

## PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA LA COORDINACIÓN GENERAL DE TRANSPARENCIA DEL AYUNTAMIENTO DE PUEBLA

Eje temático: Comunicación, Política y Derechos Humanos

### **Autores**

Santa Isabel Camarillo Reyes

[isacamarillo@gmail.com](mailto:isacamarillo@gmail.com)

---

### **Resumen**

Las políticas públicas exigen un mecanismo cada vez más especializado y selectivo en la gestión de información de manera oportuna, eficiente y de calidad. Información que debe reflejar de manera genuina las verdaderas necesidades de la población, de tal manera que los servidores públicos puedan tomar decisiones a la luz de las demandas de la sociedad.

Ante este contexto, resulta importante mencionar que la planeación estratégica de la comunicación, permite vislumbrar una enorme área de oportunidad para reorientar y optimizar los recursos en materia de comunicación, con los que cuenta una organización, llámese pública, privada o del Tercer sector, de modo que se cumpla congruentemente con su razón de ser; prueba de esto son las innumerables aportaciones de la planeación estratégica desde la perspectiva de la Comunicación, en el ámbito empresarial, pero, y ¿en el ámbito público?

La presente ponencia tiene como objetivo dar a conocer el sustento teórico y metodológico de una investigación en proceso, la cual pretende el diseño de un Plan

Estratégico de Comunicación para una institución pública gubernamental, siendo la unidad de estudio la Coordinación General de Transparencia del Ayuntamiento de Puebla.

Dicha planeación, se pretende enfocarla en la adecuada gestión de la información, específicamente en aquella proveniente de los ciudadanos, de tal manera que se logre establecer un puente de comunicación entre los gobernantes y la ciudadanía. Para lograr este cometido, la investigación se soporta desde la perspectiva del modelo Sistémico de la Gestión de la Información y del modelo de Planeación Estrategia Situacional por Condicionantes, a través de los cuales se busca lograr una cohesión, que den como resultado final un plan estratégico de comunicación con acciones concretas para gestionar la información en dicha dependencia, y no sólo eso, sino que contribuya a la democratización. Siendo precisamente desde una dependencia enfocada a la Transparencia donde se enmarca en su misión, garantizar el pleno ejercicio de este derecho humano en beneficio de la sociedad.

## **ABSTRACT**

Public policies require a mechanism increasingly specialized and selective in managing information in a timely, efficient and quality. Information to be genuinely reflect the real needs of the population, so that public servants can make decisions in the light of the demands of society.

Given this context, it is important to mention that the strategic planning of communication, a glimpse of a huge area of opportunity to redirect and optimize resources in communication, are there in an organization, be it public, private or third sector, manner that provides consistently with its purpose; proof of this are the countless contributions of strategic planning from the perspective of the communication in the business world, but, and do in public?

This paper aims to present the theoretical and methodological research in progress, which aims to design a Strategic Communication Plan for a governmental institution, with the unit of study General Coordination Council of Transparency Puebla.

Such planning, is to focus it on the proper management of information, specifically those from citizens, so as to achieve a bridge of communication between government and citizens. To achieve this task, the research supports the perspective of the systemic model of Information Management and Strategy Planning Model for Situational Constraints, through which it seeks to achieve cohesion, that end result in a strategic plan communication with actionable information to manage that office, and not only that, but contributes to democratization. Being from a dependency precisely focused on Transparency which is part of its mission to ensure the full realization of the human right to benefit society.

#### **PALABRAS CLAVE**

Plan - Estratégico - Comunicación - Información - Ciudadanos

## Desarrollo

### 1. LA ORGANIZACIÓN COMO UNA ESTRUCTURA SOCIAL

Al hablar de la Comunicación resulta imprescindible abordar lo referente a la organización, vista desde una arista mucho más profunda, es decir, como una estructura social donde se gestan una serie de interacciones simbólicas, culturales y comunicativas. Ante este contexto, la organización surge por la necesidad que tiene el ser humano de cumplir una serie de requerimientos, en el sentido de que él no puede satisfacer de todas sus necesidades y precisa de los demás para lograrlo.

En este sentido, (Zabludovsky, 2007) menciona que las organizaciones existen en un momento histórico y tienden a reproducir los elementos de su entorno social, de ahí que sea enriquecedor para el presente trabajo de investigación mirar a la organización desde una óptica más allá del ámbito económico, e incorporar una mirada social.

Para proporcionar mayores elementos teóricos y conceptuales es preciso mencionar que (Ruíz Olabuenaga, 2008) concibe a la organización como una estructura social encaminada a la coordinación de esfuerzos y cuyo objetivo es la ayuda mutua. Destacando la visión de este autor, se puede señalar que la organización es en esencia una estructura social en cuanto a que está conformada por seres humanos que persiguen un objetivo en común y que trabajan coordinadamente para alcanzarlo.

Otro de los autores que lo expresa de manera muy completa es Etzioni (1996) citado en (Zabludovsky, 2007) mencionando que la organización implica una coordinación racional de de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir un objetivo común, mediante la división de las funciones en el trabajo y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad. Como se puede apreciar está definición incorpora otros elementos fundamentales que en la primera definición no se

habían destacado, entre ellos la división del trabajo, así como la jerarquización de la autoridad, lo cual sin duda resulta muy relevante en el sentido de que posee un orden, una clasificación muy bien delineada que permite una forma estructurada de trabajar y de interactuar.




Por su parte para (De la Garza Toledo, 2006) menciona que al hablar de la sociología de las organizaciones, se puede hacer mención de un weberianismo radical, enfocado al estudio del poder como tema central en las grandes organizaciones, principalmente en las relacionadas con el Estado. Como se puede apreciar en esta definición, se empieza a vislumbrar una forma más compleja de abordar el estudio de la comunicación, es decir, partiendo desde una perspectiva más integral, donde se contempla las interacciones de poder que se llevan a cabo tanto al interior como al exterior, y que al estar inserta en una sociedad, implica una mirada a mayor escala donde en el entorno también existen una serie de relaciones entre el aspecto público y privado.

Reforzando lo anterior, (Luhmann, 2005) señala que en la organización se puede llevar a cabo realización tanto de autoridad, o en su caso de producción. Y es precisamente, en esta definición aparentemente sencilla pero que guarda un trasfondo y al mismo tiempo introduce los dos grandes paradigmas de las organizaciones, el enfoque privado y público, donde la primera persigue la retribución económica y la segunda busca ofrecer un servicio que beneficie a la sociedad.

En este mismo orden de ideas, para González, J. (1998) citado en (Rebeil & Ruíz, 1998) plantea a la comunicación desde tres dimensiones:

1. En empresas privadas con fines comerciales y lucrativos.
2. En el sector público: federal, estatal y municipal.
3. En el "Tercer sector", organizaciones con fines sociales o no lucrativos.

Es decir (Rebeil & Ruíz, 1998) menciona que sin importar el ámbito de acción, el comunicador organizacional tiene la encomienda de actuar de manera estratégica, y que englobe una serie de factores como los intercambios simbólicos y trabajar con los intangibles en una organización, aspecto que puede resultar un tanto complejo pero que sin duda debe de ser medido para que de esta manera pueda ser mejorado. Aportando a esta perspectiva (Costa, 2009) considera que la imagen es un recurso fundamental en una organización, es decir:

-  Instituciones del Estado
-  Empresas y marcas líderes
-  Referentes de la Sociedad Civil

Resulta importante señalar la clara distinción que plantea el autor, destacando los tres niveles (instituciones, empresas y tercer sector), donde cada uno, involucra una serie de acciones que tienen que corresponder con su esencia, es decir, el corazón ideológico, que es la brújula interna con la que cuenta cada organización.

Otra de las características que cita (Ballart, 2001) y que permiten diferenciar a una institución de una empresa es que en el sector público existe una exigencia política de los altos niveles de justicia, igualdad, equidad, cobertura y **transparencia**. En este mismo orden de ideas y aterrizando de manera más específica en la unidad de análisis, es decir, la Coordinación General de Transparencia (CGT), vista desde un enfoque sociológico, implica un análisis más integral y holístico, donde se dan un conjunto de interacciones sociales, tanto al interior como al exterior de dicha dependencia gubernamental, donde lo que se busca lograr en el presente trabajo de investigación es el diseño de un Plan Estratégico de Comunicación para una institución pública gubernamental desde una



perspectiva del *modelo Sistémico de la Gestión de la Información* y de la *Planeación Estratégica Situacional por Condicionantes*

Contextualizando, la CGT es una dependencia del Ayuntamiento de Puebla, que tienen como misión coordinar y garantizar la transparencia, protección de datos personales y el acceso a la información pública, de tal manera que se pueda generar corresponsabilidad ciudadana mediante el cabal cumplimiento de las leyes en materia de transparencia. Otro elemento importante a considerar es que la estructura orgánica de la CGT está determinada en el Periódico Oficial del Estado de Puebla (2010, 22 de enero) y por el honorable Cabildo de Puebla con fecha 14 de octubre de 2009; existiendo además una estructura orgánica previamente establecida donde en primer nivel se ubica a la Coordinadora General de Transparencia, posteriormente la Unidad de Seguimiento Interno, luego le sigue la Unidad de Vinculación Externa y por último una Unidad Técnica de Planeación y Administración.

De ahí que la CGT al ser un área especializada en el ámbito de la transparencia y que como lo menciona (Ballart, 2001), persigue un enfoque netamente social (desde una **perspectiva institucional**) donde la interacción es uno de los elementos rectores en la actividad que se lleva a cabo, en cuanto a que existe una estrecha relación con todas las dependencias del Ayuntamiento para llevar el seguimiento de la información requerida, plazos, solicitudes, tipo de información, entre otros.

Y sin duda, la ciudadanía es otro de los eslabones más importantes, debido a que son los actores fundamentales a quienes se les rinde cuentas de lo qué se hace y cómo se hace con el dinero del Herario público, además de que es precisamente a través del mecanismo de transparentar el gasto público, que se combate la corrupción y se busca legitimizar al buen gobernante y sancionar al mal gobernate. Aunado a esto, si la sociedad no está informada de lo que es la CGT y lo qué hace, sin duda no se puede

llevar a cabo este ejercicio. Por lo que se pretende es el diseño del Plan Estratégico de Comunicación desde la perspectiva el modelo Sistémico de la Gestión de la Información y del modelo de Planeación Estratégica Situacional por Condicionantes, para gestionar la información proveniente de los ciudadanos.

## 2. PERSPECTIVA DE LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

Para entender lo que es el modelo Sistémico de la Gestión de la Información de Olivar & Primera (2011), será necesario abordar lo referente a la Teoría General de Sistemas (TGS), que desde el punto de vista etimológico, la palabra *sistema* proviene de dos vocablos griegos: *syn e istemi* “*reunir en un todo organizado*”.

Anteriormente dicha Teoría, tenía un enfoque encaminado al estudio de máquinas, computadoras, cibernética, automatización y la ingeniería de sistemas, pero la Teoría de Sistemas estaba siendo limitada debido a que su visión global, trascendía a este tipo de problemas y permitía ampliar este paradigma al estudio de las ciencias sociales, del comportamiento, e incluso de la filosofía, constituyéndose bajo esa perspectiva, un enfoque multidisciplinario de varias ciencias, para dar origen a lo que Ludwig Von Bertalanffy, considerado para algunos como el precursor de la TGS, llamó la Teoría General de Sistemas (TGS).

Para otros autores como (Johansen, 2004) la TGS es un enfoque interdisciplinario y aplicable a cualquier sistema tanto natural, artificial o social, señalando además de que esta teoría no es rígida o inmutable, ni pretende desplazar a todas las teorías especiales de cada disciplina. Bajo la noción planteada por este autor se puede deducir que la TGS busca más que ser un modelo único, convertirse en una mirada de ver al objeto de estudio, es decir, desde un enfoque más amplio, más integral, de mayor alcance,



logrando en este caso desde las ciencias sociales, prever y trazar diferentes rutas de acción para no desviarse del objetivo central.

Bajo esta misma premisa, la TGS viene a convertirse en un pilar fundamental y cohesionador en el plan estratégico de comunicación, dada su visión integradora y de mayor espectro que permite visualizar diversos escenarios para una situación determinada. En este sentido resulta relevante mencionar las características que posee esta teoría, de tal manera que puedan ser considerados estos aspectos para que desde esta perspectiva se pueda mirar tanto a la organización, a los actores involucrados y al entorno, logrando con ello tener una mirada más completa de cada una de las partes que intervienen en el desarrollo del plan estratégico de comunicación que se pretende elaborar en la presente estudio. Por lo anterior, existen autores como (Ramírez, Cocho, & Torres, 1999) que citan una serie de principios que apoyan y dan forma a la TGS, destacando entre ellos el principio de equifinalidad, de retroalimentación, de teleología y de organización

Otro aspecto que viene a desprenderse de esta teoría es la planeación estratégica que se explicará más adelante, y que como plantea Jorge Aguilera, en su planeación situacional por condicionantes, refiriéndose a un enfoque macro, que permite prever una serie de factores y escenarios que pudieran presentarse y las acciones que se tienen que realizar para continuar con los objetivos planteados al inicio.

### **3. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para entender lo que es la gestión de la información, primeramente será necesario entender lo que es gestionar, al respecto (Iglesias Gil, 2002) menciona que se refiere al manejo de recursos, a su administración y la toma de decisiones sobre ellos, los cuales van desde la organización, personas, infraestructura y tecnología. Mientras que la gestión tiene que ver con la eficiente administración de recursos ordenada a la consecución de un

objetivo. En este mismo tenor, un gestor es un profesional que ha adquirido la metodología, las técnicas y los conocimientos adecuados para administrar eficientemente los recursos puestos a su disposición y ordenarlos a la consecución de los objetivos que se le hayan fijado previamente.

Algunos otros autores como Subirats (1993) citado en (Cansino Muñoz, 2001) mencionan que la gestión es el conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas. Es decir, desde la perspectiva de este teórico, lo que se busca es la consecución de una serie de metas, para ello, será necesario contar con una serie de recursos como el factor humano de tal manera que se les pueda motivar e impulsar a actuar para el logro de los objetivos previamente establecidos.

Mientras que para Boyer & Equilbey (1990) citado en (Maqueda Lafuente, 1996) la gestión es el arte de poner la organización al servicio de la estrategia. Este concepto puede parecer un tanto simplista, pero resulta importante en el sentido de la estrecha relación que guarda la gestión con la estrategia; es decir la gestión se trata de un medio, de un recurso que da soporte a la estrategia, aspecto que viene a dar un sustento teórico y conceptual al presente trabajo de investigación debido a que se persigue como objetivo general el diseño de un plan estratégico de comunicación la CGT del Ayuntamiento de Puebla, desde la perspectiva el modelo Sistémico de la Gestión de la Información y del modelo de Planeación Estratégica Situacional por Condicionantes, que permita gestionar la información proveniente de los ciudadanos.

Por su parte para (Iglesias Gil, 2002) la gestión con lleva cinco aspectos básicos y que denomina "*Pentálogo de la gestión*" que son: *Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar*, herramientas que permiten dar cause para el cumplimiento de los objetivos. En este mismo sentido, resulta importante que en el modelo de gestión de la información

utilizado para la presente tesis, contempla al proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control) que complementan con otras funciones (identificación de necesidades, captura, procesamiento, distribución, uso, evaluación y control) y que se profundizará más adelante. Por ahora se procede a definir el concepto de gestión de la información que permita dilucidar en entorno a la gestión de la información.

La Gestión de la información constituye para Páez (1990) citada en Olivar & Primera (2011) el manejo de la inteligencia corporativa [*capacidad de reunir y entregar oportunamente información relevante sobre el ambiente externo y las condiciones internas de una organización, para la toma de decisiones operativas y la orientación estratégica citado en Orozco (1995)*] esto con la finalidad de incrementar sus niveles de eficacia, eficiencia y efectividad, destacando además la misión social, específicamente aquella que tiene que ver con los procesos de planificación, conducción y evaluación de todas aquellas actividades que están relacionadas con la gestión de la información.

Desde la concepción de Woodman (1985) citado en (Rodríguez, 2008), se refiere a todo lo relacionado con la obtención de información adecuada, en la forma correcta, para la persona indicada, al costo adecuado, en tiempo oportuno, en el lugar apropiado, para tomar la acción correcta. Sin duda resulta importante esta definición en cuanto a que permite visualizar una serie de repercusiones que conlleva el hecho contar con información pertinente, lo cual trae consigo que se tomen decisiones acordes, de ahí la importancia de tener un plan de gestión de información, en cuanto a que permite no sólo tener un conjunto de datos aislados, sino proporcionarles un correcto tratamiento y visualizar las diferentes lecturas para tomar decisiones acordes a las necesidades detectadas. De ahí que con todo lo que se ha dicho y relacionándolo a la praxis, se puede señalar que en la unidad de análisis, no se cuenta con un plan tendiente a gestionar la información obtenida por los ciudadanos.

### 3.1 MODELO SISTÉMICO DE LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para las autoras Olivar & Primera (2011) el modelo sistémico de la gestión de la información, se va entender como el conjunto de elementos y recursos que permiten a una organización la identificación de necesidades, captura, procesamiento, distribución, uso, evaluación y control de la información proveniente tanto de fuentes internas como externas, así como la generación de servicios o productos informacionales, orientados hacia el logro de objetivos, metas y fines organizacionales, vinculados con los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control.

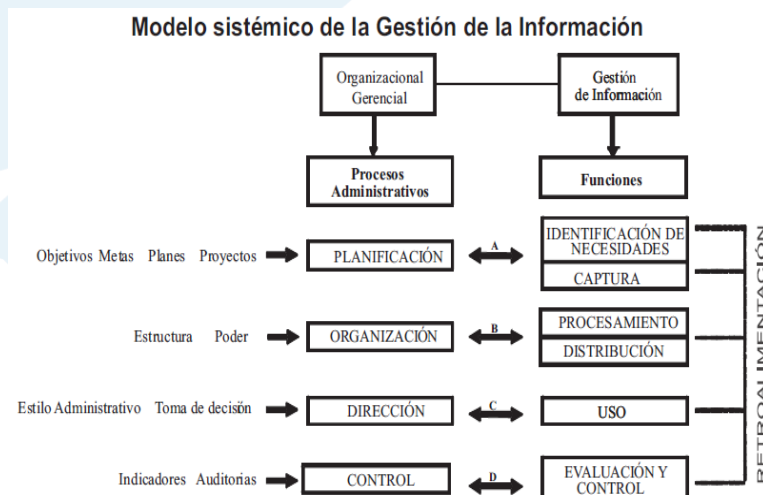
Por su parte, el modelo sistémico de la gestión de la información es entendido como una herramienta gerencial, que se encarga de administrar un recurso intangible que incide en todos los niveles de toma de decisión, así como una capacidad de respuesta interna y externa, que requiere de personal especializado en la materia, con la finalidad de otorgar un valor agregado a la organización. Además de tener un conocimiento profundo de la organización, en aspectos relativos a su filosofía, estructura, recurso humano, entre otros rubros, así como conocer la forma en la que se analiza y utiliza la información proveniente del interior y del entorno, la manera en la que es generada o capturada, por quiénes, para qué, entre otros cuestionamientos que permitan diagnosticar la situación actual.

En este mismo sentido, resulta importante considerar que el modelo sistémico de la información surge de dos enfoques, el primero, basado en el modelo de **incremento de la efectividad de las organizaciones** de Páez (1990) citada en Olivar & Primera (2011), lo que se busca es resolver una serie de problemas para satisfacer una serie de expectativas, mediante el uso de un conjunto de principios y herramientas, para ello es necesario la ejecución de una serie de procesos, actividades y la disposición de cinco recursos: *conceptuales, humanos, de información, técnicos y tecnológicos*. Además que

los niveles de dirección debe tener claras las necesidades de información, definir estrategias y tomar decisiones acordes a los escenarios, además de garantizar una cultura informacional, detectar y organizar la información, para extender el flujo que alimenta a todos los niveles de la institución.

Mientras que el segundo enfoque, se refiere a la **ecología de la información de Davenport** (1999) en el cual presenta dos formas para el estudio de la gestión de la información, la primera de ellas es a partir de los negocios específicos y la segunda a partir del análisis una serie de acciones como: *determinación de las necesidades de información, captura de información, distribución y uso*.

Aterrizando de manera específica al modelo a utilizar en el presente trabajo de investigación: *Modelo sistémico de la Gestión de la Información*.



**Fuente:** Olivar & Primera (2011).

Desde la vertiente de este modelo, es importante mencionar que está constituido por una parte **organizacional gerencial** (parte superior izquierda) que integra los cuatro



procesos administrativos de *planificación, organización, dirección y control*; mientras que en la parte superior derecha, se encuentra la **gestión de la información**, especificando una serie de funciones para administrarla como: *identificación de necesidades, captura, procesamiento, distribución, uso, evaluación y control*. Lo que pretende este modelo, es entrelazar el proceso administrativo con las funciones de Gestión de Información, de tal manera que se puede entender que cada apartado se refiere a:

- ❖ **Planificación (Identificación de necesidades información y su captura):** Este apartado obedece a que toda acción emprendida dentro de la organización debe existir una planeación, ante este sentido, desde un punto de vista informacional, se tiene que detectar cuáles son las necesidades de información así como determinar cuáles serán las fuentes y dónde se localizará la información que obedezca a las necesidades planteadas.
- ❖ **Organización (Procesamiento y Distribución):** Este apartado tiene que ver con la forma en que será procesada, presentada y distribuida la información, obedeciendo a jerarquías establecidas dentro de la organización, la utilidad para los distintos departamentos e incluso tiene que ver con la cultura organizacional e informacional dentro de la institución para compartirla con toda la organización, contribuyendo al cumplimiento de la misión y visión.
- ❖ **Dirección (Uso):** Representa tanto en el proceso administrativo como en la Gestión de la información la aplicación de la información ya analizada, que repercute en la toma de decisiones, la cual deberá estar en la misma directriz de la filosofía organizacional. La calidad de este proceso está directamente relacionado con el tipo de información que se utiliza (desde la planificación), la cual sin duda debe de ser de calidad y corresponder a las necesidades reales.

- ❖ **Control (Evaluación):** En este apartado se evalúan las actividades realizadas en función de lo previamente planificado y de la definición de estándares para detectar posibles desviaciones.

Resulta importante considerar que un elemento cohesionador entre los diferentes procesos del modelo es la *retroalimentación*, buscando con ello una mejora continua a través de la supervisión y evaluación constante, que será comunicada y compartida en toda la organización, con la finalidad de trabajar hacia un objetivo en común: gestionar la información. Desde la perspectiva del modelo Sistémico de la Gestión de la Información de Olivar & Primera (2011), la gestión de la información implica un proceso mucho más amplio y complejo que involucra el proceso administrativo, que involucra todos los niveles de la organización, de manera tal que se pueda dar un seguimiento adecuado a la información para que su uso no sea de una manera planeada, estructurada y se convierta en un elemento estratégico de la organización.

El uso que se le pretende dar a este modelo en el trabajo de investigación es tomar en cuenta las etapas del proceso administrativo que comprende, específicamente llevar a cabo el ***diagnóstico de la situación actual que guarda la gestión de la información proveniente de los ciudadanos en la CGT*** (que es uno de los objetivos específicos de la investigación) y para ello, se hará con base a los lineamientos que establece el modelo sistémico de la gestión de la información propuesto por Olivar & Primera (2011), de tal manera que se vea si en la realidad se están cumpliendo las variables que se establecen en dicho modelo, como **planeación** que engloba aspectos de *identificación de necesidades de información y de captura*; en el rubro de **organización** que tiene que ver con aspectos de procesamiento y distribución *de la información*; en el apartado de **dirección** tiene que ver con el *uso que se le da a la información* y por último en el ámbito de **control** se señalan aspectos relativos a la *evaluación*, todos estos

procesos deben estar articulados por la **retroalimentación o feedback**, que permite desde la **Teoría General de Sistemas** “alimentar” al sistema mediante “**inputs**” de tal manera que exista una mejora continúa.

#### 4. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

Para (Castro , Celeste, & García, 2005) el plan estratégico de comunicación parte de un análisis de la situación actual, dónde se está, qué imagen se está transmitiendo a través de los canales de comunicación internos y externos, para llegar a la imagen que se desea transmitir al público objetivo y a la sociedad en general, además éste plan permite afrontar los objetivos por encima de los cambios coyunturales y adelantarse a las exigencias de los nuevos escenarios que pudieran presentarse más adelante.

Para (Martín, 1995) el plan estratégico de comunicación se entiende como una investigación de mercado exterior para saber cuáles son las características técnicas del público objetivo (tatget) o potenciales receptores, a los que se pretende dirigir ya sea productos o servicios, para ello será necesario conocer datos cuantitativos y cualitativos; así mismo conlleva a una investigación interna, que puede ser mediante encuestas, entrevistas con mandos superiores e intermedios y sindicatos; reuniones con empleados, jefes y sindicatos; observación de datos; análisis y resultados, esto con la finalidad de conocer la cultura corporativa; tener el apoyo incondicional de los empleados, jefes, sindicatos, así como fijar la opinión sobre la imagen pública; además de que permite posicionar a la organización en el mercado por medio de: investigación de cómo es la competencia, cómo se observa la organización desde el exterior; cómo se perciben sus acciones, servicios, entre otras actividades que desempeñe la institución.

Mientras que para (Matilla, 2008) un plan estratégico de comunicación debe controlar, analizar y evaluar todo tipo de acciones de comunicación interna y externa que realiza la empresa o institución para conocer su eficacia final; espacio y tiempo obtenido en medios

de comunicación; audiencia de información en agencias informativas, prensa, revistas, radio, televisión, internet, entre otros; número de veces del impacto; evaluación del coste global (presupuesto), conclusiones y recomendaciones finales.

Resumiendo se puede señalar que las partes que debe contener un plan estratégico se dividen en tres grandes rubros que es la *definición y diseño del plan estratégico*, el *estudio de la estructura y de las necesidades reales* de dicho plan así como *establecer los canales* óptimos para dirigir adecuadamente tanto de manera interna como externa la imagen pública que se desee proyectar. Además de que debe contestar a las preguntas de qué, quién, cómo, cuándo, dónde y por qué, además de definir de manera muy clara y precisa los públicos a los que se dirigirán las acciones y los mensajes clave. Otro de los aspectos que ha detonar esta mezcla entre la comunicación y la estrategia, es la nueva figura que el comunicólogo ha venido a desempeñar, y que se le ha denominado DirCom, entendido como el nuevo estratega que se encarga de gestionar la comunicación tanto interna como externa, con la finalidad de posicionar la imagen que la organización desea transmitir a sus diferentes públicos de interés, constituye además una pieza fundamental en el plan estratégico de comunicación.

## **5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL POR CONDICIONANTES**

A continuación se abordará lo referente al modelo de planeación estratégica situacional por condicionantes de Aguilera, J. (2006), al respecto este autor menciona que existen dos grandes tendencias en la estrategia, primeramente habla de las estrategias de occidente con una inclinación hacia la dominación y la fuerza; mientras que por el lado de las estrategias orientales hace énfasis basadas en la paz y en “ganar” batallas incluso antes de haber combatido.

Así mismo habla de un modelo que ha denominado *Planeación estrategia situacional por condicionantes (ESxC)* de (Aguilera, 2007), donde establece que no existe una fórmula única para resolver estrategias sino que más bien existen situaciones para plantear una estrategia, en este mismo sentido habla de ciertas *condicionantes* para el desarrollo de la *estrategia de comunicación efectiva*, la cual puede incluir varias probabilidades y campos de acción con sus diferentes estrategias, tácticas y herramientas. Dicho modelo contempla 5 ejes fundamentales: Identificación, solución, plan, ejecución y evaluación.

**ESxC**

**1. IDENTIFICACIÓN:**

- Objetivos
- Públicos (medios y mensajes)
- Situación

**2. SOLUCIÓN**

- Creación
- Condicionantes (público, recursos, tiempo, terreno y políticas)
- Contingencias

**3. PLAN**

- Objetivos
- Acciones
- Colaboradores
- Cronograma
- Presupuesto

**4. EJECUCIÓN**

- Lanzamiento
- Seguimiento
- Cierre

**5. EVALUACIÓN**

- Eficacia
- Eficiencia
- Creatividad
- Innovación

[www.panam2013.eci.unc.edu.ar](http://www.panam2013.eci.unc.edu.ar) | [www.eci.unc.edu.ar](http://www.eci.unc.edu.ar)

Tel.: +54 351 4334160 int. 103.

Av. Valparaíso esq. Los Nogales. Ciudad Universitaria. Córdoba, Argentina.



Como se ha visto a lo largo del modelo planteado por Aguilera, resulta muy completo en el sentido de que incorpora una serie de fases (*identificación, solución, plan, ejecución y evaluación*), las cuales a su vez se integran por una serie de requerimientos que permiten dar mayor solidez a cada apartado. Otro de los elementos que resultan fundamentales de esta perspectiva teórica es la incorporación de un rubro denominado contingencias en el cual se establecen una serie de variables en el ámbito público, recursos, tiempo, políticas y terreno; las cuales pueden surgir en el futuro, y para ello

[www.panam2013.eci.unc.edu.ar](http://www.panam2013.eci.unc.edu.ar) | [www.eci.unc.edu.ar](http://www.eci.unc.edu.ar)

Tel.: +54 351 4334160 int. 103.

Av. Valparaíso esq. Los Nogales. Ciudad Universitaria. Córdoba, Argentina.

plantea planear un conjunto de acciones alternas que no pongan en peligro el plan. Mientras que en la última etapa del plan maneja una evaluación para medir el plan, así mismo también propone las variables que deben ser consideradas como la eficiencia, eficacia, creatividad e innovación.

## **6. CONSIDERACIONES FINALES**

Como el lector ha podido darse cuenta, se han mostrado algunas perspectivas teóricas que permitan dar sustento a la presente investigación. Es importante resaltar además que se trata de una investigación en proceso. Y que aún falta por aplicar los instrumentos de medición para conocer la percepción de los ciudadanos en torno a la Coordinación General de Transparencia, así como realizar el diagnóstico para indagar sobre la forma en la que se está gestionando la información en dicha dependencia, para ello, se empleará el modelo sistémico de la gestión de la información, de tal manera que permita arrojar datos valiosos en torno al modo en el que se está trabajando al interior de la organización y cuáles son las áreas de oportunidad para incorporarlas posteriormente al plan estratégico de comunicación y que se empleará el modelo propuesto por Jorge Aguilera.

## **Bibliografía**

[www.panam2013.eci.unc.edu.ar](http://www.panam2013.eci.unc.edu.ar) | [www.eci.unc.edu.ar](http://www.eci.unc.edu.ar)  
Tel.: +54 351 4334160 int. 103.  
Av. Valparaíso esq. Los Nogales. Ciudad Universitaria. Córdoba, Argentina.

Alcaraz, J. E. (2005). *Teoría General de Sistemas y Enfoque Sistémico*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2012, de Revista Alternativa:

<http://www.revistaalternativa.org/numeros/no3/html3/alcaraz3.htm>

Aguilera, J. (2007). El plan no es la estrategia y otros conceptos fundamentales. En A. Guzmán, *Comunicación Empresarial. Plan Estratégico como herramienta gerencial* (págs. 59-89). Colombia: ECOE.

Ballart, X. (2001). *Innovación en la Gestión Pública y en la Empresa Privada*. Madrid: Díaz de Santos.

Cansino Muñoz, J. M. (2001). *Evaluación del sector público español*. España: Universidad de Cádiz.

Costa, J. (2009). *DirCom, estrategia de la complejidad: Nuevos paradigmas para la Dirección de la comunicación*. Barcelona: Age.

Daft, R. (2007). *Teoría Y Diseño Organizacional*. México: CENGAGE Learning.

De la Garza Toledo, E. (2006). *Tratado Latinoamericano de la Sociología*. México: Antropos.

Iglesias Gil, J. (2002). *Actas de los XIII cursos monográficos sobre el patrimonio histórico*. España: Universidad de Cantabria.

Johansen, O. (2004). *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. México: Limusa.

Kast, F., & Rosenzweig, J. (1993). Teoría General de los Sistemas: aplicaciones para la organización y gestión. En C. Ramió, & X. Ballart, *Lecturas de la Teoría de la Organización: La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos*. (págs. 599-621). España: MAP.

Luhmann, N. (2005). *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. España: Antropos.

Maqueda Lafuente, J. (1996). *Cuadernos de dirección estratégica y planificación*. Madrid: Diaz de Santos.

BIBLIOGRAPHY \l 2058 Rodríguez, Y. (8 de Abril de Mayo de 2008). Gestión de información e inteligencia: integración en los contextos organizacionales. La Habana, Cuba. Recuperado de: HYPERLINK  
"http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352008000500003&script=sci\_arttext"  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352008000500003&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352008000500003&script=sci_arttext)

Ruíz Olabuenaga, J. I. (2008). *Sociología de las Organizaciones Complejas*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Olivar, C. & Primera, N. (2011). Modelo de Gestión de la Información para los Consejeros Comunales en Venezuela. Redalyc. Revista Venezolana de Gerencia, Vol. 16 (54), 291-305. Recuperado de  
<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29018865007Vega>

Zabludovsky, G. (2007). México: Mujeres en cargos de dirección del sector privado. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 9-26.