

**APOYO A LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE
COMUNICACIONES PARA EL INSTITUTO UNIVERSITARIO DE LA PAZ –
UNIPAZ 2009 - 2010**

DANIEL SOLANO NARANJO
Comunicador Social – Modalidad Pasantía

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
“Seccional Bucaramanga”
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO
FLORIDABALANCA
2009

**APOYO A LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE
COMUNICACIONES PARA EL INSTITUTO UNIVERSITARIO DE LA PAZ –
UNIPAZ 2009 - 2010**

**DANIEL SOLANO NARANJO
Comunicador Social – Modalidad Pasantía**

**Informe de pasantía realizada en el Instituto Universitario de la Paz -
UNIPAZ**

**Profesor Supervisor
Héctor Mauricio Gómez Mora
Comunicador Social - Periodista**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
“Seccional Bucaramanga”
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO
FLORIDABALANCA
2009**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Floridablanca 27, julio, 2009

*A la mujer que con su esfuerzo me enseñó
que existe otra opción.*

AGRADECIMIENTOS

Esta pasantía no habría sido posible sin el apoyo espiritual, moral y académico de algunas personas que acompañaron de lejos o de cerca el proceso, a ellos los más sinceros agradecimientos.

Agradecimientos especiales a: Dios por escuchar las oraciones, a Teresa Naranjo Olave (madre) por sus consejos, a Yomaira Solano Naranjo (arapongui) por su paciencia, y en general a Carmenza Viviescas, Roxana Cativiela, Esperanza González (Pancha), Henry Mendoza, Héctor Mauricio Gómez Mora (profesor supervisor), Henry Parra Ardila y Luis Gustavo Mateus Corzo.

Por último, se extiende un especial reconocimiento para el Maestro Carlos Vásquez quien dirigió el proceso, apoyó las ideas “absurdas” y administró la terquedad.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
1. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	14
1.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	14
1.2. NATURALEZA JURÍDICA Y DOMICILIO	15
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	16
2.1. MISIÓN	16
2.2. VISIÓN.....	16
2.3. OBJETIVOS INSTITUCIONALES	17
2.4. PRINCIPIOS INSTITUCIONALES.....	17
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	19
4. REFERENTE CONCEPTUAL.....	21
4.1. COMUNICACIÓN INTERNA:.....	23
4.2. COMUNICACIÓN EXTERNA:	23
4.3. CANALES DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	23
4.3.1. COMUNICACIÓN DIRECTA-INTERNA	23
4.3.2. COMUNICACIÓN MASIVA-EXTERNA.....	24
4.4. ACTORES.....	24
4.5. EL EQUIPO DE COMUNICACIÓN	26
4.6. RESPONSABILIDADES DEL DIRECTOR DE COMUNICACIONES Y SU EQUIPO	26
4.7. POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN UNIPAZ.....	28
5. OBJETIVO GENERAL	30
5.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	30
6. ACTIVIDADES DESARROLLADAS	31
6.1. ACTIVIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES.....	31
6.2. PRODUCCIONES INFORMATIVAS PARA LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN UNIPAZ Y ACTIVIDADES DE APOYO A BIENESTAR UNIVERSITARIO	35
6.3. CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL INTERNO	43
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	44
8. PRESUPUESTO	45
BIBLIOGRAFÍA	46
ANEXOS.....	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Redes de comunicación	pág. 24
Figura 2. Estructura de la oficina de Comunicaciones	26
Figura 3. Matriz de inventario de aplicación para componentes de información y comunicación pública UNIPAZ 2009	43

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Organigrama	46
Anexo B. Periódico HOY UNIPAZ	47
Anexo C. Fotografías de carteleras	48
Anexo D. Plan Estratégico de Comunicaciones (en CD)	
Anexo E. Presentación de evidencias de Procesos de Comunicaciones (en CD).	
Anexo F. Propuesta de rediseño de la página Web www.unipaz.edu.co (en CD)	
Anexo G. Notipaz (en CD)	
Anexo H. Programa de Radio UNIPAZ HOY 26 de marzo de 2009 (en CD)	
Anexo I. Anteproyecto.(en CD)	

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. PRESUPUESTO

35

GLOSARIO

MECI: Modelo Estándar de Control Interno para instituciones públicas

CONTROL INTERNO: conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituyen en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender.

SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN: estructuración de Componentes de Control que al interrelacionarse entre sí, bajo la acción de los niveles de autoridad y/o responsabilidad correspondientes, aseguran el control a la gestión de las operaciones de la entidad pública, orientándola a la consecución de los resultados y productos necesarios al cumplimiento de sus objetivos institucionales de conformidad con lo establecido por la Constitución, la ley, sus reglamentos y las reglas propias de autorregulación de la organización.

Los componentes del Subsistema de Control de Gestión son: Actividades de Control, Información y Comunicación Pública.

COMPONENTE DE INFORMACIÓN: conjunto de Elementos de Control, conformado por datos que al ser ordenados y procesados adquiere significado para los grupos de interés de la entidad pública a los que va dirigido

COMPONENTE DE COMUNICACIÓN PÚBLICA: conjunto de elementos de control, que apoya la construcción de visión compartida el perfeccionamiento de las relaciones humanas de la entidad pública con grupos de interés internos y externos, facilitando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales, en concordancia con lo establecido en el artículo 32 de la ley 489 de 1998.

RESUMEN GENERAL DE PASANTÍA

TÍTULO: APOYO A LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES PARA EL INSTITUTO UNIVERSITARIO DE LA PAZ – UNIPAZ 2009 – 2010.

AUTOR: Daniel Solano Naranjo

FACULTAD: Facultad de Comunicación Social – Periodismo

PROFESOR SUPERVISOR DE PASANTÍA: Héctor Mauricio Gómez Mora

RESUMEN

El Instituto Universitario de la Paz – UNIPAZ es un establecimiento público de educación superior, condición que le exige cumplir con los requerimientos del Modelo Estándar de Control Interno - MECI. Para finales del 2008, la evaluación institucional MECI, aplicada por el Departamento Administrativo de la Gestión Pública, arrojó resultados poco satisfactorios en cuanto al Subsistema de Control de Gestión, dentro del cual se evalúa los procesos de comunicación e información organizacional, obteniendo en el Componente de Información un resultado del 40% y en el caso de la Comunicación Pública el 76,67%.

Debido a que los procedimientos del MECI demandaban mucho tiempo para su implementación y las evaluaciones que se avecinaban no daban espera, se decide diseñar el Plan Estratégico de Comunicaciones – PEC, UNIPAZ 2009 - 2010, con el objetivo de organizar, definir, controlar y aplicar acciones estratégicas y procesos de comunicación en la institución, de acuerdo con los requerimientos MECI.

La metodología de aplicación estuvo enmarcada en tres objetivos específicos descritos en el anteproyecto, los cuales fueron: Caracterizar los componentes de información y comunicación pública MECI, a través de una matriz de inventario; Socializar la matriz a la comunidad administrativa; y por último, Construir el Plan Estratégico de Comunicaciones teniendo en cuenta la información recopilada en la Matriz de Inventario.

Según la evaluación hecha por el Jefe de Evaluación Y Control Interno en el mes de Junio de 2009, este proyecto permitió el mejoramiento de los componentes, obteniendo en Información un resultado del 61,6% y en Comunicación Pública el 91,6%.

El diseño e inicio de la aplicación del PEC permitió evidenciar que se pueden generar procesos prácticos para el alcance de objetivos y mejora continua, además, que es necesaria la creación de un departamento de comunicaciones en UNIPAZ, para la administración de sus procesos de comunicación.

PALABRAS CLAVES: Comunicación, plan estratégico de comunicaciones UNIPAZ, proceso, medios y organización.

V*B* JEFE DE BIENESTAR UNIVERSITARIO - UNIPAZ

OVERVIEW OF INTERNSHIP

TITLE: SUPPORT FOR THE CONSTRUCTION OF THE COMMUNICATION STRATEGIC PLAN FOR INSTITUTO UNIVERSITARIO DE LA PAZ - UNIPAZ 2009 to 2010.

AUTHOR: Daniel Solano Naranjo

FACULTY: Faculty of Social Communication - Journalism

SUPERVISOR OF TEACHER INTERNSHIP: Héctor Mauricio Mora Gómez

ABSTRACT

The Instituto Universitario de la Paz - UNIPAZ is a public institution of higher education, a condition that requires it to follow the requirements of the Modelo Estándar de Control Interno - MECI. At the end of 2008, the institutional evaluation MECI (implemented by the Department of Public Management) yielded unsatisfactory results related to the subsystem of management control in which it assesses the processes of organizational communication and information obtained a result of 40% by the Reporting Component and 76.67% in the case of the Public Communication.

Because of the MECI procedures demanded time for implementation and evaluations it was decided to design a Strategic Communications Plan - CSP UNIPAZ 2009 - 2010, to organize, define, implement and monitor strategic actions and communication processes within the institution, in accordance with the requirements MECI.

The Methodology Implementation was based on three specific objectives outlined in the draft, which were: first, characterize the components of public information and communication MECI, through an inventory array. Second, socialize matrix management to the community, and finally, Building Communications Strategic Plan, taking into account the information gathered in the Matrix Inventory.

According to the assessment made by the Evaluation and Internal Control Chief in June 2009, this project enabled the upgrading of components, obtaining 61.6% in information and 91.6% Public Communication.

The design and initial implementation of the SGP led to evidence that can generate practical processes to achieve continuous improvement goals and, also create a communication department in UNIPAZ, necessary for managing the institutional communication processes.

KEY WORDS: communication, strategic communications plan UNIPAZ, process, media and organization.

V * B * JEFE DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

INTRODUCCIÓN

El presente informe describe las actividades y alcances de la pasantía realizada del 15 de enero al 15 de julio de 2009, en el Instituto Universitario de la Paz - UNIPAZ, y que tuvo como objetivo central el apoyo en la construcción del Plan Estratégico de Comunicaciones – PEC, UNIPAZ 2009 – 2010.

El PEC se planteó como solución práctica a los requerimientos del Modelo Estándar de Control Interno – MECI, puesto que era necesario generar acciones que en corto tiempo reforzaran las falencias de los procesos de comunicación en UNIPAZ, los cuales arrojaron resultados poco satisfactorios en la evaluación aplicada por el Departamento Administrativo de la Gestión Pública en cuanto al Subsistema de Control de Gestión (Componentes de Información y Comunicación Pública).

Por esta razón se trazaron los siguientes objetivos específicos: 1. Caracterizar los componentes de información y comunicación pública MECI, a través de una matriz de inventario que señale: requerimientos, posible acción-solución, responsable, posible metodología de evaluación, posible indicador y la evidencia de existencia del requerimiento; 2. Socializar la matriz a la comunidad administrativa, con el fin de construir colectivamente las acciones correctivas; 3. Construir el Plan Estratégico de Comunicaciones teniendo en cuenta la información recopilada en la Matriz de Inventario, el cual debe estar enfocado en organizar, definir, controlar, y aplicar acciones estratégicas y procesos de comunicación para el Instituto Universitario de la Paz- UNIPAZ.

Así las cosas, el informe detalla la identificación de la organización y su direccionamiento estratégico; el referente conceptual donde se describen las teorías y conceptos aplicados al desarrollo de la propuesta y parte de su aplicación; el objetivo general y objetivos específicos de la pasantía; las actividades desarrolladas; y al igual que, las conclusiones y recomendaciones como producto de la experiencia.

De igual forma, el lector encontrará seguidamente el presupuesto empleado para el desarrollo de la pasantía, la bibliografía y por último, los anexos como soporte de las actividades realizadas.

Para finalizar, el informe proporcionará la visión de una propuesta que surgió para el mejoramiento de la comunicación institucional y que actualmente se tiene como modelo para el mejoramiento de otros procesos al interior del Instituto Universitario de la Paz – UNIPAZ.

1. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. RESEÑA HISTÓRICA¹

El Instituto Universitario de la Paz UNIPAZ tiene sus inicios en la Asamblea Departamental mediante ordenanza No. 19 de abril de 1986, que otorga facultad al gobernador de la época, Dr. Álvaro Cala Hederich, para ordenar al Secretario de Educación Departamental la creación de una Institución de Educación Superior en Barrancabermeja. La Gestión da como resultado inicial la Fundación Universitaria Para el Desarrollo de la Educación Tecnológica de Barrancabermeja - FUNDETEC. El proyecto se constituye en sus inicios como un ente privado del cual hacían parte la Universidad Industrial de Santander, la Gobernación de Santander, la Alcaldía de Barrancabermeja, ECOPETROL y las Unidades Tecnológicas de Santander.

El 19 de noviembre de 1.987 mediante el decreto ordenanza No. 0331 expedido por la Gobernación de Santander, el proyecto FUNDETEC fue replanteado para dar paso a la constitución de una Institución Universitaria. Teniendo en cuenta que el país vivía momentos difíciles a nivel sociopolítico, particularmente en Barrancabermeja, surge por iniciativa del gobierno de Belisario Betancourt Cuartas denominar al nuevo proyecto educativo Instituto Universitario de la Paz.

Para el mes de marzo de 1988 la institución abre sus puertas con 43 estudiantes en el programa de Medicina Veterinaria y Zootecnia, siendo el primer rector el Dr. Leonel León Gamarra y designado como primer Decano de la Facultad el Dr. Carlos Augusto Vásquez Rojas.

Desde 1990 se han dado apertura a 11 programas académicos en pregrado y 6 en postgrados, logrando actualmente ofrecer educación pública y de calidad a más de dos mil estudiantes, provenientes de catorce municipios de la región del Magdalena Medio y de otras regiones del país.

En veintiún años de vida institucional, la mayoría de programas cuenta con registro calificado y se proyecta hacia la acreditación institucional. De igual forma, se viene adelantando la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad, bajo la norma NTC ISO 9001:2000, al igual que la implementación del Modelo Estándar del Control Interno (MECI) y un proyecto de fortalecimiento institucional. Esto contribuirá a la búsqueda del mejoramiento continuo.

¹ INSTITUTO UNIVERSITARIO DE LA PAZ, Reseña Histórica [online]. Edición Revisada [Barrancabermeja-Colombia]: UNIPAZ s.f. [citado en 15 julio de 2009] Disponible en Internet: <http://www.unipaz.edu.co/historia_reseña.asp>

1.2. NATURALEZA JURÍDICA Y DOMICILIO²

El Instituto Universitario de la Paz, es una Institución Universitaria; acorde con lo establecido en el literal “b” del artículo 16 de la Ley 30 de 1992, creado por decreto ordenanza 0331 del 19 de noviembre de 1987. Es un establecimiento público de educación superior, de carácter académico, del orden departamental, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, adscrito a la Gobernación del Departamento de Santander y con domicilio principal en la ciudad de Barrancabermeja.

Dirección Campus Universitario: Km 14 Vía Bucaramanga Vereda El Zarzal

Centro de Investigación Santa Lucía

Teléfonos: 6221908 – 6214049 – 6214050

Telefax: 6214052

E_mail : info@unipaz.edu.co

Página Web : <http://www.unipaz.edu.co>

Ciudad : Barrancabermeja (Santander)

² INSTITUTO UNIVERSITARIO DE LA PAZ, Reseña Histórica [online]. Edición Revisada [Barrancabermeja-Colombia]: UNIPAZ s.f. [citado en 15 julio de 2009] Disponible en Internet: <http://www.unipaz.edu.co/historia_reseña.asp>

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO³

2.1. MISIÓN.

El Instituto Universitario de la Paz es una Institución de Educación Superior de carácter público del orden departamental, comprometida con el desarrollo de la cultura y la ciencia, sin perder de vista los saberes acumulados por las comunidades, en un marco de autonomía expresado en libertad de pensamiento y pluralismo ideológico, de enseñanza, de aprendizaje, de investigación y de cátedra.

Contribuye al desarrollo humano, urbano y rural del Magdalena Medio y del país, entendido éste como la transformación de las condiciones económicas, sociales, políticas y culturales de la población, formando mujeres y hombres que con dignidad trabajen por la paz y la armonía con la naturaleza.

2.2. VISIÓN.

El Instituto Universitario de la Paz se concibe, en la primera década del siglo XXI, como una universidad de carácter público y estatal, dotada de los mejores recursos científico técnicos, humanos y financieros, con una infraestructura acorde con los adelantos tecnológicos, vinculada a la Red Nacional de Ciencia y Tecnología; cuya tarea esencial la constituye la orientación de sus esfuerzos hacia el desarrollo de la cultura y de la ciencia mediante la consolidación de sus funciones de docencia, investigación y proyección social, a partir de su personal docente y administrativo altamente calificado y de la acreditación de sus programas.

³ INSTITUTO UNIVERSITARIO DE LA PAZ, Misión y Visión [online]. Edición Revisada [Barrancabermeja-Colombia]: UNIPAZ s.f. [citado en 15 julio de 2009] Disponible en Internet: <http://www.unipaz.edu.co/mision_vision.htm>

2.3. OBJETIVOS INSTITUCIONALES⁴

- Contribuir con la formación integral del educando a través de su vinculación con el sector productivo, la cultura, la recreación y el deporte.
- Generar espacios de participación con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, que contribuyan al desarrollo local, regional y nacional, de acuerdo con las exigencias y propuestas del entorno.
- Satisfacer las expectativas y necesidades del cliente, de acuerdo con sus requerimientos.
- Establecer y mantener la cultura de calidad y mejora continua de los procesos de la organización acorde con las exigencias de un mundo cambiante y en continua evolución.
- Implementar la infraestructura y ambiente de trabajo adecuado para garantizar la conformidad con la prestación del servicio.
- Incrementar la competencia del talento humano mediante la capacitación permanente del personal administrativo y docente.

2.4. PRINCIPIOS INSTITUCIONALES⁵

UNIPAZ adopta como principios los contenidos en el Capítulo I, Título Primero, de la Ley 30 de 1992 que son:

1. La Educación Superior es un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral, se realiza con posterioridad a la educación media o secundaria y tiene por objeto el pleno desarrollo de los alumnos y su formación académica o profesional.
2. La Educación Superior es un servicio público cultural inherente a la finalidad social del Estado.
3. El estado, de conformidad con la Constitución Política de Colombia y la Ley 30 de 1992, garantiza la autonomía universitaria, y vela por la calidad del servicio educativo a través del ejercicio de la suprema inspección y vigilancia de la Educación Superior.
4. La Educación Superior, sin perjuicio de los fines específicos de cada campo del saber, despertará en los educandos un espíritu reflexivo, orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de

⁴INSTITUTO UNIVERSITARIO DE LA PAZ, Objetivos [online]. Edición Revisada [Barrancabermeja-Colombia]: UNIPAZ s.f. [citado en 15 julio de 2009] Disponible en Internet: <<http://www.unipaz.edu.co/objetivos.htm>>

⁵INSTITUTO UNIVERSITARIO DE LA PAZ, Principio Institucional [online]. Edición Revisada [Barrancabermeja-Colombia]: UNIPAZ s.f. [citado en 15 julio de 2009] Disponible en Internet: <<http://www.unipaz.edu.co/principios.htm>>

pensamiento y de pluralismo ideológico que tenga en cuenta la universalidad de los saberes y la particularidad de las formas culturales existentes en el país. Por ello, la Educación Superior se desarrollará en un entorno de libertad de enseñanza, de aprendizaje, de investigación y de cátedra.

5. La Educación Superior será accesible a quienes demuestren poseer las capacidades requeridas y cumplan con las condiciones académicas exigidas en cada caso.

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional del Instituto Universitario de la Paz – UNIPAZ se esboza en el organigrama de la institución (anexo 1) y está constituida de forma jerárquica, según el Acuerdo 01 de 2000 del consejo directivo.⁶

Según la ley 30 de 1992, el Consejo Superior Universitario (Consejo Directivo) es el máximo órgano de dirección y gobierno de la universidad, y está integrado por: El Gobernador de Santander, quien lo preside; el Ministro de Educación Nacional o su delegado; un miembro designado por el Presidente de la República, que haya tenido vínculos con el sector universitario; un representante de las directivas académicas; el representante de los docentes; el representante de los egresados; el representante de los estudiantes; un representante del sector productivo; un representante de los ex-rectores de la institución; y el Rector de la institución con voz y sin voto.⁷

A la postre se encuentra en su orden jerárquico el Consejo Académico, el cual está conformado por siete (7) Directores de Escuelas, dos (2) Representantes de los Estudiantes, dos (2) Representantes de los Profesores, el Vicerrector y el Rector quien lo preside.⁸

En continuidad con lo mencionado prosigue el Rector(a) de la institución; el Vicerrector(a); el Secretario(a) General; el Director(a) Administrativo; los Directores de Escuela; el Director(a) del Centro de Información; el Director(a) de Investigación y Proyección Social; y el Director(a) de Registro y Control Académico. Este equipo de funcionarios conforma la Plana Directiva del Instituto Universitario de la Paz.

En pos se ubica la División Asesora la cual está integrada por el Jefe de Planeación; el Jefe de Evaluación y Control de Gestión; y el Asesor de Tecnologías de la Información.

Finalmente se encuentran los Jefes de las oficinas de la institución dentro de los cuales se encuentra el Jefe de la Oficina de de Servicios Generales, Jefe

⁶COLOMBIA. Instituto Universitario de la Paz. Acuerdo 001 de 2000, Febrero, por el cual se aprobó la planta de personal y la estructura organizacional. Barrancabermeja: Consejo Directivo: 2000

⁷COLOMBIA. Congreso de la República. Ley 30 de 1992, Diciembre 28, por la cual se organiza el servicio público de la EDUCACIÓN SUPERIOR. Bogotá: El Congreso: 1992.

⁸COLOMBIA. Instituto Universitario de la Paz. Acuerdo 001 de 2000, Febrero, por el cual se aprobó la planta de personal y la estructura organizacional. Barrancabermeja: Consejo Directivo: 2000

Oficina Gestión Humana y el Jefe de la Oficina de Bienestar Universitario, dependencia donde se realizó la pasantía.

OFICINA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

Según el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales UNIPAZ, el propósito general de la Oficina de Bienestar Universitario es “realizar programas culturales y de bienestar universitario, entendidos como el conjunto de actividades orientadas a propiciar espacios adecuados para la enseñanza, el aprendizaje, la investigación y proyección social de los estudiantes, profesores y personal administrativo de la Institución”.⁹

Misión

Es una dependencia que promueve y contribuye al mejoramiento de la calidad de vida y al desarrollo integral de las personas que conforman la comunidad universitaria, mediante la ejecución de un sistema de acciones culturales, sociales, deportivas y humanistas ; apoyando su ejercicio en los principios de universalidad, integralidad y equidad.

Visión

Bienestar Universitario propone ser una dependencia que consolide a UNIPAZ como el escenario propicio para la integración, convivencia, formación y proyección del ser humano como fundamento en la construcción de la sociedad del Magdalena Medio.

Programas de Bienestar Universitario

Área de salud: Es la encargada de generar programas de salud física y mental.

Área de Recreación y Deportes: Es la encargada de generar programas deportivos

Área de Cultura: es la encargada de generar programas culturales.

Área de Comunicación: esta área en la que se desarrolló la pasantía es la encargada de la administración de los medios de comunicación de la institución, además de desarrollar acciones de mejora, enfocadas a los procesos de comunicación que se desarrollan en la institución.¹⁰

⁹COLOMBIA. Instituto Universitario de la Paz. Manual específico: funciones y competencias y laborales UNIPAZ. Barrancabermeja: Consejo Directivo: 2008

¹⁰ INSTITUTO UNIVERSITARIO DE LA PAZ, Portafolio de Servicios [online]. Edición Revisada [Barrancabermeja-Colombia]: UNIPAZ s.f. [citado en 15 julio de 2009] Disponible en Internet: <<http://www.unipaz.edu.co/bienestar/portfolio.asp>>

4. REFERENTE CONCEPTUAL

En aras de mejorar los procesos y estrategias, las organizaciones en la actualidad adoptan mecanismos de evaluación y control de la gestión para medir el grado de efectividad de los proyectos que plantean, es así como el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI 1000:2005 proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo.¹¹

El Instituto Universitario de la Paz - UNIPAZ por ser una entidad pública, se sometió a estos procesos de evaluación y control MECI para el año 2008, instrumento que fue aplicado por el Departamento Administrativo de la Gestión Pública, arrojando resultados poco satisfactorios en el Componente de Información con un resultado del 40% y en el caso de la Comunicación Pública el 76,67%.¹²

El MECI define el Componente de Información como el conjunto de Elementos de Control, conformado por datos que al ser ordenados y procesados adquiere significado para los grupos de interés de la entidad pública a los que va dirigido. Hace parte de la operación de la entidad al convertirse en insumo para la ejecución de los proyectos y a su vez en producto de los mismos. Garantiza la base de la transparencia de la actuación pública, la rendición de cuentas a la comunidad y el cumplimiento de obligaciones de información.

De igual forma define la Comunicación Pública como el conjunto de elementos de control, que apoya la construcción de visión compartida el perfeccionamiento de las relaciones humanas de la entidad pública con grupos de interés internos y externos, facilitando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales, en concordancia con lo establecido en el artículo 32 de la ley 489 de 1998.

Así las cosas, el MECI recomienda centrar las estrategias de la organización en cuatro objetivos de control de Información: 1. establecer los procedimientos necesarios para garantizar la generación de información veraz y oportuna; 2. establecer los procedimientos que permitan la generación de la información que por mandato legal, le corresponde suministrar a la entidad a los órganos de Control Externo; 3. garantizar la publicidad de la información que se genere al

¹¹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA GESTIÓN PÚBLICA. Manual de Implementación. Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005. El Instituto, Bogotá 2006 Pág. 9

¹² DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. [online] Reporte Implementación MECI SGC. [citado en 27 marzo de 2009] Disponible en Internet: <<http://mecicalidad.dafp.gov.co/Encuesta2008/pgReporte.aspx>>

interior de la Entidad; 4. Garantizar el suministro de información veraz y oportuna para el proceso de Rendición de Cuentas Públicas.¹³

Para llevar a cabo los objetivos, el MECI propone un procedimiento que se debería aplicar en las instituciones, sin embargo, los pasos a seguir demandan de un lapso de tiempo de un año aproximadamente, tiempo con el que no se cuenta en el Instituto Universitario de la Paz, puesto que la evaluación de control interno se presupuesta para junio de 2009, lo que nos hace recurrir a una solución más práctica e igualmente efectiva.

Pero ¿cómo alcanzar estos objetivos o mejorar los procesos en corto tiempo?. El Plan Estratégico de Comunicación en las organizaciones actuales, se constituye como la herramienta clave para administrar los procesos de comunicación, como lo asegura el Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional- CICCO, quienes manifiestan que “el ¿por qué? Del plan, se fundamenta en la comunicación como eje central de todas las actividades de la organización. No como instrumento mediático, sino como el enriquecimiento mutuo de toda relación humana. El plan se convierte en el hilo conductor que integra todas las partes de la organización optimizando la cadena de las funciones particulares de sus individuos, estableciendo una sinergia plena de la organización.¹⁴

Pero ¿qué es un Plan Estratégico de Comunicaciones? La Real Academia Española define como Plan el modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encausarla¹⁵. Diremos que Estrategia es una idea procesada y participativa, llevada a una acción para alcanzar un logro institucional. Por último, la comunicación será entonces el efecto de retroalimentación que ocurre en los procesos de flujo de información. Definiremos entonces para efectos de este proyecto que el Plan Estratégico de Comunicaciones-PEC es un modelo sistemático de ideas que tiene como objetivo mejorar los procesos de retroalimentación de la información en las organizaciones.

No obstante, los Planes Estratégicos de comunicaciones se pueden clasificar en planes estratégicos por necesidad o por problema. Para este caso se diseñará un Plan Estratégico por Problema, el cual se caracteriza por: implementarse por la presión que genera el medio o el problema que se ha presentado; el estratega se ve presionado a solucionar problemas inmediatos y consecuencias y al terminar el problema se indagará sobre el origen o el problema de fondo; su nivel de premura es alto, por último, es necesario

¹³ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA GESTIÓN PÚBLICA, Óp. Cit. Pág. 57.

¹⁴ UNIVERSIDAD DE LA SABANA, Plan estratégico como herramienta gerencial. CENTRO DE LA INVESTIGACIONES DE LA COMUNICACION CORPORATIVA ORGANIZACIONAL CICCO, Varios autores, Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional Publicado, Bogotá: ECOE, 2006. Pág. 30.

¹⁵ REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA, [online] [citado en 10 junio de 2009] Disponible en Internet: <http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=plan>

planear y ejecutar sobre la marcha y en ocasiones es imposible realizar pruebas piloto.¹⁶

Es importante para efectos del plan definir algunos conceptos que permitirán enmarcar un mismo lenguaje a la hora de su aplicación.

4.1. COMUNICACIÓN INTERNA:

Información que circula de la organización y para la organización y puede ser:

- a. Descendente: fluye de personas de los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional.
- b. Ascendente: circula de subordinados a superiores y continua su ascenso por la jerarquía organizacional.
- c. Horizontal: ocurre entre funcionarios del mismo rango.

4.2. COMUNICACIÓN EXTERNA:

Información que circula del interior de la organización, para actores externos y se clasifican en:

- a. Comunicación Comercial: comprende las relaciones comunicativas que se debe establecer con el cliente, proveedores, los competidores y los medios de comunicación.
- b. Comunicación Pública: se establece por medio de obligatoriedad con el gobierno de los estados, el pago de impuestos, las disposiciones técnicas legales, el régimen laboral, las normas ambientales, entre otras.¹⁷

4.3. CANALES DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

La comunicación en la institución se ha clasificado para efectos de este plan de comunicaciones en directa-interna o masiva-externa.

4.3.1. COMUNICACIÓN DIRECTA-INTERNA

La comunicación directa-interna es la que se realiza entre dos miembros de la institución o entre dependencias, esta comunicación es usada

¹⁶ UNIVERSIDAD DE LA SABANA. Óp. Cit., Pág. 64, 65.

¹⁷ KOONTZ Harold y HEINZ Weihrich, ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL duodécima edición, , Editorial Mc Graw Hill, México 2004, Pág. 598-606.

para, informar o solicitar información, puede ser ascendente, horizontal o descendente. Los medios o canales usados para este proceso son:
Escritos: cartas, informes, correos, memorandos, manuales, protocolos, planes, actas, hojas de vida, minutas, resoluciones, acuerdos, oficios y notificaciones.

Orales: reuniones y comités.¹⁸

4.3.2. COMUNICACIÓN MASIVA-EXTERNA

La comunicación masiva-externa es la emitida por una dependencia o miembro de la institución y es dirigida a un número considerable de actores, la información que ésta contiene es de interés general y puede ser comercial o pública. Los medios o canales usados para este proceso son

Escritos: circulares, carteles, afiches, volantes, noticias breves publicadas en la página web (NOTIPAZ), periódico UNIPAZ Hoy y encuestas.

Orales: programas de radio, conferencias, paneles y perifoneo.¹⁹

4.4. ACTORES

Para efectos de este Plan son definidos como actores (públicos) los colectivos o personas a los que va dirigido el mensaje y las acciones estratégicas, debido a que estos (los actores) hacen parte activa del proceso de aplicación de las estrategias, se convierten no sólo en escuchas sino también que participan aportando ideas, percepciones, acciones etc.

Este concepto se fundamenta en la Teoría de la Acción comunicativa de Jürgen Habermas, la cual plantea que la acción comunicativa es: *“fuerza u obliga a considerar también a los actores como hablantes u oyentes que se refieren a algo en el mundo objetivo, en el mundo social y en el mundo subjetivo, y se entablan recíprocamente a este respecto pretensiones de validez que pueden ser aceptadas o ponerse en tela de juicio. Los actores no se refieren sin más intencione recta a algo en el mundo objetivo, en el mundo social o en el mundo subjetivo, sino que relativizan sus emisiones sobre algo en el mundo teniendo presente la posibilidad de que la validez de ellas pueda ser puesta en cuestión por otros actores”*²⁰

Dentro del Instituto Universitario de la Paz - UNIPAZ se han dividido de acuerdo a las responsabilidades y campo de acción, así:

¹⁸ SOLANO NARANJO, Daniel. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN UNIPAZ 2009-2010, Barrancabermeja 2009

¹⁹ Ibid., p.8.

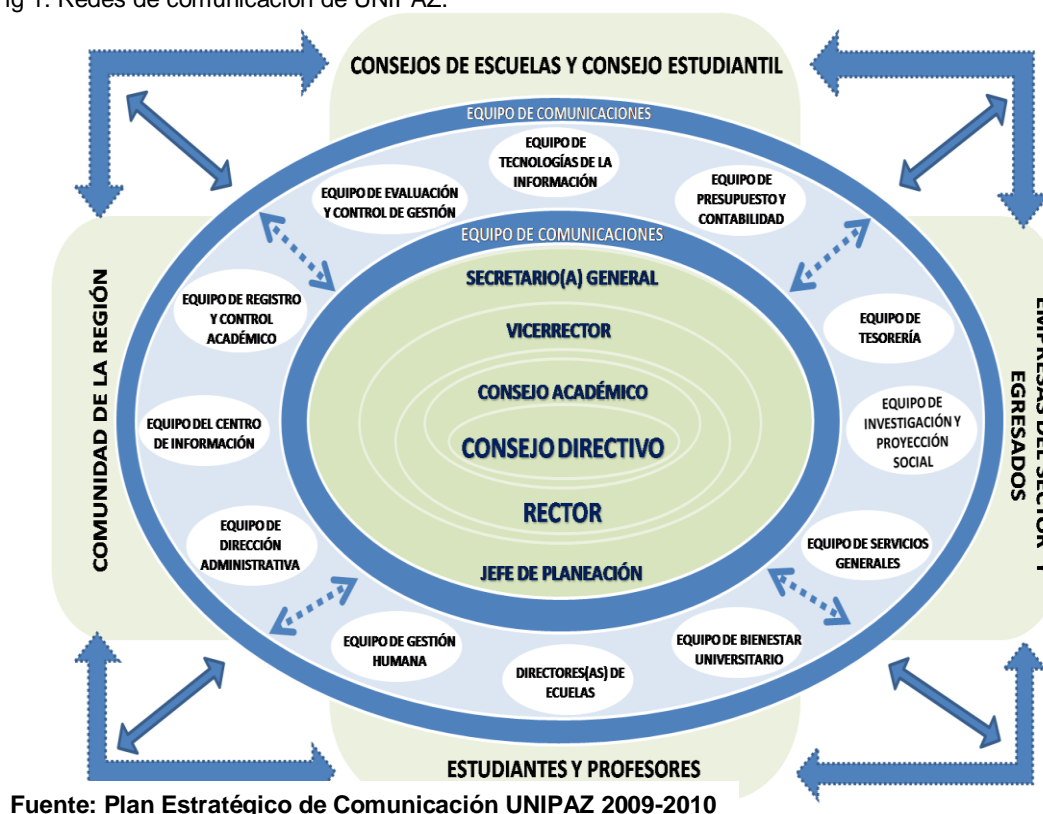
²⁰ HABERMAS Jürgen, TEORIA DE ACCIÓN COMUNICATIVA, Cátedra, Madrid 1989, Pág. 493

1. Directivos: está conformado por el Consejo Directivo, Consejo Académico, Rector, Secretario(a) General y Jefe de Planeación.
2. Administrativos: está conformado por el Equipo de Tecnologías de la Información, Equipo de Presupuesto y Contabilidad, Equipo de Tesorería, Equipo de Investigación y Proyección Social, Equipo de Servicios Generales, Equipo de Bienestar Universitario, Directores(as) de Escuelas, Equipo de Gestión Humana, Equipo de Dirección Administrativa, Equipo de Registro y Control Académico, Equipo de Evaluación y Control de Gestión, y Equipo de Centro de Información.
3. Colectivos: Esta Conformado por los Consejos de Escuela, Consejo Estudiantil, Empresas del Sector, Egresados, Estudiantes y Profesores, y Comunidad de la Región.

De acuerdo a la división de los actores hecha por el equipo diseñador del PEC UNIPAZ es importante señalar como debe fluir la comunicación masiva en la institución. Es así como se plantea que la comunicación masiva debe estar mediada por un equipo de profesionales de la comunicación. Esta puede suceder de directivos, hacia administrativos y colectivos; de colectivos a administrativos y directivos; o de administrativos a directivos y colectivos. (Figura 1)

La comunicación administrativa y diseñada por expertos permite procesos de comunicación asertiva y confiable.

Fig 1. Redes de comunicación de UNIPAZ.



Fuente: Plan Estratégico de Comunicación UNIPAZ 2009-2010

4.5. EL EQUIPO DE COMUNICACIÓN

Es preciso que el Equipo de Comunicaciones esté dirigido por un profesional de la comunicación. La aparición de esta figura (el profesional de la comunicación) se hace necesaria, debido a la importancia de un administrador del Plan Estratégico de Comunicación que coordine y ejecute las acciones, actualice anualmente el plan, coordine e integre los medios masivos de comunicación de la institución, entre otras necesidades.

Del mismo modo, es necesario que el comunicador, como actor líder del proceso de diseño y aplicación del Plan Estratégico de Comunicaciones, contenga competencias académicas, de liderazgo y perfil, las cuales son: competencia cognitiva, competencia fáctica, competencia prudente y competencia crítica.

- **COMPETENCIA COGNITIVA:** aquella que expresa los conocimientos autónomos de las teorías de la comunicación en las organizaciones, que fundamentan su acción y que legitiman su trabajo profesional.
- **COMPETENCIA FÁCTICA:** es aquella que le permite llevar a la práctica los conocimientos teóricos. Permite probar y comprobar las teorías formuladas en su profesión. La práctica permite validar o invalidar las teorías empleadas.
- **COMPETENCIA PRUDENTE:** permite obrar de acuerdo con las convicciones éticas y morales de su formación humanística, en una búsqueda constante de la verdad y del bien como expresión de la libertad.
- **COMPETENCIA CRÍTICA:** permite discernir sobre lo bueno y lo malo de las acciones humanas, optando por las acciones buenas que enriquecen a las personas de la organización.²¹

4.6. RESPONSABILIDADES DEL DIRECTOR DE COMUNICACIONES Y SU EQUIPO

Para iniciar, es importante enmarcar al equipo de comunicaciones dentro de la estructura organizacional del Instituto Universitario de la Paz –UNIPAZ, por esta razón, se considera que éste debe estar bajo la dirección de Rectoría y supervisado por Vicerrectoría. En cuanto a su conformación, conviene que esté integrado por un Profesional de la comunicación, un Pasante Comunicador Social y asesorado por las oficinas de Evaluación y Control de Gestión, Planeación y Sistema de Gestión de la Calidad.²²

El equipo deberá atender a dos competencias. La primera es la Comunicación Organizacional, la cual tiene que ver con la construcción y aplicación de los procesos de comunicación en la universidad, la organización de eventos,

²¹UNIVERSIDAD DE LA SABANA. Óp. Cit., Pág.44 - 48

²² SOLANO NARANJO, Óp. Cit.

supervisión del PEC y todo lo referente a gestión de la información y comunicación pública. La segunda son los Medios de Comunicación. Este se refiere a la administración de los medios de comunicación institucional a saber: radio, prensa, página Web y carteleras. Por último, es importante denotar que los objetivos que se tracen en cuanto a comunicación, deben responder a los objetivos de la administración, registrados en el Plan Estratégico Institucional-PEI. (Ver figura 2.)

Figura 2: Estructura de la oficina de Comunicaciones.



Fuente: Plan Estratégico de Comunicación UNIPAZ 2009-2010

Las responsabilidades del equipo serán:

1. Convocar a la comunidad universitaria al diseño del Plan estratégico de comunicación
2. Dirigir la planeación de la comunicación en la institución
3. Redactar el Plan estratégico de comunicación
4. Velar por la aplicación del Plan
5. Administrar los medios de comunicación masivos de la institución (programas de radio, Periódico, medios impresos y Página Web)
6. Realizar el plan de medios para los eventos de la institución
7. Supervisar la comunicación masiva dirigida actores internos y externos
8. Desarrollar los protocolos de eventos
9. Crear los procesos de comunicación que exige el Sistema de Gestión de Calidad

4.7. POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN UNIPAZ

Como elementos de una política de Comunicación Institucional, se proponen cuatro principios fundamentales:

a. La comunicación de la UNIPAZ es un instrumento al servicio del cambio Institucional.

Ello significa que todos los procesos comunicativos, tanto internos como externos, deben apuntar hacia la consolidación de los cambios institucionales. Estos a su vez, deben traducirse en estrategias y planes de comunicación que provoquen la comprensión y aceptación del cambio. La comunicación, en este sentido, tiene mucha importancia, pues no se trata simplemente de comunicar los cambios sino de permitir que todos los interesados tomen parte en la construcción del cambio. La información al servicio de las transformaciones adquiere así un rol fundamental para garantizar el resultado.

b. La comunicación de UNIPAZ como instrumento para proyectar el desarrollo científico, académico y cultural de la Universidad.

La comunicación debe, de otra parte, darle un gran impulso al desarrollo científico, académico y cultural de la Institución. Para ello no basta con el envío de informes a los medios de comunicación masiva. Se requiere consolidar un equipo especializado de comunicadores, capaces de producir mensajes sobre temas científicos y especializados generales, dirigidos a públicos de diverso nivel.

c. Los mensajes que produzca UNIPAZ estarán dirigidos a los públicos de interés Institucional.

La producción de mensajes informativos y, en general, la estrategia comunicativa debe estar cuidadosamente centrada en públicos de interés específico. La Universidad no genera mensajes "para todos". Según cada caso los públicos destinatarios del mensaje están constituidos por la comunidad científica y académica tanto a nivel nacional como internacional, el sector productivo, los grupos de decisión, los medios de comunicación, los egresados, los bachilleres y, en fin, cuantos se consideren vinculados de una manera u otra con la Institución.

La producción de mensajes con destino a públicos determinados debe estar cuidadosamente planeada, teniendo absoluta claridad sobre el propósito perseguido y el tipo de mensaje más adecuado. Ello elimina, o al menos controla, el carácter espontáneo y en ocasiones ambiguo de los mensajes informativos, lo cual implica el diseño de pautas de conducta en materia informativa respecto a todos los temas

considerados de interés y, en especial, los llamados Temas álgidos, tal como lo referente a situación económica y orden público.

d. El equipo de comunicaciones será el coordinador de la comunicación Institucional de UNIPAZ.

Lo señalado en este punto implica que el proceso de comunicación Institucional debe residir en cabeza de un profesional de la comunicación, para garantizar el carácter homogéneo de la información. Ello no significa, ni mucho menos, la concentración de la operación informativa en una sola dependencia.

La complejidad de la organización, la dimensión de ésta y la multiplicidad de sus fuentes informativas, plantean la necesidad de que la comunicación Institucional opere en una estructura de rueda, en donde los diferentes nodos tienen independencia relativa del nodo central.

Los cuatro elementos aquí señalados deben constituirse en la guía política de la cual se desprende las diversas estrategias comunicativas al servicio de UNIPAZ.²³

²³ SOLANO NARANJO, Daniel. Óp. Cit.

5. OBJETIVO GENERAL

Apoyar la redacción del Plan Estratégico de Comunicaciones y realizar las producciones informativas para los medios de comunicación del Instituto Universitario de la Paz - UNIPAZ.

5.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Caracterizar los componentes de información y comunicación pública MECI, a través de una matriz de inventario que señale: requerimiento, posible acción-solución, responsable, posible metodología de evaluación, posible indicador y la evidencia de existencia del requerimiento.
2. Socializar la matriz a la comunidad administrativa, con el fin de construir colectivamente las acciones correctivas.
3. Construir el Plan Estratégico de Comunicaciones teniendo en cuenta la información recopilada en la Matriz de Inventario, el cual debe estar enfocado en organizar, definir, controlar, y aplicar acciones estratégicas y procesos de comunicación para el Instituto Universitario de la Paz-UNIPAZ.
4. Reestructurar y realizar el programa radial “Hoy Unipaz” el cual se transmite por la emisora Antena del Río 7.80 AM, todos los jueves de 11:00 a 11:30 AM, con repetición los viernes en el mismo horario.
5. Rediseñar y realizar el periódico “Unipaz Hoy”.
6. Reestructurar la página Web institucional www.unipaz.edu.co
7. Rotar noticias breves institucionales, a través de la página Web www.unipaz.edu.co
8. Rotar información de interés institucional en las carteleras que se encuentran dentro del campus universitario.

6. ACTIVIDADES DESARROLLADAS

En el inicio del periodo (15 enero a 28 de febrero) la pasantía se enfocó en la realización de producciones mediáticas dentro de las que se encontraban programas radiales, diseño y realización del periódico, la actualización de carteleras, realización de notas informativas (Notipaz) para la página Web institucional, programación, además de la realización de eventos de la institución y apoyar las diferentes actividades que se ejecutaban desde la oficina de Bienestar Universitario.

Desde el mes de marzo, por solicitud de los directivos de la institución, la pasantía da prioridad al proyecto “Construcción del plan estratégico de comunicaciones – UNIPAZ, 2009 - 2010”, con el fin de responder a los requerimientos del Modelo Estándar de Control Interno – MECI. Sin embargo, las actividades referentes a las realizaciones mediáticas se continuaron realizando.

A continuación, relacionamos las actividades realizadas desde la Oficina de Bienestar Universitario del Instituto Universitario de la Paz – UNIPAZ, a partir del 15 de enero hasta el 15 de julio de 2009, cumpliendo con la modalidad de pasantía para adquirir el título de Comunicador Social Periodista.

6.1. ACTIVIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES

6.1.1. PRIMERA ETAPA – 1 MARZO A 31 DE MARZO DE 2009

Objetivo específico: Caracterizar los componentes de información y comunicación pública MECI, a través de una matriz de inventario que señale: requerimiento, posible acción-solución, responsable, posible metodología de evaluación, posible indicador y la evidencia de existencia del requerimiento.

a. Resultados obtenidos:

- i) Se realizó el formato Matriz de Inventario, el cual logró condensar todos los requerimientos del MECI y traducirlos en acciones concretas.
- ii) La construcción de la Matriz consiguió asignar un responsable a cada requerimiento-acción, logrando así que las responsabilidades fuesen repartidas por competencias y no por asignaciones.

Figura 3. Matriz de inventario de aplicación para componentes de información y comunicación pública UNIPAZ 2009.

MATRIZ DE INVENTARIO DE APLICACIÓN PARA COMPONENTES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PÚBLICA UNIPAZ 2009					
OBJETIVOS:	1. Realizar un inventario de las acciones comunicativas que se realizan y no se realizan en UNIPAZ, teniendo en cuenta los requerimientos hechos por el MECI.				
	2. Proponer posibles acciones, responsables, metodología de evaluación e indicadores a los requerimientos hechos por los componentes de información y comunicación pública MECI				
ELABORADO POR : EQUIPO DE BIENESTAR UNIVERSITARIO					
4. COMPONENTE DE COMUNICACIÓN PÚBLICA: ELEMENTO COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: LA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN					
REQUERIMIENTO	ACCIÓN	RESPONSABLE	POSIBLE METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN	POSIBLE INDICADOR	¿EXISTE?
Determinar los canales de comunicación entre la dirección de la entidad y los demás servidores.	1. Diseñar y aplicar un Plan Estratégico de Comunicaciones	Rector, Vicerrector, Jefe Departamento de Comunicaciones, Jefe de Control Interno	A través de la reunión de grupos focales cada tres meses se puede determinar el cumplimiento de los indicadores y si es el caso replantear la acción.	Presentación del plan estratégico	no
Determinar los canales de comunicación entre los responsables de los procesos de la entidad.	2. Diseñar y socializar un Mapa Estratégico de Comunicaciones			Presentación del Mapa Estratégico	no
	3. Diseño y aplicación de Políticas de Comunicación			Socialización de políticas de comunicación al comité de comunicaciones el cual velara por su aplicación	si
Diseñar y aplicar mecanismos de seguimiento y evaluación al funcionamiento de los mismos.	Formato de evaluación de alcances de tareas y metas, teniendo en cuenta el Cronograma			Número de actividades realizadas por 100, dividido por el total de actividades	no
1. NOTA: Los indicadores y el hallazgo de la existencia de las acciones se analizarán con cada uno de los responsables.					
2. NOTA: Los jefes de departamentos de comunicaciones, Bienestar Universitario, Planeación y Control de Calidad, estarán a cargo del seguimiento de las acciones y la formulación del Plan estratégico de comunicaciones.					

Fuente: Plan Estratégico de Comunicación UNIPAZ 2009-2010

b. Impacto

- i) Los responsables de cada requerimiento pudieron delimitar sus funciones en cuanto a los componentes de Información y Comunicación pública.
- ii) Se logró abarcar todas las dependencias involucradas, permitiendo una participación más amplia y logrando así un trabajo colectivo.
- iii) El formato sirvió de guía para la caracterización de otros componentes.

c. Limitaciones

- i) La renuncia de algunos funcionarios con responsabilidades dentro del diseño de la matriz retrasó el proceso.

6.1.2. SEGUNDA ETAPA – 1 DE ABRIL A 31 DE MAYO DE 2009

Objetivo específico: Socializar la matriz a la comunidad administrativa, con el fin de construir colectivamente las acciones correctivas.

a. Resultados obtenidos

- i) A través de visitas a cada dependencia se consiguió corroborar si existía un procedimiento o acción que respondiera al requerimiento.
- ii) Al socializar la acción que se proponía para suplir la necesidad del requerimiento, se logró la participación de cada funcionario, quien manifestaba conformidades, inconformidades o sugerencias acerca de la acción.
- iii) La aplicación de la Matriz de Inventario dio como resultado, la caracterización de cuáles acciones comunicativas se estaban realizando en la UNIPAZ y cuáles era necesario implementar, además de un conocimiento previo del estado en que se encontraban.

b. Impacto

- i) La matriz permitió recopilar información sobre las evidencias de procesos de comunicación en la institución, la cual consistió en verificar el lugar específico donde se desarrollaba el proceso requerido por el MECI, el responsable actual, entre otros (ej. el buzón de sugerencias se encuentra en biblioteca...).
- ii) Los funcionarios responsables de acciones evidenciaron la necesidad de organizar los procesos de comunicación en UNIPAZ, desde los departamentos que están bajo su responsabilidad.
- iii) En el transcurrir de la aplicación se logró identificar cuáles acciones requerían de más atención y al mismo tiempo, cuáles se podían implementar inmediatamente.

c. Limitaciones

- i) La rotación o renuncia de funcionarios obligó en algunos casos a repetir la aplicación de la Matriz.
- ii) La ausencia de algunos funcionarios en sus puestos de trabajo retrasó los tiempos estimados para la aplicación.
- iii) La falta de compromiso de algunos empleados hacia en ocasiones que el proceso fuera lento.

6.1.3. TERCERA ETAPA – 1 DE JUNIO A 15 DE JULIO

Objetivo específico: Construir el Plan Estratégico de Comunicaciones teniendo en cuenta la información recopilada en la Matriz de Inventario, el cual debe estar enfocado en organizar, definir, controlar, y aplicar acciones

estratégicas y procesos de comunicación para el Instituto Universitario de la Paz- UNIPAZ.

a. Resultados obtenidos

- i) Entrega y socialización del Plan Estratégico de Comunicaciones - PEC, UNIPAZ 2009 – 2010.
- ii) De acuerdo con los resultados arrojados por la Matriz Inventario de Procesos de Comunicación, se consiguió definir las acciones estratégicas para responder a los requerimientos MECI, las cuales se realizarán en el lapso de 8 meses, que cuentan desde julio del presente año, hasta marzo de 2010.
- iii) Se logró definir las políticas que deben regir la comunicación en la UNIPAZ, actividad que se venía aplazando desde el año pasado.
- iv) Se obtuvo la participación del cuerpo administrativo en la construcción del Plan, a través de reuniones.
- v) La construcción del Plan Estratégico de Comunicaciones - PEC, UNIPAZ, 2009-2010 permitió iniciar el proceso para contratación de un profesional en Comunicación Social, para la administración de los procesos de comunicación.
- vi) En el transcurso de la construcción del PEC se pudo definir los flujos de comunicación, actores, estructura de la dirección de comunicaciones, entre otros conceptos claves para desarrollo del plan.
- vii) Se gestionó la inclusión en el presupuesto de la vigencia UNIPAZ 2009 – 2010 la suma de \$18.124.404, destinados a la aplicación del PEC.
- viii) Se logró definir el objetivo general del PEC, logrando una sinergia con el Plan Estratégico Institucional – PEI.

b. Impacto

- i) La mayoría de los actores comprendieron la necesidad de organizar la comunicación en UNIPAZ y a su vez, respaldaran el proceso participando activamente.
- ii) El Rector, el Jefe de Planeación, el Jefe de Evaluación y Control Interno, el Jefe de Gestión de la Calidad y el Jefe de Bienestar Universitario, se comprometieron a llevar a cabo el PEC.

- iii) Con el inicio de la aplicación del PEC las evaluaciones de Control Interno MECI, mejoraron notablemente.
- iv) Los departamentos con responsabilidades de planeación y evaluación, retomaron la metodología de diseño del PEC y lo adaptaron a algunos procesos.

Limitaciones

- i) La ausencia de luz eléctrica y equipos de oficina, en algunos casos retrasó el avance del proceso.
- ii) Algunas dependencias poseen demasiadas responsabilidades, lo que se traduce en poco tiempo para la aplicación de las acciones encomendadas por el PEC.
- iii) Algunos jefes de dependencias no consideran aún la importancia de mejorar la comunicación en la institución.
- iv) Es posible que el proceso se estanque a futuro si no se aprueba un profesional responsable de la comunicación en UNIPAZ.

6.2. PRODUCCIONES INFORMATIVAS PARA LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN UNIPAZ Y ACTIVIDADES DE APOYO A BIENESTAR UNIVERSITARIO

6.2.1. PROGRAMA RADIAL “HOY UNIPAZ” EMITIDO POR LA EMISORA ANTENA DEL RÍO 780 A.M. TODOS LOS JUEVES CON REPETICIÓN LOS VIERNES A LAS 9:00 A.M.

a. Resultados obtenidos:

- i) Se realizaron 20 programas radiales.

b. Impacto

- i) Se reestructuro el programa insertándole secciones y dándole un concepto más juvenil, con la parición de un nuevo personaje llamado “Yei-Yei”.
- ii) Se logró la participación de 4 (cuatro) estudiantes que apoyaran el programa, los cuales en el transcurso de cada semana hacían labores de reporteros, lo que permitió también capacitarse en el transcurrir del tiempo en materia radiofónica.

- iii) Teniendo en cuenta que la emisora tiene cobertura en toda la región del Magdalena Medio y emite a través de la página Web www.aredmag.org.co, se pudo obtener una amplia cobertura a la hora de entregar información sobre los programas académicos, calendario académico, eventos de la universidad y Barrancabermeja, entre otros.

c. Limitaciones

- i) Dentro de las dificultades presentadas, se encuentran el daño que sufría en ocasiones los equipos de la emisora los cuales no permitieron grabar en varias ocasiones el programa.
- ii) En ocasiones, no se pudo supervisar o realizar las grabaciones del programa, puesto que se cruzaba con los eventos realizados por la oficina de Bienestar Universitario.
- iii) Por otra parte la falta de tiempo por parte del pasante y los estudiantes para la preparación de los programas, también dificulta la calidad del mismo, sin embargo, se logró en corto tiempo definir una temática para trabajar en el transcurso de las secciones.

6.2.2. PUBLICACIÓN DEL PERIÓDICO UNIPAZ HOY

a. Resultados obtenidos:

- i) Se realizó la edición, diseño, fotografía y publicación del periódico UNIPAZ HOY, el cual tiene un tiraje de mil ejemplares.

b. Impacto

- i) Se logró incentivar la escritura en los estudiantes y profesores en el periódico de la institución.
- ii) Se envió el periódico a más de 45 entidades públicas y privadas para dar a conocer sobre los procesos que se gestan en la universidad.
- iii) Se consiguió la participación de más de 50 personas de dentro y fuera de la institución, en el desarrollo del periódico.

c. Limitaciones

- i) Una de las dificultades que retrasó la publicación del periódico fue la congelación de recursos de la institución, la cual no permitió imprimir el periódico en el tiempo acordado.

- ii) La carencia de hábitos de escritura por parte de profesores y estudiantes no permitía encontrar artículos con facilidad.
- iii) El desconocimiento del concepto de Plagio, hacía que algunas personas construyeran artículos copiando y pegando párrafos de diferentes medios sin citarlo, lo cual impedía su publicación.
- iv) El responsable de la impresión es la tipografía En-Acore, esta entidad no entregaba las responsabilidades a tiempo, además, muchos de los textos quedaban mal subidos recontando párrafos o restando palabras.

6.2.3. NOTIPAZ

a. Resultados obtenidos:

- i) Publicación en la página Web www.unipaz.edu.co de 20 notas periodísticas denominadas NOTIPAZ. diferentes medios sin citarlo, lo cual impedía su publicación.

b. Impacto

- i) Se logró actualizar la información de forma constante, lo que permitía que los usuarios encontraran información actualizada.

c. Limitaciones

- i) Algunas personas no comprendían que la información muy extensa no se debe colgar en la página principal de la web, lo que generaba diferencias con el editor de la información.
- ii) Aún se publica información sin editar, lo que generan información con mala redacción, esto se da por que el administrador de la página tiene autonomía para subir información.

6.2.4. CONFERENCIA-TALLER SOBRE COMUNICACIÓN

a. Resultados obtenidos:

- i) Se logró socializar conceptos de comunicación a los funcionarios de la UNIPAZ, permitiendo dar a conocer la necesidad de organizar los procesos comunicativos en la UNIPAZ, así mismo, el taller permitió evidenciar que los funcionarios no conocían el conducto regular, una de las razones se debe a el mal diseño del organigrama.

- ii) Se evidenció la necesidad de un responsable de las comunicaciones en la institución debido a que los funcionarios tienen muchos compromisos y poco conocimiento sobre la comunicación organizacional y mediática.
- iii) Se concluyó que la estructura de las redes de comunicación en la universidad debe ser en forma de rueda, la cual permitirá centralizar la comunicación y delegar un responsable que se encargue de este proceso.
- iv) Se concluyó que los flujos de comunicación en la institución son de corte descendente, así las cosas, es necesario que estos se conviertan en un proceso circular, entre personas, para que exista una retroalimentación que genere más participación y contribuya al mejoramiento del clima organizacional.
- v) Se hizo evidente la necesidad de redactar el Plan Estratégico de Comunicación el cual permitiría la organización y definición de acciones comunicativas e informativas con sus respectivos responsables.

b. Impacto

- i) Los participantes del taller entendieron la responsabilidad que tienen en los procesos de comunicación y lo relevante de este tema en la organización.
- ii) Los participantes se comprometieron a participar mas responsablemente de los procesos comunicativos.

c. Limitaciones

- i) El tiempo dado fue muy corto para el desarrollo del taller
- ii) Sólo se logró hacer una sesión.
- iii) Debido a las responsabilidades en sus puestos de trabajo, algunos funcionarios se retiraron antes de la hora prevista.

6.2.5. RESTAURACIÓN Y ROTACIÓN DE INFORMACIÓN EN MURALES

a. Resultados obtenidos

- i) La UNIPAZ cuenta con 18 murales o carteleras para publicar información las cuales no se encontraban en uso. Se logró reactivar

este medio informativo con el fin de mejorar la comunicación interna de la institución.

b. Impacto

- i) Se reflejó la efectividad en la entrega de información a través de las carteleras, en la asistencia a eventos y entrega de responsabilidades.
- ii) Se logró rotar información sobre temas de interés como: becas, financiación, programas de prevención, entre otros.

c. Limitaciones

- i) Se contaba con poco tiempo para realizar esta actividad, teniendo en cuenta que la distancia entre cada mural y las diferentes responsabilidades que debía asumir el pasante.
- ii) La comunidad universitaria estaba acostumbrada a recibir la información verbalmente, lo que generó en sus inicios malestar.

6.2.6. CONFORMACIÓN DE BASES DE DATOS

a. Resultados Obtenidos

- i) Se logró obtener los datos (nombres y apellidos, municipio, institución, información que desea saber de la universidad y correo electrónico) de 655 estudiantes de 12 colegios de la región, a los cuales se les envió información referente al calendario académico de UNIPAZ.
- ii) Se inició el proceso de creación de base de datos de egresados utilizando como herramienta un grupo en Facebook, lo cual ha permitido registrar a 29 ex-alumnos. El grupo lleva por nombre “Egresados UNIPAZ” y pretende ser un canal de comunicación entre la institución y sus egresados.
- iii) Se tiene programada en el Plan estratégico de comunicaciones la creación de la base de datos empresarial, con el fin de conocer las necesidades de mano de obra de los diferentes sectores productivos.

b. Impacto

- i) Se envió información a por lo menos 655 jóvenes de la región, sobre los programas académicos que ofrece UNIPAZ y el calendario académico.
- ii) Se ha empezado a establecer un lazo de comunicación entre los egresados y la UNIPAZ. Esto permitirá que se puedan obtener datos

sobre el perfil y la calidad del egresado, de igual manera conocer las empresas que los emplean para establecer la necesidad de mano de obra en los distintos campos; de igual forma, fortalecer el pensum de acuerdo a información recopilada sobre las competencias de los profesionales de la institución.

- iii) Se logró generar interés en la institución por conocer las necesidades del sector empresarial de la región, para el desarrollo de procesos.

c. Limitaciones

- i) Algunos estudiantes no diligencian correctamente las encuestas lo que ocasiona que en el peor de los casos se anule la encuesta. De igual forma, la necesidad de personal de apoyo capacitado para las campañas de promoción y divulgación no permiten que los mensajes sean entregados eficazmente.
- ii) La ausencia de gestión del encargado de liderar el grupo de egresados, genera que toda la responsabilidad se recargue sobre Bienestar Universitario, así las cosas, con todas las responsabilidades que se deben atender, es muy poco el tiempo que se puede dedicar a este proceso.

6.2.7. CAPACITACIONES

a. Resultado obtenidos

- i) Se logró realizar una (1) capacitación en radio y dos (2) de redacción periodística donde participaron 48 personas entre estudiantes y profesores.

b. Impacto

- i) Las personas que asistieron a las capacitaciones participaron posteriormente haciendo programas de radio y escribiendo para el periódico de UNIPAZ aplicando los conocimientos adquiridos en la capacitación.

c. Limitaciones

- i) No hubo un salón disponible con herramientas locativas y tecnológicas para el desarrollo de la capacitación, lo que generó el hacinamiento de los participantes en la oficina de Bienestar Universitario, lugar donde llevó a cabo el evento.

6.2.8. COMITÉ DE COMUNICACIONES

a. Resultados Obtenidos

- i) Se lideraron 3 Comités de Comunicaciones donde se tomaron decisiones acerca de los procesos de comunicación en la UNIPAZ, lo cual permitió lograr acciones concertadas y participativas.

b. Impacto

- i) Se generó la participación de representantes de la institución en materia de comunicación, lo cual dio como resultado la necesidad de plantear el Plan Estratégico de Comunicaciones.

c. Limitaciones

- i) Debido a que algunos funcionarios renunciaron, los compromisos pactados en los comités no eran llevados a cabo en su totalidad, por otra parte, debido a razones de tiempo, carga laboral y cruces de eventos, y la ausencia de quórum, no se pudo desarrollar todas las reuniones de comités que se tenían pactadas.

6.2.9. PROPUESTA REDISEÑO DE LA PÁGINA WEB

www.unipaz.edu.co

a. Resultado Obtenidos

- i) Se presentó una propuesta para el rediseño de la Página Web www.unipaz.edu.co, la cual en la actualidad, presenta de forma desordenada y poco atractiva la información, esta fue entregada al Departamento de Tecnologías de la Información.

b. Impacto

- i) La propuesta fue aprobada por el Comité de Comunicaciones.

c. Limitaciones

- i) El rediseño de la página a la fecha no ha sido ejecutado por el responsable asignado, quien no ha dado razones del porqué de la no realización de esta responsabilidad.

6.2.10. LANZAMIENTO DE CAMPAÑA DE ASEO

a. Resultados Obtenidos

- i) Debido al mal manejo de las basuras que se evidenciaba en la institución, se logró diseñar e impulsar una campaña de aseo a través de carteles, voz a voz, visitas a los salones, perifoneo, actividades lúdicas y reuniones con personal competente.

b. Impacto

- i) Se logró continuidad de la actividad gracias al apoyo del comité de comunicaciones y los colectivos responsables de esta actividad. En la actualidad esta problemática ha mejorado.

c. Limitaciones

- i) La ausencia del apoyo económico para este tipo de actividades que requieren elementos logísticos para su desarrollo (canecas, escobas, recogedores, lugares de depósito), limitó en ocasiones el desarrollo de las actividades planeadas, así también, la falta de cultura del aseo por parte de los estudiantes generaba dificultades a la hora de realizar campañas.

6.2.11. APOYO A LAS ACTIVIDADES DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

a. Resultados obtenidos

- i) Se logró apoyar las actividades de Bienestar Universitario, como la semana de inducción, promoción y divulgación, Festivales, entre otros, lo cual aligeró las cargas laboral del Jefe de esta dependencia.

b. Impacto

- i) Se evidenció una mejor organización en los eventos, convocatorias más amplias, y disminución del estrés del Jefe del departamento de comunicaciones lo cual se reflejó en su salud, gracias al apoyo ofrecido por el pasante.

c. Limitaciones

- i) La congestión de responsabilidades, la necesidad de una secretaria y personal de apoyo, la falta de un espacio y herramientas adecuadas de trabajo, entre otros, en ocasiones no permitió el desarrollo de las actividades de la mejor manera.

6.3. CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL INTERNO

Es importante mencionar en este informe que antes de iniciar la Pasantía, las calificaciones MECI, para los componentes de Información se encontraban en 40% que corresponde a un estado *Inadecuado*, así mismo, en el componente de Comunicación Pública la calificación estaba en 76,67% que corresponde a un estado *satisfactorio*.

Gracias a los logros adquiridos en el desarrollo de la pasantía el componente de Información ascendió a 61,6% relacionado a un estado *satisfactorio*. De igual forma, el componente de Comunicación Pública ascendió a 91,6% encontrándose en un estado *adecuado*.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La experiencia en el Instituto Universitario de la Paz – UNIPAZ permite concluir que es posible realizar propuestas prácticas para el alcance de los objetivos, las cuales simplifican el trabajo y permiten la comprensión y participación por parte de los colectivos dentro de los procesos.

Sin embargo, las condiciones laborales que ofrece la institución no son óptimas para el desarrollo de las responsabilidades. La ausencia de equipos de oficina en buen estado, papelería, personal técnico (secretaría), archivadores, en ocasiones luz eléctrica, teléfono, ventiladores, entre otras herramientas básicas para la ejecución de las labores comunes, retrasan y limitan el progreso de los objetivos de la dependencia de Bienestar Universitario.

No obstante, este tipo de plaza para el desarrollo de pasantías de comunicadores sociales, con las condiciones descritas anteriormente, fortalece y estimula la creación de ideas recursivas para alcanzar metas, al igual que forma a personas con más sentido social y humano.

Por otra parte, teniendo en cuenta las necesidades evidenciadas en el PEC, y los alcances logrados durante la pasantía, se recomienda la creación de un Departamento de Comunicaciones en el Instituto Universitario de la Paz, el cual administre los procesos de comunicación en la institución, contribuya en el alcance del objetivo institucional, propenda por el fortalecimiento de la imagen corporativa, entre otros.

Por eso se hace necesario que la administración apoye y se comprometa a no dejar que estos espacios se debiliten por la ausencia de personal. Es imperioso que la comunicación, entendida como eje transversal de las organizaciones, tenga mayor interés por parte de los líderes de la institución, con el fin de dar continuidad a los procesos de mejora que ya se iniciaron.

Por último, la experiencia en la UNIPAZ permitió comprender la diversidad y flexibilidad de las organizaciones, las cuales se modifican, crecen, se estancan o se transforman de acuerdo a la visión del administrador, la forma como este socializa sus objetivos, además de cómo se relaciona con su equipo de trabajo.

Esta percepción hace reflexionar sobre la importancia de que en la formación profesional de los futuros comunicadores, existan cátedras que propendan por la enseñanza de los valores aplicados en las relaciones de poder. La magnanimidad por ejemplo, entendida como la actitud para dar más de lo posible, permitió trabajar con poco, pero dando todo para el alcance de las metas en equipo.

8. PRESUPUESTO

INSTITUTO UNIVERSITARIO DE LA PAZ - UNIPAZ								
BIENESTAR UNIVERSITARIO – ÁREA DE COMUNICACIONES								
PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DE LA PASANTÍA EN COMUNICACIÓN SOCIAL								
DESCRIPCIÓN	UND.	CANT.	VALOR UNIT. DE CADA COMPONENTE	UND.	CANT.	VALOR COMPONENTE	VALOR UNIT. DE LA TIPOLOGÍA	VALOR PARCIAL
1. PAPELERÍA								79.000
Componentes								
Resma de papel "Reprograf"	UND	5	7.000	UND	1	35.000	79.000	79.000
Lapiceros, grapadora, legajadora y varios	UND	1	22.000			30.000		
Pliegos de cartulina	UND	20	700			14.000		
2. EQUIPOS DE COMPUTO								2.237.776
Teléfono inalámbrico G. E. 2.4 GHZ				UND	1	54.000	54.000	54.000
Computador personal VOSTRO 220s SLIM TOWER					1	1.915.965	1.915.965	1.915.965
Impresora DELL V105 ALL IN ONE PRINTER					1	267.811	267.811	267.811
3. PERSONAL								3.000.000
Pasante Comunicador Social (Cant. meses)				UND	6	500.000		3.000.000
4. PERIÓDICO								1.505.160
Impresión policromía				UND	1.000	1.480.160	1.480.160	1.480.160
Distribución					1	25.000	25.000	25.000
5. PUBLICIDAD								2.180.800
Separadores	UND	2.000	464.000	UND	2.000	464.000	464.000	464.000
Agendas		2.000	1.624.000		2.000	1.624.000	1.624.000	1.624.000
Volantes		1.000	92.800		1.000	92.800	92.800	92.800
TOTAL								9.002.736

BIBLIOGRAFÍA

COLOMBIA. Congreso de la República. Ley 30 de 1992, Diciembre 28, por la cual se organiza el servicio público de la EDUCACIÓN SUPERIOR. Bogotá: El Congreso: 1992.

COLOMBIA. Instituto Universitario de la Paz. Acuerdo 001 de 2000, Febrero, por el cual se aprobó la planta de personal y la estructura organizacional. Barrancabermeja: Consejo Directivo: 2000

COLOMBIA. Instituto Universitario de la Paz. Manual específico: funciones y competencias y laborales UNIPAZ. Barrancabermeja: Consejo Directivo: 2008

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. [online] Reporte Implementación MECI SGC. [citado en 27 marzo de 2009] Disponible en Internet: <<http://mecicalidad.dafp.gov.co/Encuesta2008/pgReporte.aspx>>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA GESTIÓN PÚBLICA. Manual de Implementación. Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005.El Instituto, Bogotá 2006 Pág. 9

HABERMAS Jürgen, TEORIA DE ACCIÓN COMUNICATIVA, Cátedra, Madrid 1989, Pág. 493

INSTITUTO UNIVERSITARIO DE LA PAZ, Objetivos [online]. Edición Revisada [Barrancabermeja-Colombia]: UNIPAZ s.f. [citado en 15 julio de 2009] Disponible en Internet: <<http://www.unipaz.edu.co/objetivos.htm>>

INSTITUTO UNIVERSITARIO DE LA PAZ, Oficina de Bienestar Universitario. PORTAFOLIO DE SERVICIOS, Barrancabermeja 2009

INSTITUTO UNIVERSITARIO DE LA PAZ, Principio Institucional [online]. Edición Revisada [Barrancabermeja-Colombia]: UNIPAZ s.f. [citado en 15 julio de 2009] Disponible en Internet: <<http://www.unipaz.edu.co/principios.htm>>

INSTITUTO UNIVERSITARIO DE LA PAZ. Sistema de Gestión de la Calidad. Consultado [05-05-2009]. Disponible URL:<<http://www.unipaz.edu.co>>

KOONTZ Harold y HEINZ Weihrich, ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL duodécima edición, , Editorial Mc Graw Hill, México 2004, Pág. 598-606.

MANUAL ICONTEC. Organismo Nacional de Normalización NTC-ISO 9001:2008

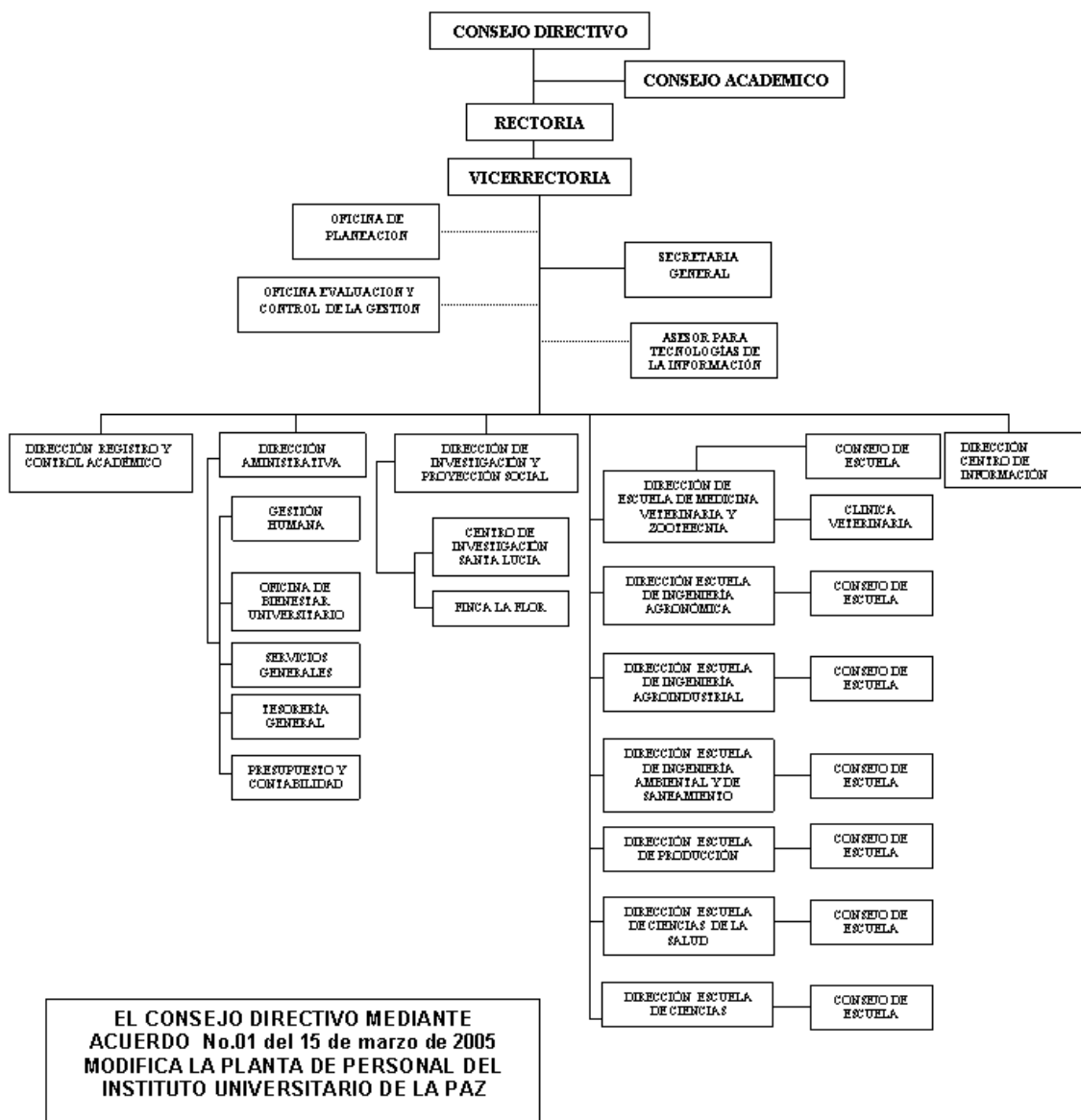
SOLANO NARANJO D; DIME CÓMO TE COMUNICAS Y TE DIRÉ COMO ES TU LUGAR DE TRABAJO, Instituto Universitario de la Paz 13-14 de Abril, 2009.

-----Plan Estratégico de Comunicación UNIPAZ 2009-2010

UNIVERSIDAD DE LA SABANA, Plan estratégico como herramienta gerencial. CENTRO DE LA INVESTIGACIONES DE LA COMUNICACION CORPORATIVA ORGANIZACIONAL CICCOC, Varios autores, Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional Publicado, Bogotá: ECOE, 2006. Pág. 30.

ANEXOS

ANEXO A. Organigrama



ANEXO C. Fotografías de carteleras

ANTES



DESPUÉS



ANTES



DESPUÉS

