



PROYECTO

FACTORES DETERMINANTES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA (INTEGRAL) EN INSTITUCIONES PÚBLICAS. CASO INFICALDAS

LUISA FERNANDA MEJÍA ATALA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
MANIZALES**

2020

FACTORES DETERMINANTES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA
(INTEGRAL) EN INSTITUCIONES PÚBLICAS. CASO INFICALDAS.

Autora

LUISA FERNANDA MEJÍA ATALA

Proyecto de grado para optar al título de Magíster en Administración de Negocios

Tutor

Óscar Alberto Hoyos Villa

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
MANIZALES

2020

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por brindarme cantidad innumerable de tiempo para elaborar esta investigación que no solo amplió mis conocimientos, sino que permitió encontrarme en el camino con personas maravillosas que dieron sin medida para que yo aprendiera y dejar, lo que pretendo sea, un granito de arena para las áreas de la administración y las humanidades, utilizando las herramientas de la administración para dignificar a la comunicación.

A mi familia infinitas gracias por ser mi motor y entenderme las tantas veces que tuve que sacrificar mi tiempo a su lado para sacar adelante este proyecto. Su apoyo fue fundamental en el desarrollo de este estudio.

A mi director del proyecto de grado Óscar Hoyos por siempre estar atento, ser mi guía, aún con las dificultades que eso le implicara y dar una ruta de trabajo para que todo pareciera más fácil.

A la universidad por todos los conocimientos que adquirí en la maestría, por aquella enseñanza de que el sinónimo de líder es humildad, y a mis compañeros de estudio de los que quedaron grandes amigos.

RESUMEN

Se presentan los factores determinantes en la comunicación interna y externa en una entidad pública, como es Inficaldas, con el fin de formalizar el proceso de comunicación en el instituto, permitiendo que se desarrollen integralmente los tipos de comunicación interna y externa. El soporte de esta investigación se encuentra en la literatura hallada, en la cual se describe el proceso de comunicación con un fundamento estratégico que debe hacer parte de los lineamientos de la entidad, pero que en la práctica no existe tal vínculo ni relación.

Después de la indagación del tema con autores de Colombia y otros países, de determinar el alcance que debe tener la comunicación en las empresas públicas y privadas, y de obtener los resultados en la institución objeto de este estudio, se desarrolla el Modelo Integral de Comunicación Estratégica que se puede implementar no solo a Inficaldas sino en otras instituciones donde la comunicación está relegada.

Objetivo. Establecer los factores determinantes en la comunicación interna y externa (integral) en una institución pública: Inficaldas.

Metodología. Se plantea un diseño metodológico consistente con investigación de tipo no experimental y no exploratoria, con enfoque mixto, de corte transversal, de alcance explicativo.

Se aplica encuesta, mediante censo, al cliente interno, para evaluar la comunicación interna, y guía para grupo focal al cliente externo.

Los resultados de la encuesta se obtienen de ejecutar la prueba chi – cuadrado de independencia que permite medir la relación entre las variables dicotómicas, obtenidas en las respuestas Sí o No. Los resultados de la guía para el grupo focal se registraron mediante la aplicación de Atlas Ti.

Resultados. En cuanto a la comunicación interna se evaluó su impacto mediante las categorías objetivos organizacionales y clima organizacional. Los resultados arrojaron que en lo relacionado con objetivos organizacionales las respuestas están segmentadas según el

público interno. En clima organizacional, las respuestas en su mayoría son generalizadas. Y finalmente sobre los resultados de la comunicación externa, vista desde el público interno, los empleados piensan de manera similar sobre el manejo de los sistemas de información y credibilidad, y en relación con la calidad de trabajo y contenidos dirigidos a ellos la opinión es generalizada.

Los resultados en comunicación externa se definen mediante las categorías precisión de la información, impacto de la información y papel de Inficaldas.

Conclusiones. Según los resultados se concluye que la comunicación interna les ha permitido solo a algunos empleados conocer sobre objetivos organizacionales, mientras que es generalizada la percepción sobre el clima organizacional.

En lo relacionado con comunicación externa, se concluye que existe precisión de la información cuando la misma genera confianza y es oportuna. Se evidencia que la página web no es tan efectiva para mantener en contacto con los clientes y se requiere de mayor presencia del instituto en los municipios.

Palabras Claves: Comunicación interna, comunicación externa, comunicación integral, sector público, sector privado.

ABSTRACT

The determining factors in internal and external communication in a public entity, such as Inficaldas, are presented in order to formalize the communication process in the institute, allowing the types of internal and external communication to be fully developed. The support of this research is found in the literature found, which describes the communication process with a strategic foundation that should be part of the entity's guidelines, but that in practice there is no such link or relationship.

After the investigation of the topic with authors from Colombia and other countries, to determine the scope that communication must have in public and private companies, and to obtain the results in the institution object of this study, the Integral Communication Model is developed Strategic that can be implemented not only to Inficaldas but in other institutions where communication is relegated.

Objective. Establish the determining factors in internal and external (integral) communication in a public institution: Inficaldas.

Methodology. A methodological design is proposed that is consistent with non-experimental and non-exploratory research, with a mixed, cross-sectional, explanatory approach. A survey is applied, through a census, to the internal client, to evaluate the internal communication, and a guide for a focus group to the external client.

The results of the survey are obtained by running the chi-square test of independence that allows measuring the relationship between the dichotomous variables, obtained in the answers Yes or No. The results of the guide for the focus group were recorded through the Atlas application.

Results. Regarding internal communication, its impact was evaluated through the organizational objective categories and organizational climate. The results showed that in relation to organizational objectives the answers are segmented according to the internal

public. In organizational climate, the answers are mostly generalized. And finally about the results of external communication, seen from the internal public, employees think similarly about the management of information and credibility systems, and in relation to the quality of work and content addressed to them, opinion is widespread.

The results in external communication are defined by the categories accuracy of information, impact of information and role of Inficaldas.

Conclusion. According to the results, it is concluded that internal communication has allowed only some employees to know about organizational objectives, while the perception about the organizational climate is widespread.

Regarding external communication, it is concluded that there is precision of the information when it generates trust and is timely. It is evident that the website is not as effective in keeping in touch with customers and requires a greater presence of the institute in the municipalities.

Keywords: Communication, public sector, private sector.

CONTENIDO

1	PRESENTACIÓN.....	12
2	CONTEXTO Y PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
2.1	Problema y antecedentes del problema de investigación	14
3	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	40
4	JUSTIFICACIÓN.....	41
5	MARCO TEÓRICO.....	42
5.1	Conceptos de la comunicación.....	42
5.1.1	Información y Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC).....	45
5.2	La comunicación integral	48
5.3	Comunicación interna	56
5.4	Comunicación externa.....	61
5.5	Sector público.....	63
5.6	Sector privado	67
5.7	Rol del comunicador	70
5.8	Modelos de comunicación.....	75
6	OBJETIVOS	82
6.1	Objetivo general	82
6.2	Objetivos específicos.....	82
7	METODOLOGÍA	83
7.1	Datos y métodos.....	83
7.1.1	Los Datos.....	85
7.1.2	Los Métodos.....	85
7.2	Análisis estadístico.....	86
7.3	Resultados esperados.....	87
8	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	88
8.1	En variables, prueba chi-cuadrado para dependencia, y en categorías, Atlas.ti	91
9	Discusión de resultados	106
10	CONCLUSIONES	110
11	RECOMENDACIONES	112
11.1	Propuesta de modelo de comunicación	114
11.2	Aportes a la Administración con esta investigación.....	122
12	REFERENCIAS BIBIOGRÁFICAS	123

Lista de Tablas

Tabla 1 Institutos de Financiamiento en Colombia	15
Tabla 2 Síntomas y Causas	20
Tabla 3 Modelo de comunicación de Harvard.....	79
Tabla 4 Operacionalización de Variables, Categorías y Subcategorías	83
Tabla 5 Distribución del instrumento de medición y estructura de la información recolectada.	89
Tabla 6 Objetivos Organizacionales.....	89
Tabla 7 CLIMA ORGANIZACIONAL	90
Tabla 8 COMUNICACION EXTERNA.....	91
Tabla 9 Resultado de la prueba chi-cuadrado para la medición en el factor Objetivos Organizacionales	93
Tabla 10 Resultado de la prueba chi-cuadrado para la medición en el factor clima organizacional.....	96
Tabla 11 Resultado de la prueba chi-cuadrado para la medición en el factor comunicación externa	97
Tabla 12 Análisis de la información Atlas.ti	98
Tabla 13 Modelo Integral de Comunicación Estratégica (MICE).....	114

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo de Shannon y Weaver	76
Ilustración 2. Modelo de comunicación integral	79
Ilustración 3. Modelo comunicación de Laswell.....	80
Ilustración 4. Modelo funcional, de gratificaciones y usos	81
Ilustración 5. Objetivos organizacionales.....	93
Ilustración 6. Resultado de la prueba chi-cuadrado para la medición en el factor clima organizacional.....	95
Ilustración 7. Resultado de la prueba chi-cuadrado para la medición en el factor comunicación externa.....	97
Ilustración 8. Precisión de la información	101
Ilustración 9. Impacto de la información.....	103
Ilustración 10. Papel de Inficaldas.....	105
Ilustración 11. Modelo Integral de Comunicación Estratégica (MICE).....	117

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A Ordenanza 031 de 1972 – Creación Ideca	143
ANEXO B Ordenanza 22 de 1982 Creación de Fodecal.....	147
ANEXO C Ordenanza 234 de 1998 Creación de Inficaldas	151
ANEXO D Circular 034 de 2013 Superintendencia Financiera de Colombia	164
ANEXO E Ordenanza 805 Reforma estatutaria de Inficaldas	178
ANEXO F Formato de encuesta dirigida al público interno de Inficaldas (contratistas y funcionarios de la sede central y del Aeropuerto La Nubia	13
ANEXO G Formato de guía para aplicación de grupo focal.....	16

1 PRESENTACIÓN

Las entidades públicas, en su mayoría, carecen de una estrategia comunicativa integral que abarque públicos interno y externo y los vincule en el desarrollo del propósito empresarial. Solo en algunos casos existen oficinas de prensa que se encargan de replicar la información generada en las instituciones.

Con este estudio se pretende identificar los factores determinantes de la comunicación integral en las instituciones públicas, dado que el impacto de estas comunicaciones, en la comunidad, en los medios de comunicación y en el gobierno, demanda un ejercicio eficiente de los recursos del Estado y permite a los gobiernos destacar sus ejecuciones. Debido a la falta de criterios uniformes en cada una de las instituciones se generan distorsiones en la comunicación que han afectado la confianza hacia los gobiernos.

Al identificar los factores relevantes en la comunicación se podrán diseñar acciones de mejora que impacten en los ámbitos interno y externo, que generen una mayor efectividad en el uso de los recursos, en la percepción y reputación de las instituciones, frente a la comunidad.

Con la implementación de una estrategia de Comunicación Integral se pretende alinear la estrategia con las instituciones para sensibilizar a los públicos frente a la organización, con el fin de aumentar la credibilidad en el manejo de sus recursos humanos y financieros.

Al hacer esta investigación se evidencia que existen diversos problemas en el manejo de la comunicación de las instituciones. Además de no ser parte integral de la estrategia corporativa, las instituciones públicas están permeadas por sistemas politiqueros y no hay prácticas estandarizadas, aunque uno de los requisitos del mismo gobierno está dado por la estrategia “Gobierno en Línea” que, a través del uso adecuado de las Tecnologías de la

Información y las Comunicaciones (TIC), busca mejorar la eficiencia¹ y mantener en contacto con la ciudadanía.

Las empresas necesitan de una gestión estratégica que incluya el tema de las comunicaciones, y en el caso de los institutos de financiamiento, que son parte importante en la estructura del Estado, es fundamental manejar temas como clima organizacional, desarrollo tecnológico, rol del comunicador, participación ciudadana, modelos gubernamentales, influencia política, gobierno, entre otros.

La utilidad de este estudio es generar una propuesta para mejorar la estrategia de comunicación en las instituciones públicas donde la práctica es deficiente o para implementarla donde está ausente.

¹ Eficiencia es el uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).

2 CONTEXTO Y PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Problema y antecedentes del problema de investigación

Descripción del área problemática. Existen unos factores determinantes en la comunicación interna y externa (integral) en las instituciones que influyen en el desarrollo de la misma. Las instituciones públicas necesitan tener mayor credibilidad en la sociedad. Sin embargo, las incipientes prácticas de comunicación no permiten evidenciar el desarrollo de proyectos y, por ende, la ejecución de los recursos. Estas instituciones deben pensar en una estrategia de comunicación alineada a la Dirección General, que genere confianza en sus públicos (funcionarios, comunidad y medios de comunicación).

La Dirección de Comunicación Integral en las instituciones funciona como un canal de interacción con los *stakeholders*² para suministrar información que evidencie las actuaciones de la organización y genere confianza en sus grupos de interés. La exigencia del mundo actual convoca a la conformación de direcciones de comunicación estratégicas con el propósito de ir más allá de informar, es decir, sensibilizar y crear vínculos con los públicos.

Sin embargo, en la mayoría de las instituciones públicas este proceso ha sido deficiente, lo que no permite un desempeño adecuado de la comunicación, ya que no han logrado impactar o generar los resultados adecuados. Este valor estratégico de comunicación no ha sido debidamente articulado en el sector público, a diferencia del sector privado, es por esto que esta investigación pretende identificar los factores determinantes de la comunicación interna y externa (integral), hecho que se aborda desde el Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Caldas (Inficaldas).

Antes de entrar en materia acerca de lo qué es Inficaldas se explicará la razón de ser de este tipo de institutos en el país.

² Stakeholder, público o grupos de interés: funcionarios o servidores, medios de comunicación y comunidad.

Los Institutos de Financiamiento en Colombia se crearon como entes descentralizados e intermediarios financieros, diferentes a los bancos y entidades comerciales, debido a que no captan ahorro del público sino de los municipios. Su funcionamiento está contemplado en el Decreto 1284 (1994), en la Ley 510 (1999), por medio de la que se les facultó para celebrar operaciones de redescuento con entidades financieras, y con el Decreto 755 (2000) los infis pudieron captar y colocar recursos, aunque no hay recibo de dineros del público.

En Colombia existen 15 institutos financieros de fomento y desarrollo territorial que manejan recursos públicos y promueven la inversión en municipios y departamentos. Estos institutos son:

Tabla 1 Institutos de Financiamiento en Colombia

<u>INSTITUTO</u>	<u>LUGAR</u>
IDEA (Instituto para el Desarrollo de Antioquia)	Antioquia
IDEAR (Instituto de Desarrollo de Arauca)	Arauca
IDECESAR (Instituto para el Desarrollo del Cesar)	Cesar
IFC (Instituto Financiero del Casanare)	Casanare
INFIBAGUÉ (Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Ibagué)	Ibagué
INFINORTE (Instituto Financiero para el Desarrollo de Norte de Santander)	Norte de Santander
INFIDER (Instituto de Fomento para el Desarrollo de Risaralda)	Risaralda
INFIVALLE (Instituto Financiero para el Desarrollo del Valle del Cauca)	Valle del Cauca
INFIHUILA (Instituto Financiero para el Desarrollo del Huila)	Huila
INFITULUÁ (Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Tuluá)	Tuluá

INFIPEREIRA (instituto de Fomento y Desarrollo de Pereira)	Pereira
IDESAN (Instituto Financiero para el Desarrollo de Santander)	Santander
INFIBOY (Instituto Financiero de Boyacá)	Boyacá
INFIMANIZALES (Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Manizales)	Manizales
INFICALDAS (Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Caldas)	Caldas

Fuente: elaboración propia

Gracias al apoyo de los institutos de financiamiento en Colombia se han ejecutado proyectos de desarrollo para los municipios de estos departamentos, como se dicta en la Ley 819 (2003) de Responsabilidad Fiscal, que “tiene como objetivo fundamental racionalizar la actividad fiscal y hacer sostenible la deuda pública, con el fin de generar una estabilidad económica que permita al país obtener los niveles de desarrollo necesarios” (Ley 819, 2003).

En la actualidad, de los 15 Infis que existen en el país, tres cuentan con la vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia, ellos son: Instituto para Desarrollo de Antioquia (Idea), Instituto Financiero para el Desarrollo del Valle del Cauca (Infivalle) e Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Caldas (Inficaldas), que recibió la vigilancia especial desde inicios del 2018.

Estos institutos, al contar con la vigilancia de la Superfinanciera, compiten en el sistema financiero del país, en el caso de Inficaldas se activan las operaciones de redescuento para ofrecer créditos con recursos de la Financiera de Desarrollo Territorial (Findeter).

Inficaldas, que se creó, primero mediante Ordenanza 031 del 29 de noviembre de 1972 (ver Anexo A) como Ideca, luego con la Ordenanza 022 de 1982 como Fodecal (ver Anexo B) y finalmente como Inficaldas con la Ordenanza 234 de 1998 (ver Anexo C), es un establecimiento público de orden departamental adscrito a la Gobernación de Caldas, que

desarrolla funciones de entidad financiera, que promueve el desarrollo social, económico y cultural con la financiación de proyectos a los municipios de Caldas. Por su naturaleza, su información es pública y de alcance a todos los medios de comunicación y públicos (*stakeholders*). Sin embargo, es una entidad que en el ámbito comunicativo ha tenido reprocesos, debido a que por lo menos cada cuatro años, en cambio de administración, ingresa nuevo personal que se encarga de las actividades de comunicación, y no hay continuidad en el suministro de la información.

Inficaldas en sus 47 años de creación no cuenta con una Dirección de Comunicaciones. En la entidad, motivo de este estudio, existen profesionales con contratos de prestación de servicios que se encargan de ejecutar actividades propias de comunicación, pero que no están enmarcadas dentro de una estrategia a largo plazo. Ese mismo tipo de contratación ha evidenciado que no existe un empalme adecuado de las actividades entre un comunicador entrante y uno saliente, ocasionando que se pierda información de la gestión y no se cumpla con el desarrollo de las mismas actividades.

Cada comunicador que llega al instituto decide la manera cómo desarrollar las comunicaciones internas y externas, sin basarse en un modelo que propenda por el desarrollo de unas comunicaciones efectivas. Debido a que no hay una ruta de trabajo, ni política de comunicaciones, y le dan prioridad a la contratación de los medios de comunicación, la mayor parte del tiempo el profesional se dedica a la elaboración de los estudios previos y, cuando ya está en ejecución la contratación, realiza el trámite de cuentas mensuales de los mencionados periodistas y medios de comunicación.

Aunque alguna de la literatura que se encuentra en este estudio se refiere a la importancia de la comunicación en el desarrollo estratégico de las entidades, en el caso de Inficaldas la comunicación no está alineada a la gerencia de la empresa.

Debido a que Inficaldas cuenta con dos sedes, una central y el Aeropuerto La Nubia, la comunicación no logra cubrir las necesidades de ambos lugares. Por lo general, la

comunicación en Inficaldas se desarrolla para dar a conocer acontecimientos importantes que incluyen ejecución de proyectos e inversión en municipios, y estado de la terminal aérea (operando o sin operar).

Los problemas se evidencian tanto en la comunicación interna como externa del Instituto. Saló (2008a) en su artículo *Comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva*, cuyo objetivo fue definir la comunicación interna en relación con las diferentes prácticas que se desarrollan en cada organización, mencionó algunos factores que influyen en la comunicación como son el cambio económico, la función directiva y el rol de los equipos.

En su estudio revela que “las organizaciones deben cambiar, entender, posicionar y dar valor a la contribución de la comunicación interna como un servicio dirigido a toda la organización y como un instrumento de gestión necesario para apoyar los cambios y transformaciones de la empresa” (Saló, 2006, p. 37).

De la misma manera, la autora hace referencia a la importancia del rol de los equipos directivos, ya que permiten una transmisión comunicativa eficaz entre la dirección y la organización para lograr los objetivos empresariales (Saló, 2006, p. 39). Finalmente, su aporte es que los dirigentes deben tratar a la comunicación como una inversión y no como un gasto, de la cual se recogen los frutos en el mediano y largo plazo.

Entre algunos de los resultados significativos del estudio de Saló (2008b) está el que en las grandes organizaciones existe en ocasiones dificultad de planificar a mediano o largo plazo las políticas de comunicación interna que aporta a la mejora del negocio... Además, expresa que la comunicación interna es un elemento fundamental de regulación y estabilización que pone en evidencia problemáticas organizacionales (Saló, 2006, p. 44).

Según la Circular Externa 034 de 2013 de la Superintendencia Financiera de Colombia (ver Anexo D), Inficaldas después de ser vigilada por esta entidad, debía cumplir con unos

requisitos para operar en el manejo de excedentes, lo cual ocurrió a partir de este año 2020, debido a que obtuvo la calificación necesaria, situación que le permite ampliar sus servicios financieros y ser competente en el mercado.

Para obtener la vigilancia de la Superintendencia Financiera, Inficaldas reformó sus estatutos mediante la Ordenanza 805 de 2017 (ver Anexo E) que aprobó la Asamblea de Caldas, para ampliar sus servicios en el sector financiero y ser competitivos en el mercado. Inficaldas “podrá prestar servicios de financiación, garantía y los demás servicios financieros a los departamentos y municipios y sus entes descentralizados, establecimientos públicos, empresas industriales y comerciales del Estado, sociedades de economía mixta” Ordenanza 805 (2017).

Frente a la inexistencia de una Dirección de Comunicación Integral se presentan algunos síntomas y causas de esta situación:

Tabla 2 Síntomas y Causas

<u>Síntomas</u>	<u>Causas</u>
<u>Comunicación externa</u>	
Dificultad en el posicionamiento de imagen	No dar a conocer la ejecución de los recursos
Pérdida de credibilidad	Reducción en servicios financieros
Pérdida de información	Ejecución de reprocesos en difusión de información
Nivel bajo de reputación	Desconocimiento de la entidad
Discontinuidad en el proceso informativo	Problemas para desarrollar ventajas competitivas
Desconocimiento de los servicios y, por ende, bajo porcentaje de acceso de los Municipios dichos servicios financieros	Poco relacionamiento con los grupos de interés
<u>Comunicación interna</u>	
En las plataformas digitales solo se difunde información, pero no hay un objetivo claro de las publicaciones	No existe estrategia de comunicación para medios tecnológicos
No hay unificación de información en las sedes central ni en Aeropuerto La Nubia	La comunicación se maneja de manera centralizada
La comunicación se desarrolla mediante actividades, mas no mediante estrategia y no hay un trabajo articulado con la Unidad de Gestión Humana	La comunicación no está alineada a la estrategia de la empresa

Fuente: elaboración propia

La anterior Tabla surge de la recolección de datos en Inficaldas, que destaca los síntomas y causas desde la comunicación interna y externa. Según la información, falta constancia en el manejo de actividades y cercanía con los clientes para generar un mejor relacionamiento. Además, no hay una estrategia de comunicación que permita manejar el mismo tipo de información para las sedes central y Aeropuerto La Nubia.

Uno de los componentes importantes de la comunicación integral es la comunicación interna con la que se obtienen resultados gratificantes para la empresa, así como lo define Álvarez, J. (2007a) en su estudio *Comunicación interna, la estrategia del éxito*, mediante el cual se aplicaron 345 encuestas y 20 entrevistas en profundidad a especialistas y responsables de la comunicación en principales empresas españolas. En el texto se describe un caso en el que se subvalora la comunicación interna, no se elige a la persona indicada para desarrollarla, no hay una preparación para el cambio tecnológico, se considera a la comunicación como un gasto y no una inversión (Álvarez, J., 2007, pp. 2 y 3).

La comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento. Mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación. La imagen de las corporaciones depende, cada vez más, del trato que reciban sus empleados y de su vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor. Sin comunicación no hay crecimiento posible. (Álvarez, J., 2007, p. 4).

Entre algunos de los resultados significativos de esta investigación está la importancia de la comunicación interna como una forma de integrar, comprometer y movilizar a las personas con los objetivos de la empresa.

Según el autor, en las empresas más avanzadas la comunicación interna es básica y prioritaria. "...Mejora la imagen de la organización entre los empleados, el conocimiento de

la realidad empresarial (nadie ama lo que desconoce), la cohesión laboral, el fomento de la cultura corporativa, el abordaje de situaciones de crisis...” (Álvarez, J., 2007, p. 5).

Uno de los resultados obtenidos destacó que no comunicar los cambios al interior de una organización permite la ausencia de la información, generación de rumores, incertidumbre, descenso de productividad y falta de credibilidad del equipo directivo.

Algunas de las conclusiones evidenciaron que los trabajadores son fuente informativa para los medios de comunicación y una preocupación para las administraciones públicas. Además, que la comunicación interna es complementaria a la comunicación externa: “No hay mejor comunicación interna que una comunicación externa que genere una imagen positiva que enorgullezca a los propios componentes de una empresa” (Álvarez, J. 2007, p. 5).

La comunicación hace parte del desarrollo de la administración pública como lo refiere Aranes (1996) en su investigación *La comunicación institucional de la administración pública: entre la lógica autista-instrumental y la democrática*, documento en el que aparecen factores como poder, democracia y gobierno, y que tuvo como objetivo reflexionar sobre la naturaleza del Gobierno y la Administración Pública, teniendo en cuenta el poder que ejercen.

Acerca de la comunicación institucional en la Administración Pública dice que es el resultado de una doble lógica que surge de la intervención del Ejecutivo (Gobierno) y la Administración Pública, entes que deberán tener una nueva cultura de la política y administración que genere servicio y cooperación con la sociedad (Aranes, 1996, p. 2).

Se concluye que la comunicación debe ser la base de la actuación de la Administración Pública, propendiendo por articular democrática y eficientemente políticas que respondan a necesidades existentes.

Al conocer la importancia de la comunicación en las instituciones públicas, en el documento *La comunicación organizacional en instituciones públicas como estímulo para la integración*

y la práctica profesional: el caso del gabinete de comunicación del Departamento de Periodismo II de la Universidad de Sevilla (España) de Reig, Mancinas, Nogales & Barriga (2010), se destacan algunos factores de la comunicación como la realidad social, la influencia política y social, la cultura organizacional y el desarrollo tecnológico. El objetivo fue mejorar la comunicación interna y externa del Departamento de Comunicaciones de dicha institución.

Para los autores descritos, la comunicación institucional es la respuesta a la nueva forma de construir la realidad social, basada en responsabilidades de protocolo, marketing, relaciones públicas y comunicación externa e interna.

Según sus argumentos, en la actualidad es fundamental la buena gestión de la información en:

las distintas administraciones públicas, en las empresas públicas y privadas y en las diversas asociaciones sociales que desean participar en el proceso de interacción comunicativa con el resto de la sociedad... Por tal motivo, en los últimos años ha proliferado la creación de gabinetes de comunicación en estas organizaciones cuya función específica es favorecer el intercambio de experiencias, información y datos entre dichas entidades y la ciudadanía¹ (Cita extraída de la Memoria para la solicitud de Verificación del Título Oficial de Graduado o Graduada en Periodismo por la Universidad de Sevilla, 2009, pág. 7. Literatura gris.). (Reig, Mancinas, Nogales & Barriga, 2010, p. 6).

Además, hacen hincapié en el deterioro del periodismo en España, el crecimiento de los medios de comunicación, su desarrollo tecnológico, la influencia en la sociedad, las precarias condiciones y la calidad del trabajo de los periodistas; sin tener en cuenta que un comunicador empresarial sirve de enlace entre la institución y la sociedad, es un instrumento de influencia social y política. “El periodismo pasa por los peores momentos de su historia: es hoy una profesión desacreditada. Las empresas someten a los profesionales a sistemas laborales que impiden la calidad del trabajo, quiebran la dignidad profesional y no permiten ejercer un periodismo libre, crítico y riguroso” (Reig, et al., 2010, p. 6). Puntualizan en que la

comunicación institucional es una obligación legal, ética y política que tienen las administraciones públicas con la ciudadanía.

Los autores del texto mencionan a Fernando Martín Martín, profesional de gabinetes de comunicación quien manifiesta que el departamento debe estar alineado a la Dirección de la empresa para aportar en las decisiones sobre la imagen que debe tener frente a los medios de comunicación.

Como resultado de esta investigación quedó difundir un boletín en la comunidad universitaria y en los medios de comunicación, mejorando la relación con sus públicos. Y como conclusión, que una efectiva política comunicativa mejora el desarrollo de la comunicación interna y externa:

La creación del gabinete de comunicación y del boletín El Noticiero responden a las nuevas perspectivas y responsabilidades que el Departamento de Periodismo II de la Universidad de Sevilla se exige a sí mismo para hacer frente a los nuevos retos comunicacionales, desde el contexto del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). (Reig, et al., 2010, p. 27).

Además de la creación de las Direcciones de Comunicación es fundamental ir a la vanguardia de las exigencias del mercado como son los cambios tecnológicos. Otro factor que influye en las comunicaciones.

Por su lado, Durán y Fernández (2012a) en la investigación *Los portales corporativos universitarios y las redes sociales como elementos clave para la comunicación interna y su impacto en la reputación* desarrolló como objetivo analizar las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) aplicadas a la comunicación interna universitaria, su influencia en la reputación corporativa y plantear acciones de mejora. Como metodología revisaron los portales de siete universidades valencianas, las redes sociales, especialmente de la Universitat Jaume I de Castellón, por ser la organización pionera en el uso de las TIC en España, ya que en 1993 puso en marcha el primer servidor web del país.

Según este autor una de las opciones para mejorar las comunicaciones en las empresas es la implementación del manejo de las TIC, debido a que modifican el paradigma comunicacional y da una lista de varios componentes:

1. Favorecen la interacción, pues hay doble dirección de interactividad.
2. Superan las barreras del espacio y el tiempo.
3. Se genera un nuevo flujo comunicativo basado en la hipertextualidad (escritura no secuencial, que permite que el lector elija qué quiere leer).
4. Permiten integrar diferentes formas de presentar la información como hipertexto (texto, sonido, imágenes fijas e imágenes en movimiento).
5. Incrementan la capacidad de almacenamiento y de difusión de la información (Durán y Fernández, 2012, pp. 2 y 3).

Durán y Fernández (2012b) le apuesta a una gestión de la comunicación interna a través de las TIC que incrementa la reputación y genera una buena relación con el público universitario.

Como se expuso anteriormente, en el mundo la tendencia es la conformación de Direcciones de Comunicación que propendan por revelar la estrategia de las instituciones y mejorar la reputación de las mismas. En América también se ha estudiado la importancia de la comunicación como un motor que mantiene a los colaboradores y a los públicos conectados con las empresas.

Salazar (2017a) en su estudio *La comunicación interna como desafío en las PyMES comerciales de Guayaquil* se refiere a factores que influyen en la comunicación como el clima organizacional, la cultura organizacional, nuevas tecnologías, relaciones interpersonales y la estrategia. Con el firme propósito de identificar que la comunicación interna es una herramienta eficaz para el buen manejo del clima laboral, aplicó encuestas

aleatorias a 379 empresas de Guayaquil (Ecuador), de las 28.616 Mipymes que estaban registradas hasta el 2016.

En su hallazgo encontró que la Dirección de Comunicación debe estar coordinada con la estrategia general y los objetivos del negocio:

La comunicación interna existe en todas las organizaciones, ya sea de manera formal o informal, pero es importante que exista un conocimiento desde los altos mandos, que ofrezca soporte a este modelo de gestión de la comunicación, que dé paso al uso de nuevas tecnologías para una mayor difusión de los mensajes, generando así, un sentimiento de pertenencia a la empresa. Según la cultura que posea la organización, se conseguirá autonomía y empoderamiento para el logro de objetivos. (Salazar, 2017, p. 166).

En la aplicación de las encuestas, el autor encontró que en la mitad de las empresas la comunicación era escasa y que en el 55% de ellas la comunicación interna la aplicaban solo cuando era necesaria, sin seguir una planificación estratégica.

Como algunas de las recomendaciones manifiesta que el responsable de las comunicaciones debe transmitir y ayudar a evolucionar la cultura corporativa y que en la ejecución de la comunicación interna se transmite la identidad corporativa a los colaboradores, se genera clima de confianza, se mantienen buenas relaciones, se mejora la productividad, se ayuda en el cumplimiento de los objetivos de la organización, se facilita la adaptación a los cambios y se motiva a los colaboradores (Salazar, 2017, p. 173).

Román (2005) se refiere al rol profesional de los comunicadores en entidades del Estado mediante la investigación *La comunicación en las instituciones del sector público*, que reúne los resultados de un debate que se originó mediante las “Jornadas de Comunicación Institucional: comunicar en el sector público”, realizadas en la ciudad de Paraná (Argentina).

Durante el evento intervino el Licenciado Ariel René Levatti quien habló de la necesidad de los gobiernos de contar con estrategias adecuadas de comunicación, debido a que los ciudadanos tienen derecho a la información, el gobierno tiene derecho a publicar sus actos y “se aclaró que comunicar no es solo informar; comunicar es dar sentido. Y por último, gobernar es comunicar” (Román, 2005, p. 7).

Por otro lado, aparece la Licenciada Mariana Perticará quien se enfocó en el rol de comunicador, que responde a la identificación de problemas y las soluciones a los mismos, generación de diálogo con autoridades, gobierno local, entidades, comunidad, entre otros actores.

La comunicación, en tanto herramienta para la gestión pública, tiene una función estratégica en un doble sentido: como generadora de integración entre los sujetos nucleados en la institución y como propiciadora de las transformaciones sociales. En el caso de las instituciones públicas, la comunicación institucional opera sobre ciertas particularidades, por lo que lo anterior implica avanzar en la generación de consenso e identificación con un proyecto institucional a partir de la construcción de un lenguaje común y de significados compartidos por los sujetos sobre la estructura, actividad, recursos y fines de la institución. (Román, 2005, p. 12).

Pensar la comunicación como estrategia es contribuir para que la empresa defina su imagen interna a partir de procesos de construcción de significado, fruto de interacciones y desde un cúmulo de creencias.

En la actualidad, la estrategia juega un papel importante en la comunicación integral de las empresas, debido a que responde a un objetivo que se ha trazado la institución y por eso cada actuación debe responder a ese lineamiento planteado desde la Dirección General.

Romero, Estaba & Leal (2008) amplían el concepto de estrategia en la investigación *Funciones estratégicas de la comunicación integral y su aplicabilidad* en la que identificaron factores como cultura organizacional y estructura de la comunicación.

Con el objetivo de presentar un análisis de las funciones estratégicas de la comunicación integral y su aplicabilidad en los institutos de educación superior de Maracaibo (Venezuela) definieron una metodología descriptiva, aplicada, con un diseño no experimental, transeccional y de campo. La población total fue de 76 sujetos y la muestra de 40.

Según lo analizado en las instituciones privadas de Educación Superior de Maracaibo se evidencian actividades comunicacionales divididas o fraccionadas, que ocasionan incoherencias en las instituciones, por lo que el autor recomienda aplicar funciones estratégicas de comunicación integral para mejorar los procesos comunicacionales (Romero, et al., 2008, p.145).

“La comunicación integral maneja dimensiones estratégicas para mantener el equilibrio emocional, disposición a la convivencia, motivación al cambio; como insumo para la realización de la actividad de la organización y como metodología para la innovación” (Romero, et al., 2008, p. 146). Sobre la comunicación integral manifiesta que es una herramienta estratégica que agrega valor a la empresa, calidad, optimización de recursos, obtener ventajas competitivas y diferenciarse en el mercado, para garantizar su permanencia.

Al analizar los indicadores se obtuvo como resultado sobre las funciones estratégicas de la comunicación integral en los institutos privados de educación superior que los encuestados están de acuerdo en un 58% en la planificación de estrategias, en un 66% en la organización, en un 21% en coordinación, en un 43% en la selección de estrategias de comunicación y en un 36% en las herramientas estratégicas, lo que indica que medianamente se cumple con las estrategias comunicacionales en estos institutos.

Los autores concluyen que las instituciones analizadas deben aplicar las funciones estratégicas de la comunicación integral en forma global, ya que son la base para que la organización se enfrente a cambios.

La calidad es otro de los factores no solo tratado por los anteriores investigadores sino por los autores De Souza, Mariano & Pereira (2010), quienes plantean un estudio de la comunicación interna como instrumento de la promoción de la calidad, mediante el documento *La comunicación interna como un instrumento de promoción de la calidad: estudio de caso en una empresa global de comunicación*.

Con un estudio de caso se aplicaron entrevistas personales, documentación y observación directa, y se llegó a la conclusión que toda acción de comunicación interna promueve la calidad, por lo que es importante la coherencia de la comunicación y la credibilidad de sus líderes.

Sobre la calidad mencionan a Gaither y Frazier (2002) quienes argumentan que la calidad no es definida por las empresas sino por los clientes, lo que significa que para que haya una percepción de calidad de los productos o servicios los funcionarios de la organización deben obtener la información pertinente, en el ámbito interno, para así difundirla (De Souza, et al., 2010, pp. 20 y 22).

En las empresas privadas permanece la constante de factores como desarrollo tecnológico y economía, y se presentan otros como transmisión de conocimientos, expectativas y necesidades de los clientes, medios de comunicación e instrumentos de comunicación.

Con Portillo (2012a) se analiza la comunicación externa en universidades privadas de Maracaibo (Venezuela) con estudios a distancia en pregrado, a partir de una investigación evaluativa – aplicada a 55 estudiantes.

Según esta investigación la comunicación en el sector universitario es una buena estrategia, que se enfrenta al desarrollo tecnológico. Mencionan los tipos de instrumentos de comunicación de Libaert (2005): directos y personales, impresos, y digitales:

Los directos y personales incluyen el uso de contactos espontáneos, entrevistas individuales, reuniones generales, reuniones en cascadas, reuniones con el equipo de trabajo, desayunos de trabajo, presentaciones, cursos y conferencias. Los impresos, están relacionados con las notas informativas, libro de acogidas, boletines, carteleras, carteles, informes sobre las diversas actividades a realizar, folletos informativos, y la revista de la empresa. Y separa los instrumentos digitales, debido a su gran importancia y a los altos niveles de penetración en la sociedad contemporánea. (Portillo, 2012, pp. 3, 7 y 8).

La investigación dejó resultados significativos que hay poco reconocimiento de la imagen corporativa, no hay una política comunicacional definida, lo que se demuestra en la percepción de los usuarios que no corresponde a lo proyectado por la organización.

Para el factor de economía, que influye la comunicación, se encuentran los estudios de Hoyos & Lasso (2017), y Skewes (2013). Hoyos & Lasso (2017) desarrollaron la investigación *Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación* mediante la cual se realizó un diagnóstico de las estrategias de comunicación de las pymes en Guayaquil (Ecuador), ya que por medidas gubernamentales se presentó baja competitividad, altos costos de producción, entre otros.

Con una metodología descriptivo – explicativa y analítico – sintética, analizando la propia realidad de los personajes objeto de estudio, tanto en el ámbito interno como externo, definieron que la comunicación debe ser integral y proactiva. “Para ser integral hay que gestionar la comunicación del producto (comercial) y la de la empresa (comunicación corporativa y comunicación interna)... comunicación corporativa (externa o de puertas

afuera de la empresa) y la comunicación interna (de puertas adentro de la empresa)” (Hoyos & Lasso, 2017, p. 4).

Como complemento afirman que la comunicación, igual que la ventaja competitiva de la empresa, surge de implementar una estrategia y un equipo humano capacitado. Según este estudio las pymes tienen inconvenientes para administrar los escasos recursos que destinan para la comunicación o en algunos casos no invierten, sin tener en cuenta que los objetivos propuestos se pueden alcanzar mediante un plan eficaz.

Como conclusión, la mínima inversión en comunicaciones es proporcional al poco incremento de negocios de las compañías. 10 de las 26 contaban con página web y, sin embargo, no hacían comercio electrónico.

Por su lado, Skewes (2013) en *Los Desafíos De La Comunicación Para El Cambio Social En Organizaciones Solidarias* describe el paso de un modelo hegemónico, regido por la economía capitalista, a un modelo de comunicación en el que la comunidad es la protagonista. “La Comunicación para el Cambio Social surge de la necesidad de crear nuevos espacios para las comunidades, grupos humanos y ciudadanía... que sirve como herramienta de empoderamiento” (Skewes, 2013, p. 5).

Para el desarrollo de este estudio trabajaron con un equipo perteneciente al programa de extensión, Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP) de la Universidad Federal do Paraná (UFPR), Brasil, que apoya a asociaciones y cooperativas solidarias. La metodología fue cualitativa y utiliza las técnicas de recolección de información de observación participante y recopilación de información histórica; y entrevistas semiestructuradas a tanto los integrantes de la Asociación como a los integrantes del equipo de la ITCP.

Entre algunos de los resultados obtenidos se halló que no hay retroalimentación de la información, lo que impide el empoderamiento, autonomía y libre ejercicio de ciudadanía.

En Colombia se han ejecutado estudios relacionados con esos factores de comunicación en entidades públicas y privadas. Para empezar está el caso de Martínez & Téllez (2013) con su estudio *La comunicación en las instituciones de carácter público: de lo institucional a lo participativo*, el cual es un artículo de reflexión que describe los conflictos comunicativos en el Hospital Eduardo Arredondo Daza de Valledupar y define el factor de participación ciudadana.

Los autores comentan que por el hecho de que haya comunicación e información que soporte lo público, se construye ciudadanía y, por ende, participación ciudadana, como en este caso en los centros hospitalarios. El reto de la comunicación es crear una estrategia que indique cómo interactuar y atender los problemas con la comunidad, además de adecuar nuevos canales de comunicación (Martínez & Téllez, 2013, p. 101).

Frente a esa estrategia, concluyen que en el caso de este hospital se deben propiciar espacios de empoderamiento de los públicos y sostenibilidad de los procesos para que no se presenten rupturas comunicativas como desinformación y que los conflictos aumenten.

López & García (2016a) en el documento: *La comunicación y la información en Gobiernos locales: persistencia de prácticas difusionistas de comunicación en organizaciones gubernamentales del Valle del Cauca (Colombia)*, destacan factores como participación ciudadana, confianza, modelos gubernamentales como el MECI³ (Modelo Estándar de Control Interno), Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para entidades del Estado (MCPOI)⁴ y control.

³ MECI: Modelo Estándar de Control Interno es una herramienta gerencial que sirve como control para que las entidades del Estado cumplan sus objetivos institucionales.

⁴ MCPOI: Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa nació como una idea de carta de navegación para el enfoque y la práctica de la comunicación de carácter organizacional y de información en las entidades del Estado.

La investigación se realizó con 10 alcaldías del Valle de Cauca a través de una metodología de diagnóstico centrada en la aplicación del MCPOI y con la cual se evaluó la comunicación pública que permite la participación de la ciudadanía y genera confianza en el Estado.

Según el estudio, la comunicación en entidades gubernamentales sirve para difundir información de las dependencias y posicionar al gobernante de turno. Describen cómo se desarrolla la comunicación mediante las oficinas de prensa que adaptaron el boletín de prensa como mecanismo de difusión, sin embargo, no se realizaba un trabajo de comunicación interna ni se mantenían vínculos con los ciudadanos (López & García, 2016, pp. 120 y 122).

En su análisis se expresan del MECI como un método de planeación, control, gestión y seguimiento que pone a la comunicación como elemento transversal de las entidades. Un claro ejemplo de este método es la rendición de cuentas, proceso mediante el cual se informa a la comunidad acerca de los avances e inversiones, y otro es *Gobierno en línea*.

Durante la investigación los autores identificaron que en algunas alcaldías el comunicador aparece como asesor, que se encarga solo de producir piezas informativas, pero sin una estrategia que incluya el uso de las TIC para mejorar las relaciones con los ciudadanos (López & García, 2016, p. 135).

...Si bien el MCPOI tiene bondades en cuanto al posicionamiento de la comunicación en el ámbito gubernamental... hay una sobrevaloración de la comunicación como dinamizadora de los procesos en la institución. Le cargan responsabilidades sin contextualizarla... Se debe transformar su concepción instrumental, tanto desde los profesionales como desde los niveles directivos... en la relación comunicación-cultura, hay que entender que los procesos por desarrollar son a largo plazo, lo cual riñe de entrada con los tiempos que se fijan en estas entidades y con la alta rotación de las personas... voluntad política del mandatario y la de todos los niveles directivos que apoyen los procesos, para lo cual es necesario capacidad humana, y en el contexto de las alcaldías estudiadas

es poco factible que esto se dé, por cuanto un comunicador no logra dar cuenta de todos los aspectos mencionados. (López & García, 2016, p. 136).

La descripción del problema planteado está muy relacionado con lo que ocurre en Inficaldas, ya que no se cuenta con una estrategia de comunicación y las personas encargadas del manejo rotan constantemente, sin salvaguardar la información allí producida.

Algunos de los resultados arrojados demuestran que continúan las prácticas comunicativas tradicionales. Mencionan que de las diez alcaldías, solo en Palmira se contaba con una oficina asesora de comunicaciones, prensa y protocolo. En Candelaria, Buga, Jamundí, Restrepo y El Cerrito, no existía tal dependencia en el organigrama, pero había personas responsables de realizar funciones destinadas a establecer relaciones con los medios y difundir información sobre la gestión de las entidades. En La Cumbre, Darién, Pradera y Ginebra, no había dependencia ni funcionarios destinados para ello (López & García, 2016, p. 126).

En los mismos resultados se evidencia que el MCPOI señala una ruta de trabajo y otorga a la comunicación una gran responsabilidad, que está condicionada por factores políticos y externos. En las alcaldías de Pradera, Jamundí, Ginebra y Palmira, durante el desarrollo de la investigación tuvieron a sus alcaldes sancionados, suspendidos o destituidos, hecho que generaba mala imagen de la entidad y desconfianza en su mandato. Sin embargo, se afirma que, los comunicadores continuaban trabajando para generar una buena imagen de la administración y no del gobernante.

Con el MECI se institucionaliza la comunicación como eje estratégico y transversal en las instituciones públicas que requiere un cambio cultural, que se ve afectada por dinámicas administrativas que permanecen, las formas de vinculación laboral, las costumbres politiqueras y los hechos de corrupción (López & García, 2016, p. 136).

Por otro lado, en un estudio comparativo denominado “*Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público*”, realizado por Preciado-

Hoyos & Guzmán-Ramírez (2012), se evaluó si la comunicación estratégica es un modelo que puede aplicarse a todas las organizaciones, destacándose factores como estructura empresarial, entorno, grupos de interés y recursos económicos.

En dicho estudio se compara el uso de la comunicación estratégica en 53 empresas colombianas de los sectores empresarial, de desarrollo y público, y se concluye que la permanencia depende de las relaciones con el entorno.

Hacen mención del profesional de comunicaciones como una persona competente que “entrega información sobre el estado de las relaciones entre esta y sus públicos” (Preciado-Hoyos & Guzmán-Ramírez, 2012, p. 132).

En este estudio también se refieren al modelo MCPOI que implica una estrategia basada en la institucionalización de la comunicación en las entidades, con el fin de construir confianza en el Estado.

A uno de los temas a los que se hace alusión es a la orientación a corto plazo que se evidencia en las organizaciones públicas, en la que se refleja que no hay una visión estratégica, y el papel del comunicador se reduce a ubicar noticias en los periódicos, perdiéndose la posibilidad de desempeñar el rol de fortalecer la comunicación entre los gobiernos y los ciudadanos.

Entre las conclusiones que surgen está que hay mayor aplicación de modelo de comunicaciones en las empresas, que en las organizaciones de desarrollo y entidades públicas; que la aplicación de modelos propios se estandarizaron con el tiempo y que hay quienes trabajan con lo tradicional. Lo cierto es que las organizaciones conocen si su modelo es efectivo solo cuando responden a los cambios del entorno.

Se concluye finalmente, que el modelo de comunicación estratégica puede ser utilizado por organizaciones de diverso tipo, ya que en todas se debe llevar a cabo investigación,

planificación, ejecución del plan y seguimiento (Preciado-Hoyos & Guzmán-Ramírez, 2012, p. 152).

En Colombia también aparecen Adriana del Pilar Casas Henao y José Jorge Roca Martínez (2016), quienes en su investigación *Diagnóstico de la comunicación interna y la participación en sistemas de gestión de la calidad en dos entidades del sector público colombiano* mencionan la relevancia de la comunicación interna en la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC). Además, revelan factores como calidad, participación ciudadana, control, Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y estrategia, haciendo énfasis en que la comunicación interna es uno de los elementos recurrentes en los modelos de gestión implementados en el país.

De manera particular, la NTCGP 1000:2009 y la nueva versión del MECI (2014) precisan el papel de la comunicación interna como parte esencial dentro de una organización y destacan el compromiso de la alta dirección en esta materia, en aras de garantizar la difusión de las políticas institucionales y de la información relevante dentro de la organización a través de canales que resulten eficaces para estos fines. (Casas & Roca, 2016, p. 41).

Según los autores, la comunicación es un proceso de carácter estratégico en las instituciones que cumple una función articuladora y ayuda al cumplimiento de los objetivos de las organizaciones. Se refieren a Pérez (2008) quien afirma que no se concibe la estrategia como organización de la acción sin comunicación porque son partes inseparables, lo que significa que la comunicación tiene un carácter estratégico y transversal en la organización (Casas & Roca, 2016, p. 44).

El enfoque de la mencionada investigación es mixto de diseño no experimental transaccional descriptivo, debido a que hay medición cuantitativa y cualitativa.

Algunos de los resultados obtenidos son la desarticulación de la comunicación interna con las políticas y objetivos estratégicos de las entidades, y con las políticas y objetivos de calidad, debido a que la comunicación se utiliza como herramienta para difundir los resultados mediante al público externo (Casas & Roca, 2016, p. 49).

Otro de los resultados es que debe haber un compromiso de la alta gerencia en la asignación de recursos financieros, tecnológicos y de talento humano para que responda a las necesidades reales de la institución (Casas & Roca, 2016, p. 50).

Se concluye finalmente en este estudio que, aunque en las dos instituciones se implementaron modelos de gestión, la comunicación interna no cumple los objetivos, pues hay desarticulación con los elementos estratégicos de la calidad y de las propias entidades (Casas & Roca, 2016, p. 59).

Por su lado, Orrego y Muñoz (2014) en su estudio *La comunicación interna en la productividad académica de la universidad privada y pública en programas de administración de empresas de Medellín* hallan en la calidad un factor determinante de comunicación interna y evidencian que gracias a este tipo de comunicación se aumenta el valor de las organizaciones empresariales. Mencionan que:

En el enfoque moderno la productividad de las organizaciones depende de los siguientes factores:

- * El mejoramiento de la capacidad administrativa, que incluye el sistema de información y comunicación de la organización.
- * La capacidad de adaptación, apropiación y desarrollo de la tecnología y la innovación.
- * El factor cultural
- * El factor motivacional. (Orrego & Muñoz, 2014, p. 115).

Además, citan a Blum y Nailor (1977) quienes concluyeron que “...a mayor exactitud de la información y las opiniones generadas en las organizaciones mayor será la productividad y por tanto, la comunicación eficaz y los rendimientos elevados van de la par (Blum y Nailor, 1977, p. 619)”. (Orrego & Muñoz, 2014, p. 115).

Otros dos autores mencionados son Nosnik (2007) y Millán (2007) quienes argumentan que la comunicación interna, como elemento generador de calidad, está acompañada de dos conceptos fundamentales para la productividad: eficiencia y eficacia (Orrego & Muñoz, 2014, p. 117).

La metodología de esta investigación fue descriptiva con un diseño metodológico cuantitativo, método deductivo, en la cual se aplicó encuesta mediante cuestionario a través de plataforma *Google Drive* a un censo de 80 profesores y se obtuvo respuesta de 73 de ellos.

Se concluye, después de analizados los resultados, que los profesores en ambas universidades perciben que la comunicación informal, comparada con la formal, tiene mayor incidencia en la productividad académica (Orrego & Muñoz, 2014, p. 98).

Un último estudio encontrado como antecedente para esta investigación, elaborado por Édgar Julián Gálvez Albarracín, Sandra Cristina Riascos Erazo y Fred Contreras Palacios (2014), y titulado *Influencia de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en el rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas*, contempla a la estrategia como factor determinante de comunicación.

Los investigadores describen que las TIC son una herramienta de apoyo a la gestión empresarial, apalancando la construcción de estrategias orientadas a la competitividad e innovación, generando sostenibilidad (Gálvez, et al., 2014, p. 356).

Se refieren a Bhatt y Grover (2005) para decir que “siendo la infraestructura tecnológica fundamental para la organización, esta por sí sola no se desencadena en ventaja competitiva

sino se encuentra apoyada por un plan estratégico que defina el objetivo de las TIC” (Gálvez, et al., 2014, p. 357).

La metodología de esta investigación, de tipo correlacional enfoque cuantitativo, está basada en el estudio de 1.201 micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) de Colombia a las que se consultó sobre la disponibilidad y utilización de ocho herramientas TIC en ambiente web y sobre su rendimiento tanto a nivel global, como específicamente en su rentabilidad, participación en el mercado, procesos internos, relaciones humanas y relaciones con el entorno (Gálvez, et. al, 2014, p. 355).

Uno de los resultados es que las TIC influyen positivamente en los factores de rendimiento observados en las Mipymes y como conclusión en las Mipymes de Colombia aún es muy bajo el grado de disponibilidad y utilización de las TIC en ambiente web, lo que implica una desventaja competitiva en los mercados nacional e internacional. (Gálvez, et al., 2014, p. 362).

3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente como antecedentes de la situación surgió la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores determinantes en la comunicación interna y externa (integral) en instituciones públicas? Caso Inficaldas

4 JUSTIFICACIÓN

En la sociedad actual, en la que se debe priorizar al ser relacional del ser racional, las entidades deben generar vínculos con las personas para que se humanicen las estrategias de las organizaciones. La comunicación es el mecanismo para que las entidades tejan lazos de confianza con sus *stakeholders*. Sin embargo, falta conciencia institucional para promover una comunicación integral que esté alineada a la estrategia organizacional.

En las instituciones públicas, donde prima el manejo del erario público, la comunicación integral debe ser la forma de generar transparencia en sus grupos de interés, pero en la práctica la mayoría de estas entidades carecen de estrategias, contrario a lo que puede evidenciarse en algunas empresas privadas.

En esta investigación se pretenden encontrar los factores determinantes en la comunicación integral (interna y externa) en las instituciones públicas a través de la búsqueda de textos que evidencian la necesidad de esta estrategia en las organizaciones para incrementar la reputación, generar confianza y captar la atención de inversionistas.

El caso que se toma como referencia es el Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Caldas (Inficaldas) donde existe la necesidad de la implementación de una estrategia de comunicación integral que permita un mejor relacionamiento con los públicos interno y externo. Hacer visible la información con transparencia puede provocar que mayor cantidad de oferentes a procesos se muestren interesados y, de esta manera, el incremento de interés se puede ver evidenciado en el incremento de recursos, que a largo plazo promueve el sostenimiento de la entidad.

5 MARCO TEÓRICO

Se identificaron una serie de factores sobre los cuales se realiza la profundización teórica para darle sentido a la temática, objetivo de esta investigación.

En este marco teórico se relacionan los factores, las categorías y subcategorías en cada uno de los objetivos específicos.

5.1 Conceptos de la comunicación

Se recogen los fundamentos teóricos para soportar el trabajo investigativo relacionado con la comunicación integral. Además, se plantean diversos conceptos que soportan la evolución de la comunicación como una disciplina a convertirse en una estrategia empresarial, que puede desarrollarse en entidades públicas y privadas.

Para iniciar se pueden tomar los conceptos de la base de esta investigación: la comunicación.

Mattelart & Mattelart (1997) se refiere a la comunicación como un proceso que despertó el interés por ciencias como la filosofía, historia, geografía, psicología o ciencias del conocimiento.

Desde 1910, la comunicación en los Estados Unidos está vinculada al proyecto de construcción de una ciencia social sobre bases empíricas. La escuela de Chicago es su centro. Su enfoque microsociológico de los modos de comunicación en la organización de la comunidad armoniza con una reflexión sobre la función del instrumento científico en la resolución de los grandes desequilibrios sociales. (Mattelart & Mattelart), 1997, pp. 9 y 23).

El mismo autor se refiere a las investigaciones de Dewey (1927) y Harold Laswell (1948). Para Dewey la comunicación es la causa y el remedio de la pérdida de la comunidad social y de la democracia política, y para Lasswell el proceso de comunicación cumple funciones

principales en la sociedad como conocer lo que puede afectar el sistema de valores de una comunidad, la puesta en relación de los componentes de la sociedad para producir una respuesta al entorno y la transmisión de la herencia social.

Resulta oportuno mencionar a Fiske (1985) quien describe el trabajo de los autores Shannon y Weaver (1949) durante la segunda guerra mundial en Estados Unidos, en los laboratorios de teléfonos Bell, quienes construyeron una teoría para saber cómo enviar la máxima cantidad de información por determinado canal, con el fin de utilizar de manera más eficiente los canales de comunicación.

Ya en los estudios de comunicación de masas, Wolf (1996) se refiere a Laswell (1948) sobre los procesos de comunicación de masas y la afirmación de que en este tipo de procesos hay un estímulo y una masa pasiva de destinatarios que reacciona... “la comunicación es intencional y tiende a un fin, a obtener un cierto efecto, observable y mensurable en cuanto da lugar a un comportamiento de alguna forma relacionable con dicha finalidad. Esta última está en relación sistemática con el contenido del mensaje” (Wolf, 1996, pp. 31 y 32).

En otro sentido, la comunicación para Salas (2011a) es una disciplina autónoma, definición que atribuye al investigador español De Moragas (2010), quien manifiesta que “la comunicación es una disciplina porque ha acumulado múltiples saberes sobre el fenómeno de la comunicación, al aportar informaciones fundamentales para el desarrollo de otras ciencias sociales” (Salas, 2011, p. 235).

De la misma manera, plantea la descripción de la comunicación, según la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIIC) (Duarte, 2006), “como producción común de sentido, sobre la realidad sociocultural, conformada por un campo posible de configuración de nociones, visiones, percepciones, intenciones, operaciones y acciones comunes, que se construyen y se configuran nuevamente en otras (Salas, 2011, p. 236).

Después de las consideraciones anteriores, aparecen Brönstrup, Godoi y Ribeiro (2007a) quienes citan a Duarte (2003) para hacer referencia a la definición de Merleau-Ponty sobre la comunicación: "... el sentimiento de compartir es lo que define la comunicación, es construir con el otro un entendimiento común sobre algo. Es el fenómeno perceptivo en el cual dos conciencias comparten en la frontera" (Brönstrup, et al., 2007, p. 29). Sin embargo, los autores aclaran que no se puede reducir la comunicación a la transmisión de información mediante los medios de comunicación.

De la misma manera, destacan al teórico de la comunicación Martino (2003), quien afirma que solo hay información con miras a la posibilidad de volverse comunicación.

En efecto, la comunicación desde una aplicación institucional es vista por Pazmay, Pardo y Ortiz (2017) como transferencia de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales, situaciones que sirven para que las personas interactúen. Mencionan a autores como Queris-Rojas, Almirall-Cabrera, Capote-García y Alfonso-Robaina (2012), y Rebeil y Ruíz-Sandoval (1998) haciendo alusión a lo siguiente:

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si esta no se produce, los empleados no pueden saber lo que hacen sus compañeros, la gerencia no recibe entradas de información y la administración está incapacitada para proveer instrucciones. Esto imposibilita coordinar el trabajo, por lo cual, la organización se derrumbará. (Pazmay, et al., 2017, p. 2705).

Dadas las condiciones que anteceden, la comunicación lleva consigo un significado y unas intenciones, así como lo asegura Ivern (2018), pues para él quien comunica desea que el interlocutor sepa algo de la información que suministra.

Acerca de la relación entre comunicación e información, Torres (2013) manifiesta que el control de la información y la comunicación es fuente de poder, sobre todo de poder estatal.

Cabe agregar que para Marcos y Alcolado (2014a) la comunicación es un “acto que transmite información desde un emisor a un receptor mediante el uso de un canal. La educación es también un acto formativo en el que la información está sustentada por la explicación del docente” (Marcos & Alcolado: 2014, p. 79). En este sentido se evidencia un proceso de suministro de información y en el cual se crea una interacción entre un emisor y un receptor.

En tal sentido, la comunicación en esencia “es un acto de relación entre dos o más sujetos en la que hay en común un significado” (Paoli, 1983, p. 11).

5.1.1 Información y Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC)

Según algunos autores que se mencionan a continuación, identificados en la categorización de variables, la información y, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son parte fundamental de la comunicación.

Sobre la base de las consideraciones anteriores se puede decir que la información para Garduño (2015) se constituye en “dato susceptible de asociarse a un discurso, el cual está derivado de un marco de referencia y esta expresado en algún código de lenguaje”, (Garduño, 2015, p. 109).

Se observa claramente que para Szafran (2016) la información es un instrumento de ejercicio ciudadano y explica que tanto la comunicación como la información son insumos para acercarse a la población y permitir que esta participe.

Por su lado, Domínguez & Vera (2006) consideran que la información es un hilo conductor que sirve a los procesos de la empresa y no debe verse como un fin. Estos autores dicen que la información es uno de los principales recursos de las empresas, ya que es un elemento de consolidación de las actividades.

Es evidente entonces que la información contiene unos factores de comunicación:

los medios unidireccionales cuya característica central es el proceso de emisor - mensaje – receptor, donde la retroalimentación se produce de manera indirecta a través del impacto en los usuarios. La segunda visión la constituyen los medios bidireccionales donde el proceso fluye de emisor – mensaje – receptor - emisor y este a su vez se convierte en fuente lo que genera un proceso interactivo entre ambos. (Garduño, 2015, p. 112).

Según se ha visto, los factores de comunicación para Castellanos (1997) están sustentados en “las teorías matemáticas de la información que dotaron al estudio de los procesos comunicativos humanos de un aparato conceptual ahora imprescindible: fuente, canal, retroalimentación, codificador”. Según el autor, el éxito de la comunicación está en la rapidez, exactitud, tratamiento y el reenvío de los datos de una fuente a otra (Castellanos, 1997, pp. 225 y 226).

Así como con la información, la comunicación también se desarrolla mediante las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Por ejemplo, Rodríguez (2016, p. 124) evidencia que los usuarios de la información dejaron de ser consumidores pasivos para ser prosumidores de información, lo que implica que generan contenidos digitales.

Por su lado, Díaz (2017) menciona que las TIC juegan un doble papel en las empresas, ya que son una tecnología de producción que mejoran la productividad laboral y son elemento transformador de procesos productivos.

Este autor menciona que, en el 2011, según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y otros organismos como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) y la Organización de los Estados Americanos (OEA), debía haber un proceso de maduración en el uso de las TIC para dejar de ser simplemente utilizadas y generar transformación en procesos productivos. Es entonces cuando se mencionan cuatro etapas para incorporar las TIC en las empresas:

1. Las empresas tienen problemas para acceder a las TIC. Predominan las micro y pequeñas empresas, en particular las informales.
2. Las empresas se concentran en la generación de la información y su manejo básico. Una parte de las empresas informales se han formalizado; predominan las pequeñas y medianas empresas.
3. Analizan esa información para la toma de decisiones. Una parte importante de la producción es realizada por empresas medianas y grandes.
4. Articulan esas tecnologías y las aprovechan en la organización y en la producción, avanzando en innovación. Este proceso implica niveles cada vez mayores de productividad, fundamento de la competitividad, y mayores salarios. Existencia de un número importante de grandes empresas. (Díaz, 2017, p. 34).

Las TIC han modificado la forma de ver la comunicación. Como puede observarse, Guardia (2008) cita al brasileño Trivinho (2007), quien considera que la sociedad actual es mediática en tiempo real, donde predomina la comunicación en red que permite mayor interacción. Además, menciona a Rheingold (2004) quien describe los cambios producidos en la sociedad por el uso de las TIC.

Los medios de comunicación son el soporte de las TIC. En referencia a la clasificación anterior está Arbulú (1994) que da a conocer algunas teorías que definen a la comunicación. Entre algunas de ellas está la Teoría Directa o Efecto de Bala, la cual está basada en los estudios realizados por el Instituto del Análisis de la Propaganda acerca del empleo de los medios en la primera guerra mundial, pensando que estos tienen un efecto directo en cambiar las actitudes del público. También cita a Katz (1980) quien desarrolla el Modelo transicional mediante el cual vio a la comunicación como una negociación o transacción de significado.

Según el texto de Arbulú (1994) existen cuatro grandes razones por las que usamos los medios:

1. Adquirir información, 2. Divertirnos o entretenernos, 3. Establecer relaciones interpersonales. El comentar acerca de los programas nos permite intercambiar

con otras personas. 4. Nuestra identidad personal, dado que nos brinda compañía. El placer de mirar lo que otros hacen nos permite obtener una guía personal para nuestro comportamiento. (Arbulú, 1994, p. 162).

En este orden de ideas se cita a a Califano (2015, p. 62), debido a que manifiesta que los medios de comunicación son masivos y actores empresariales con un papel decisivo sobre el sistema político. Este autor afirma que los medios tienen un rol de intermediarios simbólicos colectivos porque persuaden al público sobre lo que pasa en el entorno.

Además de informar, comunicar y socializar, los medios de comunicación educan y entretienen como lo refiere Montesinos (2011) cuando afirma que:

los medios de comunicación desarrollan procesos de interacción social, puntualizando que la radio funciona a grandes distancias, los medios escritos consideran forma y contenido, la televisión genera una confluencia de diferentes códigos comunicacionales e internet emite mensajes inmediatos y aún no tiene dimensiones determinadas. (Montesinos, 2011, p. 18).

5.2 La comunicación integral

Brönstrup, et al. (2007b) definen la comunicación integral basándose en Kunsch (1997), quien habla de una comunicación integrada que abarca comunicación institucional, comunicación mercadológica, comunicación interna y comunicación administrativa, las cuales forman el compuesto de la comunicación organizacional. Hacen énfasis en que hay un desconocimiento de la comunicación integral como proceso estratégico en el ámbito organizacional.

Por su lado, Morales y Enrique (2007a) se refieren a dos modelos de comunicación empresarial: de comercialización o marketing y comunicación integral. En cuanto a este último se gestionan todas las acciones de comunicación:

Para una eficiente gestión de la comunicación integral, nos parece pertinente recuperar aquí la aportación de Villafañe (1998), que concreta en cuatro las principales funciones a desempeñar por la Dirección de Comunicación:

- a) La función normativa, que persigue la cohesión y la coordinación de todos los activos de imagen, propios y ajenos, con los que cuenta la empresa.
- b) La función de servicio, que se expresa en el apoyo y el asesoramiento a todos los departamentos y filiales de la compañía en sus cometidos comunicativos, pero sin sustituirlos en el plano operativo.
- c) La función formativa, en una doble dirección: la capacitación comunicativa y la transmisión de la cultura de la organización.
- d) La función prospectiva, respecto a la imagen corporativa de la empresa. En este sentido, la Dirección de Comunicación debe convertirse en un observatorio permanente como mínimo de los competidores más directos, el mercado, la opinión interna y externa, sobre la compañía. (Morales y Enrique, 2007, p. 91).

Es este mismo orden y dirección surgen Stanton, Etzel & Walker (2007) que desarrollan el concepto de la Comunicación Integral de Marketing (CIM) basados en los estudios de Clow y Baack (2001) considerando que esta es “la coordinación e integración de todas las herramientas de comunicación de marketing dentro de una compañía, en un programa que maximice el impacto en los consumidores y otros usuarios a un costo mínimo” (Stanton, et al., 2007, p. 591).

Agregan los autores que la comunicación integral tiene los siguientes componentes: enfoque al cliente, mensajes promocionales estratégicos y posicionamiento de marca.

Con referencia a lo anterior, Costa (2016) habla de la CIM y explica que la comunicación integral surge como una forma de establecer comunicación directa con el cliente, para unificar esfuerzos que impacten y refuercen la imagen.

Sobre la definición de CIM dice que data de 1989 y que, según la Asociación Americana de Agencias de Publicidad (AAAA), se basa en una gestión unificada de las diversas herramientas que conforman el plan de comunicación desde un punto de vista integrador, para tener mayor impacto (Costa, 2016, p. 37).

Resulta oportuno la apreciación de Zapata (2011a) quien se refiere a Costa (2011) y su término que desarrolló en los años 70 y define que la comunicación integral se aplica en las empresas que tienen como aliada a la comunicación alineada a la estrategia de la organización, que la comunicación es el eje transversal que atraviesa los procesos de la organización y que el insumo para su desarrollo es la escucha a los públicos.

Dadas las condiciones anteriores, Navarro, Piñero y Delgado (2009) estudian sobre comunicación integral y describen que la característica de consistencia tiene dos dimensiones:

La consistencia táctica que se enfoca en cómo decir el mensaje que la marca desea transmitir y la consistencia estratégica que es el qué decir de la marca. Las autoras mencionan a Duncan y Moriarty (1998) quienes la definen como la coordinación de los mensajes de comunicación. “La consistencia estratégica es la base de la comunicación integral y permite que el mensaje sea almacenado y recuperado de la memoria del consumidor” (Navarro, et al., 2009, pp. 40, 41 y 46).

Para hablar de comunicación integral se debe hacer referencia a la organización. Es por esto que Minsal y Pérez (2007) consideran que la organización debe estar estructurada en tres formas: por función, por producto/mercadeo o en forma de matriz. Además, aseguran que las empresas sufren transformaciones que las hacen más ágiles y adaptables.

Citan a Bartlett (1999) quien plantea que la organización no es solo una estructura sino que se conforma de valores y de una cultura empresarial e identifica tres claves para la nueva organización:

Primero, un concepto de la organización basado en las personas y las relaciones entre ellas más que en los procedimientos y las funciones. Segundo, un cambio en la función de los directivos. Más que estrategas, controladores e implementadores se necesitan líderes capaces de “construir” y desarrollar la organización, y emprendedores capaces de innovar. Tercero, una nueva filosofía de gestión basada en los objetivos, los procesos y las personas. (Minsal & Pérez, 2007, pp. 12 - 14).

Cabe mencionar que Romero-Buj (2011) se refiere a la organización desde la Teoría Clásica que plantea una aplicación de racionalidad capitalista en la nueva dinámica productiva. “Se evidencian las tendencias de organización de Taylor en Estados Unidos, de Fayol en Europa y de Weber, que son la base para entender el mundo empresarial, desarrollar un discurso productivo y enfrentar la competencia” (Romero-Buj, 2011, pp. 42 y 43).

De otro modo, Cabra (2008) define a la organización desde su raíz griega *organon* que significa herramienta o instrumento. Explica que en un principio la organización tenía una lógica mecanicista, la cual está basada en los elementos y aparatos.

Una definición más profunda de organización la encuentra en la raíz indoeuropea *worg* que significa energía y hacer trabajar. “En este orden de ideas, la organización es el lugar de la energía y del trabajo, es decir, de la energía y de su propia actividad transformadora” (Cabra, 2008, p. 167).

Puesto que dentro de las organizaciones están contemplados los grupos de interés como la razón de ser de las empresas, Seguí (2012) menciona a Fernández (1994) quien asegura que las empresas tienen responsabilidad hacia los accionistas y hacia otros grupos. Bajo este concepto, el buen o mal funcionamiento de la empresa se debe a sus *stakeholders*. Finalmente, menciona a Carroll (1999) para destacar que un grupo de interés tiene tres categorías: intereses, derechos y propiedad.

En ese mismo sentido, Valencia (2005) sostiene que “los grupos de interés tienen tres ejes de influencia: el gobierno, la opinión pública y los demás grupos de interés, y actúan en formas diversas para lograr sus objetivos” (Valencia, 2005, p. 130).

Por su parte Freeman (1984), citado por Delgado, Bea y Ruiz (2016) afirma que los grupos de interés o *stakeholders* son aquellas personas o grupos que pueden afectar el desempeño de la empresa y juegan un papel relevante en las prácticas de sostenibilidad corporativa en el mundo empresarial. Unido a esto está lo descrito por Tantalo y Priem (2016) quienes consideran que los grupos de interés están relacionados con estrategia y ventajas competitivas.

La comunicación organizacional también compone a la comunicación integral. Es por esto que Cabra (2008) se refiere a la comunicación organizacional como una manera innovadora de entender y actuar en la empresa, que se basa en el desarrollo de saberes y talentos.

Con referencia en lo anterior, Velásquez (2012) define a la comunicación organizacional como conjunto de técnicas que facilitan el flujo de mensajes entre los grupos de interés y que influye en las opiniones y conductas de los públicos. Observa “La comunicación organizacional desde cinco perspectivas: 1. Comunicación interna. 2. Comunicación externa. 3. Relaciones públicas. 4. Publicidad (mensajes emitidos a través de los medios de comunicación). 5. Publicidad institucional (para proyectar una imagen favorable de la organización)” (Velásquez, 2012, p. 92).

En consecuencia, Sánchez (2016) define a la comunicación organizacional como un instrumento fundamental y estratégico para crear cultura organizacional, que es el conjunto de valores de la organización.

La comunicación corporativa también está inmiscuida en la comunicación integral. En tal sentido, Losada (2009) menciona que la comunicación corporativa ha ido ocupando un lugar destacado en el *staff* de las más grandes compañías, forjando su desempeño en la estrategia.

Con referencia a lo anterior, Villegas y Kemp (2007) coinciden en que la comunicación corporativa se abre espacio en el diseño de estrategias empresariales.

Como ya se ha aclarado la comunicación corporativa es un proceso en el que interactúan personas, proceso y estructura organizacional, generando un código que proyecte una imagen global, es así como lo describe Rincón (2014).

Dentro de la comunicación corporativa se encuentran inmersas la comunicación institucional, cultura corporativa, imagen, reputación y marca.

De los anteriores planteamientos se deduce que la comunicación institucional para Romero (2016) debe ser una política pública transversal a las propias que se desarrollan dentro y desde las instituciones, ya que mejora las percepciones y prioriza las necesidades, teniendo en cuenta el papel determinante de los ciudadanos.

Otra de las definiciones de comunicación institucional está a cargo de Barzola (2009) quien explica que este concepto es una disciplina vinculada al mercado y por eso no puede aplicarse dentro de una organización sin fines de lucro.

Como puede observarse, la mirada crítica de Barzola es la siguiente:

Sobre la comunicación institucional pesa el prejuicio de que los profesionales del área abogan por la buena imagen de la institución para la que trabajan, y en pos de lograr tal fin distorsionan la información con la emisión de mensajes discordantes con lo que en realidad la organización lleva a la práctica; esto genera desconfianza sobre los comunicadores sociales. (Barzola, 2009:55).

Asimismo, Benavides (2010) considera que la comunicación institucional debe redefinir su papel en las organizaciones, en cómo gestiona marcas y servicios. “La comunicación institucional, en algunos casos, desaparece o pasa desapercibida la organización que la sustenta; en ese supuesto tendríamos el caso de marcas de gestión que no tienen presencia en

la vida económica y que deberían dejar de tenerla en la vida institucional” (Benavides, 2010, p. 83).

Por otro lado, en cuanto a cultura corporativa Méndez (2001) comenta que el concepto se compone de las condiciones y la satisfacción en el trabajo, que son en esencia elementos del clima organizacional.

Frente al tema de cultura corporativa aparece Urrutia (2003) quien afirma que es comportamiento y valores, y que se define por la personalidad y capacidad de los directivos, además de las formas con las que dirigen y se comunican las personas. Finaliza que con la comunicación interna se crea una cultura corporativa, mediante la cual se construye un espíritu de equipo y un ambiente de confianza.

Con respecto a Harris (2009) es muy concreto en decir que la cultura corporativa es una “respuesta a la necesidad de integrar a los empleados de las diversas adquisiciones del grupo y de dar forma a una identidad uniforme entre ellos, y ante los ojos de los clientes” (Harris, 2009, p. 43).

Continuando con los conceptos, en cuanto al tema de imagen, que también hace parte de la comunicación corporativa, Fombrun (1996), citado por Bravo, Montaner y Pina (2009), la define como la acumulación de mensajes recibidos que tiene el público de la organización. La imagen, a través del logotipo, los colores corporativos y el nombre, crea en el público identidad corporativa. “Esta información la recibe el individuo, formando una representación mental o imagen percibida de la empresa, entendida esta como la combinación de factores tangibles/funcionales e intangibles/psicológicos que el individuo asocia con la compañía” (Bravo, et al, 2009, pp. 68 y 69).

Otro investigador que coincide con Fombrun es Gastañaduy (2003) para quien la imagen es el resultado de la reputación corporativa y esto incrementa el valor patrimonial de la empresa.

Y este mayor valor patrimonial es la resultante de las interrelaciones entre la identidad de una empresa y su nombre, imagen y reputación. A su vez, la imagen corporativa se manifiesta en varios planos: imagen en el cliente, imagen en la comunidad, imagen en los accionistas, imagen en el personal. Estos son los razonamientos de Fombrun para afirmar que la reputación debe construirse, sostenerse y defenderse; es decir, debe gerenciarse. (Gastañaduy, 2003, p. 48).

A lo largo de los planteamientos hechos surgen Bigne y Currás (2008) cuando hablan de marca y se refieren a Keller (1993) quien involucra el concepto de imagen de marca para evidenciar las percepciones de una marca en la memoria del consumidor. Sobre la imagen de marca “Se trata de una concepción gestáltica de la imagen (Villafañe, 1998), en la que esta es el resultado de un proceso integrador realizado en la mente de los sujetos” (Bigne & Currás, 2008, pp. 12 y 13).

En este mismo orden de ideas aparece el término de reputación, otro de los componentes de la comunicación corporativa, para lo que Lizarzaburu & Del Brio (2016) dicen que es el cruce de intereses y expectativas de los *stakeholders* con el cumplimiento o incumplimiento de los compromisos de la empresa.

En este sentido, la reputación es el resultado de la sumatoria de la imagen interna y externa que tienen sus grupos de interés y como lo explican Miralles, Millares, y Daza (2014) es el resultado de un proceso que se inicia con el comportamiento de la compañía con los *stakeholders*. Además, aseguran que la reputación corporativa es fuente de ventajas competitivas, debido a que es un recurso estratégico.

Siguiendo la línea de la reputación como generadora de ventajas competitivas, Martínez y Olmedo (2012) publican que es un activo intangible que atrae la atención de directivos por esas ventajas que genera. Según estas investigadoras, la reputación es un constructo colectivo de las percepciones individuales de las firmas.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la marca también compone a la comunicación corporativa. Sobre marca Viñarás, M., Cabezuelo, F. & Herranz. (2015) contemplan el significado de marca como uno de los valores más importantes para las empresas por lo que constituye en algunas empresas un setenta por ciento de su valor bursátil de la misma.

Según Villagra, López y Monfort (2015) sobre marca consideran que:

La mayor parte de autores coinciden en señalar que la marca corporativa expresa la identidad, los valores, la visión y la cultura de una empresa (Balmer y Grey, 2003; Balmer y Greyser, 2006; Hatch y Schultz, 2008; Keller, 2000), convirtiéndose así en el elemento que cohesiona y aporta referencialidad en la relación de la organización con todos sus *stakeholders*. (Villagra, et al., 2015, p. 797).

De acuerdo con los razonamientos que se realizan, los autores aseguran que los expertos evaluaron el papel de los intangibles en la estrategia de marca y que se destacan los siguientes, de mayor a menor: reputación, identidad, comunicación, cultura y Responsabilidad Social Corporativa (RSC). “La identidad se conforma con atributos que son la esencia de la marca y utilizando una estrategia de comunicación adecuada, permiten ofrecer un valor único e irreplicable a las compañías” (Villagra, et al., 2015, p. 807).

Finalmente, Armendáriz, Meixueiro, Polanco y Andujo (2013) explican que las instituciones son una marca en sí por lo que se debe unificar la imagen en los ámbitos interno y externo de la empresa.

5.3 Comunicación interna

La comunicación interna es el conjunto de actividades de una organización para crear y mantener buenas relaciones entre sus miembros. Así es como la define Salazar (2017b) basada en lo investigado por Andrade (1991). Continuando con la definición menciona a

Muñiz (2017) quien sostiene que “El gran desafío de la comunicación interna del siglo XXI es cuidar al cliente interno para mantenerlo satisfecho; solo así se podrá dar atención al cliente externo brindándole pronta solución a sus problemas y satisfaciendo sus necesidades” (Salazar, 2017, p. 169).

Dadas las condiciones que anteceden “La comunicación interna es fundamental en la estrategia global de la empresa, pues facilita el conocimiento de la actividad, de la información y de la cultura empresarial” (Salazar, 2017, p. 171).

Con referencia en lo anterior, para Saló (2008c) la comunicación interna es un instrumento fundamental para la gestión de la comunicación que depende de la estrategia de la empresa, que permite transmitir la realidad a los públicos.

Por su lado, Álvarez, J. (2007b) explica que este tipo de comunicación es bidireccional porque la información debe circular en ambos sentidos. Además, cita a Andrade (1991) quien define comunicación interna como el conjunto de actividades para crear y mantener buenas relaciones que permitan contribuir con el trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Según este autor la comunicación interna satisface el derecho a la libertad de expresión del cliente interno y “persigue objetivos como mejora de la imagen entre los empleados, conocimiento de la realidad empresarial (nadie ama lo que desconoce), la cohesión laboral...” (Álvarez, J., 2007, pp. 4 y 5).

Después de lo expuesto anteriormente, Thornhill (1996), citado por Souza, Mariano y Pereira (2010), afirma que la comunicación interna es un instrumento de interacción con su cliente interno y permite que este se comprometa con su empresa. Uno de los insumos importantes para el desarrollo de la comunicación interna es la información, así es como lo describen los autores que lo mencionan (Brum, 2005), pues es la mayor estrategia de acercamiento entre una empresa y sus empleados.

La comunicación interna se desarrolla mediante el factor de estrategia empresarial, que para Olivares (2011a) es hacer que todo se haga mediante un ejercicio administrativo correcto.

El investigador cita a algunos autores para explicar enfoques o modelos de estrategia empresarial como:

1. Hrebiniak (2005) relaciona estrategia empresarial con estructura organizacional, manejo e intercambio de información; controles de la ejecución; manejo del cambio; cambio cultural y el poder e influencia de la ejecución.
2. Carrión (2007) integra factores de cultura y gestión del cambio, tecnología, diseño organizativo, liderazgo, personas.
3. Kaplan y Norton (1996) formularon una herramienta conocida como “Balanced Scorecard” o Cuadro de Mando Integral, que incluye 4 perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Según Carrión esta herramienta permite traducir la visión de la empresa y establecer objetivos. (Olivares, 2011, p. 16).

Este autor, Olivares (2011b), puntualiza que la estrategia empresarial es requisito fundamental para el logro de resultados.

Por su lado, Mirow (2011) explica cuatro tendencias que influyen en la estrategia empresarial:

- Innovación de sistemas para solucionar los problemas globales de la humanidad.
- Nueva configuración de la administración y gestión del riesgo en las empresas.
- Incremento de la influencia de las instituciones estatales sobre la empresa e integración de la estrategia empresarial en el contexto de la “sociedad”.

- Dominio de la complejidad como reto global para la configuración de los sistemas de dirección. (Mirow, 2011, p. 1).

Sobre los problemas de la estrategia empresarial, Aragón (1998) cita a Snow y Hambrick (1980) quienes dicen que se presentan tres problemas como diferenciación entre el cambio estratégico y el ajuste, la diferencia entre estrategias realizadas e intentadas y la relatividad de la estrategia.

Resulta oportuno mencionar que la estrategia empresarial se compone de objetivos organizacionales y clima organizacional. En cuanto a objetivos organizacionales, Jarrín (2016) manifiesta que una buena planificación estratégica contribuye con cumplir unos objetivos estratégicos y por ende, con la misión y la visión.

Según su investigación, los Gobiernos Autónomos Descentralizados deben adoptar un modelo de cuadro de mando integral que reformula los objetivos organizacionales, los cuales deben integrar variables de eficiencia (recursos) y eficacia⁵ (metas), definir metas y diseñar indicadores de gestión.

En los objetivos organizacionales deben ir implícitas estrategias de operación de la empresa, buscando que le permita a la organización estar interactuando con otras. Así lo describen Abrego, Sánchez y Medina (2017).

Los objetivos organizacionales son uno de los componentes de la estrategia de operaciones de una empresa, como lo mencionan Marulanda y González (2017). Los otros son misión empresarial, la ventaja competitiva y decisiones estratégicas de la organización.

Cabe agregar que la política de comunicación es parte fundamental de los objetivos organizacionales, es por esto que Martín (2002) se refiere a la definición de políticas de comunicación de Félix Fernández (1985) como “series de principios y normas establecidas

⁵ Eficacia: capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

para orientar el comportamiento de los sistemas de comunicación” y que se adoptan sobre la base de una estructura organizativa y en coordinación con la toma de decisión (Martín, 2002, p. 2).

Tal como se ha visto, según Casas (2006) las políticas de comunicación están delimitadas por una doble disyuntiva: infraestructura y contenidos. Explica que “los Estados nacionales tienen la obligación de dotar a sus pueblos de la infraestructura de comunicación necesaria para mantener comunicado al país... y también tiene la responsabilidad de tener una postura frente a los contenidos que se transmitirán” (Casas, 2006, p. 4).

Con relación a lo anterior, para Murciano (2005) el origen de las políticas de comunicación se da en los objetivos nacionales definidos por “los Estados a lo largo del siglo XIX, en particular como respuesta a la continua innovación y el desarrollo de la tecnología de las comunicaciones” (Murciano, 2005, p. 89).

En el marco de las observaciones anteriores, el clima organizacional es fundamental para el desarrollo de la estrategia empresarial. Sánchez (2016a) cita a Gibson (1992) quien alude que el clima organizacional es el grupo de características que describen lo que los miembros experimentan en la empresa. Mediante el clima organizacional se conocen los comportamientos y permite introducir cambios planificados en la conducta de los miembros.

Además, describe los factores internos y externos que conforman el clima organizacional:

En lo interno, un ambiente en donde los individuos se encuentren satisfechos e incluso orgullosos de las condiciones culturales y físicas de la organización, la integración de los equipos de trabajo, la historia, valores y tradiciones, el liderazgo, la misión de servicio a la comunidad, etcétera, propiciará el logro de metas y además desatará energías creativas. Por el contrario, un ambiente caracterizado por un clima de tensiones, de frustración profesional, de ausencia de incentivos, con liderazgo autoritario y falta de claridad en las metas

empresariales y sociales, disminuirá la productividad y aumentará los costos. (Sánchez, 2016, p. 48).

En consecuencia, Alves (2000) comenta que el clima organizacional se manifiesta con un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, lo que permite productividad y buen rendimiento. Según este autor, es fundamental que para que haya un buen clima organizacional haya un adecuado liderazgo.

En sí, el clima organizacional es una de las variables más importantes de las organizaciones y tanto el ambiente como los valores forjan los comportamientos de los miembros de la empresa, o así es como lo describe Arevalo (2018a).

Es evidente entonces que el clima laboral hace parte del clima organizacional, y para Sánchez (2016b) proporciona retroalimentación de los comportamientos organizacionales y que por esto influye el comportamiento de los miembros de la empresa. Explica que mediante las percepciones se condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

En efecto, Arevalo (2018b) también habla del clima laboral como una forma en que el individuo entiende de manera diferente su entorno, por lo que sus percepciones son cambiantes y, por ende, su comportamiento en la organización.

Finalmente, Domínguez, Ramírez y García (2013) son contundentes en afirmar que el clima laboral incrementa el compromiso y aporta al clima organizacional mediante los valores.

5.4 Comunicación externa

La comunicación externa hace alusión a la relación que tiene la empresa con su público externo, en este caso clientes, proveedores, competidores y medios de comunicación (López, 2006), así como lo explica Portillo (2012b).

El autor cita a Esteban y otros (2008) para definir que la comunicación externa es transmisión de información fuera de la empresa, destinada a los públicos externos de la organización (consumidores, distribuidores, prescriptores, prensa, grupos de interés, entre otros).

De la misma manera, habla de Abril y otros (2006) para quienes la comunicación externa es con los usuarios que mantienen una relación con la empresa. Complementa que “el objetivo de este tipo de comunicación es proyectar una buena imagen corporativa y dar a conocer los productos y servicios” (Portillo, 2012, p. 6).

Después de lo expuesto anteriormente, López y García (2016b) desarrollan el tema de comunicación externa como la comunicación con los clientes, es decir, los ciudadanos, manteniendo un contacto permanente con la organización.

Por su lado, Torregrosa (2014) coincide con los anteriores autores que la comunicación externa es la que se produce entre la organización y sus públicos o interlocutores externos, especialmente la prensa.

Es evidente entonces que la comunicación externa se compone de una política de comunicación que comprende la comunicación comercial. En este sentido, comunicación comercial es persuadir al cliente para la compra de un determinado producto, como lo describen Pueo y Tur (2011).

En ese mismo orden, Belanche, Casaló, y Guinalfú (2013) hablan de la comunicación comercial como una herramienta que genera confianza y compromiso afectivo del usuario.

Por su lado, Sánchez (2011a) dice que el centro de comunicación de marketing o comercial es el consumidor. Además, que desarrolla una visión estratégica de la relación entre la marca, los medios y el consumidor.

En consecuencia, los medios de comunicación son la fuente fundamental de desarrollo de la comunicación comercial.

5.5 Sector público

El sector público está constituido por organizaciones públicas que, en palabras de Montaña (2005a) desde 1980 se rigen por la Nueva Gestión Pública, con la que se promovió el traslado de los modelos organizacionales del sector privado al público mediante el cual se ejecutan actividades con eficiencia, justicia y democracia.

Este autor cita a Weick (1976), DeLeón (1996) y a March y Olsen (1989) manifestando que “tanto a las universidades como a las organizaciones públicas se les ha caracterizado como estructuras flojamente acopladas o anarquías organizadas; algunas veces también ambas han sido contempladas como cestos de basura” (Montaña, 2005, p. 479).

Muy similar a la investigación de Montaña (2005b) aparece la de la Secretaría de la Función Pública, Estados Unidos Mexicanos (2015), en la que se menciona la crisis de la legitimidad de la administración pública y del Estado, debido a su ineficacia e ineficiencia. Gracias a la modernización de esta administración pública se piensa en eficiencia, eficacia y legitimidad.

Igual que el autor anterior, esta Secretaría analiza que la Nueva Gestión Pública y la Nueva Gobernanza son los movimientos que mejoraron las falencias del sector público, pues con la Nueva Gestión Pública se fijó la atención en el tamaño del aparato administrativo, en la normatividad, gestión y operación administrativa. Mientras que con la Nueva Gobernanza propuso un nuevo modo de gobernar a la sociedad mediante asociaciones y redes público - privadas o gubernamentales sociales.

El desempeño de la Administración Pública mejora sustancialmente, debido a que las culturas organizacionales tradicionales se han innovado y transformado. Los mecanismos de evaluación mejoran sustancialmente el desempeño de los

servidores públicos y existe un ahorro significativo en el gasto público. El uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación se universaliza y todos los servicios y procesos se pueden consultar en la red. (Secretaría de la Función Pública, Estados Unidos Mexicanos, 2015, p. 258).

A efectos de este, López & Viladás (2009) declara que la administración pública debe tener como centro al ciudadano y, por ende, debe ofrecer servicios eficientes dirigidos a sus necesidades y de buen manejo de recursos públicos.

...la Administración se esfuerza en captar recursos de varios orígenes:

- de los ciudadanos, en forma de impuestos y tasas,
- de empresas privadas, en forma de inversiones productivas,
- y de otras entidades públicas o privadas, en forma de subvenciones o patrocinios. (López & Viladás, 2009, p. 17).

Con referencia en lo anterior el gobierno, como parte fundamental del sector público, es estudiado por Sánchez (2013a) quien considera que en la actualidad está en proceso de transformación, se evidencian reformas que convierten a la Administración pública en instituciones de alto rendimiento, atendiendo las necesidades de los ciudadanos.

Es preciso aclarar que para Aguilar (2007):

La premisa de cualquier consideración sobre el posible rol del estado / papel del gobierno en el desarrollo es la memoria de una economía política que llegó a sus límites, es decir, la memoria de los límites de un crecimiento económico cuyo motor, director y continente fue en última instancia el estado / gobierno nacional. (Aguilar, 2007, p. 8).

Seguidamente la democracia hace parte del gobierno, es por esto que existen autores como González (1998) que definen a la democracia como poder del pueblo, “aunque Aristóteles no hablaba de democracia sino prefería hablar de *politeia*: el régimen político de los ciudadanos”

(Luna, 1998: 4). Y continúa explicando que para Lincoln la democracia es “gobierno del pueblo, por el pueblo, para el pueblo” (González, 1998, p. 4).

Por su parte, Pérez (2007) hace alusión en que la democracia es uno de los principios generales de organización de la sociedad y Lizcano (2012) concluye que la característica esencial de la democracia es la participación política de la mayoría del pueblo.

Igualmente, la política también es componente de gobierno que, visto por la Comisión Nacional de la Ciencia Política (2014), es una ciencia que refleja diferentes culturas intelectuales y políticas.

También definen que:

La disciplina en América Latina ha tenido un proceso de crecimiento constante a partir de que los países latinoamericanos iniciaron sus procesos de democratización. La Ciencia Política se ha desarrollado por la imperante necesidad de interpretar, entender y guiar los cambios que los procesos de democratización han tenido a las sociedades en la región, en las políticas, los actores, las instituciones y dinámicas propias de este régimen político. (Comisión Nacional de la Ciencia Política, 2014, p. 159).

Es así como Stein y Tommasi (2006) explican que “Es más factible tener procesos políticos eficaces y mejores políticas públicas cuando hay partidos políticos institucionalizados y programáticos, cuerpos legislativos con gran capacidad de diseño de políticas, un poder judicial independiente y burocracias sólidas” (Stein & Tommasi, 2006, p. 413).

Con respecto a Vargas (2007) se describe el significado de política desde los autores Rinesi (2003) como una palabra ambivalente que involucra tensión, y Rancière (1996) como un proceso organizado que implica alternativas y proyectos comunitarios.

Para profundizar, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) componen el sector público, y el gobierno abierto a las TIC.

Para desarrollar el tema, Ramírez (2013) se refiere a gobierno abierto como un nuevo paradigma basado en principios de transparencia, apertura, participación, colaboración y que pretende responder frente a los modelos tradicionales. Menciona a Chapman y Hunt (1987) para decir que el Gobierno Abierto ha tenido su debate en el Reino Unido para definir que expone al sector público al escrutinio del ciudadano.

Uno de los aportes es acerca del informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ⁶ realizado en el 2003, en el que se considera al gobierno abierto como:

...plataforma de base para implantar sólidos marcos jurídicos, institucionales y políticos que rijan el acceso a la información, la consulta y la participación pública lo que contribuiría a mejorar el diseño y formulación de las políticas públicas, luchar contra la corrupción e incrementar la confianza de la sociedad en el sector público, (Ramírez, 2013, p. 205).

Por su lado, Sánchez (2013b) alude que los nuevos gobiernos abiertos eliminan las ejecuciones tradicionales de la gestión pública y están en renovación cultural, organizativa, relacional, que implican un cambio hacia lo colaborativo, persuasivo, distribuida, adaptativa y prospectiva.

Finalmente, mediante el gobierno abierto para Vera (2018) la información pública es de los ciudadanos, lo que destaca la transparencia y la participación.

⁶ OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico agrupa a 36 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.

5.6 Sector privado

En el documento: *Empresa pública y empresa privada: titularidad y eficiencia relativa*, sus autores Argimón, Artola y González (1999) explican que las empresas del sector privado son eficientes y es la mejor forma de producir en mercados competitivos.

Fortaleciendo esta definición aparece Toro (1993) quien dice que “La gerencia de la empresa privada tiende a ser más estable, se la juega más por los resultados de su gestión que por su atención a intereses políticos o regionales” (Toro, 1993, p. 404). Además, que el mercado le exige respuestas eficientes y de alta productividad.

Para ilustrar, este sector representa la generación de oportunidades de negocio, como lo menciona Martín (2014), que promueve el uso innovador y eficiente de los recursos.

Posteriormente, Kleiterp (2015) es contundente al aportar que en el sector privado es de importancia fomentar el valor de las pequeñas y medianas empresas (pymes), debido a que se impulsa el desarrollo y se reduce la pobreza “que es la meta última de toda política de cooperación al desarrollo” (Kleiterp, 2015, p. 5).

Incluso Argyriades (2003) puntualiza que en el sector privado las tres “E” (economía, eficiencia y eficacia) encabezan la escala de valores.

De los anteriores planteamientos se deduce que la inversión es parte fundamental del sector privado. En relación a este tema Cossío y Luna (2006) definen a la inversión como un activo o recurso tangible o intangible que se compromete en un proyecto con el fin de obtener ganancia.

Estos investigadores aseguran que la inversión privada busca una rentabilidad de la misma especie y que la pública permite una rentabilidad social, basada en proyectos fundamentales en la vida económica y social del estado.

Por su parte, Ruiz y Duarte (2015) comentan que la inestabilidad política afecta la concreción de los proyectos de inversión en los países del tercer mundo. “En un contexto problemático el estado debe tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos para bienes y servicios frente a la inversión en crecimiento futuro, la enunciación de prioridades de inversión la determinan la concepción de desarrollo y la reducida capacidad de consumo de la población con muy bajos niveles de vida, en condiciones de subsistencia” (Ruíz & Duarte, 2015, p. 136).

Los autores concluyen que la inversión pública es determinante en el progreso de un país “...se trata de la deducción del gasto público en las economías modernas, en el Estado Colombiano se requiere la racionalidad y la objetividad en la asignación de los recursos para garantizar el equilibrio en toda la nación”. (Ruíz & Duarte, 2015, p. 138).

En consecuencia, la eficiencia hace parte de la inversión. Rueda (2011) la define como el manejo de los recursos en el sector público para cumplir con la prestación de los servicios a la sociedad, y en la producción de bienes y servicios es maximizar los recursos para obtener una determinada producción.

En este sentido, Duarte y Mascareñas (2013) hablan que la eficiencia de mercado se estructura según el grado de información con que se cuente en la formación de los precios. Citan a Roberts (1967) quien plantea una definición de eficiencia fuerte y débil, y Fama (1970) define los tres niveles de eficiencia: débil, semifuerte y fuerte.

La forma débil plantea que la información relevante para tomar decisiones de inversión está recogida en los precios históricos de las acciones, la forma semifuerte se presenta cuando además de los precios históricos se cuenta con toda la información pública que contribuye a la formación de los precios, por último la forma fuerte de eficiencia del mercado se define como aquella en que los inversores cuentan con información privilegiada relevante para la formación de los precios (además de contar con la información histórica y con la

actualmente pública). Es decir, la forma fuerte contiene a la semifuerte y esta última implica el cumplimiento de la forma débil. (Duarte & Mascareñas: 2013, pp. 22 y 23).

Tal como se estudia, Bonales, Aguirre y Balcázar (2012) dicen que la eficiencia es maximizar los ingresos y minimizar los costos y aseguran que “Para las empresas la rentabilidad así como la eficiencia son primordiales para poder sobrevivir y ser exitosas en un lugar donde la competencia puede llegar de cualquier parte, desfasando a las firmas a un nivel poco representativo económicamente hasta el punto de borrarlas del mapa” (Bonales, et al, 2012, p. 9).

Ya en el caso de la eficacia, que también hace parte de la inversión, Descalzo (2012) cita a Gómez-Pomar (2007) quien dice que este término comprende la capacidad de las administraciones públicas por lograr sus objetivos, utilizando los recursos necesarios.

Con referencia a lo anterior, Blank (1982) cita a diversos autores sobre la eficacia. Dice que para Katz y Kahn (1966) es la habilidad de la organización para adaptarse al medio ambiente, para Steers (1975) y Weik está relacionada con objetivos, procesos y características de la organización como un todo. De Argyris y otros investigadores dicen que la eficacia organizacional se determina por los comportamientos individuales y las satisfacciones de cada individuo.

Para Blank la eficacia es la “capacidad para innovar, integrar, ser flexible, ser eficiente y propiciar la realización de las personas en la organización, en un lapso determinado” (Blank, 1982, p. 22).

Dentro del concepto de eficacia está la eficacia ciudadana como lo refiere Durand (2006) que es la relación entre el ciudadano y el sistema, es propia de regímenes democráticos y concluye que, a mayor eficacia de los ciudadanos, mayor es su confianza en las instituciones y en el sistema político.

5.7 Rol del comunicador

Para Muñoz (2010) el rol del comunicador es el resultado de la evolución de las empresas cultivando los valores y las nuevas ideas.

Este cambio de escena en el que se desarrollan las organizaciones alteró la estructura organizacional haciendo dominante el rol de diversos profesionales. Resulta impensable la inexistencia del estratega comunicacional en el ámbito de las organizaciones, cualquiera sea el tipo y el tamaño de la organización requiere de un "gestor" que no solo administre las acciones para vincularse con los públicos, como lo hizo alguna vez en el pasado, sino que dirija y participe de la mesa directiva, convirtiéndolo en un estratega activo del comité de alta gerencia con el fin de promover y apoyar el rendimiento del negocio. (Muñoz, 2010, p. 108).

Teniendo en cuenta el mercado competitivo para las empresas, el rol del comunicador se basa en manejar asuntos clave de las instituciones, analizar los públicos, la opinión pública, responder a entornos vulnerables (crisis), diseñar estrategias, ser intermediario de los periodistas. Citando a Almansa (2004): “El dircom es el puente, la conexión, el punto de unión, entre su organización y su entorno, incluidos los medios de comunicación (Muñoz, 2010, pp. 112, 115 y 116).

Esta autora dice que el analista estratégico de las comunicaciones tiene la “difícil tarea de emitir discursos corporativos que respondan a los interrogantes de todos y cada uno de los *stakeholders*, provocando calmar y controlar dichas opiniones...” (Muñoz, 2010, p. 116).

Por su lado, Carmody, Nisii y Platero (2005) consideran que la labor del director de comunicaciones (dircom) es la gestión de la comunicación institucional, responsabilizarse de las relaciones institucionales, desarrollar políticas y estratégicas de comunicación, además de pertenecer a la cúpula directiva de la organización.

Las autoras mencionan a Costa (2004) y su aporte en este tema, quien considera que el dircom es el gestor de las comunicaciones, que se encarga no solo de comunicar sino de crear cultura corporativa.

Por su lado, Barrero y Palacios (2015) citan a Jesús Martín-Barbero (2012) quien describe el papel del comunicador como “mediador, transformador de realidades y actor en sociedades democráticas, en contraposición a la figura tradicional del comunicador como simple transmisor de información” (Barrero y Palacios, 2015, p. 201).

Las características del rol del comunicador según Barbero (2012) son las siguientes:

- Ser actor social y cultural.
 - Reconocer asimetrías y mediar en la construcción de relaciones entre ámbitos y actores.
 - Ser una figura capaz de disolver esa barrera social y simbólica entre creadores y consumidores.
 - Ser impulsor de la cultura para generar espacios donde se recree la identidad.
 - Tener la capacidad de formular soluciones, plantearse problemas e interrogantes.
 - Diseñar procesos, coordinar equipos de trabajo y sistematizar experiencias.
- (Barrero y Palacios, 2015, p. 202).

Las autoras mencionan nuevamente a Costa (2009) para aclarar que el comunicador es el estratega y gestor de las comunicaciones en la organización.

Cabe agregar que Salas (2011b) manifiesta que el nuevo perfil del comunicador en las organizaciones es estratégico.

Ahora más que nunca hay que desarrollar competencias para escuchar al otro, o sea, a todos los *stakeholders* en el caso de los comunicadores estratégicos, y

mantener relaciones de beneficio mutuo, en las cuales se tenga en cuenta el entorno, con objetivos medibles, creatividad y evaluación continua. (Salas, 2011, p. 243).

Continuando con la definición del rol del comunicador o dircom están Morales y Enrique (2007b) para comentar que el término se situó en el Primer Congreso TOP-COM que se realizó en Francia en 1988. Entre algunas de las funciones señalaron: publicidad del producto, relaciones públicas, relación con la prensa, comunicación con instituciones. Y en los años 90 en España surge la figura del dircom.

En esta investigación también mencionan a Costa (1997) quien se refiere al rol del dircom en las organizaciones:

- Deberá depender directamente de la Alta Dirección.
- Deberá comunicarse bien con «todas» las personas de la organización.
- Será un estratega y planificador (él supervisa y orienta).
- Deberá saber diferenciar la comunicación institucional/corporativa de la comunicación de marketing/comercial.
- Deberá saber vender el departamento dentro de la empresa y explicar su utilidad para la organización.
- Diseñará acciones, planes y programas de comunicación sobre la base de objetivos estratégicos.
- Coordinará e interpretará las necesidades de comunicación de los diferentes departamentos de la compañía.
- Supervisará todas las acciones, campañas, promociones e informaciones desarrolladas por los diferentes departamentos.
- Evaluará los resultados de las acciones de comunicación en función de los objetivos. (Morales & Enrique, 2007, p. 85).

El rol del comunicador también es tratado por Zapata (2011b) quien cita al consultor en comunicación corporativa Bosovsky (2011) el cual opina que la comunicación integral requiere de un estratega o dircom, es decir, un director de comunicación estratégica.

En este escenario, la formación del dircom favorece la integración de las comunicaciones al considerar todos los grupos de interés, motiva la comunicación interna, fomenta que se viva la cultura corporativa y el trabajo en equipo, así como también su labor advierte de potenciales riesgos o puntos vulnerables en los que podría incurrir la organización por lo que planifica tácticas de prevención y logra blindar a la empresa. (Zapata, 2011, p. 4).

El rol del comunicador tiene una estrecha relación con la estrategia. Sobre este tema Mendoza (2006) dice que para la puesta en práctica y ejecución de la estrategia se incluyen aspectos principales como “establecer políticas y procedimientos de operación que respalden la estrategia, motivar a las personas para que sigan los objetivos... crear cultura empresarial que implique la ejecución de la estrategia...” (Mendoza, 2006, p. 146).

Un punto fundamental que menciona el autor es el problema que tienen las empresas de saber cómo comunicar la estrategia a toda la organización.

Por su lado, Chung (2009) considera que las organizaciones que buscan orientar su futuro utilizan el plan estratégico como herramienta para el desarrollo de las actividades.

Con referencia a lo anterior, para Álvarez, F.D. (2007): “la estrategia describe cómo se lograrán los objetivos generales, es decir, la dirección futura de los productos y mercados de la organización incluyendo los métodos de intervención que ayudarán a la organización a cumplir su misión y a lograr sus objetivos generales de manera factible y eficaz” (Álvarez, F.D., 2007, p. 70).

De la misma manera, la gestión de la comunicación hace parte de la estrategia. Torner (2014) comenta que las empresas han visto necesario gestionar su comunicación corporativa para transmitir un mensaje que refleja la cultura organizacional y pretende conseguir reputación.

Según el autor, “es esencial que la gestión de la comunicación empiece con un plan de comunicación en el que se especifiquen los objetivos, el target, el mensaje, las herramientas, el presupuesto y la forma de efectuar el control” (Torner, 2014, p. 609). Complementa que el dircom es el estrategia de la comunicación que trabaja por conseguir la confianza de los públicos.

En el caso de Celis y García (2014) dicen que la gestión de la comunicación está basada en diseño de estrategias y establecimiento de vínculos con los diferentes grupos de interés, por eso el proceso de comunicación no parte del emisor sino del receptor, que es quien codifica el mensaje.

Además, se refieren a dos términos importantes dentro de la gestión de la comunicación como son productividad y rentabilidad. En productividad hacen mención que una adecuada comunicación interna mejora el índice de productividad si hay interacción personal y laboral, y comunicación externa cuando hay aceptación de la imagen en el público...La rentabilidad está relacionada con la aceptación de la comunidad sobre los productos y servicios.

En este mismo orden se da una mirada de la gestión de la comunicación desde el riesgo que presenta Serrano (2009) que cita al sociólogo Enrico Quarantelli quien en sus tesis, asumidas por la Organización de las Naciones Unidas para el Socorro en Desastres, sintetiza el modelo de las tres C: coordinación, cooperación y comunicación.

La comunicación viene a ser uno de los tres pilares básicos sobre los que se sustenta una eficaz defensa de la población frente a los efectos catastróficos de cualquier desastre. Se realiza, en su mayor parte, a través de los medios de

comunicación de masas; de ahí, la importancia que cobran los medios en los resultados finales de una situación de emergencia (Serrano, 2009, p. 64).

Según se ha citado, concluye que es importante la actuación de un portavoz que maneje un único mensaje para que se mejore la situación en cualquier gestión de la comunicación.

Así como la gestión de la comunicación, las relaciones públicas también hacen parte de la estrategia.

Las relaciones públicas para Arceo (2006) nacieron en Estados Unidos, Alemania, Gran Bretaña, Holanda, Australia. Sin embargo, después de la segunda guerra mundial los norteamericanos exportaron sus teorías y técnicas de relaciones públicas de manera general.

En la actualidad, las relaciones públicas no solo cumplen la función de persuadir sino que construyen una relación entre el emisor de la comunicación y sus públicos.

Con referencia a lo anterior, Magallón (2006) habla de las relaciones públicas no como una ciencia, por lo que no tienen un objeto de estudio exclusivo y particular. Las relaciones públicas se desarrollan en objetos y métodos estipulados de las ciencias sociales, en la realidad social, económica y política.

Con base en lo anterior, Xifra (2010) describe este tema desde la perspectiva de Deutsch (1996) quien asegura que las relaciones crean integración social y, por ende, está relacionada con los canales comunicativos.

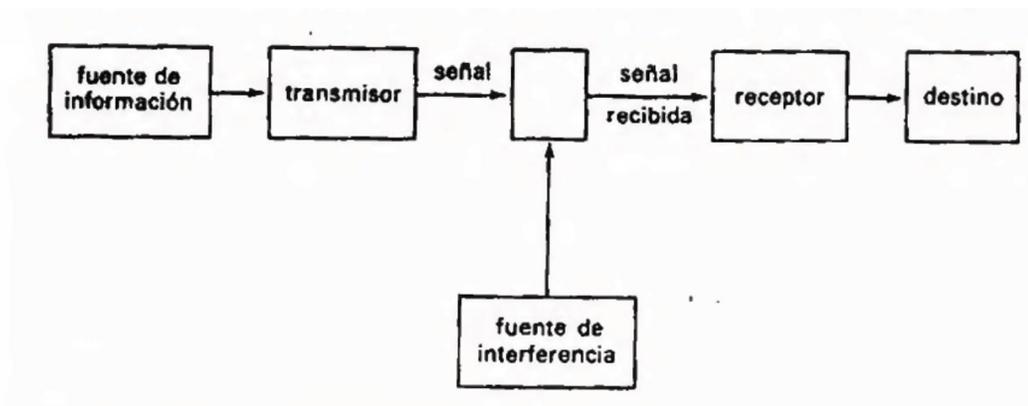
El autor de esta investigación también menciona a Taylor y Kent (2006) quienes aportan que en Estados Unidos las relaciones públicas pueden utilizarse para reconstruir comunidades.

5.8 Modelos de comunicación

Se identificaron algunos modelos de comunicación que se mencionan en este apartado. En *Historias de las teorías de la comunicación* aparecen Shannon y Weaver (1949) con un modelo básico que presenta a la comunicación como un proceso lineal sencillo. Los autores consideran que el significado está contenido tanto en la cultura como en el mensaje (Fiske, 1985, p. 1).

“En el modelo se considera a la fuente como el origen de las decisiones: la fuente decide qué mensaje envía, o más bien, selecciona uno de un conjunto de mensajes posibles” (Fiske, 1985, p. 3).

Ilustración 1. Modelo de Shannon y Weaver



Fuente: libro Modelo Shannon y Weaver.

Por su lado, Marcos y Alcolado (2014b) también presentan un modelo de comunicación basado en la educación que se enfrenta hoy en día a los cambios digitales.

La mayoría de los medios de comunicación se han adaptado a lo digital y así se refleja en sus planes de estudio. No se puede explicar la tecnología de la imprenta cuando los periódicos son digitales; no se puede hacer una práctica de radio y/o televisión en formatos que luego no se aplicarán; no se puede explicar la publicidad para medios impresos y/o audiovisuales cuando la publicidad ya es interactiva y digital. Procede, por tanto, crear un modelo integrador en

comunicación que, utilizando los entornos virtuales, desarrolle fórmulas educativas que obliguen al alumno a enfrentarse al reto digital en su profesión. (Marcos & Alcolado, 2014, pp. 86 y 87).

Según estos autores, la aparición de internet ha propiciado que se genere un sistema global de aprendizaje en la Nube o *Cloud Learning (c-learning)*, que sirve para generar comunicación formal (que ofrece la organización educativa) o no formal (que utilizan los estudiantes a diario como Facebook y Twitter).

En efecto, Ramírez (2006) presenta Otro Modelo de Comunicación (OMC) que está basado en la democracia participativa: “un modelo pluridireccional por definición que necesariamente cuestiona las funciones de todos y cada uno de los elementos que forman parte del proceso de comunicación, desde el emisor hasta el receptor, pasando por el canal, el código o la capacidad de *feedback*” (Ramírez, 2006, p. 23).

En su investigación se menciona a Kaplún (1998) quien considera que con este OMC se vuelve participativa, problematizadora, personalizante e interpelante, que significa un modelo de comunicación alternativa donde prima el libre intercambio de ideas, la información tiene valor de uso y no de intercambio, promueve el cambio social, lucha por un modelo social más justo.

Se concluye que para fortalecer este OMC se debe dotar al receptor de lo que Habermas denominó "competencia comunicativa" para que actúe con el emisor y haya una auténtica comunicación.

Enrique y Morales (2010a) hablan que en los años 90 había dos modelos de comunicación: el de las relaciones con los medios de información y el de comunicación comercial o marketing.

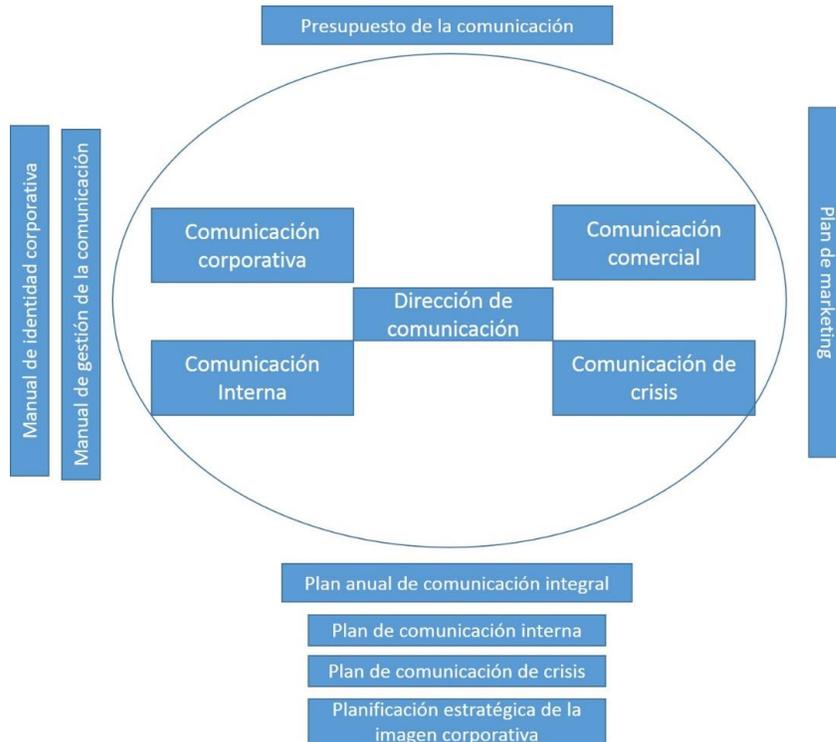
Después de las consideraciones anteriores, está el modelo de comunicación integral que pretende lograr una imagen corporativa positiva, duradera en el tiempo y requiere de un profesional que gestione todas las formas de comunicación de la empresa (Enrique & Morales, 2010, p. 2).

Además, establecen valores intangibles como de marca producto, marca corporativa, imagen, cultura, identidad y reputación.

Según esta investigación, hablan de un Modelo de Gestión Integral de la Comunicación Planificada en forma de red, con eje una dirección de comunicación, que cuenta con cuatro áreas: comunicación corporativa, interna, comercial y de crisis. Mencionan también herramientas como presupuesto de comunicación, manual de identidad corporativa, plan anual de comunicación integral y plan de marketing.

En este modelo, las áreas de la dirección de comunicaciones son: comunicación corporativa (cumple objetivos institucionales mediante la relación con los medios, *stakeholders*, relaciones públicas con instituciones), comunicación interna (comprende trabajo coordinado de recursos humanos, gestión de cultura corporativa, manual de acogida al nuevo colaborador, intranet), comunicación comercial (se desarrolla mediante marketing directo, ferias, exposiciones, promociones, patrocinio por medio de radio, prensa, televisión y cine) y comunicación de crisis (prever y superar conflictos mediante el manual de gestión de crisis, protocolo de actuación y manual de prevención).

Ilustración 2. Modelo de comunicación integral



Fuente: elaboración propia

A lo largo de los planteamientos hechos, según el modelo de comunicación de Harvard “*The 6M Model de Marketing Communications*” se tienen tres niveles dentro de la estrategia para desarrollar actividades de comunicación.

Tabla 3 *Modelo de comunicación de Harvard*

Propósito estratégico	
Misión	Mercado
Cuál es el objetivo de la comunicación	A quién va dirigida la comunicación
Ejecución estratégica	
Mensaje	Medios

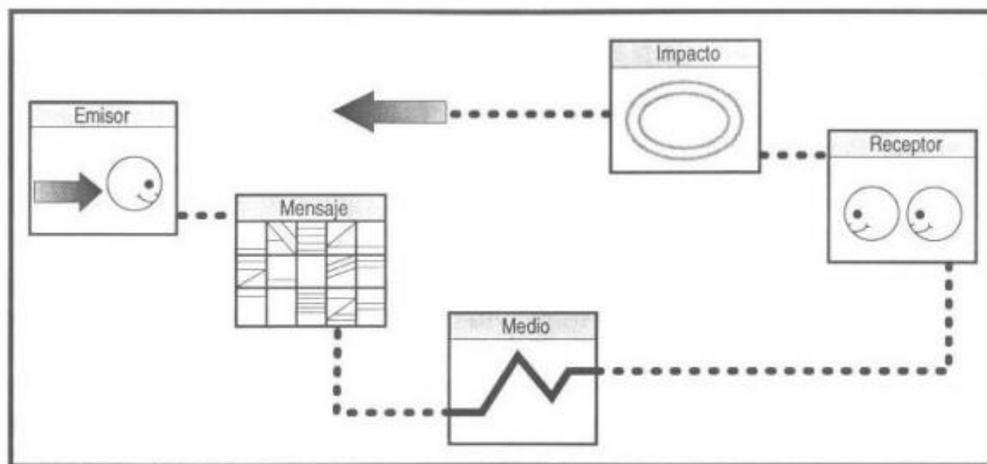
	Dónde y cómo será entregada la historia
Cuál es la historia a ser comunicada	historia
Impacto estratégico	
Inversión	Medición
	Cómo impactará los resultados de la organización
Cuánto invertir en comunicación	organización

Fuente: recuperado de *The 6M Model de Marketing Communications*. <https://www.carnegiedartlet.com/blog/the-6-ms-of-mastering-your-integrated-marketing-campaign/>

Cabe agregar que existe otro modelo sencillo de comunicación creado por Harold Laswell quien propuso una concatenación de cinco preguntas:

Quién (análisis de control), dice qué (análisis de contenido), en qué canal (análisis de los medios), a quién (análisis de la audiencia) y con qué efectos (análisis de los efectos). La importancia de este modelo radica en el efecto que promueve en su público, para que éste a su vez retroalimente de información.

Ilustración 3. Modelo comunicación de Laswell

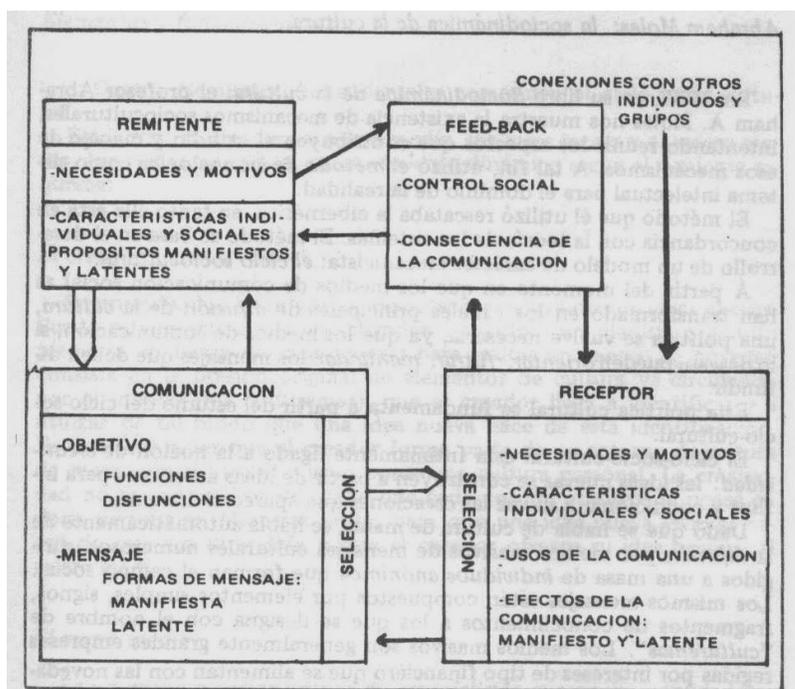


Fuente: https://www.ecured.cu/Modelos_de_la_comunicaci%C3%B3n_y_https://octavioislas.files.wordpress.com/2013/08/modelos-de-comunicaci3b3n.pdf

En ese mismo sentido aparece, el modelo funcional, de gratificaciones y usos elaborado por Robert K. Merton, Joseph Klapper, Charles Wright y Herta Herzog, mediante el cual se

centran las distintas funciones de la comunicación cuando se hallan involucradas partes relevantes, donde se pretende conocer cuáles son las funciones y disfunciones manifiestas de la comunicación masiva, la transmisión cultural, el entrenamiento para la sociedad, los subgrupos culturales, los individuos y los sistemas culturales.

Ilustración 4. Modelo funcional, de gratificaciones y usos



Fuente: http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MGIEMV/GestionRecHumEV03/materiales/Unidad%202/Lec3ModelosComunciacion_U2_MGIEV001.pdf

6 OBJETIVOS

6.1 Objetivo general

Establecer los factores determinantes en la comunicación interna y externa (integral) en una institución pública: Inficaldas.

6.2 Objetivos específicos

1. Identificar los factores de comunicación interna y externa (integral) en empresas públicas y privadas.
2. Definir los factores de comunicación interna y externa (integral) en Inficaldas.
3. Analizar el rol de comunicador en las instituciones.
4. Proponer un modelo de comunicación integral para una institución pública: Inficaldas.

7 METODOLOGÍA

La presente propuesta de investigación plantea un diseño metodológico consistente con investigación de tipo no experimental y no exploratoria, con enfoque mixto (descripción basada en las categorías de análisis identificadas y las categorías emergentes, que surgen a través de los instrumentos de percepción aplicados a la institución como encuesta al público interno y guía de grupo focal al público externo), de corte transversal, de alcance explicativo (ya que el problema de investigación consistente en definir, basados en las condiciones intrínsecas y extrínsecas de la organización, los factores propios de comunicación interna y externa, teniendo en cuenta la estrategia empresarial y la política de comunicación⁷).

7.1 Datos y métodos

En la operacionalización de variables se encuentran los términos de comunicación, comunicación integral, comunicación interna, comunicación externa, sector público, sector privado y rol de comunicador. Cada uno de ellos cuenta con categorías y subcategorías. En el caso de la comunicación interna y externa tienen adicional los factores.

Tabla 4 Operacionalización de Variables, Categorías y Subcategorías

TEMA	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
Comunicación	Información	Factores de la comunicación (emisor - receptor - canal -mensaje)
		Medios de comunicación

⁷ Estrategia empresarial es el factor de comunicación interna y política de comunicación es el factor de comunicación externa. En cuanto a estrategia empresarial surgen las categorías objetivos organizacionales y clima organizacional, y como subcategorías política de comunicación y clima laboral. En el caso del factor de política de comunicación de la comunicación externa surge la categoría comunicación comercial y subcategoría medios de comunicación.

Tecnologías de la
información y la
comunicación

TEMA	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
comunicación integral	organización	grupos de interés
	comunicación organizacional	comunicación interna
	comunicación corporativa	comunicación institucional
		cultura corporativa
	imagen	reputación
		Marca

TEMA	FACTORES	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
comunicación interna	estrategia empresarial	objetivos organizacionales	política de comunicación
		clima organizacional	clima laboral

TEMA	FACTORES	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
comunicación externa	política de comunicación	comunicación comercial	medios de comunicación

TEMA	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
sector público	gobierno	democracia
	tecnologías de la información y la comunicación	Política
		gobierno abierto

TEMA	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
sector privado	inversión	Eficiencia Eficacia

TEMA	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
rol del comunicador	estrategia	gestión de la comunicación relaciones públicas

Fuente: elaboración propia

7.1.1 Los Datos

Se obtuvieron respuestas de las percepciones de los instrumentos aplicados, es decir, de la encuesta al público interno, y de la guía para grupo focal del público externo. Los resultados de la encuesta se categorizaron como variable dicotómica mediante respuestas Sí o No. Los resultados de la guía para el grupo focal se registraron mediante la aplicación de Atlas Ti, teniendo en cuenta que son respuestas de tipo abierto y corresponden a la percepción real del grupo de estudio.

7.1.2 Los Métodos

Se basaron en la literatura, de donde surgieron las categorías, y con el instrumento del grupo focal se evidenciaron las categorías emergentes.

Es de aclarar que los instrumentos fueron validados por la magíster Diana Victoria Vargas Pedraza, Directora de la Especialización en Gerencia de la Comunicación Organizacional de la Universidad de La Sabana, y el magíster y candidato a doctor Camilo Ríos Cardona, Coordinador de la Especialización en Branding y Comunicación Estratégica de la Universidad Católica de Manizales.

7.2 Análisis estadístico

Teniendo en cuenta que la investigación se enfoca en el estudio de caso, en el cual se trabajan en profundidad, principalmente, características internas, pero también aspectos externos del contexto en el que se desenvuelve, el análisis estadístico comprende una caracterización profunda del caso en cuestión en el marco de la investigación cualitativa.

La aplicación de instrumentos de diagnóstico interno en la empresa objeto de estudio tuvo una cobertura censal (73 empleados que laboran en la empresa, los cuales están distribuidos en 42 funcionarios, 7 contratistas del Aeropuerto La Nubia y 24 contratistas de administración central de apoyo a la gestión), lo que implica la no generación de muestra. Esto disminuye los niveles de error muestral al tener alcance poblacional, lo que favorece los niveles de confiabilidad del estudio.

El instrumento o guía del público externo se realizó con base en un muestreo intencional (no aleatorio sino específico) con 6 de 29 clientes clave, que representan áreas de interés para la empresa, que cubren los sectores de negocio desarrollados por la entidad y medios de comunicación.

Los instrumentos que se aplicaron, tanto la encuesta en el público interno como la guía en el externo, cuentan con preguntas cualitativas. En el caso de la guía fueron preguntas abiertas, esperando detectar variables emergentes.

Además del análisis de tipo cualitativo y descriptivo se pretendió evaluar los niveles de asociación lineal entre las variables. Para ello se tuvo en cuenta la prueba de independencia chi-cuadrado la cual permite medir la dependencia o relación entre dos variables cualitativas de tipo nominal, en este caso el tipo de funcionario y la respuesta a cada una de las preguntas (Si/No). Los resultados de este análisis permitieron determinar si se definía un solo modelo para el instituto si la respuesta no dependía del tipo de funcionario o si el modelo debía ir

direccionado a las subpoblaciones (tipo de funcionario) derivadas de la población en el caso de probar la dependencia estadística entre las variables.

Las hipótesis nula y alternativa de la prueba chi-cuadrado fueron las siguientes:

H0: No existe correlación entre las dos variables

H1: Existe una correlación entre las dos variables

Esta es una prueba no paramétrica, por lo tanto, tiene la ventaja de no requerir el uso de parámetros ni la determinación de la normalidad de los datos.

Se aclara que no se trató de hacer inferencia ya que se trabajó directamente con la información de carácter poblacional.

A partir de los resultados obtenidos pudieron establecerse relaciones de carácter práctico que permitieron definir la configuración estructural del sistema de comunicaciones en la empresa estudiada.

7.3 Resultados esperados

Establecer los factores determinantes en la comunicación interna y externa (integral) en una institución pública: Inficaldas y proponer un modelo de estrategia de comunicación integral.

8 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Después de aplicar los instrumentos en campo, tanto las encuestas al personal de Inficaldas como la guía para el grupo focal a los clientes del instituto, se analizaron los procesos de comunicación interna y externa.

La encuesta se aplicó mediante censo, a casi la totalidad de los funcionarios y contratistas del instituto, pues de 73 personas respondieron 72. Este ejercicio se realizó tanto en la sede central como en el Aeropuerto La Nubia.



Aplicación de encuestas en Aeropuerto La Nubia y oficina principal

Análisis de resultados obtenidos en la medición. Descripción:

Con el público interno de Inficaldas se recolectó la información de la comunicación desde este ámbito interno, mediante las categorías: objetivos organizacionales y clima organizacional.

El estudio contó con la participación de 72 funcionarios y contratistas a quienes se les aplicó un instrumento de medición (recolección de información) de 19 preguntas así:

Tabla 5 Distribución del instrumento de medición y estructura de la información recolectada.

	Variables		
	Objetivos	Clima	Comunicación
	Organizacionales	Organizacional	Externa
Funcionario de Aeropuerto La Nubia (7)			
Funcionario de Oficina Central (23)	Preguntas de la 1 a	Preguntas de la 5	Preguntas de la
Contratista de Aeropuerto La Nubia (21)	la 4	a la 15	16 a la 19
Contratista de Oficina Central (21)			

Fuente: elaboración propia

El instrumento tipo encuesta (ver Anexo F) arrojó los siguientes resultados, según las categorías de comunicación interna y las preguntas. Las cifras representan los totales de respuesta en cada pregunta:

Tabla 6 Objetivos Organizacionales

	P1		P2		P3		P4	
	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si
Contratista Aeropuerto	3	4	3	4	6	1	5	2
Contratista oficina central	1	22	3	20	6	17	9	14

Funcionario aeropuerto	12	9	14	7	14	7	17	4
Funcionario ofic. Central	5	16	9	12	6	15	10	11

Fuente: elaboración propia

Tabla 7 CLIMA ORGANIZACIONAL

	P5		P6		P7		P8		P9		P10	
	No	Si	No	Si								
Contratista Aeropuerto	5	2	7	0	7	0	7	0	6	1	6	1
Contratista oficina central	13	10	17	6	11	12	16	7	10	13	17	6
Funcionario aeropuerto	10	11	17	4	15	6	17	4	16	5	19	2
Funcionario ofic. central	8	13	12	9	12	9	13	8	10	11	13	8

	P11		P12		P13		P14		P15	
	No	Si								
Contratista Aeropuerto	7	0	5	2	4	3	7	0	6	1
Contratista oficina central	13	10	7	16	6	17	17	6	10	13
Funcionario aeropuerto	14	7	12	9	11	10	17	4	17	4
Funcionario ofic. central	10	11	7	14	5	16	12	9	8	13

Fuente: elaboración propia

En la encuesta para el cliente interno se decidió realizar cuatro preguntas relacionadas con comunicación externa, para conocer la percepción de funcionarios y contratistas de Inficaldas, sobre este aspecto.

Tabla 8 COMUNICACION EXTERNA

	P16		P17		P18		P19	
	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si
Contratista Aeropuerto	5	2	1	6	1	6	7	0
Contratista oficina central	8	15	0	23	0	23	15	8
Funcionario aeropuerto	15	6	6	15	2	19	18	3
Funcionario ofic. Central	7	14	0	21	0	21	12	9

Fuente: elaboración propia

8.1 En variables, prueba chi-cuadrado para dependencia, y en categorías, Atlas.ti

Dada la naturaleza de la información recolectada, después de aplicar el instrumento de medición, donde se cuenta con variables categóricas como el tipo de funcionario y cada una de las preguntas con opción de respuesta dicotómica (Si, No), se opta por realizar pruebas chi-cuadrado de independencia. El objetivo de la prueba chi-cuadrado es determinar si existe algún grado de dependencia entre la respuesta a la pregunta formulada y el tipo de empleado de la entidad que la responde.

Las preguntas se sometieron a prueba de forma individual, pero la interpretación de resultados se realizó de acuerdo con la variable de la pregunta en el instrumento de medición (como en la tabla 5). Con nivel de significancia alfa de 0.05 para cada una de las preguntas en cada uno de los objetivos se sometió a prueba la siguiente hipótesis estadística:

$$H_0: \pi_1 = \pi_2 = \pi_3 = \pi_4$$

H_a: Para al menos uno de los tipos de funcionario es diferente.

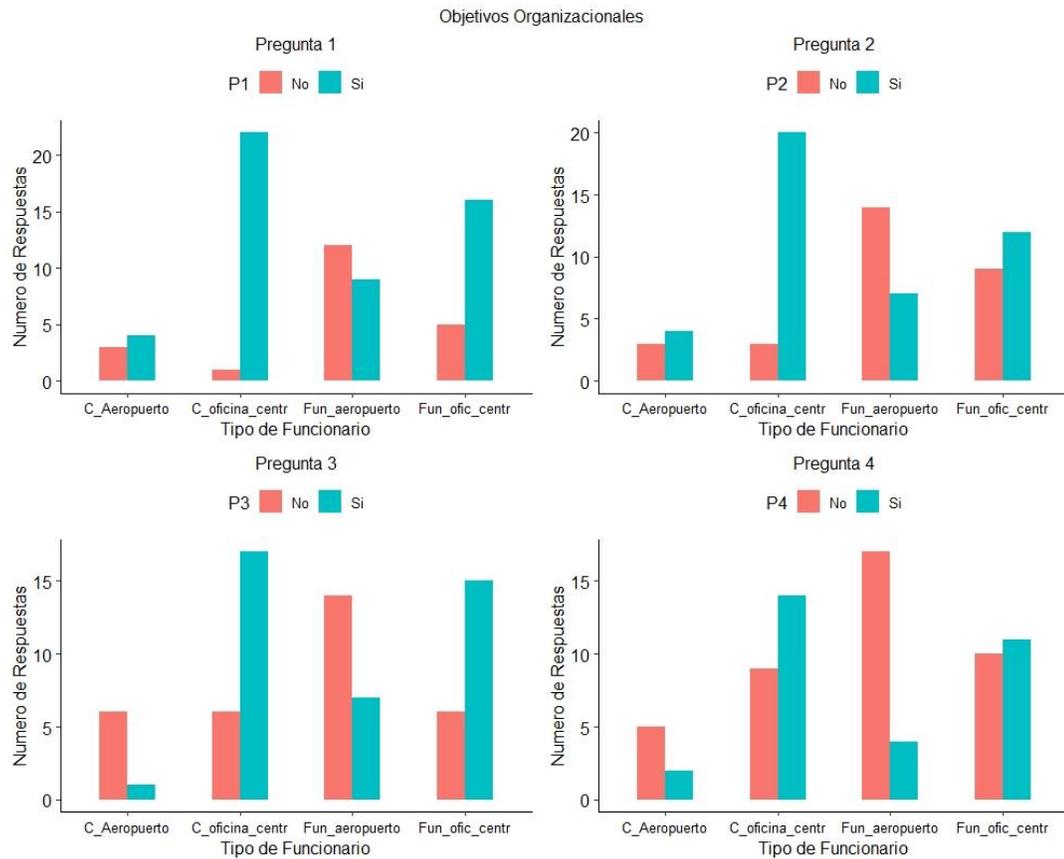
Donde π_i representa el porcentaje de respuestas afirmativas (o negativas) en la pregunta de acuerdo con el tipo de funcionario.

Resultados

El análisis de los resultados se realiza a cada una de las categorías de comunicación interna, por lo cual se agrupan los resultados de las respuestas. En el caso de la categoría Objetivos Organizacionales se evaluaron las preguntas 1, 2, 3 y 4, de las cuales se obtiene como resultado que estadísticamente se rechaza la hipótesis nula en los cuatro casos, debido a que todos los p-value o valor p son menores que el nivel de significancia o alfa (margen de error) que corresponde al 5%.

De acuerdo con lo anterior, las respuestas dependen del tipo de funcionario o contratista del aeropuerto La Nubia y de la sede central, sobre si la comunicación interna ha contribuido para conocer si Inficaldas cumple con las metas, recursos invertidos, actividades desarrolladas; si los sistemas de información como intranet y página web permiten conocer al instituto y si le ha permitido conocer tanto el plan de comunicaciones como las políticas, la cultura, los recursos, las decisiones y acciones que afectan al instituto.

Ilustración 5. Objetivos organizacionales



Fuente: elaboración propia

Tabla 9 Resultado de la prueba chi-cuadrado para la medición en el factor Objetivos Organizacionales

Pearson's Chi-squared test	
Pregunta	p-value
P1	0.001282
P2	0.004129
P3	0.002512
P4	0.02605

Fuente: elaboración propia

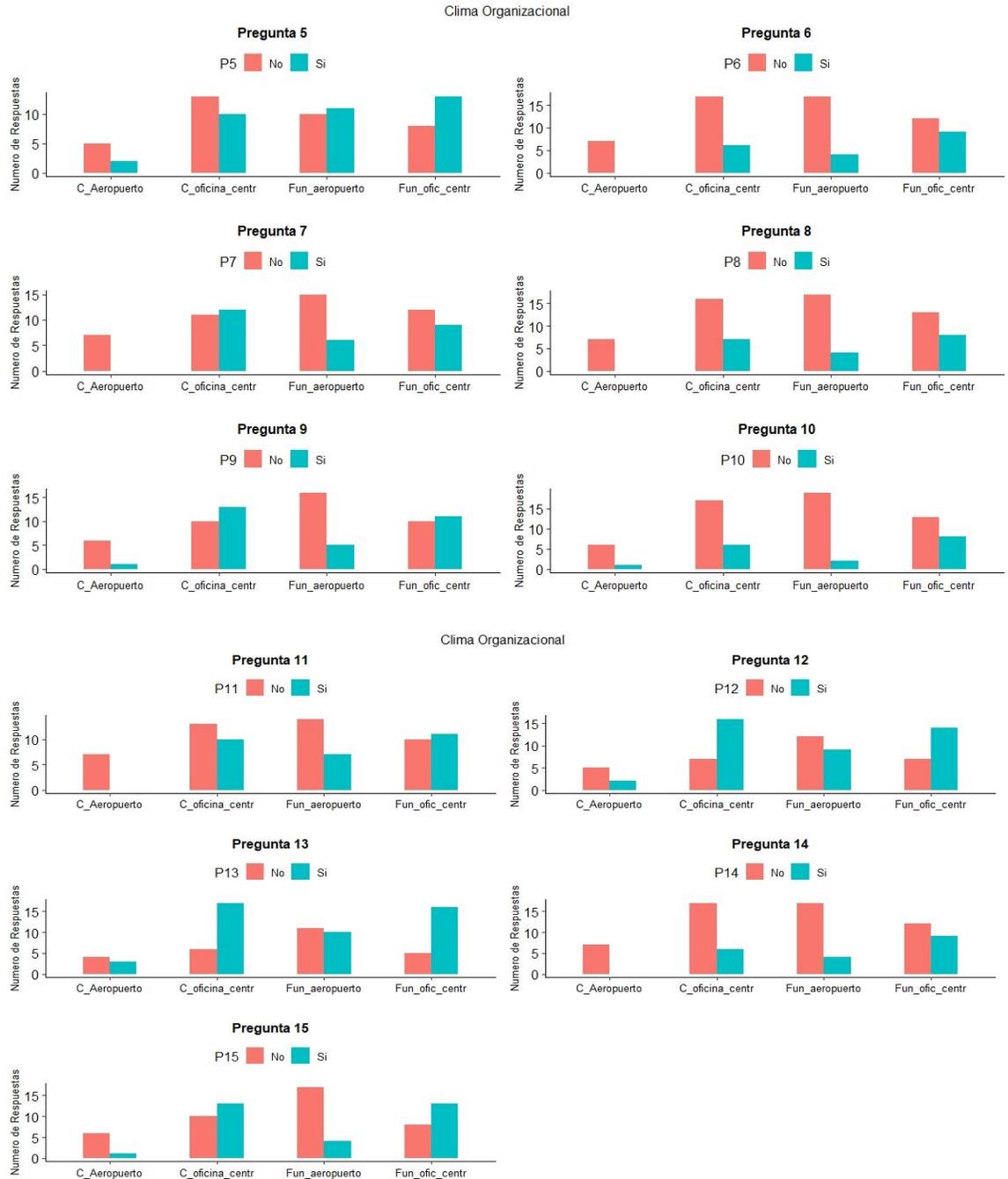
Al analizar la categoría Clima Organizacional, que comprende las preguntas desde la 5 hasta la 15, estadísticamente no se rechaza la hipótesis nula desde las preguntas 5 a la 8 y de la 10 a la 14, ya que todos los valores p están por encima del nivel de significancia, es decir, que las respuestas no dependen de los diferentes públicos de Inficaldas como los funcionarios y contratistas de las sedes de la terminal aérea de Manizales y la oficina central. Las respuestas de estas preguntas están relacionadas con una comunicación interna que propicia un ambiente de trabajo donde priman valores, tradiciones, liderazgo, cultura, que contribuye a reducir tensiones de frustración profesional, a mejorar el desempeño laboral, a reducir la percepción de amenazas de otras empresas sobre el instituto que afecta su estabilidad, que reconoce el trabajo de sus empleados, promueve buenas relaciones entre jefes y miembros, a generar un sentido de pertenencia, a alinear los objetivos personales con los institucionales y a tener una relación con los clientes.

Sin embargo, en las preguntas 9, que se refiere a sentirse familiarizado con reglas y trámites, y la 15, sobre si la comunicación interna contribuye a mejorar la calidad de trabajo y del instituto, sí se rechaza la hipótesis nula y la respuesta depende del tipo de público interno.

Se concluye entonces que con relación al clima organizacional las respuestas del público interno de Inficaldas son generalizadas, sin tener en cuenta si es funcionario, contratista o el lugar donde labora. Además, sin tener en cuenta si están de acuerdo o no con las preguntas que se refieren al ambiente basado en la cultura, sentido de pertenencia, desarrollo laboral, relacionamiento interno y externo.

Existen excepciones en las preguntas 9 y 15 en las que las respuestas sí dependen del tipo de trabajador, situación que se destaca en el rechazo de la hipótesis nula, por lo cual se deduce que, en lo relacionado con trámites, reglas y una comunicación interna que mejora la calidad de trabajo, las opiniones están divididas entre funcionarios y contratistas de las distintas sedes.

Ilustración 6. Resultado de la prueba chi-cuadrado para la medición en el factor clima organizacional



Fuente: elaboración propia

Tabla 10 Resultado de la prueba chi-cuadrado para la medición en el factor clima organizacional

Pearson's Chi-squared test	
Pregunta	p-value
P5	0.4049
P6	0.1104
P7	0.06336
P8	0.1896
P9	0.04613
P10	0.1598
P11	0.08811
P12	0.09781
P13	0.1054
P14	0.1104
P15	0.007233

Fuente: elaboración propia

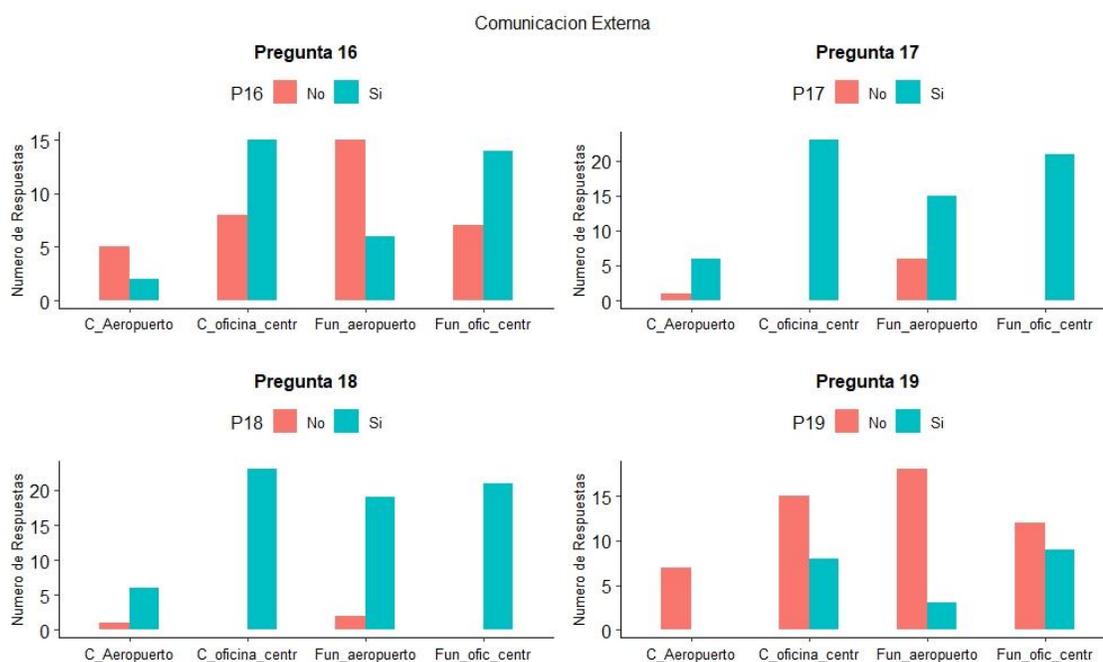
Aunque en la comunicación interna se analizaron las dos categorías anteriores, se determinó incluir el análisis de la percepción de la comunicación externa para el cliente interno, por lo cual los resultados fueron los siguientes:

Tanto en la pregunta 16 como 17, que se refieren al ingreso de la página web y a la credibilidad de Inficaldas, se rechaza la hipótesis nula, es decir, que la respuesta depende del tipo de público, mientras que en las preguntas 18 y 19 sobre sentirse comprometido con el instituto y la generación de contenidos para público interno no se rechaza la hipótesis y la percepción es generalizada.

Es importante aclarar que, en esta investigación, aunque se contó con todas las unidades disponibles, es decir, se realizó un censo, en algunos casos, en los cuales el valor de p es muy cercano al valor de significancia de la prueba, se podría considerar que la prueba de

independencia es no concluyente. Por lo general, este tipo de resultados se atribuye al número de mediciones realizadas y la forma de validar la prueba es aumentando dicho número de mediciones, alternativa que no es posible en este caso. Las preguntas que presentan este caso son la 4 (0,02), 7 (0,06), 9 (0,04), 16 (0,02) y 19 (0,05).

Ilustración 7. Resultado de la prueba chi-cuadrado para la medición en el factor comunicación externa



Fuente: elaboración propia

Tabla 11 Resultado de la prueba chi-cuadrado para la medición en el factor comunicación externa

Pearson's Chi-squared test	
Pregunta	p-value
P16	0.02272
P17	0.003837
P18	0.1566
P19	0.05653

Fuente: elaboración propia

Con un equipo de clientes de Inficaldas se aplicó una guía (ver Anexo G) mediante un grupo focal para conocer las percepciones con relación a la comunicación externa. En el grupo participaron los alcaldes de Pensilvania, Marmato y Neira, representantes de RCN Radio Manizales, Caracol Radio Manizales y la Secretaria de Hacienda de Aranzazu. Las respuestas del grupo se aplicaron mediante el software Atlas.ti



Tabla 12 Análisis de la información Atlas.ti

Dimensión	Comunicación Externa	Citas
Categorías	Precisión de la Información	24
	Impacto de la Información	12
	Papel de Inficaldas	12

Fuente: elaboración propia

Mientras que para el público interno de Inficaldas la comunicación externa, en relación con la página web, depende del tipo de público, y el compromiso hacia la institución y generación de contenidos para el público interno, los empleados piensan de forma generalizada, se suma la percepción sobre la comunicación externa que tienen los clientes de Inficaldas, la cual se evidencia en los resultados presentados a continuación.

- Precisión de la información

A los participantes del grupo focal, se les cuestionó sobre aspectos como el acceso a la información por medio tecnológico como página web, redes sociales o chats, si la información de Inficaldas es clara por medio tecnológico, si han ingresado a la página web de Inficaldas y si la información que se suministra es oportuna y genera confianza, y los entrevistados contestaron:

De acuerdo con la percepción obtenida en las entrevistas, los clientes de inficaldas consideran que la información la reciben constantemente, es clara y oportuna ...*Sí, útil y oportuna (E 1:2), ...Información ha sido clara y oportuna (E1:18), ...Sí, hemos recibido información constante de la entidad, la cual es clara y precisa (E 1:41),* y cuando existe algún acontecimiento relacionado con el instituto y sus clientes externos responden rápidamente ...*Sí, es oportuna siempre, ya que si sucede algún acontecimiento que los incluya reaccionan de manera rápida (E 1:44) .* Además, Inficaldas es responsable, ya que responde personalmente cualquier duda *Información clara y puntual. Cuando hay dudas se pregunta y responden personalmente (E 1:26).*

El instituto brinda información de interés para las organizaciones ...*Sí, ya que posee información de interés para nosotros como entidades territoriales. La que más ha ingresado es la Secretaria de Hacienda (E1:3).* Es el caso, por ejemplo, de los créditos para las alcaldías quienes consideran les llega la información precisa en el momento adecuado ...*En el caso de los empréstitos que se tienen con dicha entidad, la información llega oportunamente (E 1:20),* y por diferentes medios ...*Sí, por página web, boletines de prensa y chats (E 1:25).*

Los clientes definen según su percepción que la web es de fácil acceso para obtener la información. *Sí, la información y despliegue es fácil para navegar e interactuar (E 1:27),* y por eso es posible tener datos acerca de su objeto social ... *Sí, hemos podido informarnos de su quehacer en beneficio del departamento (E 1:34).*

Al hablar sobre la precisión de la información a través de los sistemas de información, los entrevistados amplían su percepción explicando que si bien han recibido información por

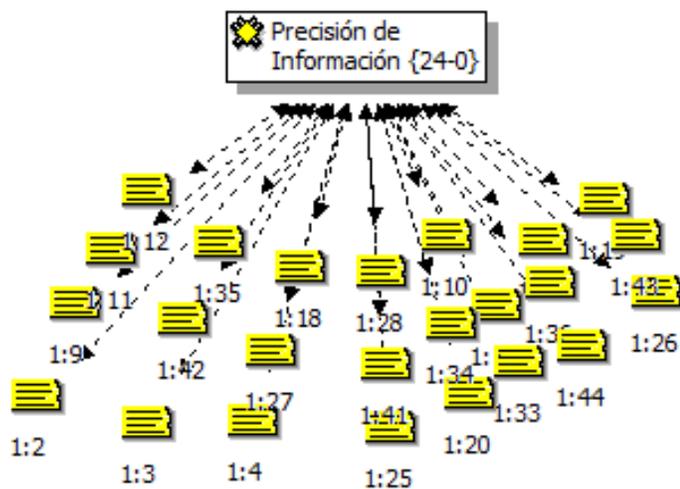
medio tecnológico y personal, prefieren tener un contacto directo para mayor rapidez ...*Hemos recibido información personal y por medio tecnológico. Debido al poco tiempo que manejan logran comunicación con un contacto directo que con páginas (E 1:33)*. Según su percepción, prefieren comunicarse directamente con Inficaldas, ...*Sí. Es mejor recibir información en persona que por diferentes medios (E 1:4)*, debido a que la información que encuentran en la página web es corta ...*La información es específica, información general es corta. La comunicación ha sido de manera directa (E 1:10)*, ... *Sí, visité tema específico y no seguí recorriendo. Buscó sobre el proyecto Miel II y no encontró información tan detallada y precisa (E 1:11)*. Además, manifiestan que el contacto directo con la empresa permite resolver las inquietudes rápidamente...*Sí, y cuando hay una duda es de fácil acceso poder resolverla y conversar con personas encargadas (E 1:42)*.

Con relación al mismo tema de los sistemas de información, los entrevistados mediante el grupo focal dicen que han recibido información por chats, página web y correos electrónicos ... *La información se ha dado a través del correo electrónico y página web (E1: 17)* para conocer los servicios que ofrece la entidad ...*Sí, en la página se ven reflejados los servicios que ofrecen (E 1:19)*.

Sin embargo, de sus percepciones se deriva que la entidad debe generar mayor contacto con sus clientes para que ellos sientan interés, pues algunos no han ingresado al portal ... *No he ingresado a la página web (E 1:43)*, otros lo han hecho, pero consideran que se debe enviar la invitación directamente a los clientes para motivarlos a ingresar ... *Sí se ha ingresado, pero no se ha hecho el recorrido. Falta invitación para visita a la página, que llegue al celular (E 1:35)*, incluso recomiendan que se envíe información direccionada según el público y el servicio que se ofrece ...*Sí, página web, correos electrónicos y chat de Whatsapp. Si bien la información no es muy nutrida en la página web, la información ha sido directa con funcionarios de la entidad. Se puede potenciar más la difusión masiva y más dirigida según la oferta de la entidad (E 1:9)*.

El tema de precisión se relaciona con la confianza que se genera en el público externo, y para los clientes de este estudio la percepción es que la confianza se despliega de una información oportuna ... *Sí, esta llega de manera oportuna y efectivamente genera confianza (E 1:36)* y permite tener una imagen de prestigio de Inficaldas ...*Sí, es una entidad con prestigio (E 1:12)*. La confianza generada en sus clientes es el resultado de la reputación del instituto que se obtiene a través del relacionamiento con los públicos ...*Sí genera confianza, genera percepción de puntualidad y trabajo constante en dichos temas. Es una marca que se preocupa por tener una comunicación institucional muy clara para la gente (E 1:28)*

Ilustración 8. Precisión de la información



Fuente: Resultado arrojado por el software Atlas Ti.

- **Impacto de la información**

En este apartado, los entrevistados compartieron la percepción con respecto al tipo de información que brinda Inficaldas y si esta genera confianza y compromiso en los usuarios de esta institución.

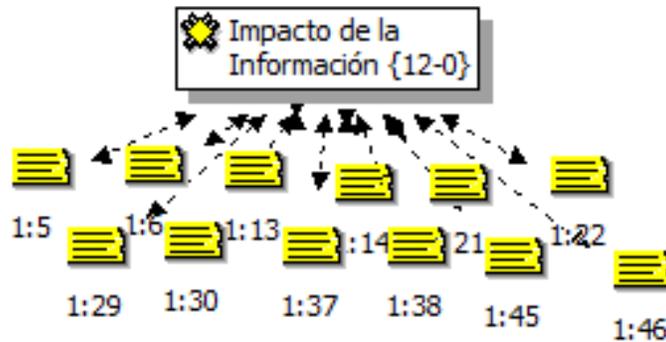
El suministro de información es para los clientes externos de Inficaldas una forma de relacionarse con ellos y generar vínculos, por eso lo hace de forma personalizada, a través de

la gerencia ...*Por medios personales y a través de la gerencia (E 1: 5), con medios tecnológicos para formalizar su entrega ... Con los correos electrónicos se formaliza lo que se pactó (E 1:13), ...Lo primero es la información personalizada y la oportunidad de la información tecnológica (E 1:37), de una forma directa como los chats ...El boletín que llega directamente por las personas encargadas de la comunicación es confiable, esta se recibe sobre todo por whatsapp (E1:45) o con contacto directo con periodistas ... Radio y página web, Contacto directo con periodistas (E 1:29).*

Sin embargo, aunque sienten el apoyo de Inficaldas a través de las actividades culturales del municipio ... *Siempre se siente compromiso, ya que ha apoyado al municipio en actividades cuando lo necesitan (E1:22), los clientes recomiendan que el instituto genere mayor cercanía con los caldenses ...Sí. Podría ser mejor para sentir una entidad más cercana, patrimonio de los caldenses (E 1:14), y teniendo en cuenta su gran compromiso de impulsar el desarrollo del departamento, la otra recomendación es que el gerente realice visitas personalizadas a los municipios, para estrechar relaciones y ejecutar proyectos ...Es una empresa que contribuye a que nuestros pueblos saquen adelante sus iniciativas. La recomendación a la gerente es que se dé la vuelta por los 27 municipios de Caldas para que la conozcan y para que conozca las necesidades (E 1:6).*

El impacto de la información, de la misma manera que la precisión, genera confianza en los clientes. Su percepción en general es que el instituto es una entidad con reconocimiento ...*Genera confianza con todos los medios, ya que Inficaldas es una entidad altamente reconocida (E 1:21), que puede ser respaldada por sus clientes, gracias a esa misma confianza que genera ... Sí, puedo respaldarla gracias a la confianza que me genera (E1:46), por el manejo de sus proyectos y negocios ...Sí, ya que es una empresa organizada y genera confianza con temas e informes que emiten (E1:30) y que es un instituto que ha permitido el desarrollo de proyectos en beneficio de algunos municipios ...Sí, considero que Inficaldas ha generado confianza y es un patrimonio válido de los caldenses (E 1:38).*

Ilustración 9. Impacto de la información



Fuente: Resultado arrojado por el software Atlas Ti.

- **Papel de Inficaldas**

Este último aspecto, hace referencia al papel de Inficaldas para conocer su grupo de interés y si es una institución cercana a la entidad donde laboran las personas entrevistadas. A continuación, se da la percepción de los participantes en el grupo focal:

Según los clientes de Inficaldas es una entidad muy cercana ...*Completamente cercano (E1:48)*, para el que es fundamental el contacto con su público externo ... *Sí, trabajamos de manera estratégica siempre pensando de forma objetiva para comunicar. El acercamiento es vital de la institución con sus públicos (E1:32)*, trabaja con los municipios, buscando el beneficio para sus habitantes ... *Siempre ha estado cerca y de la mano con el municipio (E1:24)*, destacando su disponibilidad para atender cualquier inquietud o requerimiento ... *Siempre son y están disponibles para presentar a los funcionarios encargados de temas específicos, los mismos a los que nosotros como medio podemos recurrir en caso de necesitar (E1:47)* y reconociendo al detalle su trabajo con cada cliente para mejorar la ejecución de sus proyectos ...*Por medio de antecedentes para saber si en campañas pasadas fueron efectivos*

o no los mensajes y grupo objetivo para desarrollar mensaje y medio adecuado para comunicar (E 1:31).

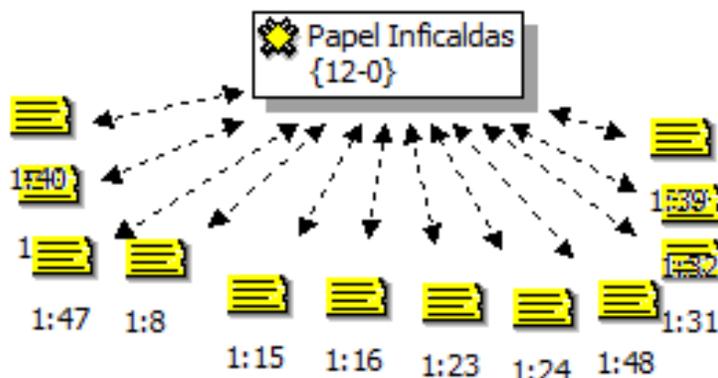
Los clientes consideran que una forma de acercamiento es mediante el desarrollo de actividades entre ellos y la institución, y el suministro de información ...*Sí, con talleres y agentes comerciales. Llamado a los alcaldes para que den a conocer sus productos y que Inficaldas haga presencia para dar a conocer sus servicios. Agradecemos a Inficaldas porque nos ha apoyado en las fiestas del municipio. En más de tres años no he recibido un boletín para comunicar, de pronto se han concentrado en Manizales, pero no en los municipios. Incluir a las direcciones de prensa de las Alcaldías (E1:7).*

En su percepción queda claro que se han sentido apoyados con la prestación de sus servicios. Además, reiteran la necesidad de recibir información por medio de boletín ...*Sí, hemos sido beneficiarios con algunos de sus servicios (E 1:8) y con la vinculación de sus actividades culturales ...Inficaldas siempre se ha vinculado en las diferentes actividades, como en fiestas del municipio. Me gustaría que Inficaldas genere un boletín mensual donde dé a conocer sus servicios y estrategias y que llegue al correo del municipio, para saber a qué se puede aplicar (E1:23).*

Aunque los clientes reconocen que Inficaldas es una institución cercana y ejecuta proyectos en conjunto, su público externo considera que debe hacer un acercamiento tan pronto como ellos inician mandato para ser eficientes en sus administraciones ...*Sí, creo que siempre está atenta a responder inquietudes y entregar información cuando es posible y cristalizar los negocios. Debe hacer proceso de acercamiento con los alcaldes entrantes (E1:40).* Además, ser cercano en todos los ámbitos, con sus clientes que en esencia son caldenses ...*Sí, en los temas y productos específicos. Se puede mejorar el acercamiento con los temas generales. Hacerse más visible de los caldenses y la comunidad para que el acercamiento sea mejor (E1:16).*

Algunos de ellos manifiestan que al ingresar a las administraciones solo algunos conocieron sobre el quehacer del instituto y otros no tuvieron la oportunidad de trabajar en equipo para ejecutar proyectos de desarrollo ...*Sí, Contacto directo. En el 2016 cuando iniciamos con los ejercicios, si bien hubo una presentación somera de lo que era Inficaldas sí debió haber mayor acercamiento para conocer todos los servicios. La información se les comentó a algunos alcaldes, pero no a todos y si no hubiera sido mayor el desarrollo de los municipios (E1:15).* Incluso una de las peticiones es que Inficaldas conozca los programas de gobierno para saber qué servicio ofrecerle al municipio ... *Ha trabajado con nosotros con talleres e informes periódicos que nos permiten conocer mejor la institución. Desde Inficaldas se debe conocer los programas de gobierno de los alcaldes entrantes y así ejecutar proyectos. Permanencia de las reuniones con el gobernador y con secretarios, lo que no sucede en otros departamentos (E1:39).*

Ilustración 10. Papel de Inficaldas



Fuente: Resultado arrojado por el software Atlas Ti.

9 Discusión de resultados

Después de la recolección de información y del análisis de la misma se presentan los hallazgos encontrados, contrastando la teoría y la práctica.

La comunicación interna, que tiene como categoría a objetivos organizacionales, es fundamental en la estrategia global de la empresa y permite la cultura empresarial, como lo menciona Salazar (2017), y además, como complementa Álvarez, J. (2007), persigue objetivos como conocer la realidad empresarial y empoderar a los empleados, ya que nadie ama lo que desconoce. Se encuentra que en Inficaldas, entidad objeto de este estudio, al indagar sobre este aspecto en relación con los objetivos organizacionales, la información está segmentada en los diferentes tipos de público interno (funcionario o contratista, de la sede principal o del Aeropuerto La Nubia), es decir, los cuatro tipos de empleados piensan diferente al responder que la comunicación interna les ha permitido conocer si el instituto cumple con metas, recursos invertidos, actividades desarrolladas, si los sistemas de información como intranet y portal web les permiten conocer a la entidad, entre otras circunstancias que involucran a la empresa y a su cliente interno.

En cuanto a la otra categoría de clima organizacional, se entiende como el comportamiento de los miembros de la empresa (Sánchez, 2016c), quienes están satisfechos o insatisfechos de las condiciones culturales. “Un ambiente caracterizado por un clima de tensiones, de frustración profesional, de ausencia de incentivos, con liderazgo autoritario y falta de claridad en las metas empresariales y sociales, disminuirá la productividad y aumentará los costos”. (Sánchez, 2016, p. 48).

Ya en la práctica se encuentra en Inficaldas que con relación al clima organizacional las respuestas son generalizadas, indistintamente si son funcionarios, contratistas y sin tener en cuenta el lugar de trabajo, sobre una comunicación interna que propicia un ambiente de trabajo donde prevalecen los valores, tradiciones, liderazgo, cultura, que contribuye a reducir tensiones de frustración profesional, a mejorar el desempeño laboral, a reducir la percepción

de amenazas de otras empresas sobre el instituto que afecta su estabilidad, que reconoce el trabajo de sus empleados, promueve buenas relaciones entre jefes y miembros, a generar un sentido de pertenencia, a alinear los objetivos personales con los institucionales y a tener una relación con los clientes.

Sin embargo, las respuestas se segmentan cuando relacionan la comunicación interna con la calidad de su trabajo o le permite familiarizarse con reglas y trámites.

En conclusión, el clima organizacional en el instituto en su mayoría es generalizado, pero en lo relacionado con calidad de trabajo, reglas y trámites los resultados dependen del tipo de empleado.

El análisis de la comunicación externa se hace desde el público interno y los clientes del instituto, entendiendo que este tipo de comunicación se refiere a la categoría de comunicación comercial, que permite la relación de la empresa con sus clientes (Portillo, 2012d), para tener un contacto directo con ellos (López y García 2016c) y en la que se contempla la comunicación comercial desde el consumidor, la marca y los medios (Sánchez, 2011b).

Para iniciar, se obtuvieron hallazgos como que las respuestas dependen del tipo de público interno cuando se refieren a la navegación en la página web y credibilidad que tienen sobre el instituto. Mientras que es generalizado el resultado sobre el compromiso que sienten con la entidad y lo que piensan sobre la generación de contenidos dirigidos a ellos.

Respecto a este mismo tema, los clientes externos de Inficaldas perciben este tipo comunicación desde la precisión de la información, el impacto de la información y el papel del instituto.

Con relación a la precisión de la información, los clientes manifiestan que la información que se suministra por medio tecnológico es clara y oportuna ...*Sí, útil y oportuna (E 1:2)*,

generando confianza y un relacionamiento directo con sus grupos de interés ... *Sí, esta llega de manera oportuna y efectivamente genera confianza (E 1:36).*

Uno de los hallazgos en esta categoría de precisión es que los entrevistados prefieren el contacto directo con miembros del instituto ...*Sí. Es mejor recibir información en persona que por diferentes medios (E 1:4), que por el portal web, ya que la información es corta e imprecisa ...La información es específica, información general es corta. La comunicación ha sido de manera directa (E 1:10), no logran obtener los datos que requieren ... Sí, visité tema específico y no seguí recorriendo. Buscó sobre el proyecto Miel II y no encontró información tan detallada y precisa (E 1:11) y por eso recomiendan que les envíen invitación para ellos ingresar y estar informados ...Sí se ha ingresado, pero no se ha hecho el recorrido. Falta invitación para visita a la página, que llegue al celular (E 1:35) o con el fin de conocer los servicios que ofrece Inficaldas ...Sí, página web, correos electrónicos y chat de Whatsapp. Si bien la información no es muy nutrida en la página web, la información ha sido directa con funcionarios de la entidad. Se puede potenciar más la difusión masiva y más dirigida según la oferta de la entidad (E 1:9).*

En la categoría de impacto de la información la percepción de los clientes externos se refiere a la necesidad de obtener información personalizada y por medios tecnológicos ...*Lo primero es la información personalizada y la oportunidad de la información tecnológica (E 1:37), mantener apoyo del instituto a través de la vinculación en actividades ... Siempre se siente compromiso, ya que ha apoyado al municipio en actividades cuando lo necesitan (E1:22), y trabajar más en el relacionamiento con sus clientes ...Sí. Podría ser mejor para sentir una entidad más cercana, patrimonio de los caldenses (E 1:14). Una de las reiteraciones de los clientes es que haya un mayor acercamiento de la entidad con la gerencia ...Es una empresa que contribuye a que nuestros pueblos saquen adelante sus iniciativas. La recomendación a la gerente es que se dé la vuelta por los 27 municipios de Caldas para que la conozcan y para que conozca las necesidades (E 1:6).*

Finalmente, en la categoría papel de Inficaldas, los clientes perciben al instituto como una entidad cercana ...*Completamente cercano (E1:48)*. Sin embargo, les gustaría recibir un boletín informativo, que informe sobre las actividades ...*Inficaldas siempre se ha vinculado en las diferentes actividades, como en fiestas del municipio. Me gustaría que Inficaldas genere un boletín mensual donde dé a conocer sus servicios y estrategias y que llegue al correo del municipio, para saber a qué se puede aplicar (E1:23)* y que la entidad sea más cercana a los municipios para desarrollar proyectos ...*Sí, creo que siempre está atenta a responder inquietudes y entregar información cuando es posible y cristalizar los negocios. Debe hacer proceso de acercamiento con los alcaldes entrantes (E1:40)*.

10 CONCLUSIONES

Conclusiones de la investigación.

Después de obtener los resultados de la investigación se puede concluir que:

- Sobre comunicación interna los empleados de Inficaldas, funcionarios de la sede central, del aeropuerto y contratistas, piensan diferente sobre si la comunicación le ha permitido conocer los objetivos organizacionales, basados en las metas, recursos invertidos, actividades desarrolladas; los sistemas de información como intranet y página web, el plan de comunicaciones, las políticas, la cultura, los recursos, las decisiones y acciones que afectan al instituto. Las respuestas diversas son un indicio de que la comunicación se realiza de diferentes maneras en cada uno de los sitios de trabajo y según el tipo de empleado.
- De la misma manera, sobre el clima organizacional, categoría de la comunicación interna, los miembros de Inficaldas tienen una visión generalizada acerca de este tipo de comunicación. Sin embargo, en esta investigación no se determinó numéricamente si estaban de acuerdo o no con que la comunicación interna propiciaba un buen clima organizacional sino que estadísticamente se obtuvo como resultado que tienen idea generalizada sobre si la comunicación ha contribuido o no en trabajar en valores, tradiciones, liderazgo, cultura, que contribuye a reducir tensiones de frustración profesional, a mejorar el desempeño laboral, a reducir la percepción de amenazas de otras empresas sobre el instituto que afecta su estabilidad, que reconoce el trabajo de sus empleados, promueve buenas relaciones entre jefes y miembros, que genera un sentido de pertenencia.

En el mismo tema de clima organizacional, las percepciones cambian según el tipo de público interno cuando se refieren a que la comunicación interna permite la familiarización de reglas y trámites, y sobre la mejora en la calidad del trabajo.

- Cuando se habla de comunicación externa desde el público interno, se concluye que los miembros de Inficaldas tienen una experiencia diferente con la página web y consideran la credibilidad, según cómo reciben el mensaje en cada uno de las sedes y según su tipo de vínculo con la entidad. Al contrario, los resultados son generalizados cuando se refieren a sentirse comprometidos con el instituto y si gracias a la comunicación interna reciben información dirigida a ellos.
- En el caso de la comunicación externa, vista desde sus clientes, se concluye que existe precisión de la información cuando la misma genera confianza, es oportuna y su contenido es de interés para los municipios.
- Desde el punto de vista tecnológico, la conclusión es que los clientes prefieren acceder a información rápidamente a través del contacto directo con los miembros del instituto, porque en la página web no existe información ampliada ni completa de los temas que requieren.
- El impacto de la información, en la comunicación externa, se evidencia que, es a través de la comunicación de la gerencia. Sin embargo, para los clientes externos no hay la cercanía necesaria para trabajar en equipo y desarrollar proyectos de región, en resumen, podría ser más frecuente el trabajo con los clientes y desde el inicio de la administración.
- En el caso de la categoría del papel de Inficaldas, continuando con la comunicación externa, se concluye que para los clientes se debe mantener la vinculación del instituto en los eventos culturales, la ejecución de talleres y asesoría comercial para adquisición de productos.

11 RECOMENDACIONES

En este apartado se realizan algunas recomendaciones basadas en los resultados obtenidos en esta investigación.

- Para iniciar se realiza una recomendación frente a la comunicación interna y su categoría de objetivos organizacionales es que se aplique una estrategia de comunicación en ambas sedes del instituto para que los funcionarios y contratistas conozcan de la misma manera sobre las metas, recursos invertidos, actividades desarrolladas, los sistemas de información como intranet y página web, el plan de comunicaciones, las políticas, la cultura, los recursos, las decisiones y acciones que afectan al instituto, impidiendo así que se generen distorsiones en el mensaje.
- Con relación a la comunicación interna, para contribuir en el desarrollo de su categoría clima organizacional, se recomienda desarrollar un plan de trabajo para mejorar la percepción de los empleados de la organización en materia de valores, cultura, liderazgo, y trabajar en sinergia con Gestión Humana para reducir tensiones de frustración profesional, mejorar el desempeño laboral, promover relaciones entre líderes y miembros de la empresa y generar sentido de pertenencia. Además, unificar criterios sobre reglas y trámites, y mejorar la calidad de trabajo, mediante técnicas de comunicación interna.
- La recomendación para potenciar tanto al cliente interno como al cliente externo es vincularlo en el desarrollo de estrategias digitales para que pasen de ser consumidores a “prosumidores”, siendo parte activa del instituto. Además, generar un vínculo que fortalezca la credibilidad, les permita sentir compromiso y desarrollar contenidos de interés para su público interno.
- Frente al manejo de los sistemas de información, el instituto debe generar contacto con el cliente externo, motivándolo para que ingrese a sus plataformas y se entere de

lo que sucede en el día a día, además dándole a conocer cuáles son los servicios que están dirigidos a ellos.

- Sobre la misma comunicación externa, en la categoría de impacto de la información, el gerente de Inficaldas deberá, desde el inicio de su administración, tejer lazos con los clientes, conocer sus necesidades y trabajar en conjunto en proyectos de desarrollo para la región. Ya en la categoría papel de Inficaldas, se refiere a ese acercamiento con igualdad que se debe realizar a todas las administraciones municipales para que los mandatarios utilicen los servicios en favor del plan de desarrollo y de atención a la comunidad.
- Según las necesidades planteadas del cliente externo en la categoría de papel de Inficaldas, se debe desarrollar un boletín informativo que llegue a cada uno de los municipios para que conozcan las bondades del Instituto y los servicios que pueden ayudar al municipio.

La comunicación debe ser un proceso estratégico que sea transversal a la organización, que una a todos los elementos que la conforman para que haya un impacto en todos los públicos. Las entidades públicas deben atender los parámetros del mundo actual y acogerse a los requerimientos de modelos de gestión pública que permiten destacar las buenas prácticas de gobierno y generar confianza en la sociedad. En estos modelos es fundamental la aplicación de la comunicación como herramienta de articulación entre los procesos y de evidencia de las actuaciones transparentes de las organizaciones.

Con el fin de implementar la comunicación como un proceso estratégico en entidades públicas, como en Inficaldas, se presenta una propuesta de modelo de comunicación que surge de la literatura y de la información recolectada en la entidad, objeto de esta investigación.

11.1 Propuesta de modelo de comunicación

Este modelo se deriva de los modelos tomados de la literatura, fuente de esta investigación, y después de conocer la realidad de la comunicación en Inficaldas.

A continuación, se establecen las similitudes, diferencias y la propuesta del nuevo modelo, que tendrá por nombre Modelo Integral de Comunicación Estratégica (MICE).

Tabla 13 Modelo Integral de Comunicación Estratégica (MICE)

	MODELO	AUTOR	SIMILITUDES	DIFERENCIAS	MODELO NUEVO
1	Shannon y Weaver	John Fiske	* Significado en la cultura y el mensaje	Proceso lineal La fuente elige el mensaje que envía	Se plantea un proceso estratégico Proceso en red que se da con retroalimentación o feedback entre cada uno de los elementos y se desarrolla por niveles (Harvard)
2	Integrador	Juan Carlos Marcos Recio y Julio Alcolado Santos	* Suministran un mensaje * Involucran diferentes actores y medios	Proceso en red Tendencia hacia lo digital, interactivo: entornos virtuales	Contiene entornos virtuales El mensaje se elige según la necesidad del receptor
3	Otro Modelo de Comunicación (OMC)	Txema Ramírez de la	* Obtienen unos efectos en quien recibe el mensaje	Proceso con feedback o retroalimentación	Surge un cambio social, se construye cultura.

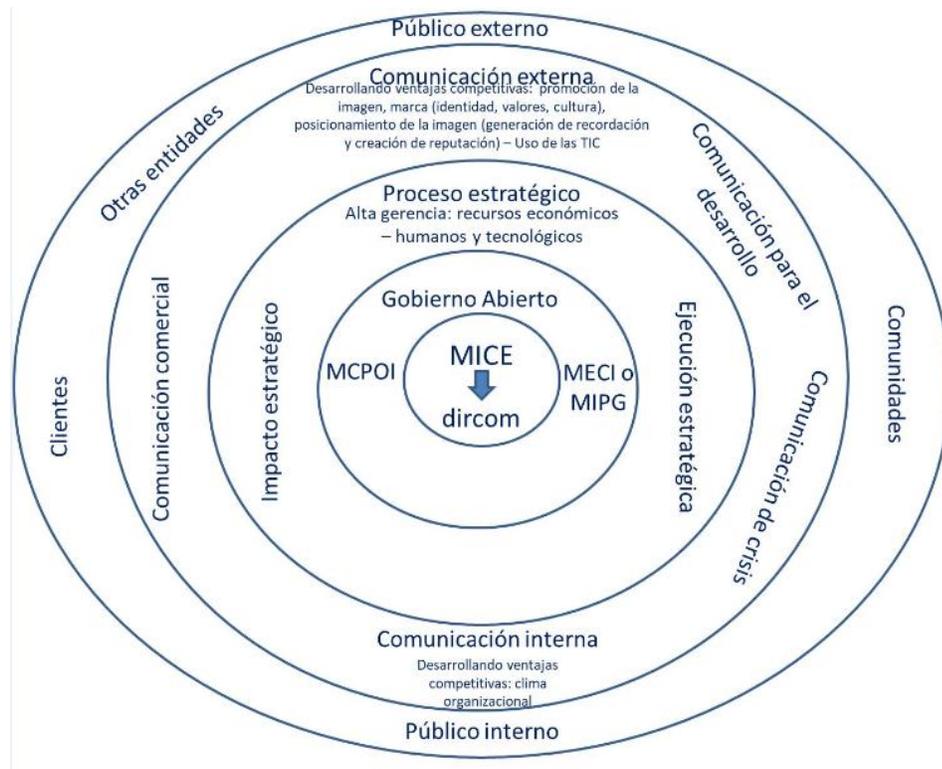
		Piscina Martínez	<p>Pluridireccional: cuestiona a cada elemento del proceso de comunicación</p> <p>La información promueve el cambio social</p> <p>Surge la competencia comunicativa y hay una relación estrecha entre emisor y receptor</p>	<p>Se promueve una imagen corporativa positiva, basada en marca, imagen, cultura, identidad y reputación.</p> <p>El responsable es un dircom</p>
<hr/>				
4	De Comunicación Integral	Ana María Enrique Jiménez, Francisca Morales Serrano	<p>Proceso en red que comprende: comunicación corporativa, interna, comercial y de crisis.</p> <p>Promueve una imagen corporativa positiva</p> <p>Lo integran la marca, imagen, cultura, identidad y reputación.</p>	<p>Habla del Director de comunicaciones o Dircom</p> <p>El público son los stakeholder</p>
<hr/>				
5	De Harvard	Universidad de Harvard	<p>Proceso por niveles: Proceso estratégico (misión y mercado) Ejecución estratégica (mensaje y medios) Impacto estratégico (inversión y medición)</p>	

6	De Laswell	Harold Laswell	Proceso sencillo con feedback o retroalimentación. Existe un emisor, mensaje, medio, receptor e impacto.
7	Funcional, de gratificaciones y usos	Robert K. Merton, Joseph Klapper, Charles Wright y Herta Herzog,	Proceso de interacción y feedback entre los elementos. Se conocen las funciones y disfunciones de comunicación masiva, transmisión cultural, entrenamiento para la sociedad y sistema cultural.

Fuente: elaboración propia

El Modelo Integral de Comunicación Estratégica (MICE), como se dice anteriormente, surge de los demás modelos incluidos en esta investigación y de la literatura para brindar una opción íntegra del manejo de la comunicación en Inficaldas.

Ilustración 11. Modelo Integral de Comunicación Estratégica (MICE)



Fuente: elaboración propia

1. Para iniciar, el MICE debe ser un **proceso estratégico** que, como dice Joan Costa (2011), permita que la comunicación esté alineada a la estrategia de la organización, la cual debe ser eje transversal que atraviese todos los procesos. Además, debe desarrollar programas que maximicen el impacto a los públicos con un costo mínimo (Stanton, Etzel & Walker, 2007, p. 591).

La comunicación es un elemento transversal gracias al Modelo Estándar de Control Interno (MECI), el cual maneja dos mecanismos para suministrar información a la comunidad que son la rendición de cuentas y gobierno en línea. Hoy en día se aplica el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

Otro es el Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para entidades del Estado (MCPOI) y control, herramienta que permite la planeación estratégica de la comunicación relacionada con lo organizacional e informativo y promueve la cultura organizacional y, por ende, genera confianza.

El mencionado proceso estratégico debe tener como base lo estipulado por Gobierno Abierto, que comprende marcos jurídicos, institucionales y políticos que rigen el acceso a la información, la consulta y participación pública, los cuales contribuyen a mejorar el diseño y formulación de políticas públicas, luchar contra la corrupción e incrementar la confianza de la sociedad en el sector público”, (Ramírez, 2013, p. 205).

Para que la comunicación sea estratégica es necesario el compromiso de la alta gerencia para que se le asignen recursos, tanto financieros, como tecnológicos y humanos. (Casas & Roca, 2016, p. 50). Además, debe haber un compromiso de la gerencia de visitar los municipios de Caldas para conocer cuáles proyectos puede apalancar según la necesidad de las comunidades. Esta fue una de las necesidades sentidas de algunos de los clientes que participaron en el grupo focal, mediante el que se recolectó la información de la institución.

Un MICE puede basarse en el desarrollo del modelo descrito por Enrique y Morales (2010b) en el que la Dirección de Comunicaciones cuenta con cuatro áreas: se desarrolla desde comunicación corporativa (comunicación externa: cumple objetivos institucionales mediante la relación con medios de comunicación, *stakeholders* y relacionamiento con otras instituciones), interna (trabajo coordinado de recursos humanos, gestión de cultura corporativa, manual de acogida al nuevo colaborador, intranet), comercial (marketing directo, ferias, exposiciones, promociones, patrocinio por medio de radio, prensa, televisión y cine) y de crisis (prever y superar conflictos mediante el manual de gestión de crisis, protocolo de actuación y manual de prevención). Adicional se puede implementar la ejecución de la comunicación para el desarrollo en el que se tiene un contacto con las comunidades donde se realizan proyectos.

Dentro de este proceso estratégico es necesario desarrollar una política de comunicaciones que comprenda la flexibilidad frente al cambio, innovación, nuevos retos y gestión del conocimiento, con el fin de salvaguardar la información surgida de la entidad.

Por ser un proceso estratégico debe contemplar la caracterización de *stakeholders* o públicos, con el fin de conocerlos y crear información apropiada para cada uno de ellos:

- Público externo: clientes (municipios y entidades que acceden a créditos), medios de comunicación.
 - Público interno: funcionarios y contratistas de las sedes principal y del Aeropuerto La Nubia.
 - Comunidades: aledañas a los municipios donde se desarrollan los proyectos.
 - Entidades que representan la competencia: los demás institutos de financiamiento y entidades bancarias.
2. Teniendo en cuenta el modelo de Harvard, para el MICE es posible organizar un proceso de comunicación en red que permita el *feedback* o retroalimentación entre cada uno de los elementos. La comunicación se desarrolla en los tres niveles (proceso estratégico, ejecución estratégica e impacto estratégico) que se ejecuta de la siguiente manera:
- Proceso estratégico: misión (cuál es el objetivo de la comunicación) y mercado (a quién va dirigida).
 - Ejecución estratégica: mensaje (cuál es la historia a ser comunicada) y medios (dónde y cómo será entregada la historia).

A cerca del mensaje, se debe elegir según la necesidad del receptor y sobre el medio Portillo (2012c) se refiere al manejo de medios e instrumentos de comunicación, los cuales pueden ser directos, personales, impresos y digitales.

- Directos y personales: contactos espontáneos, entrevistas individuales, reuniones generales, reuniones con el equipo de trabajo, desayunos de trabajo, presentaciones, cursos y conferencias.
 - Impresos: notas informativas, libro de acogidas, boletines, carteleras, carteles, informes sobre las diversas actividades a realizar, folletos informativos y revista de la empresa.
 - Instrumentos digitales: por su alto nivel de penetración en la sociedad contemporánea.
 - Impacto estratégico: inversión (definir cuánto invertir en comunicación) y medición (cómo impactará los resultados de la organización).
3. Teniendo en cuenta que ya el receptor de la información no es solo un consumidor, sino que es un prosumidor, debido a que genera sus contenidos, se debe tener en cuenta en el MICE el desarrollo de los entornos virtuales a través de la implementación del uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Algunas de las ventajas con el uso de las TIC son la posibilidad de desarrollar comercio electrónico, incrementar la capacidad de almacenamiento, instantaneidad en la difusión de la información, existe una doble dirección de interactividad, se supera la barrera del espacio y el tiempo, el receptor decide qué tipo de información recibir, la información se puede presentar de diferentes maneras (en texto, sonido, imágenes fijas o en movimiento) (Durán y Fernández, 2012, pp. 2 y 3).

4. Surge un cambio social en el que se desarrollan ventajas competitivas a través del clima organizacional, la promoción de la imagen corporativa positiva, basada en la marca, que comprende la identidad, los valores y la cultura; posicionamiento de la imagen, enfocado en la generación de recordación, y creación de reputación.
5. El MICE debe contar con un responsable de crear e implementar la estrategia de comunicación, quien es el director de comunicaciones (dircom).

En las organizaciones se registró un cambio en su estructura que permite la existencia del estrategia comunicacional, quien cumple la función de gestor, como lo menciona Muñoz (2010), y debe participar en la mesa directiva, convirtiéndose en un estrategia activo del comité de alta gerencia para promover y apoyar el rendimiento de la organización.

El dircom para Costa (1997) también deberá depender de la alta gerencia, tener una comunicación interna con todos los miembros de la empresa, ser estrategia y planificador, por lo tanto supervisa y orienta, ejecutar los diferentes tipos de comunicación (corporativa, interna, comercial y de crisis). El manejo de la crisis debe ser una de sus propuestas para saber responder a las amenazas de la organización.

De la misma manera, Román (2005) habla sobre la importancia del dircom como el estrategia que responde a las necesidades de los gobiernos de manejar la información, que es un derecho de los ciudadanos. Además, aporta que comunicar no es solo informar sino que es dar sentido y que gobernar es comunicar.

Finalmente, el dircom debe identificar problemas y solucionarlos, generar diálogo con las autoridades, gobierno local, entidades, comunidad y públicos en general.

11.2 Aportes a la Administración con esta investigación

Con esta investigación se pretende dejar un antecedente que sustente la necesidad de entender la comunicación como una herramienta estratégica en las entidades, con el fin de preservar el conocimiento que surge de la organización y para manejar adecuadamente la información, de tal manera que genere sentido en todos los públicos involucrados.

En este proyecto se recopilan investigaciones de entidades del sector público en el que se detectan las deficiencias relacionadas con las comunicaciones, se identifican los problemas en esta materia en Inficaldas y se propone un modelo que incluye la estrategia, tipos de comunicación que se puede implementar y los públicos, teniendo en cuenta los marcos jurídicos, institucionales y políticos que rigen a las entidades del sector público.

Esta propuesta puede aplicarse en Inficaldas y en otras instituciones públicas que aún no cuentan con la dirección de comunicaciones. Según los antecedentes comprendidos en esta investigación, existen alcaldías y otras instituciones que pueden ser público objetivo para la implementación de este modelo, teniendo en cuenta que todas las entidades deben generar confianza en los ciudadanos, a través de las prácticas comunicativas.

12 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrego, D., Sánchez, Y. & Medina, J.M. (2017). Influencia de los sistemas de información en los resultados organizacionales. *Contaduría y Administración*, 62(2), 303-320 (306). Recuperado de <https://ezproxy.autonoma.edu.co:2065/science/article/pii/S0186104216300432>
- Aguilar, L. F. (2007). Gobierno y Desarrollo. *Iberoforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, II(3), 1-20 (8). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=211015576001>
- Álvarez, F. D. (2007). Planificación Estratégica De Marketing. *PERSPECTIVAS*, (20), 67-104 (70). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331006>
- Álvarez, J. (2007 a y b). Comunicación Interna, la Estrategia del Exito. *Razón y Palabra*, 12(56) (2, 3, 4 y 5). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520729023>
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de psicología del deporte*, 9(1), 123-134 (124 y 133). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=170632>
- Aragón, J. A. (1998). ¿Cómo medir la estrategia de la empresa?: alternativas y consideraciones para la medición de la estrategia empresarial. *Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*, (19), 43-50 (46). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=169859>
- Aranes, J. I. (1996). La comunicación institucional de la administración pública: Entre la lógica autista-instrumental y la democrática. *Zer: Revista de estudios de comunicación = Komunikazio ikasketen aldizkaria*, 12 (2 y 3). Recuperado de <http://www.ehu.eus/ojs/index.php/Zer/article/viewFile/17284/15084>

- Arbulú, M. de la F. (1994). Medios de comunicación: Efectos, Teorías, Intermediación. *Revista de Psicología*, 12(2), 5-22 (161 y 162). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6123442>
- Arceo, J. L. (2006). La investigación de relaciones públicas en España. *Anàlisi : quaderns de comunicació i cultura*, (34), 111-124 (112, 113 y 114). Recuperado de <https://ddd.uab.cat/record/15556>
- Arevalo, R. O. (2018a y b). La contribución del clima organizacional a la calidad empresarial. *RECIMUNDO : Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 2(3), 683-697 (684 y 694). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6732828>
- Argimón, I., Artola, C. & González J. M. (1999). Empresa pública y empresa privada: titularidad y eficiencia. *Moneda y crédito*, (209), 45-93 (7). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=14567>
- Argyriades, D. (2003). Los valores del sector público y la supuesta supremacía administrativa del sector privado. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(24), 547-557 (553). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002402>
- Armendáriz, C., Meixueiro, D., Polanco, G., & Andujo, L. (2013). La imagen corporativa como valor de marca. En *Ciencias Administrativas y Sociales Handbook T-II: Congreso Interdisciplinario de Cuerpos Académicos*, 2013, ISBN 978-607-8324-08-8, págs. 234-240 (pp. 234-240) (235). ECORFAN. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4785216>
- Arribas, A. (2003). Informar y comunicar a través de las nuevas tecnologías para crear cultura corporativa en la empresa. *Palabra Clave*, (8), 7 (141 y 142). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2915934>
- Barrero, A. E., & Palacios, J. A. (2015). Reflexiones sobre el papel del comunicador social y competencias del comunicador en las organizaciones. *Poliantea*, 11(20), 197-221

- (201 y 207). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5251679>
- Barzola, E. (2009). Desarrollo de la Comunicación Institucional en el Tercer Sector. Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación, (108), 53-55 (55). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5791196>
- Belanche, D., Casaló, L. V., & Guinalú, M. (2013). Comunicación comercial y boca-oído electrónico en sitios web corporativos: un análisis desde la perspectiva del marketing de relaciones. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 19(1), 31-41 (38). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274125595004>
- Benavides, J. B. (2010). Qué pasa en España con las marcas y la publicidad en el ámbito de la comunicación institucional. Icono14, 8(2), 5 (83). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3301656>
- Bigne, E., & Currás, R. (2008). ¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? el papel de la identificación del consumidor con la empresa. ¿Does Corporate Social Responsibility Image Influence on Purchase Intent? The role of consumer-company identification, (19), 10-23 (12 y 13). Recuperado de <https://ezproxy.autonoma.edu.co:2099/ehost/detail/detail?vid=0&sid=7d87e61c-ae6-479d-854f-83d71e6511a7%40sdc-v-sessmgr05&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=34348463>
- Blank, L. (1982). Un modelo de eficacia organizacional. Cuadernos de administración, 5(6), 3-24 (16 y 22). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006593>

- Bonales, J., Aguirre, J. I. & Balcázar, M. E. (2012). Eficiencia de las pymes manufactureras exportadoras. *Mercados y Negocios: Revista de Investigación y y Análisis*, (26), 5-24 (9). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6149962>
- Bravo, R., Montaner, T., & Pina J. M. (2009). La imagen corporativa de la banca comercial. Diferencias entre segmentos de consumidores. *Corporate image in retail banking. Differences in segments of consumers.*, (21), 66-83 (68 y 69). Recuperado de <https://ezproxy.autonoma.edu.co:2099/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=548bccd4-0f27-497c-8475-6e0530ab250c%40sdc-v-sessmgr02>
- Brönstrup, C., Godoi, E., & Ribeiro, A. (2007 a y b). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y Pensamiento*, XXVI(51), 26-37 (29, 32, 35 y 36). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86005104>
- Cabra, N. (2008). Las voces de la organización. *Signo y pensamiento*, 27(52), 165-177 (166 y 167). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2704838>
- Califano, B. (2015). Los medios de comunicación, las noticias y su influencia sobre el sistema político. (2015). *Revista Mexicana de Opinión Pública*, 19, 61-79 (61 y 62). Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.rmop.2015.02.001>
- Carmody, C., Nisii, M. S., & Platero, C. (2005). El saber-hacer del comunicador social. *Question*, 1(7), 28 (3 y 4). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5702349>
- Casas, H. A. del P. ., & Roca, M., J. J. (2016). Diagnóstico de la comunicación interna y la participación en sistemas de gestión de la calidad en dos entidades del sector público colombiano. *Signos: Investigación en sistemas de gestión*, 8(2), 39-63 (41, 44, 49, 50 y 59). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6726360>

- Casas, M. de la L. (2006). Políticas de comunicación, un tema pendiente en la agenda. *Global Media Journal*, 3(5), 0 (4). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68730508>
- Castellanos, V. (1997). Historia de las teorías de la comunicación. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 41(169) (225 y 226), 12. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5073120>
- Celis, E. A. & García, C. I. (2014). La incidencia de la gestión de la comunicación en la estrategia corporativa. *Informes Psicológicos*, 14(1), 49-64 (52, 53 y 55). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5229783>
- Chung, A. (2009). Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico. *Industrial Data*, 12(2), 27-31 (27). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81620150004>
- Congreso de Colombia. (3 de agosto de 1999) Vigencia expresa y control de constitucionalidad (Ley 510 de 1999) DO: 43.654 (s. f.). Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0510_1999.html
- Congreso de Colombia. (9 de julio de 2003). Normas orgánicas de presupuesto para la transparencia fiscal y estabilidad macroeconómica. (Ley 819 de 2003) D.O:45.243. Recuperado de https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3701_documento.pdf
- Cossío, J.R., & Luna, M. B. (2006). Acerca de las inversiones públicas productivas. *Economíaunam*, 3(9), 119-126 (123). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=363542890009>
- Costa, J. (2016). De la comunicación integrada al Dircom Por Joan Costa. Una historia personal. *Cuadernos de Cine Documental*, 0(10) (37). Recuperado de <http://www.gumilla.org/files/publications/magazines/Hablemos%20Joan%20Costa%20De%20la%20Comunicacion%20Integrada%20al%20Dircom.pdf>

- D'Amico, H. (2015). The 6M Model de Marketing Communications. Carnegie Dartlet. Recuperado de <https://www.carnegiedartlet.com/blog/the-6-ms-of-mastering-your-integrated-marketing-campaign/>
- De Souza, L. M., Mariano, L. G. & Pereira, C. H. (2010). A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. *Gestão & Produção*, version 17(1), 19-34 (20 y 22). Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2010000100003>
- Delgado, J., Bea, J. D. & Ruiz, J. M. (2016). Nuevas tendencias en la relación entre los grupos de interés y la sostenibilidad corporativa. *Economía industrial*, (401), 63-68 (64 y 66). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5771937>
- Descalzo, A. (2012). Eficacia administrativa. *Economía: Revista en Cultura de la Legalidad*, (2), 145-151 (147). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5130375>
- Díaz, H. E. (2017) Tecnologías de la información y comunicación y crecimiento económico. (2017). *Economía Informa*, 405, 30-45 (32 y 34). Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ecin.2017.07.002>
- Domínguez, G. & Martínez, J. V. (2006). Comunicación e información como generadores de competitividad. *Contaduría y Administración*, (220), 207-229 (212). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39522009>
- Domínguez, L. R., Ramírez, Á. F., & García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 59-70 (59). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4721419>
- Duarte, J. B. & Mascareñas, J. M. (2013). La eficiencia de los mercados de valores: una revisión. *Análisis Financiero*, (122), 21-35 (22 y 23). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4538996>

Durán, A. & Fernández, F. (2012a y b). Los portales corporativos universitarios y las redes sociales como elementos clave para la comunicación interna y su impacto en la reputación: el caso de la Universitat Jaume I. En *Comunicació i risc: III Congrés Internacional Associació Espanyola d'Investigació de la Comunicació*, 2012, ISBN 978-84-615-5678-6 15 (2 y 3). Universitat Rovira i Virgili. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5245511>

Durand, V. M. (2006). Confianza y eficacia ciudadana en una sociedad con alta desigualdad. *Opinião Pública*, 12(2), 277-296 (281 y 282). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32912203>

Enrique, A. M. & Morales, F. (2010 a y b). Propuesta de un modelo teórico-práctico para la gestión integral de comunicación empresarial. *Comunicación y desarrollo en la era digital*. Congreso AE-IC 3, 4 y 5 de febrero de 2010, 2010, ISBN 978-84-614-2818-2, pág. 7, 7 (2, 9 y 10). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5354911>

EVA - Función Pública. (22 de junio de 1994) (Decreto 1284 de 1994). DO: 41.405.
Recuperado de
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14014>

Fiske, J. (1985). *La Teoría de la comunicación en introducción al estudio de la comunicación*. Editorial Herder (17) (1 Y 3). Recuperado de <https://idolotec.files.wordpress.com/2012/02/modelo-de-shannon-y-weaver1.pdf>

Gálvez, A. E. J., Riascos, E. S. C. & Contreras, P. F. (2014). Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. (2014). *Estudios Gerenciales*, 30(133), 355-364 (355, 356, 357 y 362). <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.06.006>. Recuperado de <https://ezproxy.autonoma.edu.co:2065/science/article/pii/S0123592314001557>

- Garduño, G. J. R. (2015). Inteligencia, comunicación e información. *Recherches en Sciences de Gestion*, (111), 105-134 (109 y 112). Recuperado de <https://ezproxy.autonoma.edu.co:2103/ehost/detail/detail?vid=0&sid=73f2f302-19f5-45ae-9b06-a924538667de%40sessionmgr104&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=119485981&db=bth>
- Gastañaduy, A. (2003). Marketing de Instituciones Deportivas: De las relaciones públicas a la valoración de la imagen corporativa como activo intangible. *Cuadernos de Difusión*, 8(14), 41-61 (48). Recuperado de <https://ezproxy.autonoma.edu.co:2099/ehost/detail/detail?vid=0&sid=6584f847-abc4-4159-9f0b-c90c5f8d2294%40sdc-v-sessmgr06&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=21582797>
- González, E. (1998). Educación Para La Democracia. *Sinéctica, Revista Electrónica de Educación*, (12), 1-11 (4). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99826006003>
- Guardia, M. (2008). De receptor a emisor, construcción de ciudadanía en un nuevo paradigma. *Punto Cero. Universidad Católica Boliviana*, 13(16), 51-66 (58). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=421839608007>
- Harris, P. (2009). En Colombia combina culturas corporativas. *Latin Trade (Spanish)*, 17(6), 43-43 (43). Recuperado de <https://ezproxy.autonoma.edu.co:2099/ehost/detail/detail?vid=0&sid=2d2d555e-f2b3-4a9a-bd99-e869d0fe68ef%40sdc-v-sessmgr04&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=47798051&db=bth>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill sexta edición. (634) 4, 7, 95, 154, 534, 557. Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp->

[content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504551272005)

Hoyos, A. & Lasso, M. C.(2017). Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación. RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 7(13), 59-74 (62). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504551272005>

<https://ezproxy.autonoma.edu.co:2099/ehost/detail/detail?vid=0&sid=6f2389af-a6aa-4686-99b0-90ab8e3e9efd%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#db=bth&AN=100197991>

Ivern, I. (2018). La pragmática: un marco teórico para interpretar la comunicación. Revista de Logopedia, Foniatría y Audiología, 38(1), 1-5 (2). Recuperado de https://ezproxy.autonoma.edu.co:2159/S0214460317300980/1-s2.0-S0214460317300980-main.pdf?_tid=8bda42b9-e800-4ed9-a8ca-3c2c56013f67&acdnat=1526322402_dbe4bb090262921e256f18cf0f365b3e

Jarrín, W. B. (2016). Modelo de Gestión, con enfoque al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Revista Uniandes Episteme, 3(1 (Enero-Marzo)), 62-81 (75 y 76). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6756337>

Kleiterp, N. (2015). La importancia del sector privado y la sostenibilidad. International journal of maritime history, 27(4), 105-118 (5). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5397442>

Laswel, H. Modelo de Laswell. Ecured. Recuperado de https://www.ecured.cu/Modelos_de_la_comunicaci%C3%B3n y <https://octavioislas.files.wordpress.com/2013/08/modelos-de-comunicacion3b3n.pdf>

- Lizarzaburu, E., & del Brio, J. (2016). Responsabilidad Social Corporativa y Reputación Corporativa en el sector financiero de países en desarrollo. *Corporate Social Responsibility and Corporate Reputation in the financial sector of developing countries.*, 10(1), 42-65 (45). Recuperado de <https://doi.org/10.3232/GCG.2016.V10.N1.02>
<https://ezproxy.autonoma.edu.co:2099/ehost/detail/detail?vid=0&sid=15e0c49e-52c6-47d5-a10b-afd6386ff731%40sdc-v-sessmgr03&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=117740860&db=bth>
- Lizcano, F. (2012). Democracia directa y democracia representativa. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 19(60), 145-175 (170). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10522923005>
- López, E. & Viladás, X. (2009) *Manual de Buenas Prácticas del Diseño: La Administración Pública y el Diseño*. Centro Tecnológico Andaluz de diseño. (145) (17). Recuperado de <https://openlibra.com/es/book/download/manual-de-buenas-practicas-del-diseno-la-administracion-publica-y-el-diseno>
- López, A. M., & García, E. M. (2016 a, b y c). Communication and Information in Local Governments: The Persistence of Broadcast Communication Practices in Governmental Organizations in Valle del Cauca (Colombia). *Signo y Pensamiento*, 35(69), 118-139 (120, 122, 126, 135 y 136). Recuperado de <https://doi.org/10.11144/Javeriana.syp35-69.cigl>
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-48232016000200118&lang=es
- Losada, J. C. (2009). Los 10 frentes de la comunicación corporativa. *Doxa Comunicación: revista interdisciplinar de estudios de comunicación y ciencias sociales*, (9), 145-164. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3070341>

- Magallón, S. (2006). Concepto y elementos de las relaciones públicas. *Anàlisi : quaderns de comunicació i cultura*, (34), 103-109 (106). Recuperado de <https://ddd.uab.cat/record/15554>
- Marcos, J.C. & Alcolado J. (2014 a y b) Modelo integrador para la formación de profesionales de la comunicación en entornos virtuales: Preparando emprendedores. *Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, Bibliotecología e Información*, 28(64), 75-100 (79, 86, 87 y 88). Recuperado de https://ezproxy.autonoma.edu.co:2159/S0187358X14709104/1-s2.0-S0187358X14709104-main.pdf?_tid=fb462b70-6c44-4aa7-85fa-a201632578fa&acdnat=1526329428_fc7a7fb0f5532c3d835081d4a9c1cb20
- Martín, B. (2014). La corrupción en el sector privado. *Crítica*, (989), 29-33 (30). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4596007>
- Martin, M. A. (2002). Políticas de comunicación en la empresa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 5(52), 1-3 (2). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81952510>
- Martínez, I. M., & Olmedo, I. (2012). Reputación percibida por los directivos de auditoras de cuentas españolas. *Reputation perceived by managers of Spanish audit firms.*, (35), 94-112 (94 y 96). Recuperado de <https://ezproxy.autonoma.edu.co:2099/ehost/detail/detail?vid=0&sid=87c6308b-d7d1-4487-b31a-f60dd18c3314%40sessionmgr4008&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=82185212>
- Martínez, K. & Téllez, S.L. (2013). La comunicación en las instituciones de carácter público: de lo institucional a lo participativo. *Anagramas Universidad de Medellín*. 93 – 111 (101). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/angr/v11n22/v11n22a06.pdf>

- Marulanda, N. & González, H.H. (2017). Objetivos y decisiones estratégicas operacionales como apoyo al lean manufacturing. *Suma de Negocios*, 8(18), 106-114 (107 y 108). Recuperado de <https://ezproxy.autonoma.edu.co:2065/science/article/pii/S2215910X17300344>
- Mattelart, A. & Mattelart, M. (1997). *Historias de las teorías de la comunicación*. Editorial Paidós. (126) (9, 23, 27 y 31).
- Méndez, C. E. (2001). Reflexiones sobre teorías de la organización, cultura corporativa y tecnologías de gestión en la empresa colombiana. *Universidad & Empresa*, 2(2), 8-41 (21). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2939039>
- Mendoza, J. A. (2006). Pensando Estratégicamente. *PERSPECTIVAS*, 9(3), 143-150 (146 y 148). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942413006>
- Merton, R., Klapper, J., Wright, C. & Herzog, H. Modelo el funcional, de gratificaciones y usos. Recuperado de <https://www.google.com/search?q=Modelo+el+funcional,+de+gratificaciones+y+usos++Robert+K.+Merton,+Joseph+Klapper,+Charles+Wright+y+Herta+Herzog&tbm=isch&source=univ&sa=X&ved=2ahUKEwjTI-u2wozjAhWuwVkkKHdvDCtcQsAR6BAgIEAE#imgrc=Kr0wmENkIbN58M>:
- Minsal, D. & Pérez, Y. (2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 16(4), 10. Recuperado de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci101007.html
- Miralles, J. L., Millares, M.M & Daza, J. (2014). Reputación corporativa y creación de valor para el accionista. *Corporate reputation and shareholder value creation*, (44), 16-33 (16 y 18).
- Mirow, M. (2011). Retos a la estrategia empresarial del siglo XXI. Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresas (IDOE),

- (337), 1-8 (1). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4426200>
- Montaño, L. (2005a y b). Organización y sociedad. Un acercamiento a la administración pública mexicana. *Gestión y Política Pública* Volumen XIV Número 3 (465 - 495) (475, 476 y 479). Recuperado de <https://ezproxy.autonoma.edu.co:2182/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=3543750d-687d-4a44-b313-8ee2fece4e6f%40sessionmgr4008>
- Montesinos, R. A. (2011). Medios De Comunicación Y Ciudadanía. *Comuni@ccion: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 2(1), 16-24. Condo, R. A. M. (2011). Medios De Comunicación Y Ciudadanía. *COMUNI@CCION: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 2(1), 16-24 (18).
- Morales, F., & Enrique, A. M. (2007 a y b). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral, 11 (84, 85, 88 y 91). Recuperado de <https://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/74256/94425>
- Muñoz, K. (2010). El rol del comunicador organizacional en situaciones de crisis. *Temas de Comunicación*, 0(21), 101-118 (108, 112, 115 y 116). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6338850>
- Murciano, M. (2005). Los Nuevos Valores De Las Políticas De Comunicación. *Cuadernos de Información*, (18), 88-98 (89). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97117402011>
- Navarro, M. Á., Piñero, M. S., & Delgado Ballester, E. (2009). Efectos de la comunicación integrada de marketing a través de la consistencia estratégica: una propuesta teórica y metodológica. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 35-57 (40, 41 y 46). Recuperado de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/303
- Olivares, J. A. (2011a y b). Ejecución de la estrategia: Clave para el éxito empresarial. *Investigación Universitaria Multidisciplinaria: Revista de Investigación de la*

Universidad Simón Bolívar, (10), 2 (15 y 16). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4106559>

Orrego, C. C. I., & Muñoz, H. M. H. (2014). La Comunicación Interna En La Productividad Académica De La Universidad Privada Y Pública En Programas De Administración De Empresas De Medellín, Colombia. INTERNAL COMMUNICATION IN ACADEMIC PRODUCTIVITY IN BUSINESS MANAGEMENT PROGRAMS FROM PRIVATE AND PUBLIC UNIVERSITIES IN MEDELLIN, COLOMBIA., 6(2), 98-127 (98, 115 y 117). <https://doi.org/10.17081/dege.6.2.469>. Recuperado de <https://ezproxy.autonoma.edu.co:2103/ehost/detail/detail?vid=5&sid=aabe236f-9e43-4a7a-9c87-9eb49b180932%40pdc-v-sessmgr06&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=117365635&db=bth>

Paoli, J.A. (1983). Comunicación e información Perspectivas Teóricas. Editorial Trillas. (129) (11).

Pazmay, S. G., Pardo, E. V. & Ortiz, A. R. (2017) Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación. Acta de Investigación Psicológica, 7(2), 2704-2716. (2705) Recuperado de https://ezproxy.autonoma.edu.co:2159/S2007471917300273/1-s2.0-S2007471917300273-main.pdf?_tid=2a920a7e-e385-4ed3-8bf3-7672174372dc&acdnt=1526320484_bda88c2e82e654907900c9908e0ea33f

Pérez, C. A. (2007). La democracia delegativa. Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, 37(106), 263-289 (72). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151413530010>

Política, C. L. de C. (2014). Diagnóstico de la opción Ciencia Política de la Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México. Estudios Políticos, 9(33),

153-192 (158 y 159). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=426439554001>

Portillo, R. G. (2012 a, b, c y d). La Comunicación Externa En Universidades Privadas Con Estudios a Distancia En Pregrado. *Razón y Palabra*, 17(79), 1-24 (3, 4, 6, 7 y 8). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199524411059>

Preciado-Hoyos, Á., & Guzmán-Ramírez, H. (2012). Strategic Communication Management in Business, Developmental and Public Sectors: A Comparative Study. *Palabra Clave*, 15(1), 128-159. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-82852012000100007&lang=es

Presidencia de Colombia. (28 de abril de 2000) Operaciones de redescuento con entidades públicas descentralizadas (Decreto 755 de 2000) D.O: 44.007. Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1160064>

Pueo, B., & Tur, V. (2011). El sonido espacial envolvente para una comunicación comercial de alto realismo. *Sphera Pública*, (11), 183-203 (184). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29729580011>

Ramírez, A. (2013). Gobierno abierto. *Eunomía: Revista en Cultura de la Legalidad*, (5), 201-216 (201, 204 y 205). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5094913>

Ramírez, T. (2006). Otro Modelo de Comunicación es Posible: Experiencias críticas ante la dictadura del mercado. *Re-Representaciones: Periodismo, Comunicación y Sociedad*, (2), 11-30 (23, 24 y 25).

Reig, R., Mancinas, R., Nogales, A. I., & Barriga, M. J. (2010). La comunicación organizacional en instituciones públicas como estímulo para la integración y la práctica profesional : el caso del gabinete de comunicación del Departamento de

- Periodismo II de la Universidad de Sevilla 29 (6, 27). Recuperado de <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/30455>
- Rincón, Y. (2014). Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la Dinámica Organizacional. Encuentros, 12(1), 47-58 (50). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4805309>
- Rodríguez, A. A. (2016) Las nuevas pautas para el acceso a la información. Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, Bibliotecología e Información, 30(69), 121-142 (124). Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ibbai.2016.04.015>
- Román, M. S. (2005). La Comunicación en las instituciones del sector público. La Trama de la Comunicación, 10, 1-17. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323927060016>
- Romero, L. M. (2016). La comunicación institucional como factor de desarrollo social. 1601 - 1603 (1601 y 1602) Recuperado de <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/51552>
- Romero, M., Estaba, R., & Leal, M. (2008). Funciones estratégicas de la comunicación integral y su aplicabilidad en las instituciones privadas de educación superior. Multiciencias, 8, 144-149 (145 y 146). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90411691021>
- Romero-Buj, D. (2011). Comportamiento de la organización. Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología, 4(2), 41-50 (42 y 43). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4905090>
- Rueda, N. (2011). La eficiencia y su importancia en el sector público. eXtoikos, (1), 38-47 (38 y 42). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4017945>
- Ruiz, M., & Duarte, T. (2015). Los proyectos de desarrollo: la inversión pública y la inversión privada. Scientia Et Technica, 20(2), 135-137 (136 y 138). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84942286007>

- Salas, C. P. (2011a y b) Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia. Signo y Pensamiento. 233 – 246 (234, 235, 236, 243 y 246). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86022458016>> ISSN 0120-4823
- Salazar, A. M. (2017 a y b). La comunicación interna como desafío en las PyMES comerciales de Guayaquil. INNOVA Research Journal, 2(10), 165-174 (166, 169, 171 y 173). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6259171>
- Saló, N. (2008a, b y c). La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva. Barcelona Management review, 8 (37, 38, 39, 40 y 44) <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>
<http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>
- Sánchez, C. (2011 a y b). La voz del consumidor en comunicación comercial: 40 años de evolución de la Planificación Estratégica publicitaria. Doxa Comunicación, 12, 87-105 (101). Recuperado de <https://doaj.org/article/043666c269094d279ed9bb1de1a16db7>
- Sánchez, J. M. (2013a y b). Gobierno conmigo. RevistaSalud.com, 9(35) (5), 2. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4338410>
- Sánchez, M. Á. (2016 a, b y c). Cultura y Comunicación Organizacional. En Comunicación institucional y cambio social. Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional, 2016, ISBN 9788494524349, págs. 15-38 (pp. 15-38) (40, 48, 53, 54 y 57). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5771350>
- Secretaría de la Función Pública, Estados Unidos Mexicanos (2015). La Modernización de la Organización Gubernamental. Revista del CLAD Reforma y Democracia, (63), 230-272 (231 y 258). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357542721008>

- Seguí, A. (2012). Los grupos de interés en las entidades de crédito españolas. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 18(1), 33-51 (34). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3848512>
- Serrano, L. (2009). La gestión de la comunicación de emergencias. *Cuadernos de periodistas: revista de la Asociación de la Prensa de Madrid*, (17), 61-74 (64 y 65).
- Skewes, C. (2013). Los desafíos de la comunicación para el cambio social en organizaciones solidarias. *Razón y palabra*, (83), 190 – 208 (194). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5074161>
- Souza, L. M., Mariano, L.G. & Pereira, C. H. (2010). A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. *Gestão & Produção*, 17(1), 19-34 (4 y 5). Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2010000100003>
- Stanton, W. J., Etzel, M. & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill Edición 14. 774 (591). Recuperado de <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>
- Stein, E., & Tommasi, M. (2006). La política de las políticas públicas. *Política y Gobierno*, XIII(2), 393-416 (413). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60357734005>
- Szafran, P. (2016) Información, comunicación y cultura en la gestión local: la experiencia municipal en un territorio de vulnerabilidad de la ciudad de Montevideo. *Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, Bibliotecología e Información*, 30(70), 19-39 (23 y 35). Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ibbai.2016.10.002>
- Torner, V. (2014). Gestión de la comunicación en las asociaciones profesionales de comunicación de la Comunidad Valenciana. *Fòrum de Recerca*, (19), 607-624 (608 y 609). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6129946>

- Toro, F. (1993). Diferencias en el perfil motivacional de gerentes de empresas públicas y privadas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 25(3), 403-423 (404, 410 y 411). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80525304>
- Torregrosa, J.-F. T. (2014). Funciones de la documentación informativa en la comunicación externa de los gabinetes de prensa. *Biblios*, (57), 67-76 (5). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16137898006>
- Torres, E. (2013) La pérdida del control de la información y la comunicación: apuntes sobre una tesis de Manuel Castells. *Acta Sociológica*, 60, 39-65 (39). Recuperado de https://ezproxy.autonoma.edu.co:2159/S0186602813709836/1-s2.0-S0186602813709836-main.pdf?_tid=e403950b-fc6f-40a6-abcc-9c5821b43233&acdnat=1526325764_0fdab1c38e4e1cfb751cb0480824a289
- Triola, Mario F. (2018). *Estadística*. Decimosegunda edición. Editorial Pearson Educación. México, S.A. de C.V.
- Valencia, G. (2005). Los grupos de interés en la regulación de la industria eléctrica colombiana. *Lecturas de Economía*, (62), 123-155 (130). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4833742>
- Vargas, J. G. V. (2007). Sistema político y gestión política. *RIPS. Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 6(1), 9-19 (10). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=38060101>
- Velázquez, G. (2012). Impacto de la comunicación organizacional, en la competitividad y la vinculación de las empresas mexicanas con la universidad. *Recherches en Sciences de Gestion*, (90), 89-119 (91 y 92). Recuperado de <https://ezproxy.autonoma.edu.co:2180/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=d528daab-5e00-432b-ad49-12d3462fff30%40sessionmgr102>

- Vera, M. C. (2018). Los datos abiertos y el plan de acción de gobierno abierto en México 2013-2015. *Nósis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 27(54), 1-18 (3). Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/859/85951006001/index.html>
- Villagra, N., López, B., & Monfort, A. (2015). La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad? *Revista Latina de Comunicación Social*, (70), 793-812 (797 y 807). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81948469042>
- Villegas, D., & Kemp, A. (2007). Comunicación corporativa en empresas chilenas. *Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación*, (100), 14 (81). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2604366>
- Viñarás, M., Cabezuelo, F. & Herranz, J. M. (2015). Filosofía Corporativa Y Valores De Marca Como Ejes Del Nuevo Paradigma Comunicativo. *Prisma Social*, (14), 379-410 (392). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353744530012>
- Wolf, M. (1996). La investigación de la comunicación de masas. Colección dirigida por Umberto Eco. Editorial Paidós. (292) (31 y 32).
- Xifra, J. (2010). Relaciones públicas y nacionalismo: Una aproximación a la construcción nacional desde la perspectiva de las relaciones públicas. *Trípodos. Facultat de Comunicació i Relacions Internacionals Blanquerna.*, (26), 117-132 (120 y 123) Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920717>
- Zapata, L. (2011 a y b). *Revista Oficial del Dircom Imagen y Comunicación. Comunicación Integral*. Edición 23 de Noviembre de 2011. (36) (4 y 39) Recuperado de <http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N23.pdf>

ANEXO A Ordenanza 031 de 1972 – Creación Ideca

ORDENANZAS 1972

Ordenanza Número 031

(Noviembre 29 de 1972)

Por la cual se crea el Instituto para el Desarrollo de Caldas "IDECA".

LA ASAMBLEA DEPARTAMENTAL DE CALDAS,

ORDENA:

Artículo Primero.— CREACION: Créase el Instituto para el Desarrollo de Caldas "IDECA", como entidad de carácter departamental, con patrimonio propio, personería jurídica y autonomía administrativa.

Artículo Segundo.— OBJETIVOS: Serán objetivos del IDECA cooperar en el fomento económico, social y cultural de las regiones y los municipios del Departamento de Caldas, mediante la prestación de servicios de créditos, garantía y asesoría técnica en favor de obras de servicio público que operen dentro del Departamento.

Artículo Tercero.— PATRIMONIO: El patrimonio del Instituto estará constituido así:

- 1o.) Las acciones que el Departamento tenga o adquiera en las siguientes entidades:
 - a) Fondo Ganadero de Caldas;
 - b) Central Hidroeléctrica de Caldas;
 - c) Cooperativa de Municipalidades;
 - d) Planta Terminal de Distribución de Productos del Petróleo Ltda. Terpel Manizales;
 - e) Oleoducto de Caldas — Odeca;
 - f) Aerovías Regionales de Colombia — Aerotaxi;
 - g) Caja de Crédito Agrario, Industrial y Minero;
 - h) Cooperativa del Magisterio de Caldas;
 - i) Cooperativa Ovina de Marulanda.
- 2o.) El producto del impuesto al consumo de licores creado por la Ley 33 de 1968. Se mantendrá la destinación que hoy tiene.
- 3o.) La suma de Dieciséis mil pesos que la Industria Licorera de Caldas pasará mensualmente al IDECA, deducida de las participaciones en el producto de la venta de licores que aquella le hace al Departamento. Esta suma será girada directamente por la Industria Licorera a favor del IDECA, tan pronto se termine la transferencia de estos fondos que hoy hace la Industria citada a la CHEC.
- 4o.) La donación al IDECA de la Granja Estambul, de propiedad del Departamento.
- 5o.) Los bienes, rentas, valores y patrimonio en general de propiedad del Fondo Rotatorio de Fomento y Desarrollo.
PARAGRAFO: El IDECA se hará cargo de las obligaciones que afectan al citado organismo o fondo.

ORDENANZAS 1972

- 6o.) El Aeropuerto "La Nubia", hoy de propiedad Departamental y las rentas que se recaudan por el uso del mismo. El IDECA se compromete a mantener en buen estado el servicio del citado aeropuerto.
- 7o.) Los aportes y subvenciones de la Nación, de entidades públicas y de los Municipios del Departamento.
- 8o.) Las donaciones y asignaciones que reciba de entidades privadas, nacionales e internacionales, y de personas naturales.
- 9o.) El producto de las rentas que adquiera en el futuro por razón de la prestación de servicios y de crédito y por cualquier otro concepto, de acuerdo con su objetivo.
- 10.) Los demás bienes y rentas que adquiera en su calidad de persona jurídica.

PARAGRAFO: La aportación de bienes que haga el Departamento para el mencionado Instituto, se hará de acuerdo con las disposiciones legales que rijan sobre la materia en cada caso.

Artículo Cuarto.— ADMINISTRACION: El IDECA será dirigido y administrado por una JUNTA DIRECTIVA y UN GERENTE, éste último designado por el Gobernador de una lista de tres candidatos presentada por la Junta del Instituto, o lo nombrará el Gobernador si ésta no le presentare candidatos. El Gerente será de libre remoción del Gobernador del Departamento.

Artículo Quinto.— La Junta Directiva estará integrada así:

- a.) El Gobernador del Departamento quien la presidirá y en ausencia suya por el Secretario que él designe.
- b.) Por un Secretario del Despacho nombrado por el señor Gobernador, de distinta filiación política a la suya, o a la del Secretario que haga sus veces ante la Junta.
- c.) El Director de Planeación Departamental.
- d.) Por dos miembros elegidos por la Asamblea Departamental que tendrán el carácter de Diputado y que pertenecerán a partidos políticos distintos.

Todos los miembros de la Junta, a excepción del Gobernador del Departamento tendrán suplentes personales; los dos primeros designados por el Gobernador, y los dos últimos por la Corporación que hizo la elección de los principales. Los miembros designados por la Asamblea Departamental podrán ser reelegidos indefinidamente, siempre que conserven el carácter de Diputado.

PARAGRAFO: Los Secretarios del Despacho podrán concurrir a la Junta con voz pero sin voto.

Artículo Sexto.— ASISTENTES SIN VOTO: A las sesiones de la Junta asistirán sin voto el Gerente y el Auditor del Instituto.

Artículo Séptimo.— PERIODO: Los miembros elegidos por la Asamblea Departamental tendrán el período de la legislatura correspondiente.

PARAGRAFO: A partir de la creación del Instituto ese período comprenderá el plazo temporal que aún falte a la legislación vigente.

Artículo Octavo.— REUNIONES DE LA JUNTA: La Junta se reunirá por derecho propio dos veces al mes y cuando la convoque el Gobernador del Departamento, previa citación con veinticuatro horas de anticipación, por lo menos, para los Diputados miembros de la Junta.

Artículo Noveno.— QUORUM Y VOTACIONES: Para deliberar y adoptar decisiones se requerirá la asistencia y el voto afirmativo de por lo menos tres de los miembros de la Junta.

Artículo Décimo.— FUNCIONES DE LA JUNTA: Son funciones de la Junta Directiva:

- a). Aprobar el presupuesto anual del Instituto cuyo proyecto será elaborado por el Gerente.
- b). Crear y suprimir empleos, señalarles remuneración y funciones, fijar los honorarios por sesión de los representantes de la Asamblea Departamental en la Junta, que no serán inferiores a los que perciben los miembros de la Junta de la Industria Licorera de Caldas.
- c). Establecer el reglamento de trabajo y los requisitos para ingresar al servicio.
- d). Aprobar los contratos del Instituto. Sin embargo podrá delegar en el Gerente la celebración de los inferiores a \$ 20.000.00, sin su aprobación. En este caso informará a la Junta en los quince días siguientes a la celebración.
- e). Fijar políticas generales y aprobar los planes de trabajo que formule el Gerente.
- f). Determinar y modificar las tasas de interés y las tarifas por servicio, con relación a las financiaciones que haga y los servicios que preste.
- g). Elaborar y modificar los estatutos del Instituto.
- h). Crear reservas para distintos fines.
- i). Rendir informe de labores a la Asamblea Departamental en los diez primeros días de sesiones ordinarias y cuando la Corporación lo solicite, conjuntamente con el Gerente.
- j). Las demás que se relacionen con sus fines y que se le atribuyan a los estatutos.

Artículo Once.— REPRESENTANTE LEGAL: El Gerente del Instituto será su representante legal.

Artículo Doce.— PROGRAMA BASICO DE TRABAJO: El Instituto realizará sus fines de acuerdo con el siguiente programa básico de trabajo:

- 1o.) Concesión de préstamos a interés con garantía a las áreas Metropolitanas, Asociaciones de Municipios, Municipios y Corregimientos que existan en el Departamento de Caldas.
- 2o.) Obtención de empréstitos para sí, incluidos los que se contraten mediante la emisión de bonos.

- 3o.) Prestación de servicios técnicos para el cumplimiento de sus fines.
- 4o.) Asesoría gratuita, o remunerada, a los Municipios para tecnificar la administración en sus distintos ramos, y especialmente cuando ellos hayan de recibir ayuda del Instituto, quien formulará las insinuaciones y recomendaciones que estime convenientes en orden a lograr dicho cometido.
- 5o.) Garantía de obligaciones de las entidades promotoras de las respectivas obras, condicionada al previo o simultáneo resguardo suficiente a favor del Instituto.
- 6o.) Emisión de valores y garantía de sus propias obligaciones y de los valores que emita con otras a su enajenación.
- 7o.) Obtención de descuentos de sus acreencias; descuentos de acreencias de entidades y personas promotoras de las respectivas obras, y obtención de redescuento de acreencias.
- 8o.) Adquisición, enajenación, gravámen y limitación del derecho de dominio de bienes de toda naturaleza, y celebración de actos y contratos de cualquier índole, cuando ello sea necesario o conveniente para los fines del Instituto.
- 9o.) Administración de obras o empresas cuando por razón de los contratos celebrados por el Instituto se haga necesario, en guarda de los intereses de éste.
- 10) Administración de auxilios y de inversiones o de donaciones y de asignaciones testamentarias que entidades o personas quieran dar o hacer en relación con obras de servicio público o de interés general que operen en el Departamento de Caldas, a solicitud de tales entidades o personas, y en las condiciones que con ellas convenga el Instituto o que, exigidas por ellas, sean aceptadas por el Instituto.
- 11) Recepción, en depósito, a título gratuito o remunerado, de dineros de entidades oficiales, o de personas jurídicas que no tengan ánimo de lucro, depósito que será transitorio, o sea hasta que dichas entidades o personas requieran el dinero para el cabal cumplimiento de los fines a que éstas se dedican.
- 12) Eventualmente el Instituto podrá hacer parte de personas jurídicas de carácter oficial y de sociedades de economía mixta, o de Corporaciones financieras, siempre que sean de evidente interés general para el desarrollo integral del Departamento, de sus regiones y Municipios. Para formar parte de estas instituciones se requiere que el patrimonio de las entidades, sociedades o corporaciones oficiales no sea inferior del setenta y cinco por ciento (75%) del patrimonio total general de la nueva institución. Será requisito esencial, so pena de disolución de la entidad, que en todo momento los entes oficiales conserven el referido 75%. Para la creación de esta clase de personas jurídicas se requiere, como mínimo, el voto afirmativo de cuatro de los miembros de la Junta.

PARAGRAFO: Los servicios del Instituto serán remunerados de acuerdo con sus tasas o tarifas, excepto aquellos que dentro de las autorizaciones de esta Ordenanza sean expresamente concedidos por él de manera gratuita.

- 13) Gestionar ayudas a otras entidades y actuar como agente de organismos interesados en programas de desarrollo, en forma gratuita o remunerada.
- 14) Conceder ayuda, mediante préstamos a plazos y con intereses excepcionales, a los municipios en que haya ocurrido grave calamidad pública.
- 15) Hacerse cargo, eventualmente, de funciones adscritas a otros organismos departamentales, mediante delegación que le haga la autoridad respectiva. En todo caso, la Junta del IDECA solo podrá aceptar la delegación cuando conjuntamente se le aseguren ingresos superiores a los gastos que demande la prestación del servicio, bien mediante la cesión de rentas, celebración de contratos o de otro modo.

Artículo Catorce.— **DE LA ADOPCION DE PLANES Y PROGRAMAS:** El Gerente, con aprobación de la Junta, adoptará los planes y programas de labores del IDECA y fijará prioridades. Antes de aprobar los planes a que se refiere el inciso anterior, se oírán, en su caso, las recomendaciones que sobre las materias relativas a cada sector hagan los Consejos Sectoriales de Fijación de Políticas creados por la Ordenanza.

Artículo Quince.— **OBRAS FINANCIABLES:** Sólo podrán ser financiables o financiadas por el Instituto, las obras para el fomento regional o municipal que obedezcan a un plan, cuya inversión sea recuperable, o en caso contrario, que estén dentro del orden de prelación de obras que el Instituto haya establecido o establezca y que no dispongan de otra posibilidad de financiación oportuna y suficiente. Las anteriores consideraciones las hará la Junta. En caso de negar una petición en forma definitiva se motivará debidamente la decisión.

Artículo Dieciséis.— **REGLAMENTOS:** Los reglamentos del IDECA serán preparados por el Gerente y aprobados por la Junta.

Artículo Diecisiete.— **PAGO DE EMPLEADOS Y OBREROS, CONDICIONES DE INGRESO:** Los empleados y obreros del IDECA, si los hubiere, serán de su cargo y tendrán un régimen prestacional igual al de los empleados y obreros al servicio del Departamento.

PARAGRAFO PRIMERO: La Junta expedirá un reglamento de carácter general para establecer concursos tendientes a lograr que los puestos técnicos del IDECA sean ocupados por las personas más capaces y de mayor experiencia laboral y académica.

PARAGRAFO SEGUNDO: Los demás empleos serán provistos teniendo en cuenta los mismos criterios y, además, la equitativa representación de los partidos políticos reconocidos por la Constitución.

Artículo Dieciocho.— **FISCALIZACION:** El control fiscal sobre la actividad financiera y presupuestal del IDECA corresponde a la Contraloría Departamental, la que ejercerá a través de un Auditor de libre nombramiento y remoción del Contralor Departamental y pagado con fondos del IDECA.

Artículo Diecinueve.— **REGIMEN CONTRACTUAL:** Los contratos que realice el IDECA, se ceñirán a los requisitos que la Ley exige para este tipo de actos. Sin embargo, la Junta expedirá un estatuto de régimen contractual, licitaciones públicas y privadas y adjudicación de las mismas, que requiere para su aprobación el voto de por lo menos cuatro miembros de ella.

PARAGRAFO: Para el solo efecto de la fiscalización corresponde al Auditor aprobar los contratos y fijar la cuantía y forma de las fianzas y garantías que deben prestar las personas naturales o jurídicas.

Artículo Veinte.— **ESTADOS FINANCIEROS:** El IDECA publicará anualmente su estado financiero atendiendo a las normas que dicte la Asamblea Departamental sobre su presentación si esta no dictare las normas correspondientes, lo hará la Junta del Instituto. En todo caso, los estados deberán llevar la firma del Auditor.

Artículo Veintiuno.— **PARTICIPACION A FONDOS COMUNES DEL DEPARTAMENTO:** A partir del tercer año de su funcionamiento, el IDECA podrá participar a fondos comunes del presupuesto Departamental, un porcentaje en ningún caso superior al 10% de sus utilidades líquidas anuales.

Artículo Veintidós.— **INFORMACION:** Es obligación del Instituto mantener informados a los municipios de los servicios financieros y de asistencia que está en condiciones de prestar.

Artículo Veintitrés.— **EXENCION DE IMPUESTOS:** Se exime al IDECA de todo impuesto Departamental.

Artículo Veinticuatro.— **LIQUIDACION:** A la liquidación del IDECA todo su patrimonio y sus rentas serán de propiedad de Departamento de Caldas, quien a su vez se hará cargo de las obligaciones que afecten el establecimiento extinguido.

Artículo Veinticinco.— **DISPOSICIONES DEROGADAS:** Quedan derogadas las disposiciones que sean contrarias a esta Ordenanza y especialmente las disposiciones que crean y reglamentan el fondo rotatorio de fomento y desarrollo.

Artículo Veintiséis.— **VIGENCIA:** Esta Ordenanza regirá desde su sanción.

Dada en Manizales, a los treinta días del mes de noviembre de mil novecientos setenta y dos.

El Presidente,

LUIS OCAMPO LONDOÑO.

El Secretario,

Francisco Javier Galvis R.

El suscrito Secretario HACE CONSTAR: Que la presente Orde-

nanza fue discutida y aprobada por la H. Asamblea en los tres debates reglamentarios verificados en días distintos.

Francisco Javier Galvis R.
Secretario Asamblea.

ORDENANZA NUMERO 031, de Noviembre 29 de 1972.— GOBERNACION DEL DEPARTAMENTO DE CALDAS.— Manizales, Diciembre quince (15) de mil novecientos setenta y dos (1972).

En relación con el presente proyecto de Ordenanza "Por el cual se crea el Instituto para el Desarrollo de Caldas IDECA", el Gobierno le imparte su sanción a excepción de parte del artículo 4o. y la parte final del Ordinal b) del Artículo 10, y por lo tanto dispone su publicación y ejecución. En cuanto a la parte intermedia del artículo 4o. y la parte final del ordinal b) del artículo 10, se ve en el caso de formularles OBJECIONES por INCONSTITUCIONALIDAD e INCONVENIENCIA, respectivamente, así:

INCONSTITUCIONALIDAD: Artículo 4º.— El numeral 6º del artículo 194 de la Constitución Nacional, expresa literalmente lo siguiente, refiriéndose a las atribuciones del Gobernador: "6o.— Coordinar las actividades y servicios de los establecimientos públicos, sociedades de economía mixta y empresas industriales y comerciales del orden departamental". "Los representantes del Departamento en las Juntas de tales organismos y los Directores o Gerentes de los mismos, son agentes del Gobernador, con excepción de los representantes designados por las Asambleas".

Al expresar el artículo 4o. del presente proyecto de Ordenanza, refiriéndose al Gerente del IDECA, textualmente: "...este último designado por el Gobernador de una lista de tres candidatos presentada por la Junta del Instituto, o lo nombrará el Gobernador si esta no le presentare candidato", está contraviniendo el citado numeral 6o. del artículo 194 de la C. N., el cual cuando estatuye que los representantes del Departamento en las Juntas Directivas de los establecimientos públicos departamentales y los Directores o Gerentes de los mismos, son agentes del Gobernador, no está estableciendo cosa distinta a que tales personas son de libre nombramiento y remoción del mismo. Y ello es así, porque bien puede suceder que en la terna que presenta la Junta a estudio del señor Gobernador del Departamento, no aparezcan personas en las cuales se sienta adecuadamente representado, y estando obligado a escoger entre los candidatos que figuren en ella, se desvirtúe, como consecuencia inmediata, el carácter de agente del Gobernador que presupone la norma de la Carta. Además, la técnica de las elecciones enseña que,

cuando las mismas se hacen de ternas o listas, el elegido lo es para un periodo fijo, lo cual pugnaría con la facultad que el mismo artículo 4o. le otorga al Gobernador, de remover libremente al Gerente del IDECA.

INCONVENIENCIA: La parte del ordinal b) del Artículo 10 que aparece afectada con la presente OBJECCION, es la que literalmente expresa: "...Fijar los honorarios por sesión de los representantes de la Asamblea Departamental en la Junta, que no serán inferiores a los que perciben los miembros de la Junta de la Industria Licorera de Caldas". La Industria Licorera de Caldas es una empresa Industrial y Comercial del Departamento, con ánimo de lucro y como tal manejada en la misma forma que los particulares manejan sus propias empresas.

Es común uso en el régimen de sociedades privadas, pagar, por sesión asistida, a los miembros de las Juntas Directivas un emolumento como compensación del trabajo directriz de la empresa que, en beneficio de los demás socios, están realizando. Sobre esta base y en vista de que la Industria Licorera de Caldas es una empresa con ánimo de lucro, es por lo que a algunos miembros de su Junta se les reconoce emolumentos por cada sesión a la que asistan.

El caso del "Instituto de Desarrollo de Caldas IDECA", es de naturaleza esencialmente distinta, puesto que es un establecimiento público creado sin ánimo de lucro y antes con la intención de favorecer, por medio de una asesoría y financiación adecuadas, el desarrollo armónico de los Municipios del Departamento. Además, los HH. Diputados, representantes de la Asamblea en la Junta, lo son precisamente por su calidad de Diputados, lo cual les impone la obligación de prestar este servicio de carácter cívico que redunde en beneficio exclusivo de las municipalidades, sin derecho a exigir contra-prestación alguna al respecto.

Como la H. Asamblea Departamental clausuró sus sesiones ordinarias el día treinta de noviembre próximo pasado, se dispone la publicación de esta Ordenanza y de las OBJECIONES que se le formulan, en cumplimiento de lo dispuesto por el artículo 103 del Código de Régimen Político y Municipal.

OSCAR SALAZAR CHAVES.
Gobernador.

Silvio Marín Gutiérrez
Secretario de Gobierno
Hernando Alzate López
Secretario de Educación

Bernardo Londoño Gutiérrez
Secretario de Hacienda
Rodrigo Garavito Hernández
Srto. de Fomento, Desarrollo
y Obras Públicas

Humberto de la Calle Lombana
Secretario General - Coordinador.

JOSE FERNEY PAZ QUINTERO
Secretario Gral. Coordinador

ORDENANZA NUMERO 022

(Noviembre 25 de 1982)

"Por medio de la cual se crea el Fondo de Fomento y Desarrollo de Caldas "Fodecal" y se dictan otras disposiciones".

LA ASAMBLEA DEPARTAMENTAL DE CALDAS,

ORDENA:

ARTICULO PRIMERO: Declárase disuelto el INSTITUTO PARA EL DESARROLLO DE CALDAS "IDECA".

ARTICULO SEGUNDO: Créase el FONDO DE FOMENTO Y DESARROLLO DE CALDAS "FODECAL", cuyos principales objetivos son:

a). Propender por el desarrollo del Departamento y sus Municipios en las áreas de la agricultura, la ganadería, la vivienda y en general de la comunidad.

b). Servir de organismo de crédito a los Municipios, Corregimientos para sus propias obras, en la cuantía, plazos e intereses que señale su Junta Directiva.

ARTICULO TERCERO: El patrimonio del Fondo de Fomento y Desarrollo de Caldas "FODECAL", estará constituido principalmente por todos los activos que son hoy propiedad del Instituto para el Desarrollo de Caldas "IDECA", comprendidos muebles, inmuebles y valores.

Serán de cargo del Fondo de Fomento y Desarrollo de Caldas, "FODECAL", los pasivos que estén a cargo del IDECA.

ARTICULO CUARTO: El Fondo de Fomento y Desarrollo de Caldas, "FODECAL", será un organismo autónomo del orden Departamental, con personería jurídica y patrimonio propios con sede principal en Manizales y adscrito al Despacho del Gobernador.

ARTICULO QUINTO: El Gobierno Departamental procederá a la liquidación del IDECA en un término no mayor de sesenta (60) días contados desde la fecha de esta Ordenanza, término dentro del cual queda facultado para disponer todo lo relacionado a la supresión, fusión y creación de cargos para el funcionamiento del nuevo organismo, así como para determinar el traslado a él de secciones, divisiones u oficinas pertenecientes a otros sectores de la administración con la consiguiente reestructuración administrativa.

ARTICULO SEXTO: El Fondo de Fomento y Desarrollo de Caldas "FODECAL", que se crea por esta Ordenanza dará estricto cumplimiento a las Resoluciones Nros. 5168 y 5169 del 6 de Agosto de 1982 expedidas por la Junta Directiva del Instituto para el Desarrollo de Caldas "IDECA".

ARTICULO SEPTIMO: La Junta Directiva del Fondo de Fomento y Desarrollo de Caldas "FODECAL" estará compuesta de igual manera y conformada por los mismos miembros que verán rigiendo la Junta Directiva del IDECA, para el

período legal.

ARTICULO OCTAVO: Facúltase al Gobierno para decretar la liquidación de la CORPORACION DEPARTAMENTAL DE TURISMO DE CALDAS "TUR-CALDAS" y celebrar actos o contratos de disposición de los bienes de su propiedad.

ARTICULO NOVENO: Deróganse los artículos 2o., 3o., 4o., 5o., y 6o. de la Ordenanza 029 de 1980. Los contratos de publicidad que celebre la Industria Licorera de Caldas serian de competencia de la Junta Directiva.

ARTICULO DECIMO: Esta Ordenanza rige desde su sanción.

Dada en Manizales a los veinticinco días del mes de Noviembre de mil novecientos ochenta y dos (1982).

JOSE OSCAR GONZALEZ GRISALES

Presidente

JOSE HORACIO CASTAÑO ARBELAEZ

Secretario

El suscrito Secretario de la Asamblea Departamental de Caldas,

HACE CONSTAR:

Que la presente Ordenanza sufrió los tres (3) debates reglamentarios por la Asamblea, en días y fechas diferentes, tal como lo dispone el reglamento y fue presentada por iniciativa del Gobierno.

JOSE HORACIO CASTAÑO ARBELAEZ

Secretario

Remítase a la Gobernación de Caldas para su respectiva sanción.

JOSE OSCAR GONZALEZ GRISALES
Presidente

GOBERNACION DE CALDAS. Manizales, Diciembre 7 de 1982. Ordenanza Nro. 027 de Noviembre 25 de 1982, Sancionada Por medio de la cual se crea el Fondo de Fomento y Desarrollo de Caldas "FODECAL" y se dictan otras disposiciones".

PUBLIQUESE Y EJECUTESE.

BEATRIZ LONDONO
Gobernadora

ANTONIO RAMIREZ MONTOYA
Secretario de Gobierno

ARMANDO CORREA MARIN
Secretario de Hacienda

CARLOS MARIO BEDOYA G.
Secretario de F.D. y O.O.P.P.

JAIME RUIZ LOPEZ
Secretario de Educación

JOSE FERNEY PAZ QUINTERO
Secretario Gral. Coordinador

ORDENANZA NUMERO 023
(Noviembre 25 de 1982)

"Por la cual se dispone la construcción de unas vías carretables y se dictan otras disposiciones".

LA ASAMBLEA DEPARTAMENTAL DE CALDAS.

ORDENA:

ARTICULO PRIMERO: Ordénase la construcción de dos (2) vías ca-

ANEXO C Ordenanza 234 de 1998 Creación de Inficaldas

ordenanza 234
1

ORDENANZA Nro. 234
FEBRERO 25 DE 1998

0 POR MEDIO DE LA CUAL SE MODIFICAN LOS ESTATUTOS DEL FONDO DE DESARROLLO DE CALDAS "FODECAL" Y SE ESTABLECE EL INSTITUTO DE FINANCIAMIENTO, PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE CALDAS, "INFICALDAS"

La Asamblea Departamental de Caldas,

En ejercicio de sus facultades legales, en especial las conferidas por los artículos 60, numeral 6, y 61, numeral 3, del Decreto Extraordinario 1222 de 1988,

ORDENA:

ARTICULO PRIMERO:

El Establecimiento Público denominado Fondo de Fomento y Desarrollo de Caldas "FODECAL", que en adelante se denominara Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Caldas, INFI-CALDAS, se registrá por los siguientes estatutos:

CAPITULO I

DENOMINACIÓN, NATURALEZA, DOMICILIO Y DURACIÓN

ARTICULO 1. DENOMINACIÓN Y NATURALEZA JURÍDICA.

La Entidad Descentralizada creada por la Ordenanza 022 del 25 de noviembre de 1982, en adelante se denominará "Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Caldas", seguirá funcionando sin solución de continuidad como establecimiento público del orden Departamental, adscrito a la Gobernación, con personería jurídica, autonomía administrativa, presupuestal y patrimonio propio e independiente. Dicho establecimiento podrá identificarse con la sigla "INFI-CALDAS".

ARTICULO 2. DOMICILIO Y DURACIÓN.

INFI-CALDAS tiene su domicilio principal en la ciudad de Manizales y su duración será indefinida.

CAPITULO II

OBJETO Y FUNCIONES

ARTICULO 3. OBJETO.

1

El objeto de INFI-CALDAS, es el fomento, promoción y contribución al desarrollo administrativo, económico, social, urbanístico, rural, cultural, deportivo, financiero, institucional, educativo, turístico, agrícola, ganadero, minero, pesquero y físico-ambiental del Departamento de Caldas, mediante:

1. La asesoría administrativa, financiera y técnica del departamento, municipios y sus correspondientes Entidades descentralizadas.
2. La financiación de inversiones que se adelanten a través de entidades públicas de su jurisdicción o en las que la participación del Departamento o de sus entidades descentralizadas sea superior al 50%.
3. La prestación de servicios financieros y de garantía a las entidades públicas de su jurisdicción.
4. La participación como socia o accionista, en sociedades limitadas o por acciones cuyo objeto tenga relación directa con el objeto de INFI CALDAS.
5. Financiar, siempre y cuando sean viables, las solicitudes presentadas por la Administración Central para la creación, organización, reorganización, fusión, transformación y/o expansión de entidades descentralizadas del orden departamental.

ARTICULO 4. FUNCIONES.

En desarrollo de su objeto, el INFI-CALDAS tendrá las siguientes funciones:

1. Formular y desarrollar las políticas, programas y proyectos generales internos, para el fomento, promoción y contribución al desarrollo, en los sectores mencionados en el objeto social.
2. Realizar operaciones de préstamo de mediano y largo plazo, en calidad de acreedora, colocando sus recursos a través de préstamos, descuentos u otras operaciones, similares activas de crédito. Dichas operaciones deberán tener como fin el financiamiento de gastos de inversión, refinanciación de deuda vigente o pago de indemnizaciones en los procesos de reestructuración empresarial.
3. Recibir en calidad de depósito, dineros o valores de las entidades públicas y/o territoriales del Departamento de Caldas o de sus Entidades Descentralizadas, de aquellas en las que el Departamento tenga una participación mayor al

- cincuenta por ciento (50%) y de los municipios de este Ente territorial,
4. Otorgar préstamos de corto plazo, transitorios y de tesorería, para atender situaciones temporales de iliquidez del departamento, los municipios o sus respectivas entidades descentralizadas.
 5. Emitir y colocar títulos valores de deuda pública, previos los trámites legales respectivos.
 6. Realizar operaciones de crédito como deudora, otorgando las garantías a que hubiere lugar, con el fin de cumplir su objeto social, previo trámite legal.
 7. Ejercer la actividad de intermediación de operaciones crediticias realizadas entre las entidades de su jurisdicción y organismos financieros del orden Nacional e Internacional, previo el cumplimiento de los requisitos exigidos por las normas legales vigentes.
 8. Realizar operaciones de compra y venta de títulos valores.
 9. Celebrar contratos y convenios interadministrativos para la realización de pagos y recepción de recaudos, con el fin de apoyar las gestiones de tesorería de las entidades indicadas en su objeto.
 10. Prestar los servicios financieros que permitan maximizar la eficiencia en el manejo de recursos de las entidades indicadas en su objeto.
 11. Celebrar contratos de fiducia mercantil o encargo fiduciario en los términos de Ley.
 12. Prestar servicios de asesoría administrativa, financiera y técnica en desarrollo de su objeto.
 13. Promover o formar parte de otras sociedades o empresas, o asumir cualquier forma asociativa o de colaboración empresarial con personas naturales o jurídicas para adelantar actividades relacionadas con su objeto social.
 14. Financiar las solicitudes presentadas por la Administración Central para la creación, reorganización, fusión, transformación y expansión de empresas de su jurisdicción.
 15. Ejercer control y seguimiento a las inversiones y bienes afectos al Instituto.

16. financiar estudios de preinversión, siempre y cuando estén enmarcadas dentro de su objeto.
17. Las demás actividades que tengan relación directa con el objeto y sean autorizadas por la Junta Directiva de INFICALDAS.

CAPITULO III

PATRIMONIO

ARTICULO 5. PATRIMONIO

El Patrimonio de INFICALDAS esta integrado por:

1. Todos los bienes, rentas, acciones, cuotas de interés y demás activos que al momento de la vigencia de los presentes estatutos estén en cabeza de FODECAL, debiéndose realizar los cambios de nombre de su titular.
2. Los recursos y bienes que obtengan en desarrollo de su objeto.
3. Los aportes, transferencias, donaciones y subvenciones que reciba de entidades públicas, privadas, nacionales e internacionales y de personas naturales, autorizados por su Junta Directiva.
4. Los dividendos, participaciones y/o utilidades que llegaren a corresponderle por su participación en cualquier tipo de empresa.
5. El producto de la enajenación de la participación accionaria que posea en las empresas a las cuales pertenezca como socia o accionista.
6. Los excedentes financieros que se produzcan en cada ejercicio contable, en la cuantía que determine el Consejo Departamental de Política Fiscal "CODFIS", de acuerdo con las normas que regulen la materia.
7. Las reservas que se constituyan a juicio de la Junta Directiva, las cuales no podrán ser inferior al 30% de la utilidad operativa.

CAPITULO IV DIRECCIÓN Y ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN

ARTICULO 6. DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN.

La Dirección y Administración de la entidad estará a cargo de una Junta Directiva, una Gerencia General, una Secretaría General y de los demás funcionarios que determinen los actos pertinentes de la Junta.

ARTICULO 7. MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA.

Todos los Miembros de la Junta Directiva deberán obrar consultando la política departamental de desarrollo y el interés de INFI-CALDAS.

ARTICULO 8. CALIDAD DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA.

Los Miembros de la Junta Directiva, aunque ejercen funciones publicas, no adquieren por ese solo hecho la calidad de empleados públicos. Su responsabilidad, lo mismo que sus incompatibilidades e inhabilidades, se regirán por las leyes que rigen la materia y por las normas de INFI-CALDAS.

ARTICULO 9. GERENTE GENERAL:

El INFI-CALDAS tendrá un Gerente General, que será el representante legal de la entidad y quien, como agente del Gobernador, es de su libre nombramiento y remoción. En caso de faltas absolutas, temporales o accidentales será reemplazado de conformidad con los estatutos internos del Instituto.

ARTICULO 10. SECRETARIO GENERAL.

El INFI-CALDAS tendrá un Secretario General quien será además Secretario de la Junta Directiva y Asesor Jurídico de la Entidad.

ARTICULO 11. ORGANIZACIÓN INTERNA.

La estructura interna de INFI-CALDAS y su nomenclatura, será determinada por la Junta Directiva, siguiendo para tal efecto los lineamientos señalados en la Ley y los Ordenanzas respectivas.

ARTICULO 12. COMPOSICIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA.

La Junta Directiva estará integrada por cinco miembros, así:

1. El Gobernador de Caldas o su delegado.
2. El Secretario de Hacienda del Departamento.

3. El Director del Departamento de Planeación de Caldas.
4. Un representante de los Gremios Económicos del sector privado, designado por el Gobernador, de tema enviada por el Comité Intergremial de Caldas.
5. Un representante de los Gremios Económicos del sector privado, designado por el Gobernador del Departamento.

PARAGRAFO I

No podrán ser miembros de la Junta Directiva de INFI-CALDAS, los empleados oficiales vinculados a él y las personas que por disposición constitucional y legal estén inhabilitadas para ello.

PARAGRAFO II

El período de los representantes de los gremios económicos, será igual al del Gobernador que los designa.

ARTICULO 13. HONORARIOS DE LOS MIEMBROS DE JUNTA.

Los Honorarios de los Miembros de la Junta, serán fijados mediante acto administrativo por el Gobernador. No tendrán derecho al pago de honorarios por ser miembros de la Junta Directiva, el Gobernador y los funcionarios del orden departamental.

ARTICULO 14. ASISTENCIA A JUNTA DIRECTIVA.

En la Junta tendrán voz pero no voto el Gerente General, el Secretario General y los funcionarios o personas distintos a los miembros de la Junta Directiva que sean invitados por solicitud del Gerente General o por la misma Junta.

ARTICULO 15. FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA.

Son funciones de la Junta Directiva las siguientes:

1. Definir las políticas de INFI-CALDAS y sus planes, programas y proyectos en armonía con su objeto social y determinar el porcentaje máximo de su patrimonio con el cual puede participar como socia o accionista en sociedades limitadas o anónimas cuyo objeto tenga relación directa con el objeto de la entidad.

2. Darse su propio reglamento.
3. Expedir los estatutos internos necesarios para la correcta administración de la entidad y someterlos a la aprobación del Gobernador.
4. Autorizar al Gerente para delegar en funcionarios de la entidad de los niveles directivo o ejecutivo, la celebración de los contratos y de los actos inherentes a los mismos, determinando las cuantías máximas para tal fin.
5. Evaluar la gestión y resultados en relación con los planes, programas y proyectos de la Entidad y formular los correctivos necesarios.
6. Aprobar el anteproyecto de presupuesto para el respectivo organismo, de conformidad con las normas legales vigentes.
7. Determinar las escalas de remuneración correspondientes a las diferentes categorías de empleos y fijar los emolumentos de los servidores de INFI-CALDAS.
8. Definir las atribuciones del Gerente en materia de otorgamiento de créditos.
9. Autorizar las diferentes modalidades de captación de recursos.
10. Aprobar los balances de cierre de cada ejercicio.
11. Definir las funciones que el Gerente pueda delegar en sus subalternos, y delegar aquellas que, por su naturaleza, puedan ser delegadas en el Gerente o en los Comités de la entidad.
12. A iniciativa del Gerente, crear, suprimir y fusionar comités y dependencias necesarios para el desarrollo de las actividades de INFI-CALDAS.
13. Aprobar los manuales de procedimientos y funciones.
14. Autorizar la destinación de los recursos y bienes del establecimiento para la promoción de programas, proyectos y explotaciones económicas de interés para la entidad con el fin de generar ingresos que contribuyan a la eficaz prestación de los servicios a su cargo.
15. Crear, suprimir y fusionar los empleos de INFI-CALDAS.
16. Las demás que sean necesarias para el cumplimiento del objeto de

ARTICULO 16. FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL

El Gerente General tendrá las siguientes funciones:

1. Ejercer la representación legal de la entidad.
2. Ejecutar o hacer ejecutar todas las disposiciones de la Junta Directiva y administrar y coordinar las diferentes dependencias de INFI-CALDAS.
3. Celebrar todos los actos y contratos necesarios para el desarrollo del objeto de la entidad.
4. Proponer a la Junta Directiva la creación, supresión y fusión de los empleos y dependencias necesarios para el desarrollo de las actividades del establecimiento.
5. Proponer a la Junta Directiva los manuales de procedimientos y funciones, así como las diferentes asignaciones para los empleos de INFI-CALDAS.
6. Nombrar, declarar insubsistencias y dar por terminados los contratos de trabajo del personal del Instituto conforme a las disposiciones legales vigentes.
7. Preparar y presentar para la aprobación de la Junta los reglamentos que sean necesarios para la correcta administración y prestación de los servicios a cargo del Instituto.
8. Delegar con autorización de la Junta, una o varias de sus funciones en otros empleados de la entidad, manteniendo la vigilancia sobre los actos de los delegados.
9. Vigilar, manejar, sostener, administrar y mejorar las propiedades y bienes del Instituto, - entendiéndose que estas atribuciones le corresponden como Representante Legal de la Entidad y habrá de desempeñarlas por medio del personal subalterno o por medio de las personas con quien se hayan celebrado contratos, ejerciendo la inspección o dirección superior.
10. Velar por el eficiente manejo del portafolio de inversiones de la empresa y presentar a la Junta Directiva un informe y evaluación semestral del comportamiento del mismo.

- 11. Preparar y presentar a la Junta Directiva, el anteproyecto de presupuesto de la Entidad, el cual debe ser incluido en el proyecto de presupuesto general del Departamento que aprueba finalmente la Asamblea Departamental.
- 12. Las demás funciones que le asigne la Junta Directiva.

ARTICULO 17. FUNCIONES DEL SECRETARIO GENERAL.

Son funciones del Secretario General las siguientes:

- 1. Elaborar las actas de la Junta Directiva
- 2. Autenticar los actos del Gerente, los de los funcionarios y delegados, de conformidad con la ley.
- 3. Expedir bajo su firma copia autentica de los actos anotados en los literales anteriores.
- 4. Desempeñar la asesoría jurídica de la entidad.
- 5. Representar al Gerente en los actos que le delegue.
- 6. Las demás que le asigne la Junta Directiva o el Gerente General, de acuerdo con la naturaleza del cargo.



CAPITULO V

PROHIBICIONES, INCOMPATIBILIDADES E INHABILIDADES DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA Y DEL GERENTE GENERAL

ARTICULO 18.

Los Miembros de la Junta Directiva y el Gerente General están sujetos a las prohibiciones, incompatibilidades e inhabilidades establecidas en la Ley.

CAPITULO VI

ÓRGANOS DE CONTROL

ARTICULO 19. DEL CONTROL FISCAL

La vigilancia de la gestión fiscal de la Entidad corresponde a la Contrataria General del Departamento de Caldas.

ARTICULO 20. DEL CONTROL INTERNO,

En desarrollo del objeto social, la entidad contratara con una firma externa especializada el Control Interno de conformidad con la Ley 87 de 1993, sus decretos reglamentarios y demás disposiciones que la complementen, adicionen o modifiquen.

CAPITULO VII

RÉGIMEN DE ACTOS Y CONTRATOS

ARTICULO 21. DE LOS ACTOS.

Los actos de la Junta Directiva de la entidad, se denominaran Acuerdos y los del Gerente General Resoluciones.

ARTICULO 22. DE LOS CONTRATOS.

Los contratos que celebre INFI-CALDAS, se someten a las reglas previstas en la Ley, los estatutos y Reglamentos.

CAPITULO VIII

RÉGIMEN DE PERSONAL Y DISCIPLINARIO

ARTICULO 23. PERSONAL.

Los servidores vinculados a la Entidad tienen el carácter de Empleados Públicos, y por excepción, de conformidad con la Ley, serán trabajadores oficiales quienes prestan sus servicios en construcción y sostenimiento de Obras Publicas.

ARTICULO 24. DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO.

El régimen disciplinario del Instituto, se regirá conformé a la Ley 200 de 1995 y las normas que la complementen, adicionen o modifiquen.

Ordenanza 234

11

CAPITULO IX
REFORMA ESTATUTARIA

ARTICULO 25.

Toda reforma al presente estatuto básico deberá ser aprobada por la Asamblea Departamental; las modificaciones alineadas al Reglamento Interno serán adoptadas y aprobadas por la Junta Directiva de INFI-CALDAS por la mayoría absoluta.

CAPITULO X
LIQUIDACION



ARTICULO 26.

En caso de liquidación de INFI-CALDAS todo su patrimonio pasará al Departamento de Caldas. Su liquidación se hará de acuerdo con la ley.

CAPITULO XI
DISPOSICIONES VARIAS

ARTICULO 27. INFORMES.

Cada año la Junta Directiva, debe presentar a la Asamblea Departamental, dentro de los sesenta (60) días siguientes a la fecha en que inicie la primera sesión ordinaria, por escrito, un informe sobre el resultado de las labores del establecimiento en el año inmediatamente anterior junto con el respectivo balance a 31 de diciembre.

ARTICULO SEGUNDO.

La presente ordenanza rige a partir de la fecha de su publicación y deroga todas aquellas normas que le sean contrarias


FRANCISCO FERNEY TAPASCO GONZALEZ
Presidente


GERMAN ESCOBAR GOMEZ
Secretario

Asamblea Departamental de Caldas

El suscrito Secretario General de la Asamblea Departamental de Caldas, certifica que la presente Ordenanza fue aprobada en sus tres debates reglamentarios, así:

- PRIMER DEBATE: Febrero 3 de 1998
- SEGUNDO DEBATE: Febrero 10 de 1998
- TERCER DEBATE: Febrero 17 de 1998



GERMAN ESCOBAR GOMEZ
Secretario General Asamblea de Caldas



Remítase a la Gobernación de Caldas para su sanción



FRANCISCO FERNEY TAPASCO GONZALEZ
Presidente Asamblea Departamental

Ordenanza 234 13

ORDENANZA NRO. 234

GOBERNACION DE CALDAS, MANIZALES, 25 DE FEBRERO DE 1998,
ORDENANZA 234 "POR MEDIO DE LA CUAL SE MODIFICAN LOS
ESTATUTOS DEL FONDO DE DESARROLLO DE CALDAS "FODECAL"
Y SE ESTABLECE EL INSTITUTO DE FINANCIAMIENTO, PROMOCION
Y DESARROLLO DE CALDAS, "INFICALDAS"

SANCIONASE Y PROMULGUESE

Tony Jozame Amar
TONY JOZAME AMAR
GOBERNADOR DE CALDAS

SUSCRITO ADEMAS GENERAL DE LA JUNTA DE CALDAS
H A C E C O N S T A R :

Que la presente financia, en su totalidad, la Ordenanza No. 234
DE FEBRERO DE 1998 "POR MEDIO DE LA CUAL SE MODIFICAN LOS
ESTATUTOS DEL FONDO DE DESARROLLO DE CALDAS "FODECAL"
Y SE ESTABLECE EL INSTITUTO DE FINANCIAMIENTO, PROMOCION
Y es fiel copia fiel con su original, el cual reposa en los archi-
vos de esta corporacion
Dada en Manizales, a los 16 dias de Febrero de 2005

Fernando Bely Mexia Alvarez
FERNANDO BELY MEXIA ALVAREZ
Secretaria de Caldas

ANEXO D Circular 034 de 2013 Superintendencia Financiera de Colombia

2. RÉGIMEN ESPECIAL PARA LOS INSTITUTOS DE FOMENTO Y DESARROLLO DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES QUE MANEJEN EXCEDENTES DE LIQUIDEZ.

De conformidad con lo previsto en el artículo 1 del Decreto 1117 de 2013, los Institutos de Fomento y Desarrollo de las entidades territoriales – INFIS que pretendan administrar excedentes de liquidez deberán contar con la calificación de bajo riesgo crediticio y la autorización de la Superintendencia Financiera de Colombia para hacer parte del régimen especial de control y vigilancia. Para efectos de obtener la autorización deberán cumplir con las siguientes instrucciones:

2.1 Autorización.

Los INFIS deberán remitir a la Superintendencia Financiera de Colombia una solicitud firmada por el representante legal de la entidad interesada con el fin de iniciar el trámite de autorización para hacer parte del régimen especial de control y vigilancia, la cual debe estar acompañada de los siguientes documentos:

2.1.1 Estatutos sociales, acto de creación de la entidad interesada, y acto administrativo de designación del representante legal.

2.1.2 Acta del Consejo Directivo u órgano equivalente de la entidad interesada, en la cual se indique la decisión de iniciar el trámite de autorización ante la Superintendencia.

2.1.3 Información que permita constatar que la entidad cuenta con la estructura administrativa, tecnológica, operativa y de recurso humano suficiente para prestar los servicios derivados de las actividades objeto de supervisión bajo condiciones de seguridad, calidad y eficacia. Para el efecto se deberán adjuntar documentos tales como:

2.1.3.1 Esquema de la estructura organizacional de la entidad interesada, incorporando las áreas de gestión de riesgos de las actividades supervisadas y los comités de apoyo, en caso de que existan.

2.1.3.2 Esquema de la estructura operativa, relativa a los mecanismos que tenga establecidos para la prestación de sus servicios relacionados con las actividades supervisadas, el cual deberá contemplar como mínimo, la información relacionada con:

- a. El recurso humano asignado para el desarrollo de las actividades supervisadas, el cual debe incluir funciones y perfiles requeridos para los cargos principales.
- b. Descripción de la plataforma tecnológica sobre la cual operan las actividades supervisadas, considerando elementos tales como:

- Equipos centrales.
 - Sistemas operativos.
 - Sistema de administración de bases de datos.
 - Red de comunicaciones.
 - Canales mediante los cuales se prestan los servicios indicando si son propios o se tiene contrato con un tercero.
 - Centro de cómputo principal y de contingencia indicando los controles de seguridad física y de ambiente.
 - Controles de seguridad lógica a nivel de sistema operativo y base de datos.
- c. Descripción de las aplicaciones que soportan las actividades supervisadas indicando el esquema de seguridad de los aplicativos.
- d. Plan de conservación, custodia y seguridad de la información tanto documental como electrónica.
- e. Estado de la implementación del numeral 7.6.2. Normas de Control Interno para la gestión de Tecnología según el Capítulo IX, Título I de la Circular Básica Jurídica.
- f. Actividades contratadas con terceros, indicando el objeto de la respectiva contratación, los requisitos a exigir a la firma a contratar, el detalle de las funciones que se contratarán externamente, los controles y áreas encargadas del seguimiento a dichos contratos.

2.1.3.3 Manual de Buen Gobierno y Ética, atendiendo a lo previsto en el numeral 2.2.1 del presente capítulo.

2.1.3.4 Mapa de riesgos y controles identificados para las actividades objeto de supervisión.

2.1.3.5 Plan de Contingencia y continuidad del negocio, atendiendo a lo previsto en el numeral 2.9 del presente capítulo.

2.1.4 Manual de las actividades objeto de supervisión que pretenda desarrollar, en el cual se detalle la forma de operación de la entidad para adelantar la respectiva actividad, de acuerdo con lo previsto en el presente capítulo. Así mismo, se deberán detallar los roles y responsabilidades del (de las) área(s) encargada(s) de las actividades supervisadas, así como el manual de funciones de las personas responsables de las mismas.

En el evento que, después de obtenida la autorización a la que se refiere el presente numeral, un Instituto pretenda desarrollar una actividad objeto de supervisión que no hubiera sido incluida en el manual antes mencionado, deberá remitir dicho manual con quince (15) días hábiles de antelación a la entrada en operación de la respectiva actividad.

2.1.5 Últimos estados financieros de la entidad interesada.

2.1.6 Listado de las inversiones de capital que la entidad interesada posea en sociedades tanto del sector real como financiero, detallando el monto y porcentaje de su participación.

La Superintendencia Financiera de Colombia deberá resolver sobre la solicitud dentro de los cuatro (4) meses siguientes a la fecha en que se haya suministrado la información a la que se ha hecho referencia. No obstante lo anterior, el término mencionado se suspenderá en los casos en que la Superintendencia solicite información complementaria o aclaraciones que permitan analizar suficientemente la solicitud de autorización. La suspensión operará hasta la fecha en que se reciba la respuesta completa por parte de la entidad interesada.

2.2 Gobierno Corporativo.

2.2.1 Manual de Buen Gobierno y Ética.

Los INFIS deberán establecer su Gobierno Corporativo de acuerdo al tamaño de su organización, el volumen de los recursos administrados y los riesgos asociados a la ejecución de las actividades objeto de supervisión por esta Superintendencia. En ese sentido, deberán contar con un Manual de Buen Gobierno y Ética que consagre normas de comportamiento, principios éticos, y políticas para el adecuado funcionamiento de la entidad, el cual como mínimo deberá prever, los siguientes aspectos:

- Las funciones y responsabilidades de los órganos de administración y control, así como de los comités de apoyo que tengan establecidos y las demás áreas relacionadas con las actividades objeto de supervisión.
- Los controles que garanticen que el desarrollo de las actividades objeto de supervisión se adelantan adecuadamente y en cumplimiento a la normatividad aplicable, con líneas claras de responsabilidad, y reportes periódicos presentados por los diferentes órganos de administración y control.
- Las situaciones generadoras de conflictos de interés, así como las políticas y procedimientos para la administración y solución de las mismas.
- Los principios y normas orientadoras de conducta para los empleados y funcionarios, incluyendo aquellas conductas que no son permitidas.
- Las políticas y procedimientos que garanticen la confidencialidad de la información y eviten el uso indebido de información privilegiada.
- El órgano encargado de velar por el cumplimiento del Manual de Buen Gobierno y Ética, y las consecuencias por su inobservancia.

2.2.2 Funciones de los Órganos de Administración

2.2.2.1 Consejo Directivo u órgano quien haga sus veces.

Los miembros del Consejo Directivo u órgano que haga sus veces, como máximo órgano de administración de los INFIS, son los principales gestores del Gobierno Corporativo del Instituto y deberán administrar adecuadamente los riesgos asociados a las actividades sujetas a supervisión por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Sin perjuicio de las demás funciones asignadas por Ley y otras disposiciones normativas, el Consejo Directivo u órgano que haga sus veces, será responsable de:

2.2.2.1.1 Aprobar su reglamento de funcionamiento.

2.2.2.1.2 Fijar la periodicidad de sus reuniones, las cuales deben ser como mínimo dos veces al año y llevar actas de cada una de las mismas. En las actas deberá constar, como mínimo: i) fecha y hora, ii) miembros asistentes, iii) los temas a tratar, iv) el resumen de las discusiones, y v) el sentido del voto.

2.2.2.1.3 Evaluar los informes y recomendaciones que formulen los demás órganos de administración, de control, la revisoría fiscal y el oficial de cumplimiento, así como adoptar las medidas pertinentes y hacer seguimiento al cumplimiento de las mismas.

2.2.2.1.4 Aprobar las políticas para la ejecución de las actividades objeto de supervisión, relativas a:

- La adecuada administración de los riesgos asociados, lo cual deberá comprender por lo menos la identificación, medición, monitoreo y control de las fuentes o factores de riesgo. Así como: i) políticas para el otorgamiento, seguimiento y recuperación de créditos, y ii) políticas para dar cumplimiento a los requerimientos de liquidez.
- Los niveles de exposición, concentración y tolerancia a las fuentes o factores de los diferentes riesgos que se asumen, así como los procedimientos para la prevención y mitigación de la materialización de los mismos.
- La estrategia de inversión, incluyendo: i) los criterios de diversificación del portafolio de acuerdo con los perfiles de riesgo que se determinen, y ii) la metodología de documentación y conservación de la valoración de las inversiones de acuerdo con las instrucciones impartidas por la Contaduría General de la Nación.
- La prevención y control necesarios para evitar que los recursos administrados puedan ser utilizados como instrumentos para el ocultamiento, manejo, inversión o aprovechamiento en cualquier forma de dineros u otros

bienes provenientes o vinculados a actividades delictivas. para dar apariencia de legalidad a las mismas o a las transacciones y recursos vinculados con estas.

- Designar al oficial de cumplimiento de la entidad de acuerdo con lo dispuesto en el numeral 2.10 del presente capítulo, quien deberá acreditar ante dicho órgano conocimientos en materia de prevención y control de lavado de activos.

2.2.2.1.5 Definir las áreas encargadas o responsables de la administración de los riesgos, el grado de independencia y sus funciones. Así mismo, los órganos de administración y de control que deben encargarse de velar por el cumplimiento de las políticas de administración de los riesgos asociados a las actividades objeto de supervisión.

2.2.2.1.6 Aprobar los procedimientos que permitan realizar el seguimiento al cumplimiento de las políticas y de los niveles de riesgo definidos por el mismo concejo directivo, para la adecuada administración de los riesgos asociados a las actividades objeto de supervisión.

2.2.2.1.7 Aprobar el Manual de Buen Gobierno y Ética.

2.2.2.1.8 Aprobar el Plan de Contingencia y continuidad del negocio.

2.2.2.1.9 Aprobar el Sistema de Control Interno del Instituto y los ajustes al mismo.

2.2.2.2 Representante legal.

2.2.2.2.1 Hacer seguimiento al cumplimiento de las instrucciones impartidas por el Consejo Directivo u órgano que haga sus veces e informar al mismo sobre los incumplimientos evidenciados. Cada seis (6) meses, o con una frecuencia menor si así resulta procedente, presentar al Consejo Directivo u órgano que haga sus veces un informe sobre los aspectos más importantes de la gestión realizada.

2.2.2.2.2 Evaluar los informes presentados por los demás órganos de administración, de control y áreas encargadas o responsables de la administración de los riesgos asociados a las actividades objeto de supervisión y los aspectos relevantes deberán ser incorporados en el informe de seguimiento mencionado en el numeral anterior.

2.2.2.2.3 Velar por el cumplimiento de los manuales y demás disposiciones relacionadas con la administración de los riesgos asociados a las actividades objeto de supervisión.

2.2.2.2.4 Diseñar y proponer al Consejo Directivo u órgano que haga sus veces para su aprobación:

- Las políticas y procedimientos para la administración de los riesgos asociados a las actividades objeto de supervisión.
- La definición de las áreas o responsables encargados de velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos para la administración de los riesgos asociados a las actividades objeto de supervisión.
- El Manual de Buen Gobierno y Ética.
- El Plan de Contingencia y continuidad del negocio.

2.2.2.2.5 Evaluar las recomendaciones para mejorar el Sistema de Control Interno que le proponga la Oficina de Control Interno, y someter los ajustes correspondientes a aprobación del Consejo Directivo.

2.2.2.2.6 Prestar efectivo, eficiente y oportuno apoyo al oficial de cumplimiento y dotarlo del recurso humano y técnico necesario para desarrollar su función.

2.2.3 Sistema de Control Interno.

El sistema de control interno (SCI) aplicable a los INFIS corresponde a lo previsto en el artículo 1 de la Ley 87 de 1993 y el Decreto 1599 de 2005, y demás normas que los modifiquen o adicionen.

Respecto de las operaciones supervisadas, el SCI de cada INFIS deberá basarse en los principios de la función administrativa previstos en el artículo 209 de la Constitución Política, y los principios de autocontrol, autogestión y autorregulación establecidos en el numeral 7.4 del Capítulo Noveno del Título Primero de la Circular Básica Jurídica, y contener como mínimo, planes, métodos, normas, procedimientos y mecanismos que permitan verificar y evaluar:

- La estructura del Gobierno Corporativo de acuerdo a las instrucciones antes señaladas.
- La prevención y mitigación en la ocurrencia de fraudes.
- La transparente y adecuada ejecución de las actividades supervisadas, de acuerdo con las políticas y procedimientos dispuestos.
- La oportunidad y confiabilidad de la información y sus registros en las actividades supervisadas.
- Los controles que permitan un adecuado cumplimiento a la normatividad y regulaciones aplicables a las actividades objeto de supervisión.

- Las políticas, procedimientos y controles adoptados para prevenir que los recursos administrados puedan ser utilizados como instrumentos para el ocultamiento, manejo, inversión o aprovechamiento en cualquier forma de dineros u otros bienes provenientes o vinculados a actividades delictivas. para dar apariencia de legalidad a las mismas o a las transacciones y recursos vinculados con estas.

2.3 Administración de excedentes de liquidez de las entidades territoriales.

Los INFIS deberán remitir a la Superintendencia, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la recepción de los excedentes de liquidez, el documento en el que consten las condiciones bajo las cuales las entidades territoriales les entregan en administración sus excedentes de liquidez, el cual debe contener como mínimo: i) la identificación de las partes, ii) el título bajo el cual reciben los recursos, iii) las condiciones de la entrega de los mismos, iv) la fecha de recepción de los excedentes, y v) el término y forma de devolución, en caso que se pacte.

En el manejo de los excedentes de liquidez no condonables, es decir, cuando no se pacta término de devolución, los INFIS deberán efectuar una gestión integral de la estructura de sus activos y pasivos, estimando y controlando el grado de exposición al riesgo de liquidez, con el objetivo de protegerse de eventuales pérdidas por variaciones en el valor económico y con el fin de poder responder con sus obligaciones por la administración de los excedentes de liquidez. Esta gestión requiere una permanente medición y evaluación de la composición de plazos, montos y tipos de instrumentos de los activos y los pasivos.

Los INFIS deberán establecer su grado de exposición al riesgo de liquidez mediante el análisis de la maduración de los activos y pasivos de acuerdo con las instrucciones impartidas por esta Superintendencia en el instructivo del respectivo formato, en cumplimiento a los deberes de información de que trata el numeral 2.8 del presente Capítulo.

Siempre que en el presente numeral se haga referencia a los pasivos se refiere exclusivamente a los excedentes de liquidez no condonables.

Estos aspectos deben consagrarse en el Manual al que se hace referencia en el numeral 2.1.4 del presente Capítulo.

2.4 Cartera de crédito.

Los INFIS deberán adoptar procedimientos claros y precisos que definan los criterios y la forma mediante la cual se evalúa, asume, califica, controla y cubre su riesgo crediticio. Estos aspectos deben consagrarse dentro del Manual al que se hace referencia en el numeral 2.1.4 del presente Capítulo, atendiendo las instrucciones mínimas previstas a continuación.

2.4.1 Otorgamiento.

Para el otorgamiento de crédito, los INFIS deben contar con procedimientos que permitan precisar las características básicas del sujeto de crédito y las condiciones bajo las cuales se realizará el contrato (condiciones financieras, garantías, fuente de pago, entre otras), teniendo en cuenta el perfil de riesgo definido por la entidad.

En el proceso de otorgamiento se debe:

- Evaluar la capacidad de pago del deudor, así como de los codeudores, avalistas, deudores solidarios y, en general, cualquier persona natural o jurídica que resulte o pueda resultar directa o indirectamente obligada al pago del crédito.
- En la evaluación de la capacidad de pago de entidades públicas territoriales deberán verificar el cumplimiento de las condiciones establecidas en las Leyes 358 de 1997, 550 de 1999 y 617 de 2000, y de las demás normas que las reglamenten o modifiquen.
- Informar de forma previa al desembolso al potencial deudor, las condiciones del contrato incluyendo tasas, plazos, comisiones, recargos, derechos, deberes y, en general, toda la información que resulte relevante para la operación.

La información y/o documentación evaluada para cada uno de los deudores correspondientes deberán permanecer a disposición de esta Superintendencia.

2.4.2 Seguimiento.

La etapa de seguimiento supone un continuo monitoreo de las operaciones crediticias, para lo cual se deben adoptar procedimientos que incorporen metodologías que: i) permitan medir las condiciones del servicio de la deuda, fundamentándose en la información relacionada con el comportamiento histórico de pago de los deudores con la entidad y el sistema, y ii) contemplen la adopción de medidas oportunas que permitan mitigar los factores de riesgo del deudor, en caso de evidenciar riesgos en la atención de la deuda.

Las metodologías para el proceso de seguimiento deben ser evaluadas una vez al año, con el fin de verificar su idoneidad. Los resultados de estas evaluaciones y pruebas deben ser presentadas por el representante legal al Consejo Directivo, y estar a disposición de la Superintendencia junto con las conclusiones de su análisis.

La información y/o documentación evaluada para el seguimiento de los deudores correspondientes deberán permanecer a disposición de esta Superintendencia.

2.4.3 Recuperación.

Los INFIS deben contar con procedimientos tendientes a maximizar la recuperación de créditos no atendidos normalmente. Tales procesos deben identificar los responsables de su desarrollo, así como los criterios con base en los cuales se ejecutan las labores de cobranza, se evalúan y deciden reestructuraciones, se administra el proceso de recepción y realización de bienes recibidos a título de dación en pago, y se decide el castigo de los créditos.

Se entiende por reestructuración de un crédito cualquier mecanismo excepcional, instrumentado mediante la celebración y/o ejecución de cualquier negocio jurídico, que tenga por objeto modificar las condiciones originalmente pactadas con el fin de permitirle al deudor la atención adecuada de su obligación ante el real o potencial deterioro de su capacidad de pago. Adicionalmente, se consideran reestructuraciones los acuerdos celebrados en el marco de las Leyes 550 de 1999, 617 de 2000 y 1116 de 2006 o normas que las adicionen o sustituyan, así como las reestructuraciones extraordinarias y las novaciones.

Las reestructuraciones no pueden convertirse en una práctica generalizada para regularizar el comportamiento de la cartera de créditos. No se considerarán reestructuraciones los alivios crediticios ordenados por leyes, como fue el caso de los establecidos en la Ley 546 de 1999

2.4.4 Modalidades Cartera de Créditos.

La cartera de créditos se debe clasificar en las modalidades definidas en el numeral 2.1 del Capítulo II de la Circular Básica Contable y Financiera de esta Superintendencia. Igualmente, se deben clasificar en la modalidad que corresponda a cada uno de los créditos, las comisiones y cuentas por cobrar originadas en cada tipo de operación.

2.4.5 Reglas sobre calificación de los créditos

Los contratos de crédito deben clasificarse en una de las siguientes categorías dependiendo de la altura de mora.

- Categoría A o “Nivel de mora normal”.
- Categoría B o “Nivel de mora aceptable, superior al normal”.
- Categoría C o “Nivel de mora apreciable”.
- Categoría D o “Nivel de mora significativo”.
- Categoría E o “Nivel de mora muy significativo”.

MODALIDAD DE CRÉDITO	N° de meses en mora (rango)				
	A	B	C	D	E
Vivienda	Menor o igual a 2	Más de 2 hasta 5	Más de 5 hasta 12	Más de 12 hasta 18	Más de 18
Consumo	Menor o igual a 1	Más de 1 hasta 2	Más de 2 hasta 3	Más de 3 hasta 6	Más de 6
Microcrédito	Menor o igual a 1	Más de 1 hasta 2	Más de 2 hasta 3	Más de 3 hasta 4	Más de 4
Comercial	Menor o igual a 1	Más de 1 hasta 3	Más de 3 hasta 6	Más de 6 hasta 12	Más de 12

2.4.6 Reglas sobre provisiones de los créditos.

Los INFIS deberán provisionar, como mínimo, el uno por ciento (1%) sobre el total de la cartera de créditos bruta.

2.4.7 Suspensión de la causación y contabilización de intereses.

Dejarán de causarse intereses, corrección monetaria, ajustes en cambio, cánones e ingresos por otros conceptos cuando un crédito presente la mora indicada en el siguiente cuadro:

MODALIDAD DE CRÉDITO	Mora superior a
Comercial	3 meses
Consumo	2 meses
Vivienda	2 meses
Microcrédito	1 mes

Por lo tanto, no afectarán el estado de resultados hasta que sean efectivamente recaudados. Mientras se produce su recaudo, el registro correspondiente se efectuará en cuentas de orden. Esta Superintendencia podrá ordenar la suspensión de la causación de estos ingresos cuando un crédito haya sido reestructurado más de una vez.

2.4.8 Valoración de Garantías.

Para la valoración de las garantías se deberá tener en cuenta lo dispuesto en el ordinal (iii) del literal d) del numeral 1.3.2.3.1 del Capítulo II de la Circular Básica Contable y Financiera de esta Superintendencia.

2.5 Financiación de las actividades previstas en el numeral 2° del artículo 268 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

La supervisión de esta actividad se sujeta a lo dispuesto en el numeral 1 del presente capítulo para aquellos Institutos de Desarrollo y Fomento Territorial INFIS que adelanten las operaciones de las que trata el numeral 2 del artículo 270 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

2.6 Descuento y negociación de pagarés, giros, letras de cambio y otros títulos de deuda.

Los INFIS deberán adoptar procedimientos claros y precisos que definan los criterios y la forma mediante la cual realizan estas operaciones.

Para el efecto deberán, como mínimo:

- Contar con límites de concentración por riesgo de crédito, así como por tipo de activo u operación, teniendo en cuenta variables propias del conocimiento del obligado a pagar el derecho contenido en el instrumento (deudor, contraparte, emisor, originador y/o pagador, según sea el caso).
- Atender las instrucciones impartidas por la Contaduría General de la Nación en relación con la valoración de los instrumentos en que invierte.
- Establecer mecanismos de seguimiento permanente a la evolución de la calidad crediticia del obligado a pagar el derecho contenido en los instrumentos (deudor, contraparte, emisor, originador y/o pagador, según sea el caso), o de la contraparte de las operaciones que ésta realice, y las garantías que haya recibido como respaldo de las mismas.
- Definir los tipos de activos que recibirá como garantía del cumplimiento de las operaciones, o de las obligaciones derivadas de los instrumentos adquiridos.
- Adoptar los mecanismos para la conservación y custodia de los títulos.

Estos aspectos deben contenerse dentro del Manual al que se hace referencia en el numeral 2.1.4 del presente Capítulo.

2.7 Administración de fondos especiales.

Los INFIS deberán remitir a la Superintendencia el documento en el que consten las condiciones bajo las cuales se administran los fondos especiales que constituyan. Se entiende por fondos especiales aquellos que se conforman por recursos propios y/o recibidos que se administran por parte de los INFIS para desarrollar un objeto específico, independientemente de la forma jurídica que les dé origen. Dicho documento deberá remitirse dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la entrada en operación del respectivo fondo, y deberá contener como mínimo lo siguiente:

- Identificación de las partes.
- Objeto del contrato, gestiones o actividades específicas constitutivas de la finalidad del contrato.
- Obligaciones y derechos de las partes contratantes.
- Duración del contrato.

En todo caso, en el evento que a través de los fondos especiales los INFIS adelanten cualquiera de las actividades objeto de supervisión por parte de esta Superintendencia, deberán dar cumplimiento a las instrucciones correspondientes a la actividad adelantada.

2.8 Revelación de Información.

En atención a lo previsto por el artículo 6 del Decreto 1117 de 2013, los estados financieros y balances contables de los INFIS que obtengan la autorización a la que se ha hecho referencia en el numeral 2.1 deben remitirse a la Superintendencia Financiera de Colombia, de acuerdo con la periodicidad estipulada por la Contaduría General de la Nación.

Adicionalmente, estas entidades deberán remitir la información relativa a las actividades objeto de supervisión, de conformidad con lo previsto en el artículo 3 del Decreto 1117 de 2013, para lo cual utilizarán los formatos que disponga esta Superintendencia.

2.9 Requerimientos tecnológicos y operativos.

Para la realización de las actividades objeto de supervisión los INFIS debe contar con:

- Una plataforma tecnológica para su operación, la cual deberá estar acorde con el tamaño de la entidad.
- La implementación de los requerimientos mínimos de seguridad y calidad que le aplican en el manejo de información de las actividades supervisadas.
- Un plan de conservación, custodia y seguridad de la información, tanto documental como electrónica.
- Un plan de Contingencia y continuidad del negocio que tenga como finalidad primordial prevenir y solucionar los problemas, fallas e incidentes que se puedan presentar en cualquiera de los sistemas de información que se tengan dispuestos en la operación de las actividades supervisadas, de tal manera que se garantice la realización de las actividades objeto de supervisión.
- La descripción de los procesos para cada una de las actividades objeto de supervisión, con sus respectivos procedimientos y soporte tecnológico.
- Mecanismos para la administración del riesgo operativo a que se exponen las actividades objeto de supervisión, con el fin de gestionarlos y minimizar la probabilidad o impacto en los casos que se materialicen.

- La información de aquellas actividades objeto de supervisión que pretendan ser contratadas con terceros, indicando el objeto de la respectiva contratación, los requisitos a exigir a la firma a contratar, el detalle de las funciones que se contratarán externamente, los controles y áreas encargadas del seguimiento a dichos contratos. Esta información debe ser remitida a la Superintendencia con quince (15) días de antelación al inicio del contrato.

2.10 Prevención y control de lavado de activos y de la financiación del terrorismo.

Los INFIS deberán definir políticas y procedimientos para evitar que los recursos administrados puedan ser utilizados como instrumentos para el ocultamiento, manejo, inversión o aprovechamiento en cualquier forma de dineros u otros bienes provenientes o vinculados a actividades delictivas, para dar apariencia de legalidad a las mismas o a las transacciones y recursos vinculados con estas.

Adicionalmente, los INFIS deberán contar con un oficial de cumplimiento para el manejo de los recursos recibidos en administración por entidades diferentes a las entidades públicas. El oficial de cumplimiento deberá presentar por escrito al representante legal, un informe trimestral en el cual debe referirse como mínimo a los siguientes aspectos:

- Los resultados de la gestión realizada.
- El cumplimiento dado en relación con el envío de los reportes a las diferentes autoridades.
- Los casos específicos de incumplimiento por parte de los funcionarios de la entidad, así como, los resultados de las órdenes impartidas por el Consejo Directivo u órgano quien haga sus veces en este campo.
- Los correctivos que considere necesarios, incluidas las propuestas de actualización o mejora de las políticas y procedimientos establecidos por el Consejo Directivo u órgano quien haga sus veces.

2.11 Régimen de responsabilidad y sanciones administrativas.

Los representantes legales, el Consejo Directivo u órgano quien haga sus veces, los administradores y el oficial de cumplimiento de los INFIS no tendrán que cumplir con la obligación de posesión de que trata los Artículos 72 y 74 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

En evento de incumplimiento de las instrucciones establecidas en el presente capítulo, por parte de los INFIS, esta Superintendencia dará aplicación al régimen sancionatorio previsto en los artículos 208 y siguientes del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

2.12 Finalización del régimen especial de supervisión.

Los INFIS que hayan obtenido la autorización a la que se hace referencia en el presente numeral quedarán excluidos del ámbito de supervisión especial de la Superintendencia Financiera de Colombia en los siguientes casos:

2.12.1 Cuando los INFIS determinen que no continuarán administrando excedentes de liquidez, evento en el cual deberán informar a esta Superintendencia tal situación, mediante documento en el que conste la decisión del Consejo Directivo u órgano que haga sus veces. La Superintendencia comunicará al Ministerio de Hacienda y Crédito Público tal situación, informando que el INFIS ha dejado de estar cobijado por el régimen especial de supervisión.

2.12.2 Cuando los INFIS entren en proceso de liquidación, bien sea voluntaria u obligatoria, situación que deberán informar a esta Superintendencia dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la decisión. En este evento, una vez recibida la comunicación, la Superintendencia comunicará al Ministerio de Hacienda y Crédito Público que el INFIS ha dejado de estar cobijado por el régimen especial de supervisión.

2.12.3 Cuando esta Superintendencia lo determine, por incumplimiento de la normatividad aplicable a las actividades objeto de supervisión, informando a la entidad y al Ministerio de Hacienda y Crédito Público que el INFIS deja de estar cobijado por el régimen especial de supervisión.

2.13 Publicidad.

Los programas o campañas publicitarias de los INFIS que incorporen referencias a la supervisión adelantada por la Superintendencia Financiera de Colombia deberán obtener, de manera previa, autorización individual por parte de esta Superintendencia.

Para obtener la autorización deberá remitirse, con antelación no inferior a quince (15) días hábiles, un (1) ejemplar del material publicitario que contenga los textos, las imágenes y las secuencias gráficas así como los audios que llegarán al público según el medio de comunicación a través del cual se pretenda adelantar.

Una vez obtenida la aprobación correspondiente podrán utilizarse indistintamente, sin necesidad de nueva autorización, siempre que correspondan al proyecto autorizado.

En cualquier caso, la publicidad debe ser clara en el sentido de manifestar que la vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia se ejerce respecto de las actividades a las que se refiere el artículo 3 del Decreto 1117 de 2013.



ANEXO E Ordenanza 805 Reforma estatutaria de Inficaldas

ORDENANZA No. 805

POR MEDIO DE LA CUAL SE MODIFICAN LAS ORDENANZAS 234 DE 1.998, 565 DE 2007 Y 595 DE 2008 Y SE APRUEBA UNA REFORMA ESTATUTARIA DEL INSTITUTO DE FINANCIAMIENTO, PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE CALDAS, “INFICALDAS”

La Asamblea Departamental de Caldas,

En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas por el numeral 7º del Artículo 300 de la Constitución Política de Colombia,

ORDENA:

ARTICULO PRIMERO: Modifíquese los artículos 1,2,3,4,5,6,7,8,9, 10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25 de la Ordenanza 234 de febrero de 1998, y los artículos 1 y 2 de la Ordenanza 595 de julio de 2008, los cuales quedarán así:

Artículo 1. Nombre y Naturaleza Jurídica. El Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Caldas “INFICALDAS” es un establecimiento público de carácter departamental, adscrito al Departamento de Caldas, descentralizado, de fomento y desarrollo, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente.

Artículo 2. Domicilio y Duración. Para todos los efectos legales, el domicilio del Instituto será la ciudad de Manizales, Departamento de Caldas, República

de Colombia y su duración será indefinida.
Carrera 21 22-57 Edificio Gobernación de Caldas Teléfono: 8982444 Ext 4103 - 4109 Manizales, Caldas.
www.asambleadecaldas.gov.co info@asambleadecaldas.gov.co

Artículo 3. Objeto. *El objeto del Instituto, es contribuir en el fomento económico, cultural y social, mediante la prestación de servicios de crédito y garantía, y eventualmente de otros, en favor de obras de servicio público, que se adelanten en el país, de preferencia las de índole Regional, las de interés común de varios municipios y las de carácter Departamental y Municipal.*

También podrá prestar servicios de financiación, garantía y los demás servicios financieros a los Departamentos y Municipios y sus Entes Descentralizados, Establecimientos Públicos, Empresas Industriales y Comerciales del Estado, Sociedades de Economía Mixta.

Ordenanza No. 805 de Julio de 2017

Página 1 / 18

l Instituto, por excepción, podrá extender sus servicios al fomento de obras en empresas públicas o privadas, que estén destinadas a la prestación de un servicio público, o tiendan a satisfacer una necesidad básica de la comunidad, que sea de especial importancia para el desarrollo del Departamento de Caldas.

Artículo 4. Funciones. *Para el cumplimiento de su objeto, el Instituto desarrollará las siguientes funciones:*

- 1. Conceder préstamos a interés y con garantía a Entes territoriales. Departamentos y Municipios y sus Descentralizados, establecimientos públicos, empresas industriales y comerciales del Estado, Sociedades de Economía Mixta.*
- 2. Realizar operaciones de manejo de la deuda pública, sus asimiladas y conexas en los términos establecidos en la Ley.*

3. *Obtener empréstitos para sí, incluidos los que se adquieren mediante el sistema de emisión de bonos, en los términos de la Ley.*
4. *Garantizar sus propias obligaciones y las de las entidades a que se refiere el objeto del mismo, previa constitución de las garantías suficientes en favor del Instituto.*
5. *Emitir valores y garantizarlos con miras a su enajenación, de conformidad con las disposiciones legales.*
6. *Obtener descuentos de sus acreencias y de las acreencias de las entidades a que se refiere el objeto del mismo.*
7. *Adquirir, enajenar, gravar y limitar el derecho que tenga sobre sus bienes, cuando sea necesario o conveniente para el cumplimiento de su objeto y sus funciones.*
8. *Administrar, eventualmente, obras o empresas, cuando por razón de los contratos celebrados por el Instituto se haga necesario, en guarda de los intereses de éste.*
9. *Recibir y administrar dineros que a cualquier título provengan de entidades públicas.*



10. *Invertir los excedentes de tesorería con fines de rentabilidad y dentro de las políticas establecidas por el Consejo Directivo.*
11. *Administrar las donaciones, asignaciones testamentarias y en general los bienes que las personas jurídicas o naturales, destinen al objeto del Instituto.*
12. *Asesorar a los entes territoriales y entidades descentralizadas en los proyectos de inversión financiados con los préstamos del Instituto, en los asuntos relacionados con la administración financiera y demás asesoría técnico-administrativa de acuerdo con las políticas trazadas por la administración.*
13. *Gestionar y realizar empréstitos, sus operaciones conexas, operaciones de redescuento con los fondos financieros nacionales y en general cualquier servicio financiero de instituciones locales, nacionales o internacionales, en favor de las obras que proyecten o tengan en servicio en el territorio nacional y que el Instituto considere de especial importancia para el desarrollo del país y en especial del Departamento de Caldas.*
14. *Gestionar acuerdos de cooperación con entidades municipales, departamentales y nacionales o internacionales que tengan, o puedan tener, intereses comunes.*
15. *Actuar como agente intermediario o apoderado de entidades, en relación con proyectos de fomento económico, social, cultural, y ambiental, entre*



otros.

16. Gerenciar, gestionar, estructurar o financiar solo o en asocio, estudios, obras y toda clase de actos y operaciones que promuevan el desarrollo en el País, así como participar en procesos de contratación que sean considerados de importancia estratégica para el Instituto, tales como los referentes a Infraestructura, Minería, Recursos Naturales, Reforestación, Servicios Públicos, Desarrollo Agrícola, Industrialización, Energía, Servicios Sociales, Económicos y otros análogos.

17. El Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Caldas "INFICALDAS" podrá desarrollar directamente o por intermedio de terceros, actividades de financiación, de conservación, exploración, explotación, industrialización o aprovechamiento, en cualquier forma, de los recursos renovables o no renovables y en todo caso el desarrollo de todo lo concerniente a la minería y otras actividades análogas a ésta.

Ordenanza No. 805 de Julio de 2017

Página 3 / 18

18. El Instituto podrá crear, participar o formar parte de personas jurídicas de carácter oficial, privadas o mixtas, de interés general para el desarrollo del Departamento de Caldas, establecidas o por establecerse, cuando el aporte en una o en todas no excediere del porcentaje determinado por el Consejo Directivo y que se encuentre en concordancia con el objeto de la Entidad.

19. Realizar Inversiones patrimoniales en sociedades, proyectos y entes jurídicos que procuren el fomento y desarrollo económico de las regiones y que le garanticen a la entidad retorno económico de la inversión.

20 Administrar excedentes de liquidez de las entidades territoriales y sus entes

descentralizados, mediante las diferentes modalidades de depósito.

21. Constituir, administrar o participar en fondos especiales y/o fondos cuenta para la realización de proyectos, planes o programas en cumplimiento de su objeto social.

22. Formular y desarrollar las políticas, programas y proyectos generales internos, para el fomento, promoción y contribución al desarrollo, en los sectores mencionados en el objeto social.

23. Realizar operaciones de compra y venta de títulos valores, de conformidad con la ley.

24. Celebrar contratos y convenios interadministrativos para la realización de pagos, con el fin de apoyar las gestiones de tesorería de las entidades indicadas en su objeto.

25. Celebrar contratos de fiducia mercantil o encargo fiduciario en los términos de Ley.

26. Estructurar, celebrar, participar o administrar los proyectos de Asociaciones Público-Privadas (APP) que realicen los clientes, de acuerdo con lo establecido en el artículo 37 de la Ley 1508 de 2012.

27. Descontar facturas o actas, como una operación financiera de corto plazo, para proveer de recursos a las personas jurídicas de derecho público, a los contratistas de los entes territoriales y a los contratistas de las personas jurídicas de derecho público, mediante el endoso de facturas por la compra de bienes o la prestación de servicios u otros títulos susceptibles de endoso.



28. Estructurar y realizar con recursos propios, operaciones de crédito de categoría de consumo, bajo diferentes modalidades, incluidas las operaciones de pago por libranza, de acuerdo a la ley 1527 de Abril 2012 y las que la modifiquen.

29. Realizar programas de capacitación para los entes territoriales y sus entidades descentralizadas, buscando mejorar su gestión en los asuntos financieros, administrativos y presupuestales, de conformidad con las normas vigentes, mediante diversos programas educativos, en temas de interés común, tales como:

- Fortalecimiento financiero y fiscal.
- Elaboración, presentación y ejecución del presupuesto municipal.
- Plan anual y plurianual de inversiones acorde con los planes de desarrollo.
- Recursos de cofinanciación interna y externa.
- Evaluación de necesidades, prioridades y recursos disponibles de acuerdo al plan de desarrollo.
- Apoyo en la elaboración de planes de desarrollo, en coordinación con entidades del Departamento.
- Programas y proyectos en coordinación con entidades del Departamento y la Nación.
- Planeación tributaria y acompañamiento en ajustes y saneamientos fiscales
- Gestión de riesgo.
- Administración Pública.



- *Impuestos municipales.*
- *Fiscalización de los tributos.*
- *Cobro persuasivo y coactivo.*
- *Estatuto tributario y régimen financiero*

30. La exportación, importación, consultoría, ingeniería tecnológica, asesoramiento,

comercialización, instalación, soporte, planificación y gestión de acciones formativas y mantenimiento de equipos de seguridad, telecomunicaciones o informáticos, sistemas de información o telecomunicaciones o en materias afines o complementaria, hardware, software y de aplicaciones, así como el análisis, programación, preparación y aplicación de sistemas informáticos para toda clase de actividades, su suministro, implantación e integración, como la formación y el asesoramiento a personas y empresas públicas y sus descentralizadas o privadas.

Ordenanza No. 805 de Julio de 2017

Página 5 / 18

Las demás actividades que tengan relación directa con el objeto y sean autorizadas por el Consejo Directivo de Inficaldas.

CAPÍTULO
SEGUNDO DEL
PATRIMONIO

Artículo 5. Del patrimonio. *El Patrimonio de INFICALDAS está integrado por:*

- 1. Todos los bienes, rentas, acciones, cuotas de interés y demás activos que al momento de la vigencia de los presentes estatutos estén en cabeza de INFICALDAS.*
- 2. Los recursos y bienes que obtengan en desarrollo de su objeto.*
- 3. Los aportes, transferencias, donaciones y subvenciones que reciba de entidades públicas, privadas, nacionales e internacionales y de personas naturales, autorizadas por su Consejo Directivo.*
- 4. Los dividendos, participaciones y/o utilidades que llegaren a corresponderle por su participación en cualquier tipo de empresa.*
- 5. El producto de la enajenación de la participación accionaria que posea en las empresas a las cuales pertenezca como socia o accionista.*
- 6. Los excedentes financieros que se produzcan en cada ejercicio contable, en la cuantía que determine el Consejo Departamental de Política Fiscal 'CODFIS', de acuerdo con las normas que regulen la materia.*
- 7. Las reservas que se constituyan a juicio del Consejo Directivo, las cuales no podrán ser inferior al 30% de la utilidad operativa.*

DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACION LEGAL



Artículo 6. De la dirección y administración. La dirección y administración del instituto, estarán a cargo del Consejo Directivo y de un Gerente quien será su representante legal.

Ordenanza No. 805 de Julio de 2017

Página 6 / 18

Artículo 7. Miembros del Consejo Directivo: El Consejo Directivo estará conformada por cinco (5) miembros.

Artículo 8. Calidad de los miembros del Consejo Directivo. Los Miembros del Consejo Directivo, aunque ejercen funciones públicas, no adquieren por ese solo hecho la calidad de empleados públicos. Su responsabilidad, lo mismo que sus incompatibilidades e inhabilidades, se regirán por las leyes que rigen la materia y por las normas de INFICALDAS.

PARÁGRAFO PRIMERO: Período. El Consejo Directivo tendrá un período igual al del Gobernador, pero sus miembros podrán ser removidos libremente por él.

Artículo 9. Del Gerente General. El Gerente General es el representante legal del Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Caldas “INFICALDAS”. Es agente del Gobernador y es un funcionario de libre nombramiento y libre remoción.

Artículo 10. Secretario General. INFICALDAS, tendrá un Secretario General quien será además el secretario del Consejo Directivo, con voz, pero sin voto.



Artículo 11. Organización interna: La estructura interna de INFICALDAS, y su nomenclatura, estará determinada por su Consejo de Directivo, y la misma estará sujeta a la Ley y los actos administrativos Departamentales.

Artículo 12. Composición del Consejo Directivo:

El Consejo Directivo de INFICALDAS estará integrado de la siguiente manera:

- El Gobernador o un Secretario de despacho delegado.
- El Secretario de Hacienda Departamental.
- El Secretario de Planeación Departamental.
- Un (1) miembro de los gremios económicos, designado por el Gobernador, de una terna presentada por el comité intergremial, y un (1) representante de los gremios del sector privado, designado por el Gobernador del Departamento.

Parágrafo. El Consejo Directivo será presidido por el Gobernador del Departamento de Caldas o su delegado y en su ausencia los miembros asistentes designarán presidente para esa sesión.

Además, asistirán en forma permanente:

Ordenanza No. 805 de Julio de 2017

Página 7 / 18

Artículo 13. Honorarios de los Miembros de la Junta Directiva:

Los honorarios de los miembros del Consejo Directivo, serán fijados mediante acto administrativo expedido por el Gobernador.

PARÁGRAFO PRIMERO. Los servidores públicos no podrán percibir remuneración por su asistencia a los Consejos Directivos de que formen parte en virtud de mandato legal o por delegación.

Artículo 14. Asistencia a Consejo Directivo: La asistencia será obligatoria y en la misma actuarán el Gerente del Instituto, con voz pero sin voto y el Secretario General del Instituto, quien actuará como Secretario del Consejo igualmente con voz, pero sin voto.

PARÁGAFO PRIMERO. *Consejos Directivos No Presenciales. Cuando por circunstancias de fuerza mayor, imposibilidad física o cualquier otro evento que impida la reunión presencial de los miembros del Consejo Directivo y se haga indispensable debatir un tema específico, serán admisibles las reuniones del Consejo Directivo no presenciales, realizadas por cualquier medio que permita a sus miembros deliberar o decidir por comunicación simultánea o sucesiva inmediata; también, serán válidas las decisiones del Consejo Directivo cuando por escrito, todos los socios o miembros expresen el sentido de su voto. Se deberá citar a la totalidad de los miembros por los medios escogidos. En todo caso para su aprobación se aplicará el quórum requerido para las reuniones presenciales. El Secretario dejará constancia en un acta detallada de la citación, del medio utilizado, del tema tratado, de la decisión adoptada por el Consejo Directivo y adjuntará los documentos escritos mediante los cuales se manifestó la intención de voto de cada uno de los miembros del Consejo Directivo.*

ARTÍCULO 15. De las Funciones del Consejo Directivo. Son funciones del Consejo Directivo del Instituto: *Son funciones del Consejo Directivo las siguientes:*

A. EN RELACIÓN CON LA ESTRATEGIA GENERAL:

- 1. Cumplir y hacer cumplir la Constitución, las leyes, las ordenanzas, los Estatutos y reglamentos de la entidad.*



Formular la política general del Instituto dentro de su objeto y los planes y programas que deben incorporarse a los generales de desarrollo del departamento.

2. *Adoptar los estatutos del Instituto y cualquier reforma que a ellos se introduzca, de conformidad con las normas vigentes, y someterlos a la aprobación de la Asamblea Departamental.*
3. *Adoptar un manual y modelo de riesgo legal.*
4. *Velar porque las políticas de Buen Gobierno adoptadas se ejecuten efectivamente.*
5. *Supervisar la política de información, garantizando la seguridad y efectividad de los sistemas de comunicación y de revelación de la misma.*
6. *Conservar independencia respecto de la Administración, para cumplir eficientemente con sus responsabilidades.*

B. EN RELACIÓN CON SU FUNCIÓN ECONÓMICA:

1. *Aprobar el anteproyecto de presupuesto anual, que será remitido a la Secretaría de Hacienda para su inclusión en el proyecto de Ordenanza que contiene el Presupuesto General del Departamento y aprobar el PAC.*
2. *Fijar las políticas de colocación de recursos del crédito y las de captación, tanto de depósitos como de recursos que recibe y administra, y señalar con las limitaciones legales las condiciones financieras, de acuerdo con el tipo de transacción que realice.*



3. *Conceder préstamos a interés y con garantía.*
4. *Fijar las normas generales en materia de garantías admisibles por el Instituto.*
5. *Autorizar la contratación de operaciones de crédito interno y externo, de manejo de deuda pública, sus asimiladas y conexas con destino al Instituto.*

Ordenanza No. 805 de Julio de 2017

Página 9 / 18

Autorizar las operaciones de manejo de deuda pública, sus asimiladas y conexas en las que el Instituto actúe como acreedor y las de redescuento con los fondos financieros nacionales.

6. *Analizar y aprobar los estados financieros mensuales y anuales, el informe de gestión, el plan estratégico institucional en concordancia con el plan de Gobierno Departamental.*
7. *Establecer la política general de mercadeo para la Institución.*
8. *Determinar las políticas generales para el manejo e inversión de los recursos del Instituto.*
9. *Autorizar el Gerente a realizar las inversiones patrimoniales.*
10. *Determinar los porcentajes y parámetros generales, para realizar las inversiones patrimoniales de que trata el Estatuto.*

C. EN RELACIÓN CON LA GESTIÓN INSTITUCIONAL:



2. *Velar porque los diferentes grupos de interés reciban del Instituto el mejor trato y atención, promoviendo la implementación de mecanismos que promuevan el respeto de sus derechos.*
3. *Fijar reglas para prevenir, divulgar y solucionar los conflictos de interés que se presenten entre el Instituto y los miembros del Consejo Directivo (en este caso sin la intervención del involucrado en el mismo), administradores y empleados de alto nivel.*
4. *Aprobar las operaciones que impliquen conflictos de interés para los administradores.*
5. *Supervisar el manejo de los conflictos de interés que no sean puestos a su consideración (por tratarse de otro ente el encargado de solucionarlo).*

Ordenanza No. 805 de Julio de 2017

Página 10 / 18

Crear y reglamentar comités, permanentes o transitorios, que obren con base en las funciones señaladas por el Consejo Directivo, y vigilar su gestión.

6. *Impartirle al Gerente las instrucciones y orientaciones que juzgue convenientes. Así mismo, servirle de órgano consultivo y asesor, cuando éste lo solicite o considere conveniente hacerlo.*
7. *Desempeñar sus funciones con eficiencia e imparcialidad, transparencia, objetividad, economía y celeridad.*



D. EN RELACIÓN CON SU FUNCIÓN DE CONTROL:

1. *Verificar el cumplimiento de las políticas señaladas a la administración y el adecuado funcionamiento del Instituto.*
2. *Considerar los informes del Gerente y servidores de la entidad y organismos de control, inspección y vigilancia, sobre el estado financiero del Instituto, y los informes de los órganos de control sobre la Entidad.*

E. EN RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO:

1. *Determinar la estructura orgánica del Instituto, mediante la creación de dependencias o unidades administrativas a que hubiere lugar y el señalamiento de sus funciones.*
2. *Crear, suprimir y modificar cargos, con sujeción a las normas legales y señalarles funciones.*
3. *Autorizar viajes al exterior, a servidores y a miembros del Consejo Directivo, comisiones de estudio a los primeros y señalarles el tiempo de permanencia, los viáticos, gastos de viaje y remuneraciones correspondientes según su categoría.*
4. *Autorizar viáticos, gastos de viaje y de representación a los miembros del Consejo Directivo que en ejercicio de sus funciones deban realizar actividades*

fuera de su sede, de interés para la institución, en las condiciones

5. *En caso de liquidación del Instituto autorizar que todos los bienes, rentas y en general su patrimonio pasará a ser propiedad del Departamento de Caldas, quien a su turno asumirá las obligaciones insolutas que lo afectaren. Su Liquidación se hará de acuerdo con la Ley. En este período continuarán funcionando los órganos estatutarios quienes serán responsables de darle rápido curso de acuerdo con las funciones compatibles con el estado de liquidación.*
6. *Autorizar el manejo de activos del Instituto mediante la celebración de encargos fiduciarios o fiducias mercantiles bajo sus diferentes modalidades.*
7. *Las que le señale la Ley, las Ordenanzas, los Estatutos y demás disposiciones especiales.*

Artículo 16. De las funciones del Gerente General. *Son funciones del Gerente General las inherentes a su cargo, las que le asignen las disposiciones legales, las ordenanzas, las que le delegue el Consejo Directivo y en particular las siguientes:*

1. *Cumplir y hacer cumplir la Constitución, las leyes, las ordenanzas, los Estatutos y reglamentos de la entidad.*
2. *Dirigir, coordinar, vigilar y controlar al personal de la entidad y la ejecución de las funciones y programas de ésta.*
3. *Administrar el funcionamiento general de la entidad, su organización y verificar el cumplimiento de las políticas establecidas en la Institución por el Consejo Directivo.*
4. *Suscribir los actos y contratos que deban expedirse o celebrarse,*



siguiendo las disposiciones legales vigentes.

- 5. Rendir informes al Consejo Directivo, cuando se le solicite, sobre el estado de la ejecución de los programas de la entidad, sobre las actividades desarrolladas y sobre la situación general del Instituto.*

Ordenanza No. 805 de Julio de 2017

Página 12 / 18

Ejecutar las decisiones del Consejo Directivo y cumplir todas aquellas funciones que se relacionen con la organización y funcionamiento de la entidad y que no se hallen expresamente atribuidas a otra autoridad.

- 6. Presentar al Consejo Directivo, el anteproyecto de presupuesto de rentas y gastos para cada vigencia fiscal, con el propósito de ser incorporado al proyecto de presupuesto del Departamento de Caldas que se presenta a la Asamblea Departamental para su aprobación definitiva.*
- 7. Presentar al Consejo Directivo el Plan Estratégico Institucional en concordancia con el plan de gobierno departamental, coordinar su ejecución, controlarlo e informar al Consejo Directivo si se alcanzaron los objetivos y las metas institucionales.*
- 8. Proponer las reformas que crea convenientes a los estatutos, manuales y al Código de Buen Gobierno ante el Consejo Directivo.*
- 9. Proponer al Consejo Directivo las modificaciones a la estructura orgánica, a las funciones de las unidades administrativas, a la planta de cargos, a las remuneraciones del personal y a las funciones de los empleados, cuando lo considere necesario para facilitar el*



10. *Nombrar, declarar insubsistencias y dar por terminados los contratos de trabajo del personal del Instituto conforme a las disposiciones legales vigentes.*

11. *Delegar con autorización del Consejo Directivo, una o varias de sus funciones en otros empleados de la entidad, manteniendo la vigilancia sobre los actos de los delegados.*

12. *Constituir apoderados que representen al Instituto judicial y extrajudicialmente.*

13. *Presentar a consideración del Consejo Directivo, los estados financieros y el informe de gestión, con la periodicidad solicitada por el Consejo Directivo y los entes de inspección, control y vigilancia.*

Ordenanza No. 805 de Julio de 2017

Página 13 / 18

Administrar, con autorización del Consejo Directivo, obras o empresas cuando por razón de los contratos celebrados, se haga necesario en guarda de los intereses del Instituto.

14. *Proponer para su aprobación al Consejo Directivo el reglamento de crédito y sus modificaciones, los manuales asociados al riesgo de la entidad, en concordancia con su objeto social.*

15. *Convocar al Consejo Directivo a reuniones ordinarias y extraordinarias, de acuerdo con el reglamento.*

16. *Presentar ante el Consejo Directivo los nuevos productos, argumentando su viabilidad y conveniencia.*



17. Vigilar tanto el cumplimiento de las normas fiscales como de los procesos jurídicos que afecten los controles y el funcionamiento de la entidad.

18. Evaluar y definir las necesidades de divulgación de información a los diferentes públicos y el posicionamiento institucional de servicios.

19. Participar en el desarrollo de planes, programas y actividades relacionadas con el Sistema de Gestión de la Calidad y Gestión de Riesgo.

20. Realizar Rendición de Cuentas conforme a la ley.

21. Informar al Consejo Directivo de eventuales conflictos de interés de los que pueda tener conocimiento, y en que estén incursos los miembros del propio Consejo Directivo y él mismo, los demás directivos y empleados, así como los demás grupos de interés.

22. Desempeñar sus funciones con eficiencia e imparcialidad, transparencia, objetividad, economía y celeridad.

23. Guardar en reserva los asuntos que conozca en razón de sus funciones y que por su naturaleza no deban divulgarse.

24. Hacer cumplir las normas de gobierno corporativo adoptadas.

Ordenanza No. 805 de Julio de 2017

Página 14 / 18

25. Proponer al Consejo Directivo el manejo de activos del Instituto mediante la celebración de encargos fiduciarios o fiducias mercantiles bajo

26. *El Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Caldas - INFICALDAS presentará a la Asamblea Departamental en cada periodo de Sesiones Ordinarias, Informe General, Administrativo y Financiero, de los avances de la Entidad, sin perjuicio de presentar la información que en ejercicio del Control Público pueda solicitar la Entidad en el periodo de Sesiones Extraordinarias si fuere el caso, en los términos y el tiempo que así lo disponga la Corporación.*

27. *Las demás conexas con las anteriores o que no estén atribuidas a otra autoridad.*

Artículo 17. Funciones del Secretario General. *Suprímase el numeral 4º del artículo 4º de la Ordenanza 234 de febrero de 1998.*

Artículo 18. DE LOS DEBERES, INHABILIDADES, INCOMPATIBILIDADES, IMPEDIMENTOS, SANCIONES Y PROHIBICIONES: *Además de los que señalen otras normas, son deberes de los miembros del Consejo Directivo y del Gerente, los siguientes:*

1. *Cumplir y hacer cumplir la Constitución, las leyes, las ordenanzas, los estatutos y reglamentos de la entidad.*
2. *Desempeñar sus funciones con eficiencia e imparcialidad, transparencia, objetividad, economía y celeridad.*
3. *Guardar en reserva los asuntos que conozca en razón de sus funciones y que por su naturaleza no deban divulgarse.*

PARÁGRAFO PRIMERO: *De las inhabilidades, incompatibilidades, los impedimentos, sanciones y prohibiciones. El Gerente General y los miembros del Consejo Directivo están sometidos al régimen de inhabilidades, incompatibilidades, los impedimentos, sanciones y*

prohibiciones previstas en la Constitución y la Ley.

Artículo 19. Del Control Fiscal. *El control Fiscal, estará a cargo de la Contraloría General de Caldas en los términos establecidos en la Constitución y en la Ley.*

Artículo 20. Del Control Interno. *El Control interno se ceñirá a los postulados de los artículos 209 y 269 de la Constitución Política, y a las disposiciones contenidas en la Ley 87 de 1993, Ley 1474 de 2011 o las demás normas que la reformen, adicionen o deroguen.*

PARÁGRAFO PRIMERO. Vigilancia Especial: *El Instituto se sujetará a los controles especiales de vigilancia por parte de entidades de control, entre estos, los que ejerce la Superintendencia Financiera que se presenten o llegaren a presentarse, de conformidad con las disposiciones legales y en atención a cumplimiento de su objeto y a realización de las actividades que en tal virtud deba asumir.*

Artículo 21. De los actos. *Los actos unilaterales que expida el Instituto en ejercicio de funciones administrativas son actos administrativos y se sujetan a las disposiciones del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.*

Parágrafo Primero: *Las actuaciones del Consejo Directivo se denominaran Acuerdos y las del Gerente General se denominan resoluciones*

Parágrafo Segundo: *Los actos y contratos del Instituto deberán publicarse en virtud de los principios de publicidad y transparencia.*

Artículo 22. De los contratos. *Los contratos que celebre, se rigen por las normas del Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, sin perjuicio de lo dispuesto en las normas especiales.*

Artículo 23. *Clasificación de los empleados. Para todos los efectos legales, los servidores del Instituto tendrán la calidad de empleados públicos, y los empleos tendrán la denominación y clasificación que consagre la ley y los decretos reglamentarios vigentes sobre la materia.*

Parágrafo primero. *Del régimen salarial. La asignación salarial de los servidores será fijada por el Consejo Directivo. Los incrementos anuales de los servidores serán fijados por la Honorable Asamblea Departamental de Caldas, se harán de conformidad con la Ordenanza que expidan.*

Ordenanza No. 805 de Julio de 2017

Página 16 / 18

Artículo 24. Del Régimen disciplinario. *Los empleados del Instituto estarán sujetos al régimen disciplinario contenido en el Código Disciplinario Único vigente sobre la materia.*

Artículo 25. Reforma Estatutaria. *Toda reforma al presente estatuto básico deberá ser aprobada por la Asamblea Departamental; las modificaciones atinentes al Reglamento Interno serán adoptadas y aprobadas por el Consejo Directivo de INFICALDAS por la mayoría absoluta.*

ARTÍCULO SEGUNDO: El artículo 26 de la Ordenanza 234 de 1998 se mantiene y el artículo 27 de la misma ordenanza se deroga.

ARTÍCULO TERCERO: La presente ordenanza rige a partir de la fecha de su publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias en especial la Ordenanza 595 de 2008 y se deroga totalmente la Ordenanza 565 de 2007.

IGNACIO ALBERTO GÓMEZ ÁLZATE LEANDRO AUGUSTO GUTIÉRREZ

Presidente

Secretario General

ASAMBLEA DEPARTAMENTAL DE CALDAS

El suscrito Secretario General de la Asamblea Departamental de Caldas, certifica que la presente Ordenanza fue aprobada en sus tres debates reglamentarios, así:

PRIMER DEBATE:	Julio 18 de 2017
SEGUNDO DEBATE:	Julio 24 de 2017
TERCER DEBATE:	Julio 25 de 2017

LEANDRO AUGUSTO GUTIÉRREZ

Secretario General

IGNACIO ALBERTO GÓMEZ ÁLZATE

Presidente

Remítase a la Gobernación de Caldas para su sanción

ANEXO F Formato de encuesta dirigida al público interno de Inficaldas (contratistas y funcionarios de la sede central y del Aeropuerto La Nubia

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MANIZALES
Facultad de Estudios Sociales y Empresariales
Programa de Maestría en Administración de Negocios M.B.A.

ENCUESTA

Dirigido a: Público interno Inficaldas

Lugar: Oficina central _____

Aeropuerto La Nubia _____

Contratista _____

Funcionario

Fecha de elaboración de la encuesta:

Objetivo: Definir los factores de comunicación interna en Inficaldas

No.		SI	NO
1.	¿Considera que el proceso de comunicación interna de Inficaldas ha contribuido para que usted conozca si se han cumplido las metas de la entidad?		
2.	¿La comunicación interna de Inficaldas le permite a usted conocer cuáles son los recursos invertidos, las metas alcanzadas y las actividades desarrolladas?		
3.	¿Los sistemas de información en Inficaldas como intranet, página web, programas de difusión de información le permiten a usted conocer las actuaciones del Instituto en el ámbito interno?		
4.	¿La comunicación interna le ha permitido conocer el plan de comunicación de Inficaldas, las políticas, cultura, recursos, decisiones y acciones que afectan el instituto?		
5.	¿La comunicación interna en Inficaldas le propicia a usted un ambiente de trabajo donde priman los valores, las tradiciones, el liderazgo, la cultura?		
6.	¿La comunicación interna en Inficaldas contribuye a reducir las tensiones de frustración profesional, de ausencia de incentivos, la falta de claridad en las metas empresariales y sociales?		

7.	¿Considera que la comunicación interna de Inficaldas contribuye para que su desempeño laboral sea más productivo?		
8.	¿La comunicación interna de Inficaldas permite reducir la percepción de amenaza de otras empresas sobre la institución y que afecta la estabilidad de sus trabajadores?		
9.	¿Se siente(n) usted(es) familiarizado(a) con las reglas, trámites y funciones en Inficaldas gracias a la comunicación interna?		
10.	¿La empresa recurre a la comunicación interna para reconocer el trabajo bien hecho de sus empleados?		
11.	¿La comunicación interna promueve unas buenas relaciones entre jefes y miembros del instituto?		
12.	¿Considera que la comunicación interna ha generado en usted un sentido de pertenencia por Inficaldas?		
13.	¿Podría usted afirmar que sus objetivos personales van alineados con los objetivos de la entidad?		
14.	¿El proceso de comunicación interna le permite a usted tener una estrecha relación con el Instituto y con los clientes?		
15.	¿Considera usted que la comunicación interna de Inficaldas contribuye a mejorar su calidad de trabajo y, por ende, la calidad de la Institución?		

No.		SI	NO
16.	Según algunos autores, las páginas web persuaden con su información al público que las visita. ¿Ha ingresado usted alguna vez a la página de Inficaldas y le ha interesado continuar conociendo información en el este sitio?		
17.	Hay un tema inherente a la comunicación comercial que es la generación de confianza. ¿Cuándo usted accede a información de Inficaldas le genera credibilidad en el Instituto?		
18.	Después de recibir información de Inficaldas ¿Se siente comprometido(a) o identificado(a) con el Instituto?		
19.	Algunos autores de comunicación comercial explican que el centro de la comunicación de marketing es el consumidor. Es por esto que las empresas deben involucrar a su público para saber con qué mensaje llegarle ¿Considera usted que Inficaldas se ha interesado en conocerle a usted como parte del público interno y así generar una información que usted quiera conocer?		

Observaciones:

La Facultad de Estudios Sociales y Empresariales agradece su colaboración con este estudio.

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MANIZALES
Facultad de Estudios Sociales y Empresariales
Programa de Maestría en Administración de Negocios M.B.A.**

ANEXO G Formato de guía para aplicación de grupo focal

FOCUS GROUP PÚBLICO EXTERNO INFICALDAS GUÍA

Fecha de realización:	Lunes 2 de diciembre de 2019
Lugar de realización:	Auditorio tercer piso Inficaldas
Invitados:	Expertos líderes de opinión de Manizales y vinculados con la ejecución del objeto de Inficaldas.

Introducción

Si bien la comunicación integral reúne todos los tipos de comunicación que se desarrollan en una empresa, y se compone de la Comunicación interna y la externa, en este espacio hablaremos de uno de los temas más relevantes de la comunicación externa, que se denomina la Comunicación Comercial.

Los autores que se tomaron para esta investigación se refieren a la Comunicación Comercial como una herramienta de persuasión que desarrolla una diferenciación sobre determinado producto o servicio, con el fin de que el cliente lo elija. De esta manera, la comunicación comercial se basa en los avances tecnológicos y su implementación genera confianza en sus grupos de interés. Gracias a la Comunicación Comercial las empresas conocen a sus clientes para satisfacer sus necesidades.

Con este ejercicio pretendemos conocer cómo se percibe la comunicación externa de Inficaldas con el fin de analizar sus implicaciones y posteriormente generar una propuesta de comunicación.

Les hemos convocado a ustedes para solicitar su apoyo y colaboración en esta iniciativa, y es por ello procederemos a hacerles varias preguntas, iniciando con una breve introducción explicativa, esperando que ustedes puedan respondernos de la manera más sincera y objetiva posible.

Objetivo: Definir los factores de comunicación externa en Inficaldas

*De acuerdo con la literatura, la comunicación comercial es una de las formas más efectivas para el despliegue de la comunicación externa. En este sentido son los medios tecnológicos los que facilitan la difusión de la información de las entidades.

Preguntas:

1. ¿Han recibido ustedes información de Inficaldas o han accedido a ella por algún medio tecnológico como página web, redes sociales o chats?

2. Si efectivamente han recibido información de Inficaldas por algún medio tecnológico, ¿Consideran que dicha información ha sido precisa y les ha permitido conocer de manera clara sobre lo que es y lo que hace Inficaldas?

*Según algunos autores, las páginas web persuaden con su información al público que las visita.

Pregunta:

3. ¿Han ingresado alguna vez a la página web de Inficaldas? ¿En caso afirmativo, se han interesado por continuar recorriendo la página para conocer la información que se ofrece en el portal web?

*Hay un tema inherente a la comunicación comercial que es la generación de confianza.

Preguntas:

4. ¿Cuándo ustedes reciben información de Inficaldas, ésta les llega de manera oportuna y les genera mayor confianza en el instituto?

5. ¿De qué manera o con qué tipo de información y por qué medio les genera confianza Inficaldas?

6. Después de interactuar con la información de Inficaldas ¿Siente compromiso o se siente identificado con Inficaldas como una empresa a la que puede respaldar y defender por su labor desempeñada?

*Algunos autores de comunicación comercial explican que el centro de la comunicación de marketing es el consumidor. Es por esto que las empresas deben conocer a su público para saber con qué mensaje llegarle de manera adecuada.

Pregunta:

7. ¿De qué manera Inficaldas ha trabajado de la mano con ustedes para obtener información relacionada con su sector y sus necesidades como grupo de interés?

8. ¿Considera que Inficaldas es cercano a usted o a la Institución en la que usted labora?

La Facultad de Estudios Sociales y Empresariales agradece su colaboración con este estudio.