999: p. 19).

Se puede concluir en que la comunicación es el proceso mediante el cual se crean y comparten ideas claras; y que tiene como requisito fundamental el feed-back o retroalimentación.

2.3 Proceso de comunicación y sus componentes básicos

Todas las personas que estudian comunicación han analizado el proceso de comunicación mediante diferentes gráficas o modelos que proponen los autores. A continuación se plantea una gráfica para resaltar el elemento decisivo de la retroalimentación:

Cuadro 1



Fuente: Barker Alan, "Como mejorar la comunicación". 2001.Pág. 75.

En este esquema se incluyen los elementos básicos que la mayoría de autores mencionan: emisor, codificador o fuente – mensaje – medio o canal - receptor o decodificador – retroalimentación, respuesta o feed-back. Algunos agregan la codificación, decodificación, código, contexto, etc. Sin embargo, no es el propósito de esta investigación contradecir o apoyar algún esquema o autor en especial, se reconoce que esos elementos son integrantes del proceso, pero únicamente se pretende hacer una presentación breve y funcional.

2.3.1 Los elementos básicos

Carlos Fernández Collado (1999: p. 20), dice: "La fuente es la que origina el mensaje; puede tratarse de una persona frente a otra, o bien de una compañía, un gobierno, las Naciones Unidas o cualquier otra organización, aunque en última instancia, la fuente la constituyen los individuos como parte de la organización".

Ricardo Homs Quiroga (1990: p. 8) argumenta: "la fuente es el origen del mensaje, es decir, quien lo genera. El codificador es quien lo cifra en un código para su transmisión a un receptor".

Aunque Homs señala a la fuente como algo diferente del codificador; por lo regular constituyen una sola persona u organización, que como menciona Fernández está constituida por individuos o personas.

- Mensaje: Fernández C., (1999: p. 21) anota: “El mensaje es el estímulo que la fuente trasmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica”. La elaboración del mensaje por parte de la fuente, emisor o codificador, implica la “codificación” de la idea, que quiere decir convertir la idea en símbolo que pueda ser compartido por algún canal o medio. El código es la forma que toma la idea; algunos ejemplos son los idiomas, el código Morse, la notación musical, etc. debe ser escogido en función del receptor.
- Medio o canal: “El canal de comunicación es el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor; el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo”. Fernández C., (1999: p. 21). “Toda comunicación, desde la más simple, precisa, para objetivarse, de un conducto o de un instrumento de manifestación, que explícita o implícitamente sea portador del mensaje y haga posible que ocurra su desplazamiento del emisor al receptor”.Homs, (1990: p. 4-5).

Ambas definiciones son válidas para este estudio, aunque hay que aclarar que no siempre el canal es un eslabón físico como menciona Collado, ya que la palabra hablada es un canal y no se puede considerar como algo físico. No obstante, coincide en que es el eslabón entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo.

- Receptor o decodificador: Es quien recibe el mensaje; igual que el emisor puede tratarse de una persona, una compañía o una organización (constituida, como ya se mencionó, por individuos como parte de la organización). No sólo es quien decodifica el mensaje sino es el porqué del mensaje.

Fernández C., (1999: p. 22-23) menciona que algunas fuentes (emisores) orientan su comunicación hacia la misma fuente, hacia el mensaje o hacia el canal, lo cual hace que no sean tan efectivas como las que se orientan hacia el receptor.

“La retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente; ésta puede tenerla en cuenta y modificar mensajes posteriores. La retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional. Cuando es positiva, informa a la fuente el efecto logrado; si es negativa, informará lo contrario”. Homs, (1990: p. 12).

Homs, (1990: p. 12) también señala dos tipos de retroalimentación: la que es certificación de que el mensaje fue recibido e interpretado correctamente y la que se genera en el intercambio de información. Esta última pasa de ser retroalimentación a mensaje codificado por el receptor que al responder se convierte en emisor y cede el papel de receptor al que primero era emisor, produciéndose así el proceso dinámico de la comunicación. “En el proceso de comunicación el papel de emisor y receptor es rotativo, pues van tornándose con base en la retroalimentación”. Homs, (1990: p. 11).

2.4 Clasificación de comunicación

Existen clasificaciones realizadas por distintos autores que han tratado la comunicación con diferentes enfoques. A continuación se agrupa la mayor cantidad de ellas, en un orden lógico.

2.4.1 Comunicación general

Se mencionan como referencia los tipos de comunicación descritos por autores y aplicables a cualquier contexto, situación o persona:

- Intrapersonal / interpersonal / trascendental.
- Simétrica / complementaria.
- Monopólica / emergente / participativa.
- Unidireccional / bidireccional.
- Persona-persona / persona-grupo / grupo-grupo.
- Material / inmaterial.
- Acústica / visual / mixta.
- Oral / escrita / visual / gráfica / mixta.
- Cara a cara / por otro medio.
- Directa / indirecta.

2.5 Concepto de comunicación institucional

Con frecuencia, la comunicación institucional se ha descrito, pero no ha sido analizada, parece desarrollarse como el corolario de una nueva concepción de la empresa en donde ésta ya no encuentra solamente su legitimidad en la producción sino en la vocación que inspira ésta (la producción) y que se dirige a la colectividad.

La comunicación no es sólo el reflejo de esta nueva concepción, es también su agente; un agente multiplicador, una palanca de este cambio, porque la empresa tiene una palabra que cumplir, algo que la impulsa a izarse al rango de su leyenda, y a realizar las hazañas dignas de esta exigencia.

La comunicación institucional apareció para subrayar una novedad: la de un discurso que no estaba directamente destinado a vender un producto.

Así, de manera confusa, se ha llamado comunicación institucional a:

- La comunicación que no estaba destinada a vender un producto, sino más bien a modificar un comportamiento, una actitud o a conseguir adhesiones a una idea.
- Discursos que se alejaban de los formatos publicitarios, de los marcos o pantallas de los que la publicidad ha estado siempre duramente encerrada: los videos de empresa, el patrocinio, todo aquello que quedaba fuera de los medios de comunicación de masas.
- La comunicación que no entraba en las prerrogativas o en los presupuestos de los departamentos de publicidad.

La noción de comunicación institucional ha aparecido en medio de la mayor confusión, definida más por lo que no era que por lo que era.

La emergencia de la comunicación institucional pone de manifiesto un fenómeno importante, un cambio radical en la conciencia que las organizaciones tienen de ellas mismas. *“No son una actividad transitoria ni de emergencia de la empresa, son penetraciones en cada área de la institución y en todos los sectores de la sociedad como en la responsabilidad plena de quienes la integran”*. Dante Illescas, (2000: p. 25).

La comunicación institucional ha sido vista, durante mucho tiempo, como sospechosa por parte de quienes consideraban que la única vocación de la empresa era producir y generar una facturación.

Si se contempla la empresa bajo el único ángulo de la producción, es fácil reducir el rol de la comunicación institucional al de la comunicación no comercial, y dudar de su razón de ser. Se llamaban institucionales, por ejemplo, los mensajes que no mostraban los productos, y recíprocamente se prohibía a la comunicación institucional, mencionar los éxitos comerciales de la entidad.

El progreso de la comunicación institucional es la prueba de una nueva forma de ver la empresa por parte de la comunidad y desde ella misma. El objetivo (de la comunicación institucional) es dar a conocer esta voluntad de la organización y suscitar la adhesión a su proyecto.

2.5.1 Comunicación institucional en la historia

La comunicación institucional ha existido desde que existen instituciones, desde que el hombre se organizó con sus semejantes para alcanzar un objetivo común. Ciertamente la comunicación ha evolucionado con la historia, la que utilizaban las tribus nómadas, que unían esfuerzos para la caza, difiere de la que tenía lugar en sociedades más desarrolladas como la del Antiguo Egipto o Grecia. Conforme las sociedades evolucionaron, en su seno se crearon instituciones que respondían a funciones muy diversas: de defensa, comerciales, religiosas, políticas, culturales. Esas instituciones tenían un puesto en la sociedad y proponían ideas, modos de gobernar, valores.

La difusión de ideas en la sociedad siempre ha estado presente, lo que ha variado es el modo de realizarla a lo largo de la historia. Julio César ofrece, en *La guerra de las Galias* y en otros escritos, una visión particular de su Imperio que podría compararse con tipos de comunicación política e institucional de nuestros días, como la justificación de una intervención armada en determinado país.

En efecto, las representaciones de batallas militares, los bustos, los relieves, los relatos, han sido durante siglos símbolos con gran poder comunicativo entre griegos, egipcios, aztecas y otros pueblos. Esos símbolos, fomentados por los gobernantes, transmitían valores, desarrollados también por relatos y canciones populares.

La implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión y monitoreo) estén aplicados a cada estructura de la empresa convirtiéndose en un proceso integrador y dinámico; como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre sí, con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas.

El componente de información y comunicación tiene la particularidad de estar relacionado con el resto de los componentes como eje articulador, por ello la información relevante debe ser captada, procesada y transmitida, de tal modo, que llegue oportunamente a todos los implicados y permita asumir las responsabilidades individuales, posibilite la toma de decisiones oportuna, y facilite la consecución de los objetivos de la entidad. Por ende, sus normas son: información y responsabilidad, contenido y flujo de la información, calidad de la información, flexibilidad al cambio, el sistema de información, compromiso de la dirección, comunicación relevante, confiable, oportuna y canales de comunicación.

El propósito es mostrar la importancia y posibilidad de acercarse a una respuesta satisfactoria de cómo fusionar, en un esfuerzo armónico, el componente de información y comunicación del control interno y los sistemas empresariales, de manera que se consiga potenciar la intención de alcanzar una progresiva y consistente elevación de la eficiencia y eficacia de la organización, en la fiabilidad y utilidad de los procesos comunicativos.

Es decir que es la función indispensable de las personas y de las organizaciones, mediante la cual se relacionan entre sí y con su ambiente propiciando los procesos internos.

2.5.2 Conceptos relacionados con la comunicación institucional

La comunicación, como objeto de estudio, ha sido eje de interés de innumerables disciplinas científicas que reflexionan acerca de ella teóricamente y la analizan en forma empírica a partir de sus respectivos paradigmas, de ahí que para algunos es disciplinaria, para otros pluridisciplinaria, trans-multi e interdisciplinaria. Lo cierto es que se trata de un objeto de estudio complejo que ha sido abordado desde diversas posturas de conocimiento y tradiciones teórico-metodológicas, rasgo común de las ciencias sociales y humanísticas. Saladrigas H, (2005, p. 92).

La comunicación social es un proceso amplio que abarca varios niveles: interpersonal, intragrupal, intergrupala, institucional u organizacional y público, dentro de este último se encuentra el masivo. En la presente investigación se hace énfasis en la comunicación organizacional, pues precisamente el objeto de estudio se ubica en la aplicación en este ámbito. Se tendrá en cuenta el resto de los niveles debido a la sinergia existente entre cada uno de ellos.

Las habilidades de comunicación, tanto escrita como oral, son cruciales no solo para la obtención de un puesto, sino también para desempeñar el puesto con eficacia. Saber escuchar es una de las habilidades más importantes en el proceso de la comunicación, si se aprende la dinámica de escuchar se pueden prevenir malos entendidos y errores de comunicación, así como aumentar la capacidad de trabajar más productivamente con los empleados y con las demás personas dentro de las organizaciones. Hersey, Blanchard y Jonson, (1998, p. 69).

David K. Berlo (1984, p. 99) afirma que, al comunicarnos, tratamos de alcanzar objetivos relacionados con nuestra intención básica de influir en nuestro medio ambiente y en nosotros mismos; sin embargo, la comunicación puede ser invariablemente reducida al cumplimiento de un conjunto de conductas, a la transmisión o recepción de mensajes. El proceso de comunicación es bidireccional, es decir, hay dos partes que están involucradas, un emisor y un receptor.

La comunicación organizacional, que es la que se produce en las instituciones de manera general, consiste “en todo lo que hace la empresa, lo publique o no, es el sistema nervioso central de la entidad, el que controla toda su actividad y su relación con el entorno”. Costa,(2001: p. 25).

Precisa aclarar que existen diversas denominaciones de esta categoría: institucional, corporativa u organizacional, la esencia es la misma, por tanto, se respetará el criterio de los autores citados y se considerará organizacional de acuerdo con ellos.

Según Costa, comunicación corporativa es “la cultura interna, la identidad, la imagen y la comunicación que son corporativos en el sentido de que toda empresa es un "corpus", un todo armónico e indivisible. La comunicación corporativa es la suma de las diferentes formas de la comunicación empresarial: interna - externa, institucional - comercial, interpersonal - mediática”. Costa, (2001: p. 30).

Se puede definir como comunicación corporativa a los diferentes tipos de comunicación existentes en una empresa, considerando los públicos tanto internos como externos, así como sus intereses; si se tiene en cuenta que en las organizaciones todos los elementos actúan mutuamente y la armonía entre éstos contribuye con su mantenimiento como sistema.

Collado,(1997: p. 43) define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una institución, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la empresa, entre la entidad y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la compañía, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

Considerando este planteamiento, se puede decir que la correcta comunicación permite el flujo de información necesaria en la organización para lograr un mejor funcionamiento y crear un sentido de pertenencia por parte de su público interno, además, posibilita la estabilidad para resolver los problemas de integración interna y adaptación externa.

En la comunicación es importante ponerse en el lugar del receptor para entender su lenguaje, sus expectativas, su cultura, ello se convierte en la empatía que facilita los procesos comunicativos independientemente del nivel en que se manifiesten. En el “flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”, el flujo está dado por diferentes direcciones: ascendente, descendente, horizontal y diagonal de carácter interno, pero también abarca redes externas con los públicos que interactúan con la empresa, directa e indirectamente, desde el entorno. Goldhaber, (2000: p. 18).

La institución, como sistema abierto que debe ser, posee interdependencia en las relaciones con sus diversos públicos, ésta está dada por la mutua necesidad que tienen unos de los otros, como sistemas que interactúan dentro de otro sistema mayor, si se afecta uno se afectan todos.

La comunicación organizacional “centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las empresas con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre éstos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la institución y al fortalecimiento de su identidad”. Trelles, (2000: p. 25).

La comunicación organizacional es una disciplina joven que, en poco tiempo, ha demostrado su impacto en el perfeccionamiento institucional; gracias a su capacidad de adaptación a los más diversos tipos de entidades. La pertinencia de esta disciplina dentro de la teoría organizacional radica precisamente en la importancia concedida al componente comunicacional, como elemento esencial en la creación y funcionamiento de la compañía. Trelles; (2001: p. 75).

2.5.3 Características de la comunicación institucional

Entre otras características de la comunicación institucional pueden destacarse las siguientes:

Hay varios contextos en los que la comunicación institucional debe gestionarse y ser efectiva. Uno de ellos lo constituye la comunicación interna que se puede definir como las actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la misma, por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación y con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la empresa”. Trelles, (2004: p. 43).

Se puede afirmar que la comunicación interna es el intercambio que se produce entre el público interno de una institución para desarrollar, con éxito, los procesos que se realizan. Además, es la expresión de la cultura y la identidad organizacional, manifiesta en los comportamientos que se proyectan, incluso, hacia el exterior. Thomas (2002: p. 122).

A continuación se detallan las funciones:

2.5.3.1 Implicación del personal

- Mantener una relación entre el individuo y la empresa para que el trabajador se implique y cumpla sus expectativas dentro de la organización.
- Perseguir que los empleados consigan la mayor cultura organizacional.

2.5.3.2 Cambio de actitudes

- La dinámica del cambio.
- La incorporación de las nuevas tecnologías.
- La internacionalización de las empresas y de las nuevas economías.

2.5.3.3 Mejora de la productividad

- Transmisión de información operativa.
- Sensibilizando al personal respecto de los objetivos de rentabilidad de la organización.

Igual que con la calidad, la comunicación se hace patente, cuando se atiende el costo que implica la no-comunicación dentro de una organización, involucrando problemas como descoordinación, duplicidad de funciones y mal clima laboral. La comunicación interna debe actuar como un factor de cohesión e integración de las personas hacia la consecución de resultados. Si se contempla la comunicación de esta manera, aporta a la empresa una clara visión de la situación actual en la que se encuentra y el tramo que se debe recorrer para lograr la situación deseada. Andersen, (2002: p. 163).

La comunicación interna busca hacer del conocimiento de los empleados lo que piensan los mandos superiores, que éstos también conozcan el pensamiento de sus subalternos y que los empleados se conozcan entre sí. En la organización actual, es muy importante hacer llegar suficiente información a los trabajadores para que se sientan implicados en los distintos proyectos. Además, hay que contar con su opinión. La responsabilidad de iniciar y mantener una buena comunicación recae en los mandos superiores. Berlo, (1984: p. 72).

Desde el punto de vista de la institución, un elemento que hace dinámicas las acciones dentro de las organizaciones, que puede considerarse como el lubricante de la entidad, es la comunicación interna, la cual deberá favorecer la participación e implicación de todos en un proyecto común de la empresa. Ortiz, (2001: p. 165).

2.5.3.4 Comunicación externa

Por su parte, la comunicación externa es el conjunto de procesos comunicativos dirigidos a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las herramientas de comunicación y proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

La imagen de la institución, frente a sus públicos externos, depende de la calidad de la relación que se establece entre ambos. Si la imagen percibida por el público es desfavorable habrá que recurrir a estrategias para perfeccionarla o cambiarla.

Al resumir los criterios de Trelles (2004), se considera que la comunicación de la empresa con sus públicos externos no debe ser sólo informativa, pues aunque deba proporcionar datos de interés acerca de la institución, debe facilitar el intercambio de ideas, experiencias que favorezcan la relación estrecha y la cooperación necesaria.

Cuando se analiza el concepto que propone Trelles acerca de comunicación organizacional, “es un conjunto de procesos de **construcción de significados** compartidos entre los públicos de la empresa (internos y externos), se confirma la importancia que presenta la coherencia e interrelación entre comunicación interna y externa para el adecuado desarrollo de la institución”. La comunicación ayuda al individuo a integrarse al sistema, tanto interno como externo, y a su vez cumple similares funciones con la entidad y sus entornos.

El progreso que las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones han logrado en tan corto tiempo permite que la información sea valorada como un elemento para el desarrollo, de ahí que gestionarla sea una meta importante para todas las organizaciones.

Los sistemas de información se han ido perfeccionando mucho más, permitiendo su adaptación a los nuevos cambios imperantes, acercándose cada vez más a la comunidad y a las empresas dando respuestas ágiles y oportunas a sus necesidades.

La gestión de la información constituye una herramienta básica para la organización, ya sea interna, externa o pública porque va conformando la memoria de la misma quedando reflejado su pasado, historia y resultados. La gestión documental desempeña un importante papel, pues su conservación permite difundir el patrimonio que atesora la empresa y compartirlo con la comunidad.

Las organizaciones ven cada día más necesario gestionar la información que utilizan, generan o procesan para poder orientar sus negocios. Gestionar información significa que ésta (la información) llegue en el momento adecuado, a la persona adecuada y que le permita tomar decisiones efectivas cuando lo requiere. La información es considerada como un recurso valioso y costoso para las empresas, por lo tanto, precisa una estrategia que permita ordenar el proceso de gestión de la información.

Uno de los retos que enfrentan hoy, tanto directivos como empresarios, es gestionar adecuadamente la información de que disponen, hacer un uso y manejo eficiente de la misma, verla como un tipo más de recursos, pero concediéndole la importancia que merece, por lo que deben atender su productividad y efectividad, que posibilita alcanzar mayores éxitos. Gómez D, Castro N, Cúrvulo I, (2006: p. 65).

2.5.3.5 Control interno. Componente

El enfoque sistémico y la gestión de procesos, junto a sus implicaciones, constituyen un apreciable denominador común de la actual concepción del control interno y de la comunicación organizacional, que además, comparten una visión global de la entidad, fomentan y viabilizan la dirección proactiva, la información, la comunicación, la superación de riesgos, la congruencia de los esfuerzos subdivisionales, de las políticas internas, externas y se orientan, ambos, hacia la elevación creciente y sostenible de la eficiencia y eficacia de la institución.

En este trabajo se procura resaltar la complementación sinérgica de estas categorías que están en pleno auge de aceptación. Para el sistema de control interno es vital la correcta definición, ejecución y el perfeccionamiento de sus componentes. Debe formar parte de un mecanismo que se autorregule, operando con información actualizada interna, externa o pública de la organización, que revise resultados, descubra tendencias e induzca comportamientos en todas las áreas, simultáneamente, siguiendo una subyacente cadena causa-efecto entre ellas.

Por su parte, la comunicación organizacional debe realizar una importante contribución en el desempeño estratégico y operacional de la empresa mediante el perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros y el público externo.

2.5.4 Tipos de comunicación institucional y planes de comunicación

La identidad de la institución determina los principios de comunicación con los que actúa. Por ello, el fin con el que fue creada y los valores que la sustentan orientan de modo decisivo su actividad comunicativa. Puesto que el concepto de comunicación institucional se ha desarrollado muy unido al de comunicación empresarial, las principales estrategias se han realizado en el terreno comercial.

En las dos últimas décadas del siglo XX han proliferado los gabinetes y oficinas de comunicación con presencia, dentro de la empresa, que varía según los casos, pues en muchos se gestionan las relaciones con los medios de comunicación; coordinan las actividades de marketing, las relaciones públicas y la publicidad; gestionan la comunicación dentro de la institución y velan por los contactos con los clientes actuales y potenciales.

A pesar de que el campo comercial es en el que más se ha desarrollado, la comunicación institucional se ha aplicado a otras áreas con igual eficacia y respondiendo a la identidad propia de cada empresa, que determina el tipo de mensaje, las audiencias, los medios y los fines más apropiados.

Por ello, la comunicación de una entidad comercial se distingue de la realizada por una institución religiosa, ya que sus específicas identidades conllevan modos propios de obrar -de comunicar- distintos entre sí. Una organización pública también posee características específicas que la diferencian de las recreativas sin ánimo de lucro o de los partidos políticos. Sin embargo, también hay semejanzas comunicativas entre los múltiples tipos de instituciones existentes.

La comunicación institucional, según Dante, se realiza por medio de un programa que requiere normalmente cuatro fases: Dante Illescas, (2000: p. 25).

- A. **Investigación:** Es el estudio en profundidad de la institución y de los públicos con los que se relaciona, para detectar las carencias, las capacidades competitivas, los desafíos futuros y las posibles oportunidades.
- B. **Programación:** Creación de una estrategia comunicativa desarrollada en un periodo, tomando como base la información recogida en la fase anterior.
- C. **Realización:** Es la puesta en marcha de la estrategia programada, de acuerdo con los objetivos trazados.
- D. **Evaluación:** Es la valoración de los resultados obtenidos, confrontándolos con los objetivos iniciales del programa, en función de criterios establecidos previamente.

2.5.5 Divisiones de la comunicación institucional

Comunicación organizacional y mercadotécnica.

2.5.5.1 Comunicación organizacional

Objetivo: El objetivo general de esta área es ofrecer los canales, procedimientos y sistemas de comunicación interna que garanticen la oportunidad.

La comunicación institucional se desarrolla con la influencia conjunta de tendencias y sucesos que llevan a la empresa a formular globalmente su identidad y a afirmar su vocación. La complejidad creciente del entorno y las peripecias del crecimiento de las organizaciones exigen un discurso central de este estilo.

Compete a la institución expresar el hilo conductor de la empresa, sintetizar su finalidad comercial legítima y profesar la fe que la anima. Es tarea de la comunicación institucional presentar el proyecto de empresa y conseguir la adhesión para contribuir con su realización.

El término “institución” ha adquirido su dimensión plena: la institución ya no se define vacía, por referencia u oposición al discurso comercial, sino que goza de **una definición llena y es la autoridad referencial del discurso.**

La comunicación institucional debe dar a conocer el proyecto de la entidad y provocar adhesiones al mismo: debe interpretar la producción de la empresa dándole sentido y empuje. Cardozo, (2002: p. 93).

2.5.6 Funciones de la comunicación institucional

La comunicación institucional se ocupa de mantener las adecuadas relaciones y comunicación de una organización, empresa, holding o colectivo determinado, con sus distintos públicos, para la viabilidad y consecución de los objetivos.

La comunicación institucional tiene como objetivo analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a la dirección de la organización, así como el establecimiento de programas de acción, que sirvan tanto al interés de la misma, como al de sus públicos: accionistas, entidades bancarias, personal, clientes, proveedores, otros. Barquero, (2010: p. 69). Las diversas funciones de la comunicación muestran que no existe empresa sin proyecto, ni proyecto sin comunicación que estimule su realización.

Comunicar el proyecto es un acto simbólico de la Dirección General y no un simple discurso. Un acto que enuncia la vocación de la empresa llama a la participación interna real, a la movilización externa y se apoya en los valores clave en los que funda su ética.

La comunicación forma parte de la gestión porque:

- Crea unidad.
- Es el nexo por el cual la organización es comunidad.

Se constituye en palanca de cambio que transforma la cultura organizacional con el fin de realizar el proyecto.

2.5.6.1 Imagen

Figura, representación, semejanza y apariencia de una cosa. Se llama imagen de la empresa a la opinión que el público se forma mediante información y acontecimientos, actos y normas que responden a las realidades configurando una información positiva para el público. Bronenberg, (1999: p. 59).

La imagen debe ser clara y precisa, para ello es conveniente que los elementos de comunicación funcionen en forma adecuada y puedan ser presentados al público para que sean canalizados. A continuación se detallan los elementos de comunicación que cada empresa puede suministrar al público para que pueda tener una opinión concreta acerca de ésta:

- Historia y evolución de la firma, a través de los años.
- Realizaciones de orden técnico o de investigación, que signifiquen un avance.
- Prestigio de sus directivos, técnicos y especialistas.
- Potencialidad industrial.
- Condiciones sociales en las que trabajan empleados u obreros.
- Contribuciones sociales y económicas al bienestar de la comunidad.
- Prestigio que la empresa proporciona a la comunidad.
- Aportes culturales.
- Calidad en sus servicios o producción.
- Planes de realizaciones futuras.

2.5.6.2 Opinión pública

Se entiende como la posición mental adoptada, u opinión sustentada, por la mayoría del público respecto de una idea, información o hecho. Conseguir una opinión pública favorable para la empresa es la meta definitiva para los fines de las relaciones públicas, ya que representa su imagen que está constituida por lo que el público piensa, lo que crea de la estructuración, finalidades, actos y actitudes. Mercado, (2001: p. 19).

Servicios

Comunicación - Imagen – Prensa: Las características de la situación geopolítica actual y la globalización de los mercados y las comunicaciones requieren de las organizaciones, con o sin fines de lucro, atención especial en el área de sus relaciones con los diferentes públicos. Estas nuevas exigencias incluyen, como parte de la realidad cotidiana de estas organizaciones, a la denominada "comunicación en situaciones de crisis" y hacia ella se ha orientado la capacitación.

2.5.6.3 Áreas de trabajo

El campo de actuación se orienta, específicamente, al asesoramiento relativo a la administración integrada del proceso de comunicación de las organizaciones, entendiéndolo como tal la determinación de objetivos, fijación de políticas, diseño de estrategias, planeamiento, programación, evaluación y, eventualmente, ejecución de las acciones comunicativas destinadas a contribuir con el eficiente cumplimiento de la misión corporativa.

El proceso de comunicación de una organización es un fenómeno global, efectivo mediante acciones que se orientan sinérgicamente hacia públicos específicos, utilizando soportes adecuados conforme las necesidades de cada caso en particular.

Una estrategia exitosa de comunicación no será el resultado de acciones aisladas de relaciones institucionales, lobbying, publicidad, promoción, diseño o marketing, sino de un todo coherente. Es por ello que, de ser necesario, con la colaboración de especialistas en disciplinas como diseño (gráfico, industrial, de interior, etc.), publicidad, promoción, marketing, periodismo, estudios de opinión, etc., se facilite la concreción de los objetivos trazados. Cardozo, (2002: p. 113).

La integración del análisis interdisciplinario permite realizar un completo diagnóstico como base para prestar un servicio integral o particularizado en alguna de las siguientes áreas:

2.5.6.4 Asesoramiento

En el diseño de programas de imagen y comunicación institucional destinados a mantener y afianzar el posicionamiento e imagen de empresas, organizaciones e instituciones, en sus entornos de interés.

2.5.6.5 Mensaje institucional

Asistencia en la confección del “mensaje institucional” del cliente.

Diagnóstico, investigación y análisis de información para la elaboración de un diagnóstico de imagen y comunicación.

Públicos, identificación y selección de públicos prioritarios.

Canales, selección y asesoramiento en la utilización de aquellos canales que se pondrán al servicio de la comunicación institucional.

2.5.6.6 Relaciones con la prensa

Mantener relaciones con los medios de comunicación y contacto fluido con los redactores y columnistas de las publicaciones especializadas en temas del área de operación del cliente.

Asesorar al cliente en la organización y ejecución de campañas y acciones de prensa.

Planificar y ejecutar acciones de prensa para esclarecer a la opinión pública acerca de los productos y servicios del cliente.

Asesorar al cliente en la preparación de las pautas de publicidad y relaciones públicas.

Efectuar un seguimiento y análisis de la comunicación publicitaria y no publicitaria de la competencia.

Evaluar, en forma permanente, la actitud de los medios de comunicación frente a las políticas y problemas específicos del cliente.

Actualizar en forma permanente la información relacionada con movimientos de periodistas, columnistas especializados en temas de economía y negocios y de otras áreas de interés para el cliente.

Colaborar en la definición de la política de comunicaciones y en la coordinación y difusión de eventos especiales y de promoción.

Planificar y ejecutar campañas de prensa en el interior del país.

2.5.6.7 Relaciones con el gobierno

Asesorar al cliente en el establecimiento de contactos con organismos y funcionarios del Poder Ejecutivo en el ámbito nacional, provincial y municipal.

Recopilar y procesar información respecto del desarrollo de los negocios y la influencia de las políticas del gobierno en la actividad del cliente.

Establecer contactos con oficinas del gobierno potencialmente interesadas en los productos y servicios del cliente.

Facilitar información acerca del desenvolvimiento de la actividad del cliente a los funcionarios gubernamentales con poder de decisión en áreas y asuntos de su interés.

Recopilar y evaluar la información relacionada con el ámbito económico-social y político que pueda afectar o influir las actividades del cliente, modificando el clima de sus negocios.

Coordinar reuniones y presentaciones respecto de temas políticos y económico-sociales para el cliente y seleccionar analistas para exposiciones de uso interno.

2.5.6.8 Relaciones con los líderes de opinión

Planear actividades especiales, reuniones y contactos para el cliente, con el fin de lograr una fluida comunicación con sectores específicos del ámbito económico, empresario, cultural y sindical.

Preparar material informativo acerca de las actividades del cliente para ser distribuido individualmente en los ámbitos antes mencionados.

Preparar y mantener actualizado un listado de líderes de opinión, para difundir información institucional.

2.5.6.9 Relaciones con la comunidad

Proponer y gestionar la realización de acciones que vinculen al cliente con la comunidad, especialmente en todo lo relacionado con temas económico-financieros, técnicos, de investigación científica, empresarios y de negocios.

Analizar en forma permanente perspectivas de participación en el apoyo de eventos referidos a los temas enunciados.

Promover la participación del cliente en entidades y organismos privados y públicos para lograr un mejor intercambio de información respecto de programas específicos de interés comunitario.

2.5.6.10 Comunicación interna

El público interno es, sin lugar a dudas, el más importante para la conducción de cualquier organización. Los integrantes de la empresa, en todos sus niveles, son los que hacen viable la consecución de sus objetivos. Por ello se incluye entre los servicios el asesoramiento en esta área de la comunicación, especialmente en lo referido a:

Diseño de objetivos de comunicación interna.

Formulación de planes y programas.

Evaluación del perfil actitudinal del público interno.

Programas de capacitación.

Selección de soportes y dispositivos de comunicación.

2.5.7 Tareas específicas

2.5.7.1 Mecenazgo, patrocinio y comunicación de reclutamiento

El mecenazgo deriva de una lógica de explotación y reconoce un interés de la empresa que para el estricto aspecto financiero y contable reviste un valor simbólico. Es cuando la empresa organiza una manifestación o hace una donación a una obra; pero, contra partida, pretende dar una imagen de prestigio, moral, ecológica o caritativa. Barquero, (2010: p. 92).

El patrocinio y mecenazgo son manifestaciones de la institución que tejen una relación de civismo y responsabilidad entre la organización y la comunidad. No

obstante, su originalidad es la de hacer actos de comunicación que, en esencia, expresan la profesión de la empresa.

La comunicación de reclutamiento también es un aspecto esencial del discurso de la institución. Para reclutar, la organización debe comunicar una visión de sí misma, susceptible de atraer y provocar deseos de trabajar en su proyecto. No es un acto comercial, sino institucional: la empresa no vende sus productos sino su atractivo a una clientela en potencia.

Los anuncios de reclutamiento han cambiado de estilo e ilustran la situación de la empresa en la sociedad (antes funcionales y austeros), dando la imagen de cierta visión de trabajo, hoy se transforman y toman color e imagen, según la empresa busque dar perfiles individuales o de equipo.

En suma, la comunicación de reclutamiento es un hecho revelador muy preciso de la cultura de una empresa, de la claridad de sus ambiciones, de su preocupación hacia las personas y de su capacidad de anticipación.

2.5.8 Tareas

2.5.8.1 Sistemas y metodologías de trabajo

El diagnóstico comunicacional aplicado al componente de información-comunicación es un procedimiento investigativo que se sigue para evaluar la eficacia de los sistemas de información y comunicación de la empresa y su interacción con el control interno. Es un método de “levantamiento”, análisis del desempeño de una institución, desde el punto de vista informacional y comunicacional, desde la dimensión interna y externa, de modo que se facilite la toma de decisiones.

Debe apuntar no sólo a la detección de problemas, sino a los resultados deseados, los obstáculos que deben eliminarse para llegar a ese fin. Proporciona

varias ventajas como: la información confiable acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución.

Hay que tener en cuenta que, el diagnóstico del componente de la comunicación supone fases, para su realización, que estructuran el proceder del investigador para hacer la pesquisa y que consisten en: la búsqueda de datos, el análisis y la evaluación para identificar las deficiencias. Trelles, (2004: p. 81).

Se considera que con distribución similar se puede realizar el diagnóstico del componente de información y comunicación, pues coexisten, en ambos, elementos indispensables para la obtención de resultados verídicos que sustenten una propuesta efectiva, en este caso, el plan de acciones del componente de información y comunicación.

Para efectuar el diagnóstico del mencionado componente se consideran, además, aspectos propios que logran integrarse con el resto de los componentes del control interno, que se establecen como ítems a indagar para determinar su estado actual. Permite conocer las normas y procedimientos de este componente, el origen de la situación actual y dar recomendaciones para su mejoramiento como un elemento generador de transparencia que contribuya con mejorar la imagen, la confianza y la reputación de las organizaciones. Herranz de la Casa, (2007: p. 103).

Fase I: Se caracteriza a la entidad desde el punto de vista del componente de información y comunicación, al analizar los elementos estratégicos de la organización; misión, visión, objeto social, los objetivos y políticas de comunicación interna, externa y su coherencia con las generales y específicas de la institución.

Fase II: Se analiza el cumplimiento de las ocho normas del componente de información y comunicación del control interno (información y responsabilidad,

contenido y flujo de la información, calidad de la información, el sistema de información, flexibilidad al cambio, compromiso de la dirección, comunicación, valores de la organización y estrategias, y canales de comunicación) y su relación con los clientes, proveedores, instituciones de apoyo, medios de difusión masiva y la localidad entre otros .

Fase III: se evalúan los resultados y en consecuencia con ellos se establecen los objetivos del componente de información y comunicación por alcanzar; se arriba a conclusiones y recomendaciones pertinentes para ejecutar el plan de acciones que lo seguirá como propuesta para solucionar las deficiencias detectadas.

2.5.8.2 Plan de acciones del componente de información y comunicación

Lo que el público piensa u opina de una organización, es siempre producto de la información voluntaria o involuntaria que esta institución emite hacia el exterior. Por lo tanto es necesario comunicar lo que se hace en una entidad y no callarlo, pero informarlo de manera lógica, clara e institucional, es decir por medio de un concreto plan/estrategia de comunicación.

Para que cualquier tipo de empresa, institución o organización, comunique integralmente lo que “lleva dentro de sí”, hacia sus empleados y hacia su público específico, en cualquier situación, ya sea al llegar a un nuevo mercado o en un momento de crisis, es necesario elaborar detenidamente un importante, concreto y a la medida plan/estrategia de comunicación, que por medio de los pasos que se concretarán, haga alcanzar los objetivos de comunicación establecidos previamente.

Según Cardoso, (2002), citado por Molina (2007; p.18) la estrategia de comunicación es un “modo y sistema de influencias sicosociológicas destinadas a uno o por lo general, varios públicos, mediante un conjunto relativamente amplio de acciones y medios de comunicación, durante un período previamente

establecido (3-5 años), persiguiendo objetivos en correspondencia con los intereses e intenciones de determinada organización”.

Se debe plantear una introducción, el problema que se debe resolver con el plan de acciones, los objetivos, la identificación de los públicos objetivo, plan de acciones y medios propiamente dicho; el análisis presupuestal, la evaluación y control como el investigador estime que debe hacerse con las acciones en el caso específico que le ocupa.

Capítulo III

Marco metodológico

3.1 Método o tipo de investigación

El estudio del impacto que tiene la comunicación interinstitucional como medio de divulgación en una dependencia del Estado se hará mediante el método deductivo que parte de datos generales aceptados como válidos y que, por medio del razonamiento lógico, pueden deducirse varias suposiciones y así describir los fenómenos sujetos a estudio partiendo de lo general a lo particular.

El tipo de investigación por el manejo de datos es cuantitativa. A continuación se describen los tipos de investigación.

Tipos de investigación

Cuadro 2

Investigación cualitativa	Investigación cuantitativa
Propósito: Explicar y obtener conocimiento profundo de un fenómeno mediante la obtención de datos extensos narrativos.	Propósito: Explicar, predecir y controlar fenómenos mediante un enfoque de obtención de datos numéricos.
Diseño: Flexible, se especifica en términos generales en el desarrollo de estudio. Puede o no haber distracción.	Diseño: Estructurada, inflexible, se especifica de detalles en el desarrollo del estudio. Involucra intervención, manipulación y control puede ser descriptiva, causal-comparativa y experimental.
Estrategia de recolección de datos: Recolección de documentos, observación participativa, entrevistas informales y no estructuradas, notas de campo detallado y extenso.	Estrategia de recolección de datos: Observación no participativa, entrevistas formales y semiestructuradas administración de test y cuestionarios.
Interpretación de los datos: Conclusiones tentativas y revisión de van dando sobre la marcha del estudio, generalizaciones especulativas o simplemente no se dan.	Interpretación de los datos: Conclusiones y generalizaciones se formulan al concluir el estudio y se expresan con un grado predeterminado de certeza.
Tendencias: Estudios más estructurados. Incremento en la aplicación de las dos estrategias de investigación en mismo estudio.	

Fuente: elaboración propia.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo general

Determinar la necesidad de elaborar e impulsar un sistema de comunicación institucional propio del Ministerio de Gobernación.

3.2.2 Objetivos específicos

- Establecer el nivel de coordinación comunicacional entre instituciones del sector seguridad, en el levantamiento de datos y uniformidad en la divulgación de los mismos.
- Diseñar, con base en los resultados obtenidos, un sistema de comunicación interna y externa entre el Ministerio de Gobernación y el Ministerio Público, en función del fortalecimiento comunicacional institucional e interinstitucional.

3.3 Técnica

Todos los datos recolectados fueron trabajados en forma descriptiva, obteniendo porcentajes y promedios de las características de las respuestas. Las notas recabadas fueron tabuladas y representadas en porcentajes; luego fueron descritas por medio de cuadros y gráficas con su análisis respectivo.

3.4 Instrumento

Fichas bibliográficas y de resumen, así como un cuestionario constituido por 10 preguntas redactadas en forma afirmativa, las cuales describieron situaciones de las áreas mencionadas para establecer los criterios personales del entrevistado por medio del cuestionamiento ¿por qué?

3.5 Población

Hombres y mujeres, directivos de personal que laboran en el Ministerio de Gobernación y el Ministerio Público.

El universo de los participantes está constituido por personas que laboran en el Ministerio de Gobernación y el Ministerio Público. Considerando que era una población finita que poseía la información necesaria para el desarrollo de la propuesta, se estimó una muestra de 30 personas, de un total de 150.

3.6 Muestra

Todos los datos recolectados fueron analizados, obteniendo porcentajes y promedios de las características de las respuestas. Las notas se tabularon y se representan en porcentajes; luego se describieron por medio de cuadros y gráficas donde aparece el respectivo análisis entre los distintos grupos de estudio.

La Unidad de Información Pública del Ministerio de Gobernación, (UIP-MINGOB), fue el canal y enlace entre las distintas dependencias del Ministerio de Gobernación, y del Ministerio Público que formaron parte del estudio, considerando su obligación de establecer programas de actualización permanente de información hacia sus servidores públicos mediante cursos, talleres, seminarios y toda estrategia pedagógica que se considere pertinente.

Capítulo IV

Análisis e interpretación de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos mediante la investigación de campo relacionada con la tesis: "Propuesta de un sistema con enfoque interinstitucional para divulgación e información del Ministerio de Gobernación", realizada de enero a marzo de 2011. La información es interpretada por medio de cuadros gráficas y su respectivo análisis.

4.1 Análisis de resultados

¿Qué opinión le merece el hecho de crear un sistema de divulgación de información, con enfoque interinstitucional, en el Ministerio de Gobernación?

Cuadro 1

Respuesta	No. de personas	%
Una solución ventajosa para las instituciones	14	20
Una solución ventajosa para los usuarios del Ministerio	6	30
Una solución ventajosa para el Ministerio	10	50
Total	30	100%

Fuente: Elaboración trabajo de campo.

Gráfica 1



Fuente: Elaboración trabajo de campo.

Sobresale que el 50% de los encuestados expresó que un sistema de divulgación de información, con enfoque interinstitucional, en el Ministerio de Gobernación, sería ventajoso solamente para el ministerio; otro 30% indicó que beneficiaría a los usuarios del ministerio y un 20% consideró que favorecería a las dependencias.

¿Cuál cree usted que es el beneficio mayor en la creación de un sistema de divulgación?

Cuadro 2

Respuesta	No. de personas	%
Mejor comunicación entre las instituciones	18	50
Mejor información hacia el público	2	10
Mejoramiento del sistema interno del Ministerio	10	40
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración trabajo de campo.

Gráfica 2



Fuente: Elaboración trabajo de campo.

El 90% de las personas censadas señaló que el beneficio de la creación de un sistema de divulgación sería el de mejorar la comunicación entre las instituciones, es decir la mejora del sistema interno del ministerio facilitando la comunicación entre las dependencias. Sólo un 10% consideró que le beneficio sería mejorar la información hacia el público.

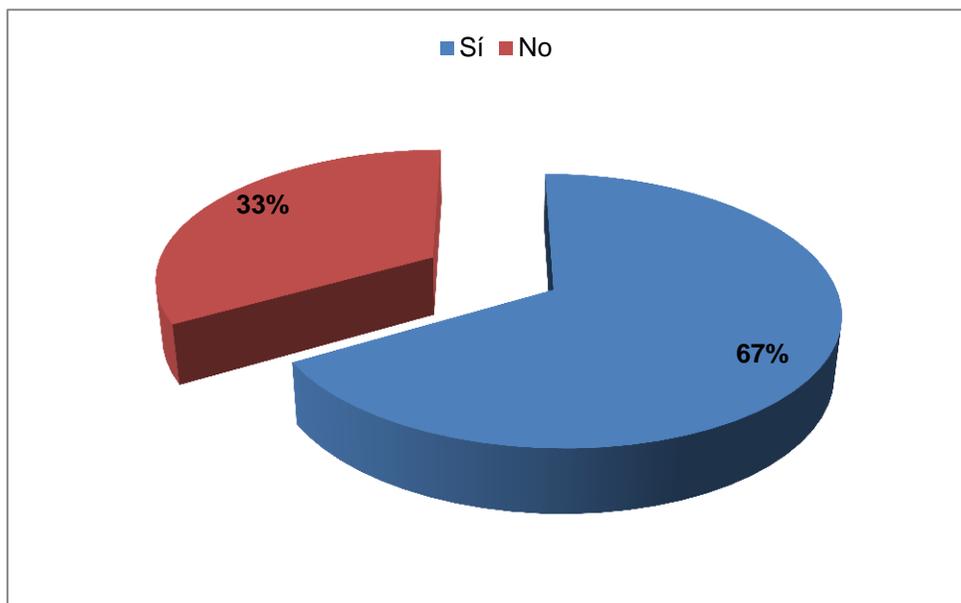
¿Conoce los beneficios de un sistema interinstitucional de divulgación?

Cuadro 3

Respuesta	No. de personas	%
Sí	25	67
No	5	33
Total	30	100%

Fuente: Elaboración trabajo de campo.

Gráfica 3



Fuente: Elaboración trabajo de campo.

En relación con la pregunta anterior, el 67% de encuestados respondió que sí tiene conocimiento acerca de los beneficios de un sistema de divulgación interinstitucional, mientras que el 33% indicó que no.

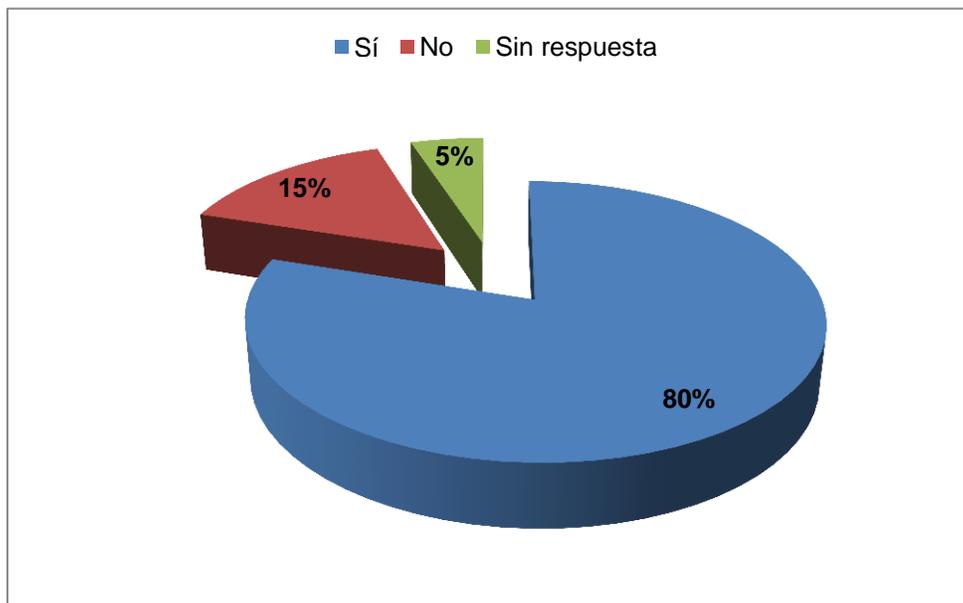
¿Considera que beneficiaría a la institución un sistema de comunicación por medio de la divulgación?

Cuadro 4

Respuesta	No. de personas	%
Sí	26	80
No	3	15
Sin respuesta	1	5
Total	30	100%

Fuente: Elaboración trabajo de campo.

Gráfica 4



Fuente: Elaboración trabajo de campo.

De acuerdo con las respuestas emitidas por los encuestados en la gráfica 4 se ilustra que la mayoría (80%) opinó que un sistema de comunicación por medio de la divulgación sería beneficioso para la institución. Otro 15% respondió en forma negativa y un 5% se abstuvo de contestar.

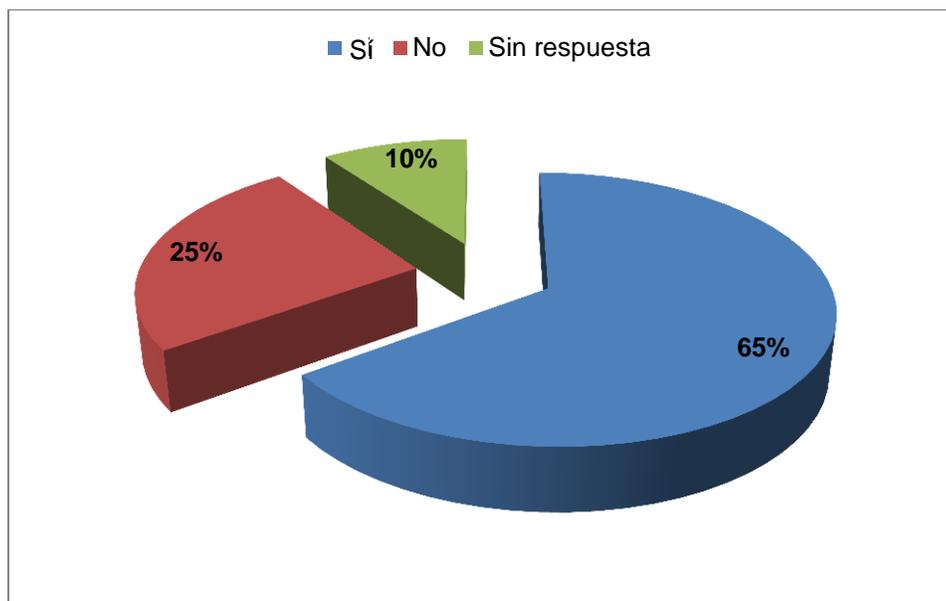
¿Existe un procedimiento documentado para el control de los registros?

Cuadro 5

Respuesta	No. de personas	%
Sí	23	65
No	5	25
Sin respuesta	2	10
Total	30	100%

Fuente: Elaboración trabajo de campo.

Gráfica 5



Fuente: Elaboración trabajo de campo.

En el cuadro y gráfica anteriores se evidencia contradicción debido a que un 65% dice que existe un procedimiento documentado para el control de registros mientras que otro 25% señala que no es así. Otro 10% no emitió respuesta.

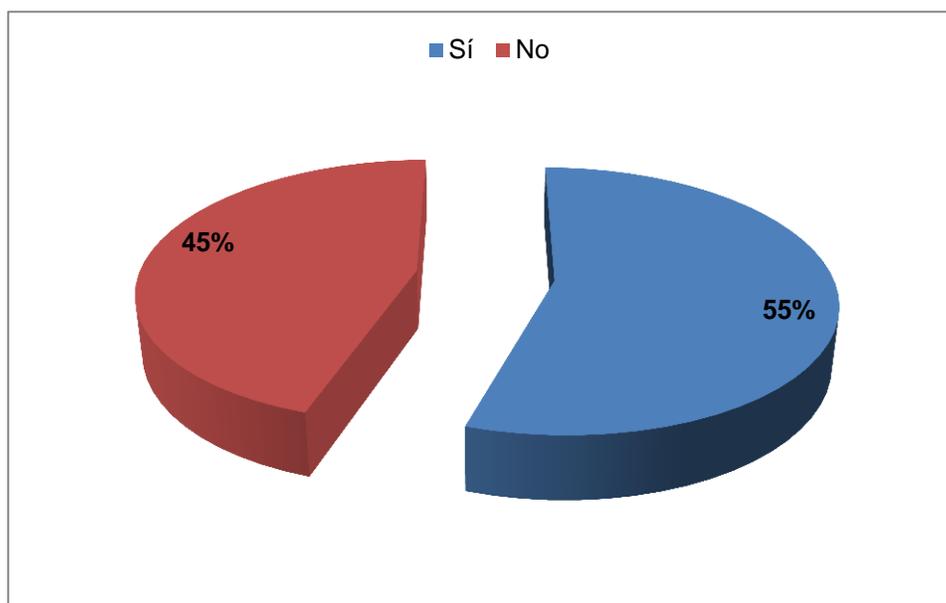
¿Utiliza los procedimientos existentes?

Cuadro 6

Respuesta	No. de personas	%
Sí	17	55
No	13	45
Total	30	100%

Fuente: Elaboración trabajo de campo.

Gráfica 6



Fuente: Elaboración trabajo de campo.

Respecto del uso de procedimientos existentes dentro del ministerio, el 55% indicó que sí los utiliza, mientras que un 45% dijo no emplearlos.

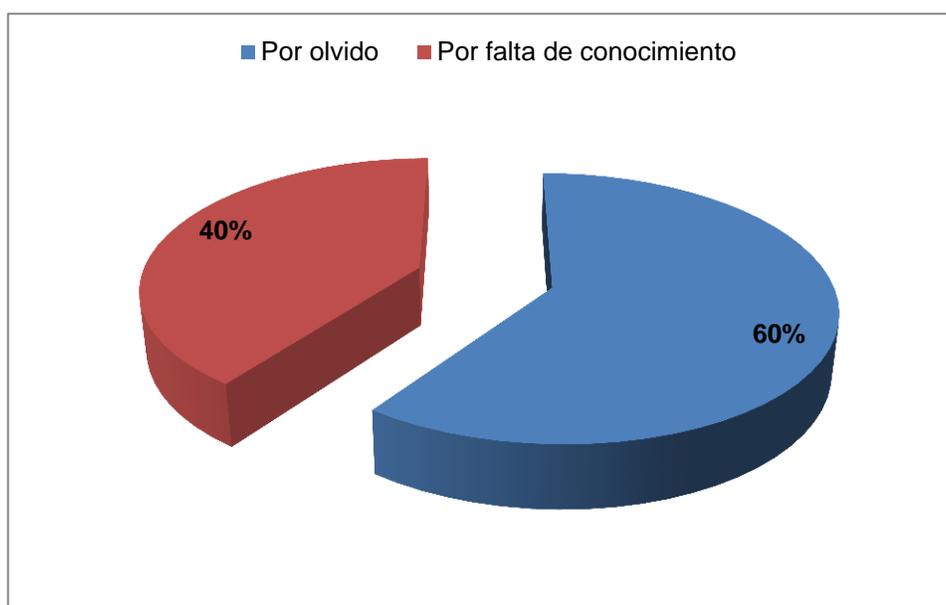
En caso de que no los use, ¿cuál es la razón?

Cuadro 7

Respuesta	No. de personas	%
Por olvido	22	60
Por falta de conocimiento	8	40
Total	30	100%

Fuente: Elaboración trabajo de campo.

Gráfica 7



Fuente: Elaboración trabajo de campo.

La información descrita en el cuadro y gráfica 7 revela que la mayoría de encuestados no utiliza los procedimientos por olvido y otro 40% por desconocimiento.

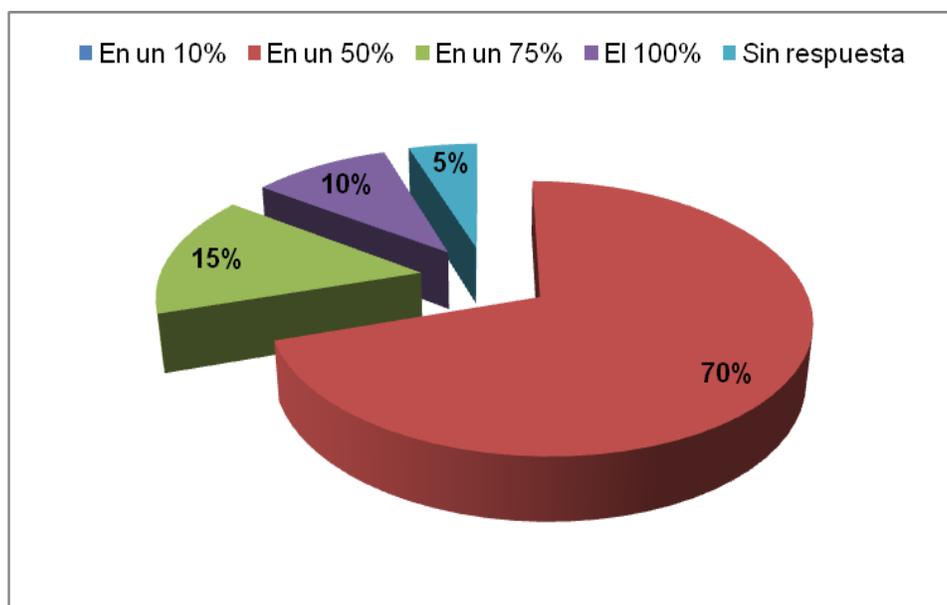
En caso de que los use, ¿con qué frecuencia lo hace?

Cuadro 8

Respuesta	No. de personas	%
En un 10%	1	5
En un 50%	24	70
En un 75%	3	15
El 100%	2	10
Sin respuesta	0	0
Total	20	100%

Fuente: Elaboración trabajo de campo.

Gráfica 8



Fuente: Elaboración trabajo de campo.

Respecto de la frecuencia con la que utilizan los procedimientos, el 70% indicó que los usa para facilitar el trabajo; otro 15% cree que hacen más ágil su tarea y un 5% no los ha empleado.

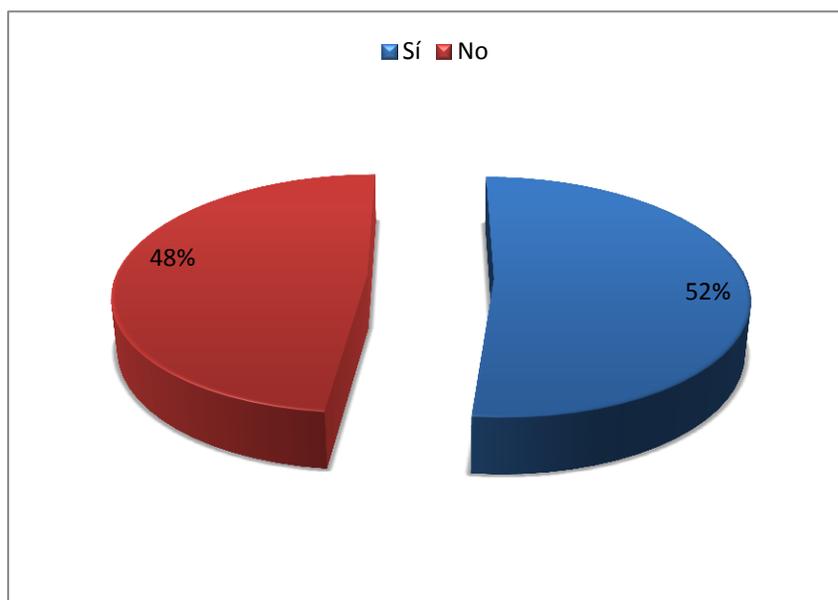
¿Se encuentran definidos los cargos o funciones de la organización en organigrama y fichas de puestos?

Cuadro 9

Respuesta	No. de personas	%
Sí	16	52
No	14	48
Total	30	100%

Fuente: Elaboración trabajo de campo.

Gráfica 9



Fuente: Elaboración trabajo de campo.

En cuanto a la definición de los cargos y funciones, organigrama y fichas de puestos el 52% manifestó que se encuentran definidos, el 48% considera lo contrario y un 10% no respondió.

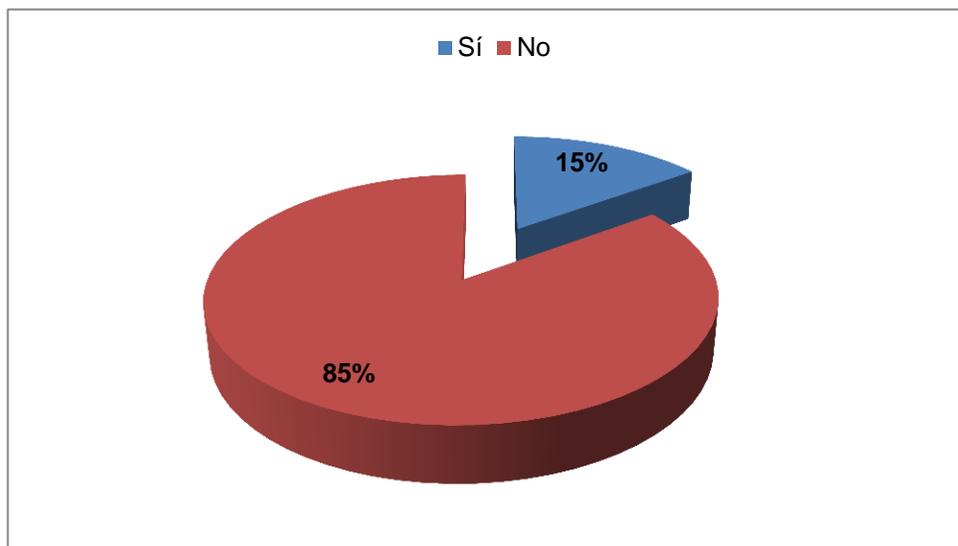
¿Existe un plan de formación para el logro de procesos de comunicación interinstitucional?

Cuadro 10

Respuestas	No. de personas	%
Sí	3	15
No	27	85
Total	Total	100%

Fuente: Elaboración trabajo de campo.

Gráfica 10



Fuente: Elaboración trabajo de campo.

El 85% de respuestas se refieren a que no existe un plan, aunque un 15% indicó conocerlos.

Capítulo V

Propuesta comunicativa

En este capítulo se desarrolla la propuesta mediante una serie de temas como se describe a continuación.

- 5.1 Diagnóstico
 - 5.1.1 Percepción general del diagnóstico
 - 5.1.2 Gestión
 - 5.1.3 Medios
 - 5.1.4 Temáticas
 - 5.1.5 Cobertura
- 5.2 Exposición de motivos
- 5.3 Objetivo general
- 5.4 Objetivos específicos
- 5.5 Criterios generales
- 5.6 Criterios de estrategias de divulgación e información
- 5.7 Propuesta comunicativa
- 5.8 Ejes estratégicos del sistema interinstitucional de divulgación e información del Ministerio de Gobernación
 - 5.8.1 Relaciones estratégicas de comunicación
 - 5.8.2 Comunicación organizativa interinstitucional
 - 5.8.3 Gestión de vínculos en áreas de comunicación
 - 5.8.4 Plataforma integral de medios de información
- 5.9 Frentes de acción
 - 5.9.1 Enfoque sistémico interinstitucional
 - 5.9.2 Orientación de la estrategia de comunicación
 - 5.9.3 Gestión de red de la efectividad de la comunicación
- 5.10 Estrategias lineales de comunicación e información
- 5.11 Ciclo estratégico de la comunicación
 - 5.11.1 Información

- 5.11.2 Participación
- 5.11.3 Integración
- 5.12 Estimación de recursos para iniciar la propuesta
 - 5.12.1 Recursos materiales
 - 5.12.2 Ubicación de las oficinas y áreas de trabajo
- 5.13 Recurso humano
 - 5.13.1 Recurso humano por puesto salario y funciones
- 5.14 Recursos financieros
 - 5.14.1 Recursos financieros por costo de preparación y monto anual

5.1 Diagnóstico

En el Ministerio de Gobernación se realizó un diagnóstico de comunicación institucional e interinstitucional, donde se evidencian los siguientes aspectos:

- La gestión de la comunicación del Ministerio de Gobernación se realiza como un proceso lineal y secuencial, dando respuesta a necesidades y encargos mediante campañas que no tienen un propósito claro, con medios internos y externos desarticulados y acciones aisladas que no alcanzan logros en los objetivos institucionales.
- Los esfuerzos están concentrados en la comunicación externa, específicamente, enfocada en los medios de comunicación masiva, mientras que su labor en lo que se refiere a comunicación organizativa y gestión de vínculos con la comunidad no se ha desarrollado estratégicamente.

5.1.1 Percepción general del diagnóstico

En el Ministerio de Gobernación se detectó que la comunicación está enfocada, externa e internamente siguiendo los lineamientos siguientes.

- Gestión.
- Medios.
- Temáticas en materia de seguridad.
- Cobertura.

5.1.2 Gestión

- Ausencia de direccionamiento estratégico, el cual es nulo en el área de comunicación del Ministerio de Gobernación.
- No cuenta con una estrategia integral para alinear las comunicaciones internas y las externas.
- No existe una identificación del público objetivo con miras a una estrategia de comunicación efectiva.
- Inexistencia de una política de comunicación externa con otras instituciones especializadas en materia de seguridad y justicia como el Ministerio Público.

5.1.3 Medios

- No existe una definición de políticas de divulgación para la unificación de criterios en la institución, hacia el exterior.
- Los medios de divulgación e información para lo interno y externo de la institución son escasos, ya que cuenta solamente con página web del Ministerio de Gobernación y la Unidad de Libre Acceso a la Información, que no tiene con un canal integral donde la información sea recibida para su posterior análisis.
- Falta de técnicas de comunicación organizativa y unificación de criterios de mensajes para emitir en la institución y entre instituciones.

5.1.4 Temáticas

- Tendencia a particularizar de forma publicitaria la imagen del Ministro de Gobernación, utilizando solamente los medios de comunicación masiva, dejando en segundo plano la política que debería seguirse como aportar información a la ciudadanía para que participe en la prevención y reacción de eventos de inseguridad.
- Se dificulta la transmisión efectiva de mensajes por el desconocimiento de la necesidad que tiene en lo interno y en lo externo el Ministerio de Gobernación.

5.1.5 Cobertura

- La comunicación interna no llega por igual al 100% de las fuerzas de seguridad específicamente a la Policía Nacional Civil, debido a las dificultades de integrar la comunicación entre unidades operativas.
- El Ministerio de Gobernación funciona por regiones y existen voceros, que necesitan capacitarse en el tema de la comunicación.
- Las comunicaciones externas y la cobertura no es tema de preocupación para el área de comunicación del Ministerio de Gobernación, cosa que resultaría muy importante para realizar trabajos de coordinación entre instituciones.

5.2 Exposición de motivos

A partir del diagnóstico de comunicación realizado y de las líneas base establecidas se propone un sistema con enfoque interinstitucional para La divulgación e información del Ministerio de Gobernación, que permita tener una visión completa en lo interno de la institución por parte de los trabajadores y responder estratégica e integralmente a las necesidades comunicacionales existentes, como en la Policía Nacional Civil, en la Unidad para la Prevención

Comunitaria de la Violencia y en lo externo como el Ministerio Público y sus Fiscalías, para el trabajo en conjunto y alcanzar los objetivos trazados.

5.3 Objetivo general

Idear acciones estratégicas integradas que den respuesta a las necesidades que surgen frente al direccionamiento de la institución, con una visión encaminada al desarrollo de las comunicaciones en el Ministerio de Gobernación sus dependencias e instituciones en materia de justicia, específicamente el Ministerio Público.

5.4 Objetivos específicos

- Establecer lineamientos para la gestión estratégica que permita construir relaciones basadas en confianza entre aliados.
- Determinar parámetros para la gestión de la cultura de comunicación institucional apoyada en acciones que promuevan los cambios de comportamiento, basados en los principios y valores institucionales.
- Determinar parámetros comunicacionales para fortalecer los vínculos entre instituciones y con la ciudadanía, como un ejercicio más en la labor que le compete a ambas instituciones para que la comunidad se integre, participe y coopere.
- Definir lineamientos para la construcción de una plataforma unificada e integral de medios internos y externos de divulgación, información y participación, con el fin de optimizar recursos, unificar la identidad y el mensaje institucional, para fortalecer la imagen del Ministerio de Gobernación mediante la Policía Nacional Civil y reflejar el aumento progresivo de la credibilidad de la institución ante la comunidad.

5.5 Criterio general

Los lineamientos que se presentan en este documento se enmarcan en la razón de ser de la institución, la seguridad como un servicio disponible permanentemente para la sociedad y que redunde en la mejora de la calidad de vida de la comunidad.

5.6 Criterios de estrategias de divulgación e información

Las estrategias permiten, de manera integral, los objetivos, dando el valor agregado a la propuesta.

- Contar con una plataforma estratégica que dé respuesta eficiente a las realidades cambiantes del entorno de las instituciones.
- Fortalecer las relaciones y vínculos del Ministerio de Gobernación con la comunidad mediante la unidad para la prevención comunitaria de la violencia para construir credibilidad, confianza e imagen institucional.
- Establecer procesos de comunicación en la Unidad para la Prevención Comunitaria de la Violencia, para conocer las necesidades y expectativas de la comunidad.
- Posicionar las ventajas y beneficios de la gestión con la finalidad de obtener una comunicación efectiva y convertirla en un eje de gestión para la institución.
- Retroalimentar el conocimiento de los integrantes de la institución, con el propósito de dar continuidad a la implementación del sistema de gestión integral mediante las unidades de comunicación, para que cada mando medio de la institución comprenda su rol en beneficio de la ciudadanía.

- Definir la imagen institucional positiva que permita proyectar el esfuerzo en el que hacer mediante el uso racional, creativo y lúdico de los medios que se utilizarán para el desarrollo de la estrategia de divulgación e información.

5.7 Propuesta comunicativa

Las dependencias involucradas en materia de seguridad, en este caso el Ministerio de Gobernación e instituciones en materia de justicia, específicamente el Ministerio Público, manejan su sistema de comunicación de forma descentralizada, es decir, cada una establece los planes, diseños, formas y medios para la interrelación con el medio externo e interno.

La creación y el diseño un sistema interinstitucional de comunicación, divulgación e información del Ministerio de Gobernación facilitaría la fluidez de información que se maneja. De igual forma, se generaría un vínculo entre el Ministerio de Gobernación y el Ministerio Público para la mejora continua de las relaciones interinstitucionales bilaterales, buscando, en un futuro, la participación de otras dependencias en materia de seguridad y justicia.

Desde el punto de vista positivo, cualquier estrategia comunicacional cumple sus objetivos si las partes que la dirigen comparten un mismo fin y éste es el de combatir la violencia y la delincuencia organizada para lograr un clima de seguridad en la ciudadanía. Se podría decir que el éxito de un proyecto se asegura con la implementación de políticas, proyectos y planes para el efecto, por lo que la siguiente propuesta se basará en cuatro ejes estratégicos de comunicación, con sus sistemas de seguimiento, para buscar que se complementen entre sí y fortalezcan la lucha en la prevención de la violencia y delincuencia en general.

Con este proyecto se pretende coadyuvar en el funcionamiento de la comunicación e información entre instituciones en el tiempo justo y con la revisión permanente, de acuerdo con las necesidades que vayan surgiendo.

Se debe reconocer que el ideal es que siempre hay que apuntar hacia la eficiencia y la excelencia; sin embargo, no hay que olvidar la realidad concreta, que está condicionada por la burocracia propia de las instituciones gubernamentales, en cuanto a los presupuestos y toma de decisiones tanto de los operadores como de los altos mandos.

5.8 Ejes estratégicos del sistema interinstitucional de divulgación e información del Ministerio de Gobernación

El sistema interinstitucional de divulgación e información del Ministerio de Gobernación se fundamenta en cuatro ejes estratégicos para lograr el cumplimiento de la misión propuesta, donde se busca planear y gestionar la comunicación como un ciclo, que permita diseñar estrategias que pretendan instaurar una cultura de cambio de comportamientos desde el Ministro de Gobernación con sus viceministros de seguridad, Viceministerio de Apoyo Comunitario y Viceministerio de Antinarcóticos, así como Fiscalía General del Ministerio Público con Fiscales de Investigación de Narcoactividad y Delitos Contra la Vida, con el apoyo del personal subalterno que tenga a su cargo cada institución. La Unidad de Comunicación, de cada dependencia, será la encargada de obtener logros en el fortalecimiento institucional, producto de la convivencia entre sí, cuya finalidad es hacer eficiente la seguridad ciudadana.

Los ejes son los siguientes:

- Relaciones estratégicas de comunicación.
- Comunicación organizativa interinstitucional.
- Gestión de vínculos en áreas de comunicación.
- Plataforma integral de medios de información.

5.8.1 Relaciones estratégicas de comunicación

La aplicación de este eje será el elemento que permitirá construir relaciones basadas en la confianza, con aliados o referentes estratégicos en materia de seguridad, para concretar los niveles de credibilidad, confianza y posicionamiento

en el Ministerio de Gobernación y Ministerio Público, para el efecto, se debe crear el canal de información bilateral como enlace entre ambas dependencias, por lo que se propone la creación del área de comunicación especializada, interinstitucional, situada en el Ministerio de Gobernación y Ministerio Público, respectivamente, para consolidar la constante comunicación institucional entre sí.

5.8.2 Comunicación organizativa interinstitucional

La gestión de la comunicación organizativa interinstitucional estará apoyada en acciones de comunicación específicas que promoverán los cambios de comportamientos basados en los principios y valores institucionales y sin interferencia entre dependencias mediante el liderazgo estratégico de la comunicación interna y externa, para lograr empoderar la identidad cultural por parte del personal de cada entidad. Para lograr lo anterior es preciso fortalecer el conocimiento de los colaboradores.

5.8.3 Gestión de vínculos en áreas de comunicación

Debido a que son instituciones de seguridad y cumplimiento de la ley penal, al cumplir, por esencia, funciones preventivas y estrategias de investigación, se debe buscar el constante contacto con la ciudadanía y entre sí. Es importante mantener una corresponsabilidad tanto en temas de seguridad como de convivencia dentro del Ministerio de Gobernación y el Ministerio Público. Por medio de las áreas de comunicación específicas se promoverá la creación de estos vínculos permitiendo un ejercicio más efectivo de la labor policíaca y fiscalizadora, para que la ciudadanía se integre, participe y coopere.

5.8.4 Plataforma integral de medios de información

La creación de una plataforma de información permitirá la fusión entre los medios de información y la participación de ambas instituciones. Su correcto uso y alineación con el direccionamiento estratégico, dentro del Ministerio de Gobernación y el Ministerio Público, facilitará el cumplimiento de los primeros tres

elementos: relaciones estratégicas de comunicación, comunicación organizativa interinstitucional, gestión de vínculos en áreas de comunicación.

5.9 Frentes de acción

Son necesarios tres elementos que componen el sistema de comunicaciones estratégicas y forman parte de los frentes de acción. Éstos permitirán implementar la comunicación entre instituciones y serán la guía de ejecución de cada grupo de comunicaciones estratégicas.

Los pilares principales de los frentes de acción son los siguientes:

- Enfoque sistémico interinstitucional.
- Orientación de la estrategia de comunicación.
- Gestión de red de la efectividad de la comunicación.

5.9.1 Enfoque sistémico interinstitucional

Permitirá tener una visión amplia e integral de las necesidades de la comunidad y de la institución, pues se trata de dar respuesta eficiente y eficaz a las interrelaciones entre instituciones y usuarios. De esa cuenta, se da paso a un subsistema del sistema de gestión de información.

En la organización, la comunicación, tanto interna como externa, será transversal, pues se gestionará de manera sistémica, buscando el equilibrio y la dinámica en las interrelaciones desde altos mandos a mandos medios, en lo que a seguridad y justicia se refiere.

5.9.2 Orientación de la estrategia de comunicación

Las comunicaciones apoyarán el cumplimiento de objetivos institucionales. Para ello, se pasará de una gestión mediática e informativa a una gestión estratégica, bidireccional, multidireccional, que propiciará cambios culturales de convivencia

dentro de mandos medios de cada dependencia para lograr el fortalecimiento de la cultura institucional e interinstitucional.

5.9.3 Gestión de red de la efectividad de la comunicación

Este principio permitirá tener una visión integral e integrada, dentro de cada dependencia para la coordinación interinstitucional con el objetivo de viabilizar la gestión por procesos y la construcción de vínculos interinstitucionales, también ya creados, para potencializar las interacciones de la Policía Nacional Civil y las Fiscalías y llegar a las estrategias.

5.10 Estrategias lineales de comunicación e información

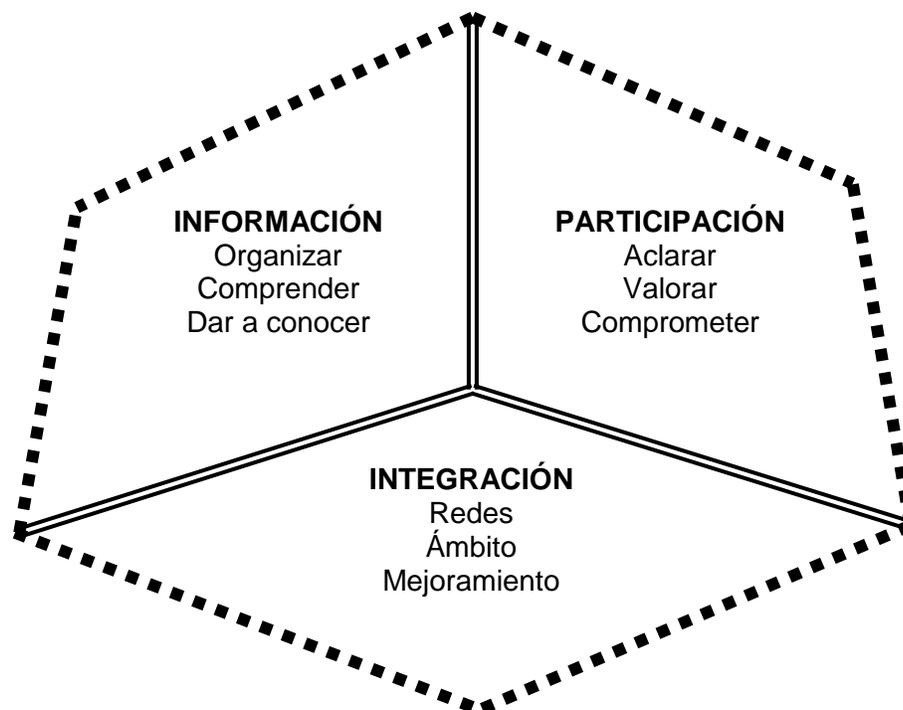
Serán llamadas estrategias lineales de comunicación e información las que estarán encaminadas a los resultados efectivos, éstas son:

- Comunicación constante entre las instituciones es el resultado de la divulgación e información que tengan entre sí obteniendo una retroalimentación. Esta interacción será de carácter flexible y se adaptará fácilmente a las necesidades del entorno debido a lo cambiante del ambiente.
- La información recibida será valorada, pues se requiere de acciones inmediatas en el tratamiento de la información de delitos específicos.
- Se gestionará la alineación, armonización y estructuración de programas, proyectos y acciones estratégicas de comunicación por parte de la Unidad de Comunicación de cada institución con el fin de interactuar.
- Fortalecer las comunicaciones con Mandos Medios de la Policía Nacional Civil y Fiscalía General del Ministerio Público con Fiscalías, para que éstas propicien la coordinación, el mejoramiento continuo del servicio para optimizar la seguridad ciudadana, buscando que los vecinos también se vinculen con los diferentes programas de participación comunitaria colaborando con denuncias.

5.11 Ciclo estratégico de la comunicación

Este ciclo lo constituyen tres fases que se deben contemplar y tener presente en el diseño de planes de acción, comunicación interna y externa del Ministerio de Gobernación.

Fases del ciclo estratégico



Fuente: Elaboración Propia

5.11.1 Información

Se creará información especializada, específica y confidencial para el uso útil de quienes reciban el mensaje, concretamente el personal interno del Ministerio de Gobernación y sus viceministerios como el personal del Ministerio Público y sus Fiscalías.

5.11.2 Participación

Promover procesos de socialización para aclarar inquietudes y despejar dudas relacionadas con temas complejos, para que se encuentre un significado y un valor al mensaje. Crear espacios de escucha y retroalimentación que permiten comprometer a los integrantes de la institución, para que tomen acciones específicas en beneficio de la ciudadanía.

5.11.3 Integración

Alcanzar alianzas entre las instituciones para la construcción de redes internas que posibiliten que los altos mandos impulsen, en forma permanente los cambios de comportamientos y los conviertan en hábitos.

La oficina de comunicación se basará en las estrategias ya mencionadas, debe garantizar y velar porque toda acción comunicacional que se realice en la institución contemple las tres fases del ciclo, en coordinación de los cuatro ejes estratégicos, con el fin de evolucionar de una gestión informativa a una gestión que permita motivar acciones y cambiar comportamientos dentro de las dependencias.

5.12 Estimación de recursos para iniciar la propuesta

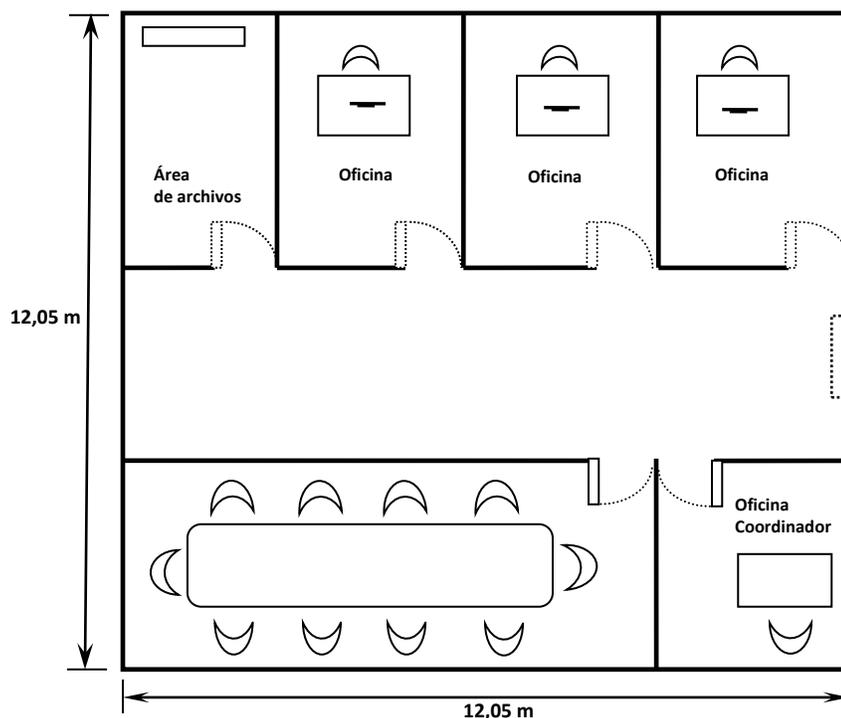
Consiste en la previsión de recursos, humanos, materiales y financieros para la realización de la propuesta.

5.12.1 Recursos materiales

- Espacio adecuado para oficina, con anexo para sala de reuniones.
- Escritorios tipo modular para estación de trabajo, con tableros aéreos.
- Equipo de cómputo de última generación.
- Infraestructura de red de telecomunicaciones y datos.
- Servicio de Internet en cada una de las estaciones de trabajo.

5.12.2 Ubicación de oficinas y áreas de trabajo

Propuesta de un sistema con enfoque interinstitucional para la divulgación e información del Ministerio de Gobernación



Fuente: Elaboración propia.

5.12.2 Recurso humano

- Coordinador de comunicación institucional e interinstitucional del Ministerio de Gobernación.
- Consultor de aplicación de comunicación sistémica institucional e interinstitucional.
- Consultor de integración comunicacional para mejoras de la comunicación institucional e interinstitucional.

- Consultor de comunicación en participación comunicativa en materia de seguridad y prevención de la violencia y el delito.

5.12.2.1 Recurso humano por puesto, salario y funciones

Propuesta de un sistema con enfoque interinstitucional

para la divulgación e información del Ministerio de Gobernación

NOMBRE DEL PUESTO	Coordinador de comunicación institucional e interinstitucional	Consultor de aplicación de comunicación sistemática institucional e interinstitucional	Consultor de integración comunicacional para mejoras de la comunicación institucional e interinstitucional	Consultor de comunicación en participación comunitaria en materia de seguridad y prevención de la violencia y el delito
PERFIL DEL PERSONAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Licenciado en Ciencias de la Comunicación. 2. Conocimiento en comunicación institucional. 3. Conocimiento en comunicación en materia de seguridad. 4. Conocimiento de Office, Internet. 5. Experiencia en instituciones del Estado de preferencia en las pertenecientes al Sector Justicia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Técnico Profesional en Publicidad o Licenciado en Ciencias de la Comunicación. 2. Conocimiento en sistemas de comunicación integral, catalogado para mensajes directos y claros. 3. Amplio conocimiento de canales de información y comunicación interpersonal. 4. Conocimiento de Office e Internet, y Front Page. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Técnico Profesional en Locución o Licenciado en Ciencias de la Comunicación 2. Conocimiento de comunicación organizacional. 3. Conocimiento en mejora continua en los canales de comunicación. 4. Conocimiento en comunicación institucional e interinstitucional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Técnico Profesional en Periodismo o Licenciado en Ciencias de la Comunicación 2. Conocimiento en participación dinámica de la ciudadanía. 3. Experiencia en trabajo de campo y manejo de comunicación masiva. 4. Conocer la comunicación institucional e interinstitucional para un cambio social 5. Conocimiento de Office, Internet.

SALARIO	Q17,000.00	Q8,500.00	Q8,500.00	Q8,500.00
FUNCIONES DE LOS CARGOS	<ul style="list-style-type: none"> • Enlace directo con el alto mando de la institución. • Verificar que se cumplan los cuatro ejes estratégicos. • Mantener la cultura integral de comunicación en materia de seguridad. • Velar porque los procesos sean efectivos y desarrollarlos de igual forma. • Mantener la confidencialidad de la información recibida. • Velar porque se cumpla el resultado esperado en reacción de la seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar con visión amplia las necesidades de la comunidad y de la institución. • Rapidez y confiabilidad en la sistemática de comunicación en materia de seguridad. • Confidencialidad e integridad en información recibida y comunicación enviada. • Mantener el contacto diario con las dependencias fortaleciendo el lazo interinstitucional. • Ejecutor de los mensajes para reacción policial efectiva en coordinación con las fiscalías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unificación de la información recibida de manera integral, efectiva y clara. • Mantener mensajes eficientes para la reacción de las fuerzas policiales y fiscalías del MP. • Mantener el canal de comunicación en constante ejercicio de sus funciones entre PNC y MP. • Coadyuvar a las ejecuciones de acciones de seguridad para ubicación de delitos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estar enfocado en las necesidades de la ciudadanía. • Conocer la problemática comunitaria e implementar participación ciudadana para prevención del delito. • Enlace directo con Unidad de Prevención comunitaria de la violencia y fiscalías del MP. • Mantener la cultura de comunicación y trabajo en equipo interinstitucional.

Fuente: Elaboración propia.

5.12.2 Recursos financieros

Los costos, para la aplicación de las estrategias, serán financiados de la siguiente forma:

Una parte del costo, que equivale al 70%, será auspiciado por la Cooperación Internacional mediante la Unión Europea; el otro 30% por parte del Gobierno de Guatemala por medio del presupuesto del Ministerio de Gobernación; estos fondos serán canalizados, coordinados y gestionados por la Instancia Coordinadora de la

Modernización del Sector Justicia (ICMSJ), como se describe en el cuadro siguiente:

5.12.3.1 Recursos financieros por costo de preparación y monto anual

Propuesta de un sistema con enfoque interinstitucional para la divulgación e información del Ministerio de Gobernación

DESCRIPCIÓN	COSTOS DE PREPARACIÓN	TOTAL ANUAL
Recurso humano	Q42,500.00	Q510,000.00
Transporte	Q1,000.00	Q12,000.00
Papelería y útiles	Q1,000.00	Q12,000.00
Impresión de informes	Q1,500.00	Q18,000.00
Equipo de cómputo	Q48,000.00	Q48,000.00
TOTALES	Q94,000.00	Q600,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos mediante la investigación, se anotan las conclusiones siguientes.

1. En la actualidad, en el Ministerio de Gobernación, la gestión de comunicación no se realiza en la forma adecuada, debido a ello se debe apoyar en la orientación de políticas, normas, procedimientos y mecanismos sistemáticos de la información y de la identidad institucional, mediante la creación de una oficina de comunicaciones que involucre a los frentes de acción para contribuir con el sistema de seguridad.
2. Existe la necesidad de implementar estrategias que complementen los sistemas de reacción inmediata para coadyuvar en la prevención de la violencia emanada de la delincuencia organizada.
3. En el Ministerio de Gobernación hace falta la consolidación de una cultura institucional e interinstitucional sólida, basada en principios y valores, en marcada en la moral, confidencialidad, respeto y amor por el país, que fortalezca el proyecto institucional en beneficio de la ciudadanía.
4. La implementación de políticas, normas y procedimientos mediante las estrategias comunicacionales, informativas y de divulgación, tanto interna como externamente podría recuperar la gobernabilidad del país y se ganaría la confianza de la ciudadanía hacia los órganos de seguridad y justicia.

Recomendaciones

Considerando las conclusiones anteriores, a continuación se presentan algunas recomendaciones.

1. Se insta a las autoridades del Ministerio de Gobernación para que presten atención a las políticas comunicacionales y divulgativas propuestas en el presente trabajo.
2. Constituir una oficina específica en el Ministerio de Gobernación, que se enfoque en la comunicacional interinstitucional, para mejorar el desempeño de las funciones de recolectar y divulgar información con el fin de que ésta (la información) sea oportuna y cree un ambiente de cooperación mutua entre las dependencias involucradas en este proyecto que beneficiará a la ciudadanía, es decir a los usuarios del sistema de seguridad y justicia.
3. Aprovechar el apoyo de la comunidad internacional para la creación de una oficina especializada que asegure la relación estrecha entre las instituciones y se sustente en la comunicación con las dependencias externas y con la ciudadanía.
4. Impulsar políticas y estrategias de comunicación interna y externa en las instituciones del sector seguridad y justicia para que ocupen un lugar importante en los planes organizacionales que benefician al país.

Referencias bibliográficas

1. Amaro, Nelsón. 1990. Descentralización y participación popular en Guatemala (panorama Centroamericano/Cuadernos de la Realidad Nacional). Guatemala: INCEP, 74 p.
2. Angulo Marcial, Noel. 1996. Información: una propuesta conceptual. México: Conceptos, 96 p.
3. Arendt, Hannah. 1997. ¿Qué es política? España: Paidós, 146 p.
4. Arévalo de León, Bernardo, González Patricia y Vela Manolo. 2002. Seguridad democrática en Guatemala: desafíos de la transformación. Guatemala: FLACSO-Guatemala, 253 p.
5. Arévalo de León, Bernardo. 1998. Sobre arenas movedizas: sociedad, Estado y Ejército en Guatemala. Guatemala: FLACSO, 168 p.
6. Baldizón Méndez, Manuel Antonio. 2005. La Necesaria transformación del Sistema Penitenciario en Guatemala. Tesis de licenciatura. Universidad Mariano Gálvez de Guatemala. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, 108 p.
7. Barquero Cabrero, José Daniel. 1994. Manual de Relaciones Públicas Empresariales. España: Gestión, 275 p.

8. Bartoli, Annie. 1992. Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. España: Paidós Ibérica, 221 p.
9. Batres Quevedo, Jorge. 2006. Participación, organización y liderazgo en el Mezquital. Guatemala: DIGI-CIEPs-FUNDESCO, 359 p.
10. Berlo, David. 1979. El proceso de comunicación. Argentina: Ateneo, 266 p.
11. Bobbio, Norberto. 1994. El futuro de la democracia. México: Fondo de cultura Económica, 216 p.
12. Borja, Jordi. 1987. Descentralización y participación ciudadana. España: Instituto de Estudios de Administración Local, 252 p.
13. Castellanos, Carlos. 1983. Derecho Procesal Guatemalteco. Curso de Procedimientos Penales. Guatemala: Tipografía Nacional, 406 p.
14. Comisión de Fortalecimiento de la Justicia. 2004. Una nueva justicia para la paz. El proceso de implementación 1998-2004. Comisión nacional para el seguimiento y apoyo al fortalecimiento de la justicia. Guatemala: Magna Terra editores, 55 p.
15. Fernández, Carlos. 1999. La comunicación en las organizaciones. México: Trillas, México, 352 p.
16. Fiske, John. 1982. Introducción al estudio de la comunicación. Colombia: Norma, 146 p.
17. García y Urrea. 1997. Análisis de la gestión de comunicación organizacional en empresas del sector privado del área metropolitana de Caracas. Venezuela: UCAB, 217 p.

18. Gibson, James L.; Ivancevich, John M. y Donnelly, James H. 1996. Comportamiento, Estructuras y Procesos. Editorial IRWIN, 602 p.
19. Guinchat, C. y Menou, M. 1993. Introducción. En su: Introducción general a las ciencias y técnicas de la información y documentación. París: Unesco, 221 p.
20. Hernández Samperi, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista Pilar. 1995. Metodología de la investigación. México: McGraw Hill, 750 p.
21. Instancia coordinadora para la modernización de la justicia Guatemala, Acuerdo Nacional para el Avance de la Seguridad y La Justicia. 2008.
22. Katz, Daniel y Kahn, Robert. 1990. Psicología social de las organizaciones. México: NAMA, 547 p.
23. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. 1996. Administración una perspectiva global. México: McGraw Hill, 804 p.
24. Kreps, G. L. 1995. La comunicación en las organizaciones. España: Addison-Wesley Iberoamericana, 305 p.
25. Mascareñas, Juan. 1993. Manual de fusiones y adquisiciones de empresas. España: McGraw Hill, 402 p.
26. Medina, W. 1999. Manual de administración de recursos humanos. Venezuela: UCAB, 215 p.
27. Osorio, Manuel. 2000. Diccionario de ciencias jurídicas, políticas y sociales. 32ª. edición. Argentina: Ed. Heliasta S.R.L., 1,038 p.

28. Pasquali Antonio. 1978. Comprender la comunicación. Venezuela: Monte Ávila Editores, 312 p.
29. Ponjuán Duarte, Dante. 1998. Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones. Chile: CECAPI Universidad de Chile, 266.
30. Shein, E. H. Y Bennis, W. G. 1995. Personal and organizational change Through Group Methods. Estados Unidos: Wiley, 135 p.
31. Shein, E. Salk, J. y otros. 1991. Fusiones y adquisiciones culturales y organizativas. España: Centro de estudio de las organizaciones, 238 p.
32. Urquijo, José Ignacio. 1996. Teoría de las relaciones industriales. Venezuela: Ex Libris, 481 p.
33. VAC. MINGOB. 2009. Modelo de abordaje para la prevención comunitaria de la violencia. Segunda edición, 65 p.

ANEXOS

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**



CUESTIONARIO DIRIGIDO

A las personas que laboran en el Ministerio de Gobernación, Ministerio Público.

Instrucciones: coloque una "X" en la casilla donde corresponda su respuesta o llene los espacios en blanco donde se requiera. Gracias por su cooperación.

1. ¿Qué opinión le merece el hecho de crear un sistema de divulgación de información, con enfoque interinstitucional, en el Ministerio de Gobernación?

Una solución ventajosa para las instituciones	<input type="checkbox"/>	Una solución ventajosa para los usuarios del Ministerio	<input type="checkbox"/>	Una solución ventajosa para el Ministerio	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

2. ¿Cuál cree usted que es el beneficio mayor en la creación de un sistema de divulgación?

Mejor comunicación entre las instituciones	<input type="checkbox"/>	Mejor información hacia el público	<input type="checkbox"/>	Mejoramiento del sistema interno del Ministerio	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	------------------------------------	--------------------------	---	--------------------------

3. ¿Conoce los beneficios de un sistema interinstitucional de divulgación?

Sí No

4. ¿Considera que beneficiaría a la institución un sistema de comunicación por medio de la divulgación?

Sí No

5. ¿Existe un procedimiento documentado para el control de los registros?

Sí No

6. ¿Los utiliza?

Sí No

7. En caso de que no los use, ¿cuál es la razón?

Por olvido Por falta de conocimiento

8. En caso de que los use, ¿con qué frecuencia lo hace?

En un 10% En un 50%
En un 75% En un 100%

9. ¿Se encuentran definidos los cargos o funciones de la organización en organigrama y fichas de puestos?

Sí No

10. ¿Existe un plan de formación para el logro de procesos de comunicación interinstitucional?

Sí No