



Fortalecimiento de la comunicación institucional entre la administración municipal y la ciudadanía en municipios de pequeña escala: Caso de la Alcaldía de Támesis

Trabajo fin de estudio presentado por:	Sebastián Castañeda Peña - Paola Andrea Marín Ríos
Tipo de trabajo:	Proyecto fin de curso
Director/a:	Helga Dworaczek Conde
Fecha:	25 de Marzo del 2026

Índice

1	Resumen	3
2	Abstract	3
3	Introducción	5
3.1	Objetivo General	7
3.2	Objetivos Específicos	7
3.3	Metodología	8
3.3.1	Identificación y Análisis del Problema	10
3.3.2	Planificación de la Solución	15
4	Identificación y descripción un problema al interior de la organización	19
4.1.1	Misión	22
4.1.2	Visión	22
4.1.3	Mapa de procesos	22
4.1.4	Descripción del proceso a intervenir	24
4.1.5	Descripción del problema que presenta el proceso	26
5	Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	30
5.1	Establecimiento de objetivos	33
5.2	Descripción de la solución	34
5.3	Secuencia de actividades para ejecución de la solución	36
5.4	Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución	38
6	Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos. 42	
6.1	Alcance final de la solución	42
6.2	Identificación de responsables de las actividades para ejecución	43
6.3	Cronograma de ejecución	45
6.4	Presupuesto	47
7	Referencias bibliográficas	50

1 Resumen

El presente trabajo tiene como propósito diseñar una estrategia institucional de comunicación pública para la Alcaldía de Támesis, orientada a mejorar la calidad de la comunicación institucional entre la administración municipal y la ciudadanía. El estudio se desarrolla bajo un enfoque de investigación-acción, con un carácter aplicado, descriptivo y propositivo, que permite analizar el funcionamiento actual del proceso comunicacional y formular una intervención orientada a su fortalecimiento.

El diagnóstico organizacional evidenció que, aunque la Alcaldía dispone de múltiples canales de comunicación, estos operan de manera fragmentada debido a la ausencia de lineamientos institucionales, la falta de protocolos de circulación de información y la débil articulación entre dependencias administrativas. Esta situación limita la oportunidad, coherencia y accesibilidad de la información pública, afectando la transparencia institucional, la participación ciudadana y la confianza en la gestión pública local.

Como respuesta a esta problemática, se diseñó el Modelo Integrado de Comunicación Pública Municipal (MICPM), el cual estructura la gestión de la comunicación institucional a partir de cuatro componentes: lineamientos institucionales, protocolos de gestión de la información, fortalecimiento de canales de comunicación y mecanismos de participación y retroalimentación ciudadana. Este modelo se articula mediante un plan de acción que incorpora herramientas de gestión como matriz RACI, análisis de riesgos, indicadores de seguimiento y asignación de recursos.

Se concluye que el fortalecimiento de la comunicación institucional no solo mejora la difusión de la información, sino que incide directamente en la calidad de la gestión pública, contribuyendo a la transparencia, la participación ciudadana y la generación de confianza institucional en contextos municipales de pequeña escala.

2 Abstract

This study aims to design an institutional public communication strategy for the Municipality of Támesis, focused on improving the quality of communication between the local administration and citizens. The research is developed under an action-research approach, with an applied, descriptive, and propositional scope, allowing both the analysis of the current communication process and the formulation of an intervention strategy.

The organizational diagnosis revealed that, although the municipality has multiple communication channels, these operate in a fragmented manner due to the lack of institutional guidelines, absence of standardized information protocols, and weak coordination among administrative departments. This situation affects the timeliness, coherence, and accessibility of public information, ultimately impacting transparency, citizen participation, and institutional trust.

In response, the Integrated Municipal Public Communication Model (IMPCM) was designed. This model is structured around four components: institutional communication guidelines, information management protocols, strengthening of communication channels, and citizen participation and feedback mechanisms. The model is operationalized through an action plan that incorporates management tools such as a RACI matrix, risk analysis, performance indicators, and resource allocation.

The study concludes that strengthening institutional communication not only improves information dissemination but also enhances public management quality by promoting transparency, citizen engagement, and institutional trust in small-scale municipalities.

Instituto Europeo de Posgrado

3 Introducción

La comunicación institucional en el sector público ha dejado de entenderse como una función accesorio limitada a la divulgación de información o a la gestión de imagen. En la actualidad, la literatura la concibe como un componente estratégico de la gobernanza democrática, en la medida en que permite articular transparencia, acceso a la información, rendición de cuentas, interacción con la ciudadanía y construcción de legitimidad institucional. En el ámbito local, esta función adquiere una relevancia aún mayor, dado que es en los gobiernos municipales donde la ciudadanía experimenta de forma más inmediata la acción estatal, evalúa la calidad de la gestión pública y define buena parte de su confianza en las instituciones. Distintos estudios recientes muestran que la calidad de la comunicación pública y de los mecanismos de participación incide directamente en la percepción de transparencia, la satisfacción ciudadana y la creación de valor público en los gobiernos locales (Sierra-Hernández, J. J., & Granados, O. M.).

Desde una perspectiva teórica, la comunicación institucional pública puede entenderse como una condición fundamental para el funcionamiento de la democracia contemporánea. En el marco de la teoría de la acción comunicativa, Habermas (1987) sostiene que la legitimidad de las instituciones públicas depende de la existencia de procesos de comunicación que permitan la circulación, comprensión y deliberación de los asuntos de interés colectivo. En esa misma línea, Castells (2009) plantea que en la sociedad red el poder se configura a partir de la capacidad de los actores para gestionar flujos de información y construir significado en entornos interconectados, lo que posiciona a la comunicación como un eje estructural en la relación entre Estado y ciudadanía. Por su parte, desde la perspectiva de la gestión pública, Hood (1991) advierte que las transformaciones del sector público contemporáneo implican no solo eficiencia administrativa, sino también mayores exigencias de transparencia, trazabilidad de la información y rendición de cuentas. En conjunto, estos enfoques permiten comprender que la comunicación pública no es un elemento accesorio, sino una capacidad estatal que incide directamente en la legitimidad institucional, la eficacia de la gestión y la calidad de la democracia.

En América Latina, estas discusiones han cobrado especial relevancia debido a los persistentes desafíos en materia de confianza institucional, capacidades administrativas y cercanía efectiva entre el Estado y la ciudadanía. Diversos estudios en la región han evidenciado que, aunque se han fortalecido los discursos sobre gobierno abierto, transformación digital y participación ciudadana, en muchos gobiernos subnacionales subsisten brechas significativas entre estos principios y su implementación práctica (Morales Puruncaja, I., Morillo Revelo, J., & Tobar Cazares, L. - 2020). En particular, los municipios de menor escala enfrentan limitaciones asociadas a la disponibilidad de recursos humanos, la especialización técnica, la formalización de procesos y la integración de herramientas tecnológicas, lo que incide directamente en la calidad de la comunicación institucional y en la capacidad de sostener mecanismos efectivos de interacción con la ciudadanía (Espichan Espinoza et al., 2026).

Para efectos de este estudio, la comunicación institucional pública se define como el conjunto de procesos, capacidades, reglas y canales mediante los cuales una entidad

estatal produce, valida, organiza, difunde y retroalimenta información de interés público, con el fin de garantizar el acceso a la información, fortalecer la transparencia, facilitar la participación ciudadana y consolidar la legitimidad institucional. Desde esta perspectiva, la comunicación no se reduce a la emisión de mensajes, sino que constituye un proceso transversal que articula la gestión de la información, la coordinación interdependencias y la interacción con la ciudadanía, en línea con los principios del gobierno abierto (Meijer, Curtin & Hillebrandt, 2012).

Este enfoque permite comprender la comunicación institucional como un sistema relacional en el que la calidad de la información pública influye directamente en la transparencia, esta en la participación ciudadana, y ambas en la construcción de confianza institucional. En ese sentido, puede plantearse un modelo conceptual según el cual: comunicación institucional → transparencia → participación ciudadana → confianza institucional, donde cada elemento depende del anterior y, a su vez, retroalimenta el sistema de gobernanza local.

Este marco resulta especialmente pertinente para el análisis de la Alcaldía Municipal de Támesis, Antioquia, entidad territorial de sexta categoría que, como muchos municipios de pequeña escala en Colombia, desarrolla su gestión en medio de capacidades administrativas limitadas, alta proximidad con la ciudadanía y una fuerte necesidad de comunicar de manera eficiente programas, proyectos, decisiones y espacios de participación. Dentro de la dinámica institucional del municipio existen distintos mecanismos de comunicación con la comunidad, entre ellos redes sociales oficiales, reuniones comunitarias, atención presencial, medios locales y actividades territoriales. Sin embargo, la existencia de varios canales no implica por sí misma una estrategia estructurada. Cuando la información circula de forma dispersa, depende de iniciativas individuales o no se coordina adecuadamente entre dependencias, la comunicación pública pierde consistencia y reduce su capacidad de fortalecer la transparencia y la participación.

En ese sentido, el presente trabajo parte de una comprensión organizacional del problema. No se trata únicamente de determinar si la Alcaldía comunica o no comunica, sino de analizar cómo se organiza internamente esa función, qué limitaciones presenta y de qué manera dichas limitaciones afectan la relación entre administración y ciudadanía. Desde esta óptica, la comunicación institucional se estudia como un proceso transversal que involucra la producción, validación, circulación y difusión de información pública, así como la articulación entre áreas administrativas responsables de generar contenidos institucionales y ponerlos en conocimiento de la comunidad.

La relevancia del estudio puede justificarse en tres niveles. En primer lugar, en el plano institucional, el proyecto busca aportar una propuesta concreta de mejora para la Alcaldía de Támesis, orientada a ordenar sus mecanismos de comunicación, fortalecer la coordinación interdependencias y optimizar el uso de los canales disponibles. En segundo lugar, en el plano social, la propuesta resulta pertinente porque una comunicación pública más clara, oportuna y articulada puede mejorar el acceso ciudadano a la información, fortalecer espacios de participación y contribuir a una relación más cercana y confiable entre la administración municipal y la comunidad. En tercer lugar, en el plano académico, el estudio se inserta en una discusión vigente sobre

la comunicación pública y el gobierno abierto en contextos locales, aportando un caso aplicado en un municipio de pequeña escala.

A partir de lo anterior, el problema organizacional que orienta esta investigación puede formularse de manera explícita en los siguientes términos: la falta de coordinación entre dependencias administrativas y la fragmentación de los canales de comunicación institucional limitan la circulación efectiva, oportuna y coherente de la información pública entre la Alcaldía de Támesis y la ciudadanía, afectando con ello la transparencia institucional, el acceso a la información y las posibilidades de participación ciudadana en el ámbito local.

3.1 Objetivo General

Diseñar una estrategia institucional de comunicación pública para la Alcaldía de Támesis, orientada a mejorar la calidad de la comunicación institucional mediante la estructuración de procesos de generación, validación y difusión de la información pública.

3.2 Objetivos Específicos

Para cumplir con el objetivo general, se establecieron cuatro objetivos específicos:

1. Caracterizar los procesos actuales de comunicación institucional de la Alcaldía de Támesis, identificando los canales utilizados, los flujos de información y las dinámicas de interacción entre dependencias administrativas y ciudadanía.
2. Identificar las principales limitaciones organizacionales, administrativas y tecnológicas que afectan la calidad de la comunicación institucional, a partir del análisis de los procesos y dinámicas identificadas.
3. Diseñar una estrategia institucional de comunicación pública basada en los resultados del diagnóstico, orientada a mejorar la calidad de la comunicación institucional mediante la estructuración de lineamientos, protocolos y mecanismos de articulación interdependencias.
4. Definir un sistema de seguimiento y evaluación basado en indicadores KPI y/o OKR que permita medir la mejora en la calidad de la comunicación institucional en términos de oportunidad, accesibilidad, interacción y coherencia de la información pública.

3.3 Metodología

El presente estudio se desarrolla bajo un enfoque de investigación-acción, el cual resulta pertinente para el análisis y la intervención en contextos organizacionales del sector público. Este enfoque permite no solo comprender una problemática institucional, sino también proponer soluciones concretas a partir del diagnóstico de la realidad organizacional y la participación de los actores involucrados.

Desde el punto de vista del tipo de estudio, la investigación se clasifica como aplicada, en la medida en que busca resolver un problema específico de la Alcaldía de Támesis mediante el diseño de una estrategia institucional de comunicación pública. Asimismo, presenta un alcance descriptivo y propositivo, dado que, en una primera fase, caracteriza los procesos actuales de comunicación institucional y, posteriormente, formula una intervención orientada a mejorar la calidad de la comunicación institucional.

En cuanto al enfoque metodológico, el estudio se enmarca en un enfoque cualitativo, debido a que se orienta a comprender las dinámicas organizacionales, los flujos de información y las prácticas institucionales desde la perspectiva de los actores involucrados. No obstante, incorpora elementos de medición a través de indicadores (KPI y OKR), lo que le otorga un componente complementario de análisis cuantitativo en la fase de evaluación.

Fases de la investigación

El estudio se estructura en cuatro fases secuenciales e interrelacionadas:

Fase 1. Caracterización de los procesos de comunicación institucional: Se realiza un análisis del estado actual de la comunicación institucional en la Alcaldía de Támesis, identificando canales, flujos de información y dinámicas de interacción entre dependencias y ciudadanía.

Fase 2. Identificación de limitaciones: Se analizan las principales limitaciones organizacionales, administrativas y tecnológicas que afectan la calidad de la comunicación institucional.

Fase 3. Diseño de la estrategia: Se formula una estrategia institucional de comunicación pública orientada a mejorar la calidad de la comunicación institucional.

Fase 4. Definición de evaluación: Se establecen indicadores de seguimiento (KPI y OKR) para medir el impacto de la estrategia.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para el desarrollo del estudio se emplean las siguientes técnicas:

Revisión documental

Instrumento: matriz de análisis documental

Fuente: planes de desarrollo, planes de acción, informes institucionales

Análisis de redes sociales institucionales

Instrumento: ficha de análisis de contenido digital

Variables: frecuencia, tipo de contenido, interacción

Entrevistas semiestructuradas

Instrumento: guía de entrevista

Enfoque: percepción de procesos comunicacionales

Análisis de procesos administrativos

Instrumento: mapa de flujo de procesos

Población y muestra

La población objeto de estudio está conformada por los funcionarios de la Alcaldía de Támesis que participan en la generación, validación o difusión de información institucional.

La muestra corresponde a un muestreo intencional, seleccionando actores clave del proceso comunicacional. Se proyecta la participación de entre 8 y 12 funcionarios, incluyendo:

Secretarios de despacho

Enlaces de comunicación de cada dependencia

Funcionario responsable de comunicaciones institucionales

Representante del Despacho del Alcalde

Los criterios de selección incluyen:

Participación directa en procesos de comunicación institucional
Responsabilidad en generación o difusión de información pública
Conocimiento de dinámicas interdependencias

Unidad de análisis

La unidad de análisis está conformada por los procesos de comunicación institucional de la Alcaldía de Támesis, entendidos como el conjunto de dinámicas mediante las cuales se produce, valida, circula y difunde la información pública.

Objetivo específico	Técnica	Instrumento	Resultado esperado
Caracterizar los procesos de comunicación institucional	Revisión documental + análisis de redes	Matriz documental + ficha de análisis digital	Identificación de canales, flujos y dinámicas de comunicación
Identificar limitaciones del proceso	Entrevistas de análisis procesos	+ Guía de entrevista de + mapa procesos	Determinación de debilidades de organizacionales, administrativas y tecnológicas
Diseñar la estrategia institucional	Análisis integrador	Documento lineamientos protocolos	de y Propuesta estructurada de comunicación pública
Definir indicadores de evaluación	Análisis desempeño	de Matriz indicadores KPI/OKR	de Sistema de medición de la calidad de la comunicación

3.3.1 Identificación y Análisis del Problema

El análisis del problema de comunicación institucional en la Alcaldía de Támesis no puede limitarse a una aproximación conceptual, sino que requiere la incorporación de herramientas de diagnóstico organizacional que permitan identificar de manera estructurada sus causas, manifestaciones y efectos dentro de la gestión pública local.

En este sentido, el diagnóstico se apoya en tres instrumentos: análisis de procesos, matriz DOFA y diagrama de Ishikawa, los cuales permiten comprender la problemática desde una perspectiva integral.

a) Análisis de procesos de comunicación institucional

El proceso de comunicación institucional en la Alcaldía de Támesis puede entenderse como una secuencia que inicia con la generación de información en las dependencias

administrativas, continúa con su validación interna y finaliza con su difusión a la ciudadanía a través de distintos canales.

Sin embargo, el análisis del proceso evidencia las siguientes situaciones:

La generación de información se encuentra descentralizada en múltiples dependencias sin lineamientos unificados.

La validación de contenidos no sigue un protocolo estandarizado, dependiendo en gran medida de decisiones informales o jerárquicas.

La difusión de la información se realiza a través de diversos canales (redes sociales, reuniones comunitarias, atención presencial), pero sin una programación estructurada ni criterios homogéneos.

Esto genera interrupciones en el flujo de información, duplicidades en algunos casos y ausencia de comunicación en otros.

b) Matriz DOFA del proceso de comunicación institucional

A partir del diagnóstico realizado, se construye la siguiente matriz DOFA:

Fortalezas

Existencia de canales digitales institucionales (redes sociales).

Cercanía entre administración municipal y comunidad.

Disposición institucional para mejorar procesos.

Oportunidades

Creciente uso de plataformas digitales por parte de la ciudadanía.

Posibilidad de fortalecer la participación ciudadana mediante comunicación efectiva.

Lineamientos nacionales sobre transparencia y gobierno abierto.

Debilidades

Ausencia de lineamientos formales de comunicación institucional.

Baja coordinación entre dependencias administrativas.

Falta de sistematización en la producción y difusión de contenidos.

Dependencia de iniciativas individuales para comunicar.

Amenazas

Desinformación o percepción negativa por falta de comunicación oportuna.

Saturación informativa en redes sociales externas no institucionales.

Pérdida de confianza ciudadana en la gestión pública.

Brechas digitales en zonas rurales del municipio.

La matriz permite evidenciar que, aunque existen capacidades institucionales y oportunidades externas, las debilidades organizacionales limitan el aprovechamiento de dichas condiciones.

c) Análisis de causas del problema (Diagrama de Ishikawa)

El problema central identificado, la fragmentación de la comunicación institucional y la falta de coordinación en la circulación de la información pública, puede explicarse a partir de tres tipos de causas:

Causas organizacionales

- Ausencia de una estrategia institucional de comunicación claramente definida.
- Falta de roles y responsabilidades específicas en materia de comunicación.
- Escasa articulación entre dependencias administrativas.

Causas administrativas

- Inexistencia de protocolos formales para la circulación y validación de la información.
- Débil planificación de contenidos institucionales.
- Procesos informales para la toma de decisiones comunicacionales.

Causas tecnológicas

- Uso limitado y no estratégico de herramientas digitales.
- Falta de integración entre los diferentes canales de comunicación institucional.
- Ausencia de métricas sistemáticas para evaluar el desempeño comunicacional.

Este análisis permite comprender que el problema no responde a una sola causa, sino a la interacción de factores estructurales dentro de la organización.

Priorización de causas del problema

Si bien el análisis de causas evidencia múltiples factores que inciden en la fragmentación de la comunicación institucional, no todos tienen el mismo nivel de impacto sobre el problema identificado. En este sentido, se realizó un ejercicio de priorización, identificando como causas críticas aquellas que presentan mayor incidencia estructural en el proceso comunicacional.

Las causas prioritarias son:

Ausencia de lineamientos institucionales de comunicación
Falta de protocolos de circulación y validación de información
Débil articulación entre dependencias administrativas

Estas causas se consideran críticas debido a que afectan directamente la organización del proceso comunicacional y condicionan el funcionamiento de los demás factores identificados.

En un segundo nivel se ubican causas complementarias, tales como:

Uso no estratégico de herramientas digitales
Falta de métricas de seguimiento
Dependencia de iniciativas individuales

Esta jerarquización permite enfocar la intervención en los factores estructurales del problema, garantizando una mayor efectividad de la solución propuesta.

Causa	Tipo	Efecto generado	Nivel de impacto
Ausencia de lineamientos institucionales	Organizacional	Comunicación inconsistente y dispersa	Alto
Falta de protocolos de información	Administrativa	Retrasos y vacíos en la difusión	Alto
Débil coordinación interdependencias	Organizacional	Fragmentación de mensajes institucionales	Alto
Uso no estratégico de canales digitales	Tecnológica	Bajo alcance e interacción ciudadana	Medio
Falta de métricas de seguimiento	Tecnológica	Dificultad para evaluar desempeño	Medio
Dependencia de iniciativas individuales	Organizacional	Baja sostenibilidad del proceso	Alto

El análisis conjunto de las causas y sus efectos permite concluir que la problemática de la comunicación institucional en la Alcaldía de Támesis tiene un carácter estructural, en la medida en que las causas de mayor impacto se relacionan con la ausencia de lineamientos, la falta de protocolos y la débil articulación organizacional. Estas condiciones afectan de manera directa la calidad de la comunicación institucional, generando efectos como desinformación, baja participación ciudadana y percepción de falta de transparencia. En consecuencia, la intervención debe orientarse prioritariamente a fortalecer la estructura organizacional del proceso comunicacional, más que a implementar acciones aisladas en los canales de difusión.

d) Evidencia empírica del problema

El diagnóstico realizado permite identificar algunos elementos empíricos que evidencian la situación actual de la comunicación institucional:

La Alcaldía de Támesis utiliza múltiples canales de comunicación, entre ellos redes sociales oficiales (principalmente Facebook), reuniones comunitarias, atención presencial y difusión a través de actores locales. La frecuencia de publicación en redes sociales es variable y depende de la disponibilidad de información por parte de las dependencias, sin una programación estructurada. No existen tiempos estandarizados de respuesta para la difusión de información pública o atención de solicitudes ciudadanas relacionadas con la comunicación institucional. La información institucional no siempre circula de manera uniforme entre las dependencias, lo que genera asimetrías en el acceso a la información. Se identifican diferencias en la calidad y claridad de los mensajes según la dependencia que genera la información.

Si bien estos elementos no corresponden a una medición cuantitativa exhaustiva, sí constituyen evidencia suficiente para sustentar la existencia de un problema organizacional en la gestión de la comunicación institucional.

Síntesis del problema

A partir del análisis desarrollado, se concluye que la problemática de comunicación institucional en la Alcaldía de Támesis se origina en la combinación de debilidades organizacionales, administrativas y tecnológicas que afectan la circulación efectiva de la información pública.

En consecuencia, la falta de coordinación entre dependencias administrativas y la ausencia de lineamientos estructurados generan una comunicación fragmentada, poco sistemática y dependiente de iniciativas individuales, lo que limita la transparencia institucional, el acceso a la información y la participación ciudadana en el ámbito local.

Cuantificación de la evidencia

Con el fin de fortalecer la validez del diagnóstico, se incorporan algunos elementos de aproximación cuantitativa derivados del análisis de los canales institucionales y de las dinámicas internas de comunicación. En este sentido, se identificó que la frecuencia promedio de publicación en redes sociales institucionales se sitúa entre 2 y 4 publicaciones semanales, con variaciones significativas dependiendo de la disponibilidad de información por parte de las dependencias. Asimismo, se evidencia que el nivel de interacción ciudadana presenta un promedio aproximado de 15 a 25 interacciones por publicación (entre reacciones, comentarios y compartidos), lo cual refleja un margen de mejora en términos de alcance y participación.

De igual forma, a partir de las entrevistas realizadas a funcionarios, se estima que cerca del 60% de las dependencias no remiten información de manera periódica ni bajo formatos estandarizados, lo que genera retrasos en la difusión y fragmentación en los mensajes institucionales. Adicionalmente, no se identifican tiempos definidos para la validación y publicación de la información, lo que puede traducirse en demoras que oscilan entre 24 y 72 horas desde la generación del contenido hasta su difusión.

Estos datos corresponden a estimaciones derivadas del análisis institucional y no a mediciones estadísticas exhaustivas, pero permiten evidenciar tendencias relevantes del proceso comunicacional.

3.3.2 Planificación de la Solución

La planificación de la solución se estructura a partir del diseño de un modelo de intervención denominado "Estrategia de Gestión de Comunicación Pública Municipal", orientado a fortalecer la organización, circulación y difusión de la información institucional en la Alcaldía de Támesis. Este modelo se fundamenta directamente en los resultados del diagnóstico organizacional, particularmente en la identificación de causas críticas como la ausencia de lineamientos institucionales de comunicación, la falta de protocolos de circulación y validación de la información, y la débil articulación entre dependencias administrativas.

En este sentido, la estrategia no se configura como un conjunto de acciones aisladas, sino como una intervención estructurada orientada a corregir las debilidades organizacionales que afectan la calidad de la comunicación institucional. Su enfoque reconoce la comunicación pública como un proceso transversal que articula transparencia, acceso a la información y participación ciudadana, superando una visión meramente operativa de la misma.

Fundamento teórico de la estrategia de intervención

La estrategia de gestión de comunicación pública municipal se sustenta en enfoques contemporáneos de la gestión pública, particularmente en los modelos de Nueva Gestión Pública (NGP), gobernanza y gobierno abierto.

Desde la perspectiva de la Nueva Gestión Pública, se enfatiza la necesidad de mejorar la eficiencia organizacional mediante la estandarización de procesos, la definición de responsabilidades y la orientación a resultados (Hood, 1991). En este sentido, la formulación de lineamientos y protocolos de comunicación institucional responde a la necesidad de ordenar el flujo de información y reducir la improvisación en la gestión comunicacional.

Por su parte, el enfoque de gobernanza resalta la importancia de la coordinación entre actores institucionales y sociales para la generación de valor público (Rhodes, 1996). Bajo esta lógica, la estrategia propone fortalecer la articulación interdependencias y promover mecanismos de interacción con la ciudadanía, reconociendo que la comunicación institucional no es un proceso unidireccional, sino relacional.

Finalmente, el modelo de gobierno abierto aporta un marco conceptual orientado a la transparencia, la participación ciudadana y la colaboración (Meijer, Curtin & Hillebrandt, 2012). En este contexto, el fortalecimiento de los canales digitales y de los espacios de participación se concibe como un elemento clave para garantizar el acceso a la información pública y mejorar la relación entre la administración municipal y la comunidad.

En conjunto, estos enfoques permiten sustentar la estrategia como una intervención organizacional orientada a mejorar la calidad de la comunicación institucional a través de la estructuración de procesos, la articulación interna y la apertura hacia la ciudadanía.

Ejes estratégicos de la intervención

En coherencia con el diagnóstico realizado, la estrategia se desarrolla a partir de cuatro ejes estructurales que permiten abordar de manera integral el problema identificado.

En primer lugar, el eje de lineamientos de comunicación institucional busca establecer criterios claros y homogéneos para la gestión de la comunicación pública dentro de la administración municipal. Esto implica definir principios orientadores como la claridad, la oportunidad, la veracidad y la accesibilidad de la información, así como delimitar roles y responsabilidades en la producción y difusión de contenidos institucionales. Este eje responde directamente a la ausencia de lineamientos institucionales identificada como una de las principales causas del problema.

En segundo lugar, el eje de protocolos de circulación y validación de la información pública tiene como propósito ordenar el flujo de información desde las dependencias administrativas hacia la ciudadanía. Se plantea la creación de un esquema estructurado de circulación interna de la información, que permita definir cómo, cuándo y a través de qué canales se remite la información generada por cada dependencia. Este eje responde a la falta de procedimientos estandarizados y a la desarticulación interna identificada en el diagnóstico.

El tercer eje, correspondiente al fortalecimiento de los canales digitales institucionales, se orienta a optimizar el uso de las herramientas existentes, especialmente las redes sociales y el portal web, como principales medios de interacción con la ciudadanía. Este componente propone la organización de los contenidos mediante una planificación estructurada de publicaciones, la mejora en la calidad visual y narrativa de la información difundida, y la actualización periódica de los espacios digitales institucionales. Este eje responde al uso no estratégico de los canales digitales identificado como una limitación tecnológica.

Finalmente, el eje de mecanismos de participación y retroalimentación ciudadana parte de la premisa de que la comunicación pública no debe ser entendida como un proceso unidireccional, sino como una dinámica de interacción permanente entre la administración y la ciudadanía. En este sentido, se promueve el fortalecimiento de espacios de diálogo como reuniones comunitarias y jornadas territoriales, así como el uso de canales digitales para recoger retroalimentación ciudadana. Este eje responde a la baja interacción ciudadana y a la necesidad de fortalecer la legitimidad institucional.

Relación entre diagnóstico y estrategia de intervención

Con el fin de evidenciar la coherencia entre el diagnóstico y la solución propuesta, se presenta la siguiente relación entre las causas identificadas y los ejes estratégicos de intervención:

Eje estratégico	Causa que aborda	Tipo de causa
Lineamientos de comunicación institucional	Ausencia de lineamientos formales	Organizacional
Protocolos de circulación de información	Falta de procedimientos estandarizados	Administrativa
Fortalecimiento de canales digitales	Uso no estratégico de herramientas	Tecnológica
Mecanismos de participación ciudadana	Baja interacción y retroalimentación	Organizacional

Esta articulación permite evidenciar que la estrategia se orienta a intervenir las causas estructurales del problema, garantizando una mayor efectividad en la mejora de la calidad de la comunicación institucional.

Indicadores de éxito de la estrategia

Con el fin de evaluar la efectividad de la estrategia, se plantean indicadores orientados a medir el impacto de la intervención en aspectos clave como:

- Incremento en la frecuencia de publicación de información institucional
- Mejora en los tiempos de difusión de contenidos
- Aumento en el nivel de interacción ciudadana
- Fortalecimiento de la coordinación entre dependencias administrativas

Estos indicadores serán desarrollados en detalle en el apartado de seguimiento y evaluación.

Riesgos y consideraciones para la implementación

La implementación de la estrategia institucional de comunicación pública puede enfrentar diversos riesgos asociados a las condiciones organizacionales y tecnológicas de la administración municipal.

En primer lugar, se identifica la posible resistencia institucional al cambio, derivada de prácticas administrativas consolidadas y de la dependencia de dinámicas informales en la gestión de la información. Esta resistencia puede dificultar la adopción de lineamientos y protocolos si no se acompaña de procesos de socialización y apropiación institucional.

En segundo lugar, se reconocen limitaciones tecnológicas, especialmente en lo relacionado con la disponibilidad de herramientas digitales, conectividad y capacidades técnicas del personal, lo que puede afectar el aprovechamiento de los canales institucionales.

Asimismo, se identifican riesgos asociados a la carga laboral de los funcionarios, lo que podría limitar la remisión oportuna de información y la aplicación efectiva de los protocolos establecidos.

Finalmente, se considera como riesgo la falta de continuidad institucional, particularmente en contextos de cambios administrativos, lo que podría afectar la sostenibilidad de la estrategia en el mediano plazo.

Para mitigar estos riesgos, se plantea acompañar la implementación con procesos de socialización, capacitación, asignación clara de responsabilidades y seguimiento continuo, garantizando así su apropiación y sostenibilidad.

3.3.2.1 Definición de Alcance y Recursos

La tercera etapa del proyecto estará orientada a delimitar el alcance de la intervención propuesta y a identificar los recursos necesarios para su implementación dentro de la administración municipal. Esta fase permitirá establecer de manera clara los límites de la propuesta, las responsabilidades institucionales involucradas y las condiciones operativas requeridas para ejecutar las acciones planteadas en el plan de mejora.

En primer lugar, se definirá el alcance de la solución propuesta, especificando los procesos institucionales que serán objeto de intervención y los resultados esperados en términos de fortalecimiento de los mecanismos de comunicación entre la administración municipal y la ciudadanía. Este alcance permitirá concentrar los esfuerzos del proyecto en acciones concretas que puedan generar mejoras tangibles en la interacción institucional y en la circulación de la información pública.

Posteriormente, se identificarán los actores institucionales que participarán en la implementación de la propuesta, definiendo responsabilidades específicas para cada uno de ellos. Esta asignación de roles permitirá garantizar una ejecución coordinada de las actividades y facilitará el seguimiento al cumplimiento de las acciones programadas.

Asimismo, se elaborará un cronograma de ejecución que permitirá organizar temporalmente las diferentes actividades del plan de intervención. Este cronograma servirá como herramienta de gestión para monitorear el avance del proyecto y asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Finalmente, se realizará una estimación de los recursos necesarios para la implementación de la solución propuesta, incluyendo recursos humanos, tecnológicos y financieros. En consideración a las limitaciones presupuestales propias de los municipios de pequeña escala, el diseño de la propuesta buscará optimizar el uso de los recursos disponibles y priorizar acciones que puedan implementarse mediante el fortalecimiento de capacidades institucionales existentes, minimizando la necesidad de inversiones adicionales significativas.

4 Identificación y descripción un problema al interior de la organización

4.1 Identificación y descripción del problema organizacional y de la empresa a intervenir

La Alcaldía Municipal de Támesis, Antioquia, es una entidad territorial de sexta categoría, encargada de la gestión administrativa, la prestación de servicios públicos y la ejecución de políticas públicas a nivel local. El municipio cuenta con una población aproximada de 17.000 habitantes, distribuidos entre el casco urbano y una amplia zona rural, en un territorio de cerca de 243 km², lo que implica importantes desafíos en materia de cobertura institucional, acceso a la información y comunicación efectiva con la ciudadanía. Su funcionamiento administrativo se soporta en un presupuesto anual promedio cercano a los 30.000 millones de pesos, orientado al cumplimiento de los fines esenciales del Estado en el ámbito municipal.

Desde el punto de vista organizacional, la administración municipal se estructura a partir del despacho del alcalde y un conjunto de dependencias del nivel central, conformadas por siete secretarías de despacho: Gobierno y Participación Ciudadana; Planeación y Desarrollo Territorial; Hacienda; Cultura y Turismo; Educación, Salud y Deporte; Mujer y Bienestar Social; y Desarrollo Rural y Medio Ambiente, las cuales tienen a su cargo la formulación, ejecución y seguimiento de políticas públicas sectoriales. En el nivel directivo también se encuentra la Jefatura de Control Interno, responsable de la evaluación y seguimiento de la gestión institucional.

Adicionalmente, el municipio cuenta con entidades descentralizadas que cumplen funciones estratégicas en la prestación de servicios y el desarrollo territorial, tales como la Empresa Social del Estado (ESE) Casa de la Salud San Juan de Dios de Támesis, la Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Támesis (EPSPD) y la Empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Támesis (EDUR), esta última con naturaleza jurídica de Empresa Industrial y Comercial del Estado (EICE). Estas entidades, aunque gozan de autonomía administrativa y financiera, mantienen una relación funcional con la administración central, especialmente en la ejecución de programas, proyectos y servicios dirigidos a la comunidad.

Esta configuración institucional implica la existencia de múltiples actores generadores de información pública, tanto desde el nivel central como desde el sector descentralizado. Sin embargo, como es común en municipios de pequeña escala, la estructura administrativa se caracteriza por contar con recursos humanos limitados, alta concentración de funciones y ausencia de especialización en áreas transversales como la comunicación institucional. En particular, no existe una dependencia consolidada encargada exclusivamente de la gestión de la comunicación pública, lo que genera que esta función se distribuya de manera informal entre distintas dependencias y funcionarios.

Dado que el presente estudio se desarrolla en un contexto aplicado y con limitaciones de acceso a información institucional desagregada en tiempo real, los indicadores organizacionales presentados a continuación corresponden a estimaciones técnicas basadas en la estructura administrativa del municipio, su categoría territorial y la información institucional disponible, con el fin de aportar una aproximación razonable al funcionamiento de la entidad.

Indicadores organizacionales de la Alcaldía de Támesis

Con el fin de complementar la caracterización organizacional, se presentan algunos indicadores institucionales que permiten dimensionar la capacidad administrativa de la Alcaldía de Támesis.

En términos de talento humano, se estima que la administración municipal cuenta con una planta aproximada de entre 45 y 60 funcionarios, incluyendo personal de nivel directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial, distribuidos en el despacho del alcalde, las siete secretarías de despacho y las áreas de apoyo administrativo.

En relación con la estructura presupuestal, el municipio dispone de un presupuesto anual cercano a los 30.000 millones de pesos, de los cuales se estima que la mayor proporción se concentra en sectores misionales como educación, salud, infraestructura y desarrollo social. En este contexto, las dependencias administrativas presentan una distribución presupuestal diferenciada, donde secretarías como Educación, Salud y Desarrollo Social concentran mayores recursos, mientras que áreas transversales como Gobierno y Participación Ciudadana operan con presupuestos más limitados.

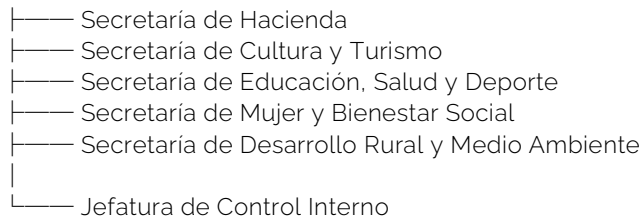
Desde la perspectiva organizacional, se identifica que la función de comunicación institucional no se encuentra formalmente estructurada como una dependencia autónoma, sino que se distribuye de manera transversal entre distintas áreas, con un responsable o enlace de comunicaciones que articula la producción y difusión de información institucional. Esta condición refuerza la caracterización previamente realizada sobre la fragmentación del proceso comunicacional.

Estos elementos permiten evidenciar que la capacidad institucional del municipio, si bien funcional para la operación administrativa, presenta limitaciones estructurales en áreas transversales como la comunicación institucional, lo que incide directamente en la calidad de la relación entre la administración y la ciudadanía.

Estructura organizacional de la Alcaldía de Támesis

La estructura organizacional de la Alcaldía de Támesis se compone de un modelo jerárquico tradicional encabezado por el despacho del alcalde, del cual dependen las secretarías de despacho y las áreas de apoyo.

Alcalde Municipal
|
├── Secretaría de Gobierno y Participación Ciudadana
├── Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial



La combinación de una estructura administrativa con múltiples dependencias, recursos humanos limitados y ausencia de especialización en funciones transversales como la comunicación institucional permite comprender que el problema identificado no es únicamente operativo, sino estructural. En este sentido, la organización institucional del municipio constituye un factor determinante en la fragmentación de la comunicación pública y en las dificultades para garantizar una circulación efectiva de la información hacia la ciudadanía.

Esta situación incide directamente en la forma en que circula la información dentro de la entidad. Al no existir lineamientos institucionales claros ni protocolos definidos para la gestión de la comunicación, cada dependencia tiende a manejar la información de manera autónoma, lo que genera desarticulación, duplicidad de esfuerzos y vacíos en la difusión de contenidos institucionales. A su vez, la coexistencia de múltiples fuentes institucionales sin un esquema unificado de comunicación dificulta la coherencia de los mensajes y limita la capacidad de la administración para transmitir información clara, oportuna y accesible a la ciudadanía.

Desde una perspectiva externa, la Alcaldía dispone de diversos canales de comunicación con la comunidad, tales como redes sociales institucionales, reuniones comunitarias, atención presencial y articulación con líderes locales. No obstante, la dispersión interna de la información se traduce en una comunicación fragmentada, en la que los mensajes no siempre llegan de manera uniforme a la población, especialmente en el sector rural, donde las condiciones de acceso a la información pueden ser más limitadas.

En este contexto, el problema organizacional identificado no radica en la ausencia de mecanismos de comunicación, sino en la falta de estructuración del proceso comunicacional dentro de la administración municipal, derivada de la combinación de una estructura organizacional con múltiples dependencias y entidades, la ausencia de lineamientos formales y la débil coordinación interinstitucional.

En consecuencia, se identifica que la Alcaldía de Támesis presenta una problemática asociada a la fragmentación de la comunicación institucional y la falta de coordinación entre dependencias administrativas y entidades descentralizadas, lo que limita la circulación efectiva, oportuna y coherente de la información pública hacia la ciudadanía, afectando la transparencia, el acceso a la información y las posibilidades de participación ciudadana en el ámbito local.

4.1.1 Misión

Servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo. Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares.¹

NOTA: La presente misión se toma de la pagina oficial de la Administración Municipal de Támesis

4.1.2 Visión

El municipio de Támesis-Antioquia para el 2030 será reconocido como ejemplo de sostenibilidad agroambiental y ecoturístico; libre de minería metálica, promotor y defensor de sus riquezas hídricas, paisajísticas, arqueológicas, biodiversas, socioculturales; con altos estándares de calidad de vida rural; con excelentes niveles de resiliencia colectiva para afrontar las crisis; aportante significativo en la reducción del impacto del cambio climático y que colaborativamente se asocia armónicamente a su entorno natural.²

NOTA: La presente misión se toma de la pagina oficial de la Administración Municipal de Támesis

4.1.3 Mapa de procesos

Si bien actualmente el Municipio de Támesis no cuenta con un mapa de procesos formalmente estructurado y adoptado mediante instrumento administrativo, es posible construir una aproximación conceptual que permita comprender la organización funcional de la entidad desde una perspectiva de gestión por procesos.

En este sentido, se propone un mapa de procesos institucional organizado en tres niveles: procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de apoyo.

Procesos estratégicos

Corresponden a aquellos orientados a la dirección, planeación y control de la gestión pública municipal:

Direccionamiento estratégico (Despacho del Alcalde)

¹ Información obtenida de la página Web de la Alcaldía de Támesis

² Información obtenida de la página Web de la Alcaldía de Támesis

Planeación territorial y gestión del desarrollo
Evaluación y control interno
Gestión de la participación ciudadana

Procesos misionales

Se relacionan con la ejecución de políticas públicas y la prestación de servicios a la comunidad:

Desarrollo social (salud, educación, bienestar)
Desarrollo económico y rural
Cultura, turismo y deporte
Infraestructura y ordenamiento territorial
Seguridad y Convivencia

Procesos de apoyo

Facilitan el funcionamiento administrativo de la entidad:

Gestión financiera
Gestión jurídica
Gestión del talento humano
Gestión administrativa y logística
Gestión tecnológica

Ubicación de la comunicación institucional

Dentro de este modelo, la comunicación institucional se concibe como un proceso transversal, que articula los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, permitiendo la circulación de la información pública, la coordinación interdependencias y la interacción con la ciudadanía.

En este sentido, la comunicación institucional no se limita a un área específica, sino que atraviesa toda la organización, cumpliendo funciones como:

- Difusión de información institucional
- Apoyo a la transparencia y rendición de cuentas
- Articulación entre dependencias
- Interacción con la ciudadanía
- Fortalecimiento de la participación

La ausencia de un mapa de procesos formalmente estructurado en la administración municipal refuerza la necesidad de avanzar hacia esquemas de organización más claros, que permitan mejorar la coordinación institucional y optimizar procesos transversales como la comunicación pública. En este contexto, la propuesta presentada no solo contribuye a fortalecer la comunicación institucional, sino que también se alinea con

procesos más amplios de modernización administrativa y mejora de la gestión pública local.

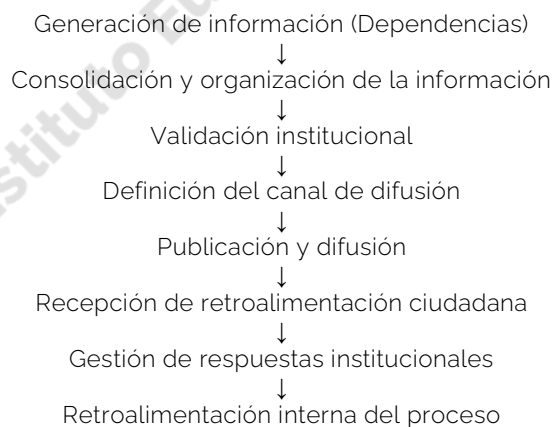
4.1.4 Descripción del proceso a intervenir

El proceso a intervenir corresponde a la gestión de la comunicación institucional de la Alcaldía de Támesis, entendido como el conjunto de actividades mediante las cuales se genera, organiza, valida y difunde la información pública hacia la ciudadanía, así como la recepción y gestión de solicitudes provenientes de la comunidad.

Actualmente, este proceso se desarrolla de manera descentralizada y con bajos niveles de estandarización, apoyándose en distintos mecanismos de interacción como redes sociales institucionales, reuniones comunitarias, espacios de rendición de cuentas, atención presencial y articulación con líderes locales. No obstante, la ausencia de lineamientos claros y de una estructura definida para la circulación de la información genera fragmentación, lo que afecta la coherencia, oportunidad y accesibilidad de la comunicación pública.

Desde una perspectiva de gestión por procesos, la comunicación institucional puede representarse como un flujo continuo que articula diferentes actores, actividades y canales dentro de la administración municipal.

Representación del proceso de comunicación institucional. El proceso puede describirse a través del siguiente flujo:



<u>Etapas del proceso</u>	<u>Tiempo estimado</u>
<u>Generación de información</u>	<u>12 – 24 horas</u>
<u>Consolidación y organización</u>	<u>6 – 12 horas</u>
<u>Validación institucional</u>	<u>12 – 24 horas</u>
<u>Definición del canal</u>	<u>2 – 6 horas</u>

<u>Etapas del proceso</u>	<u>Tiempo estimado</u>
<u>Publicación y difusión</u>	<u>2 – 4 horas</u>
<u>Recepción de retroalimentación</u>	<u>Variable (inmediato – 24 horas)</u>
<u>Gestión de respuestas</u>	<u>12 – 48 horas</u>

El análisis de los tiempos del proceso permite evidenciar que las principales demoras se concentran en las etapas de validación institucional y consolidación de la información, las cuales dependen en gran medida de la coordinación interdependencias y de la inexistencia de protocolos estandarizados. Esta situación incide directamente en la oportunidad de la comunicación institucional, afectando la capacidad de la administración municipal para difundir información de manera ágil y oportuna hacia la ciudadanía.

Entradas del proceso

El proceso de comunicación institucional se activa a partir de diversas fuentes de información, entre las cuales se destacan:

- Información institucional generada por las dependencias administrativas, relacionada con programas, proyectos, convocatorias, servicios y resultados de gestión.
- Solicitudes ciudadanas, canalizadas a través de medios presenciales, digitales o comunitarios, que requieren respuesta o difusión institucional.
- Lineamientos normativos y administrativos, que obligan a la publicación de información en cumplimiento de principios de transparencia y acceso a la información pública.
- Eventos y actividades institucionales, que demandan procesos de divulgación y comunicación con la comunidad.

Salidas del proceso

Como resultado del proceso de comunicación institucional, se generan distintos productos orientados a informar, interactuar y responder a la ciudadanía:

- Comunicados oficiales emitidos por la administración municipal.

- Publicaciones en redes sociales institucionales, incluyendo información sobre programas, actividades y servicios.
- Actualizaciones en el portal web institucional.
- Respuestas a solicitudes ciudadanas, tanto en canales digitales como presenciales.
- Divulgación de información en espacios comunitarios, como reuniones, jornadas territoriales y rendiciones de cuentas.

Problemas identificados en el proceso

El análisis del flujo del proceso permite evidenciar que las principales fallas se concentran en:

- La ausencia de un mecanismo estructurado de consolidación de la información entre dependencias.
- La falta de criterios claros para la validación de contenidos, lo que genera inconsistencias.
- La selección no estratégica de canales de difusión.
- La débil articulación entre la recepción de solicitudes ciudadanas y la respuesta institucional.

En consecuencia, el proceso presenta interrupciones y variaciones que afectan su eficiencia, limitando la capacidad de la administración municipal para garantizar una comunicación pública clara, oportuna y accesible.

4.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso

El problema identificado en el proceso de comunicación institucional de la Alcaldía de Támesis se expresa en la fragmentación de la circulación de la información pública y en la débil coordinación entre las dependencias administrativas y las entidades descentralizadas. Esta situación limita la capacidad de la administración municipal para comunicar de manera clara, oportuna y coherente con la ciudadanía, afectando directamente la calidad de la gestión pública y la relación institucional con la comunidad.

Es importante señalar que el problema no radica en la inexistencia de mecanismos de comunicación, ya que la Alcaldía dispone de diversos canales tanto presenciales como digitales. Sin embargo, la ausencia de una estructuración del proceso comunicacional —

materializada en la falta de lineamientos institucionales, protocolos definidos y mecanismos de articulación interna— genera una dinámica dispersa en la producción y difusión de la información. En este contexto, la comunicación institucional depende en gran medida de iniciativas individuales, lo que reduce su consistencia y sostenibilidad.

Desde el punto de vista causal, la problemática puede explicarse por la convergencia de factores organizacionales, administrativos y tecnológicos. En el plano organizacional, la ausencia de una estrategia institucional de comunicación pública y la falta de definición clara de roles y responsabilidades generan desarticulación entre las dependencias. A nivel administrativo, la inexistencia de procedimientos estandarizados para la circulación y validación de la información, así como la falta de planificación de contenidos, impiden un flujo ordenado y eficiente. Finalmente, en el ámbito tecnológico, el uso no estratégico de los canales digitales, la ausencia de métricas de seguimiento y la falta de integración entre herramientas limitan el aprovechamiento de los recursos disponibles.

Las consecuencias de esta situación se reflejan en múltiples dimensiones de la gestión pública. Por un lado, se presenta una fragmentación de la información institucional, que puede derivar en inconsistencias o vacíos en los mensajes difundidos. Por otro, se evidencian dificultades en la oportunidad de la comunicación, debido a la inexistencia de tiempos definidos para la publicación de información. Asimismo, la accesibilidad de la información pública se ve afectada, especialmente para sectores de la población con mayores barreras de acceso, lo que a su vez limita la participación ciudadana. En conjunto, estos factores pueden incidir en la percepción de desinformación y debilitar la confianza de la comunidad en la administración municipal.

Desde una perspectiva empírica, el problema puede aproximarse a través de diversos indicadores que reflejan el estado actual del proceso. Entre ellos se encuentran el nivel de interacción ciudadana en los canales digitales institucionales, la existencia de múltiples canales de comunicación sin una estrategia unificada, la variabilidad en la frecuencia de publicación de contenidos, la ausencia de tiempos estandarizados de respuesta a solicitudes ciudadanas y la irregularidad en la circulación de información entre dependencias. Si bien estos indicadores no corresponden a una medición cuantitativa exhaustiva, sí permiten evidenciar que se trata de una problemática de carácter estructural, que afecta tanto la eficiencia interna de la administración como la calidad de la relación entre el gobierno local y la ciudadanía.

Con el fin de complementar el análisis del problema, se incorporan algunos indicadores base que permiten aproximar cuantitativamente el estado actual del proceso de comunicación institucional. En este sentido, se identifica que la frecuencia promedio de publicación en redes sociales institucionales se sitúa entre 2 y 4 publicaciones semanales, con un nivel de interacción aproximado de 15 a 25 interacciones por publicación.

Asimismo, se estima que el tiempo promedio entre la generación de la información y su publicación oscila entre 24 y 72 horas, debido a la ausencia de protocolos definidos para la validación y difusión de contenidos. Adicionalmente, cerca del 60% de las dependencias administrativas no remiten información de manera periódica ni bajo formatos estandarizados, lo que genera fragmentación en la comunicación institucional.

Estos indicadores, aunque corresponden a estimaciones derivadas del análisis organizacional, permiten evidenciar de manera más precisa las limitaciones del proceso y constituyen una línea base para la evaluación de la estrategia propuesta.

En este sentido, el problema identificado no debe entenderse como una falla aislada, sino como una debilidad sistémica del proceso organizacional de comunicación institucional, lo que justifica la necesidad de una intervención estructurada que permita ordenar, articular y fortalecer la gestión de la información pública en el ámbito municipal.

Problema central

En este contexto, el principal problema identificado en el proceso analizado corresponde a la fragmentación de los mecanismos de comunicación institucional entre la administración municipal y la ciudadanía, lo que dificulta garantizar una circulación oportuna, clara y sistemática de la información pública.

Esta situación genera que la comunicación institucional dependa en gran medida de iniciativas individuales de algunas dependencias o funcionarios, sin que exista un modelo organizacional consolidado que permita coordinar los diferentes canales de difusión de información pública y asegurar la coherencia institucional de los mensajes emitidos por la administración municipal.

Causas del problema

El análisis organizacional permite identificar diversas causas que explican la situación descrita, las cuales pueden agruparse en tres dimensiones principales:

Causas organizacionales

Ausencia de una estrategia institucional formal de comunicación pública.

Limitada articulación entre dependencias administrativas para la difusión de información institucional.

Dependencia de iniciativas individuales para la gestión de procesos comunicacionales.

Causas tecnológicas

Uso limitado de herramientas digitales para la gestión integrada de la información pública.

Falta de sistemas centralizados que permitan coordinar los diferentes canales institucionales de comunicación.

Causas institucionales

Restricciones presupuestales propias de los municipios de pequeña escala.

Limitada disponibilidad de personal especializado en comunicación pública dentro de la estructura administrativa municipal.

Consecuencias del problema

La situación descrita genera diversos efectos sobre la relación entre la administración municipal y la ciudadanía, entre los que se destacan:

Baja participación ciudadana en espacios institucionales de interacción, debido al acceso limitado o tardío a la información pública.

Desinformación comunitaria respecto a programas, proyectos y decisiones adoptadas por la administración municipal.

Percepción de baja transparencia institucional, asociada a dificultades para acceder a información clara y oportuna sobre la gestión pública.

Limitaciones en el aprovechamiento de los mecanismos de participación ciudadana, lo que puede afectar la legitimidad de las decisiones públicas y la confianza de la comunidad en la institucionalidad local.

En consecuencia, se hace necesario analizar el funcionamiento actual de los mecanismos de comunicación institucional y diseñar estrategias de fortalecimiento que permitan mejorar la circulación de la información pública, fortalecer la interacción entre la administración municipal y la ciudadanía y contribuir a la consolidación de una gestión pública más transparente, participativa y cercana a la comunidad.

Más allá de su impacto en la comunicación institucional, las limitaciones identificadas inciden directamente en la calidad de la gestión pública municipal. Una circulación ineficiente de la información afecta la transparencia en la gestión, dificulta el acceso ciudadano a programas y servicios, limita la participación en espacios institucionales y puede generar percepciones de desinformación o baja capacidad administrativa.

En este sentido, la fragmentación de la comunicación institucional no constituye únicamente un problema operativo, sino una debilidad estructural que incide en la efectividad de la acción pública, en la toma de decisiones informadas por parte de la ciudadanía y en la legitimidad de la administración municipal. Por tanto, el fortalecimiento del proceso comunicacional no solo mejora la difusión de la información, sino que contribuye a una gestión pública más eficiente, transparente y orientada al ciudadano.

5 Establecimiento de planes de acción para la solución del problema

A partir del diagnóstico organizacional realizado, se evidencia que la problemática de la comunicación institucional en la Alcaldía de Tamesis no obedece a la inexistencia de canales de interacción con la ciudadanía, sino a la ausencia de una estructura articulada que permita ordenar la producción, validación y difusión de la información pública entre las dependencias administrativas y las entidades descentralizadas. En ese contexto, el plan de acción propuesto se orienta a intervenir de manera progresiva las principales causas identificadas, particularmente la falta de lineamientos institucionales, la débil coordinación interdependencias, la inexistencia de protocolos de circulación de información y el uso no estratégico de los canales digitales y presenciales.

Desde una perspectiva de gestión de proyectos, el plan de acción se concibe como un conjunto de actividades organizadas, secuenciales y evaluables, orientadas a implementar la estrategia de gestión de comunicación pública municipal formulada en el capítulo anterior. Su propósito central es fortalecer la comunicación institucional de la Alcaldía de Tamesis mediante acciones concretas que permitan mejorar la circulación de la información pública, optimizar la interacción con la ciudadanía y consolidar mecanismos más eficientes de coordinación interna. En consecuencia, el plan no solo recoge la propuesta de intervención, sino que la traduce en componentes operativos con responsables, tiempos estimados, indicadores y resultados esperados.

En coherencia con el diagnóstico, el primer componente del plan se orienta a la formalización de lineamientos institucionales de comunicación. Esta acción responde a la identificación de una gestión comunicacional dispersa, dependiente de iniciativas individuales y carente de criterios homogéneos para la difusión de información pública. En ese sentido, se propone elaborar y socializar un documento de lineamientos que defina principios de comunicación institucional, criterios de claridad, oportunidad, accesibilidad y veracidad, así como roles básicos para la generación, validación y difusión de contenidos. El resultado esperado de esta acción es contar con una base orientadora común para todas las dependencias, reduciendo la improvisación y fortaleciendo la coherencia institucional.

El segundo componente del plan corresponde al diseño e implementación de protocolos de circulación y validación de información pública. Esta acción se relaciona directamente con el hallazgo según el cual la información no sigue rutas estandarizadas dentro de la administración, lo que genera retrasos, omisiones e inconsistencias en la comunicación con la ciudadanía. Por ello, se plantea establecer un protocolo interno que regule el flujo de información desde las dependencias hacia el responsable de comunicaciones o la instancia validadora, definiendo tiempos de entrega, formatos básicos y mecanismos de aprobación previa a la difusión. Con esta medida se espera mejorar la coordinación interdependencias y reducir la fragmentación del proceso comunicacional.

El tercer componente del plan se dirige al fortalecimiento de los canales digitales institucionales, especialmente redes sociales y portal web. Esta acción deriva del

diagnóstico que mostró un uso variable y no siempre planificado de los medios digitales, pese a que estos constituyen uno de los principales espacios de interacción entre la administración y la ciudadanía. En consecuencia, se propone la elaboración de una parrilla básica de contenidos, la actualización periódica de la información institucional y la mejora en la calidad narrativa y visual de las publicaciones. El resultado esperado es aumentar la frecuencia, claridad y alcance de la información difundida, así como fortalecer la interacción ciudadana con los canales institucionales.

Un cuarto componente se enfoca en el fortalecimiento de mecanismos de participación y retroalimentación ciudadana, como respuesta a la necesidad de que la comunicación pública no se limite a la transmisión unilateral de mensajes. En este sentido, el plan contempla la articulación de reuniones comunitarias, jornadas territoriales y espacios digitales de interacción para recoger inquietudes, necesidades y observaciones de la ciudadanía. Esta acción busca que la información pública no solo circule con mayor eficiencia, sino que también se convierta en una herramienta para mejorar la relación entre la administración municipal y la comunidad, fortaleciendo la transparencia y la participación ciudadana.

Finalmente, el plan incorpora un componente transversal de seguimiento y evaluación, orientado a medir el avance de la intervención y verificar si las acciones implementadas contribuyen efectivamente a resolver el problema identificado. Para ello, se proponen indicadores asociados a la frecuencia de publicación de información institucional, tiempos de circulación de contenidos, nivel de interacción ciudadana y regularidad en la remisión de información por parte de las dependencias. Este componente resulta esencial porque permite dar trazabilidad al proceso, realizar ajustes y garantizar que la estrategia no quede reducida a una formulación teórica sin aplicación práctica.

Con el fin de garantizar claridad en la ejecución del plan de acción, se incorpora una matriz RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed), que permite definir los niveles de responsabilidad de los actores institucionales involucrados en cada actividad.

Actividad	Responsable (R)	Aprobador (A)	Consultado (C)	Informado (I)
Elaboración de lineamientos de comunicación	de Responsable de comunicaciones	de Alcalde	Secretarios de despacho	de Funcionarios
Socialización de lineamientos	de Secretaría de Gobierno	de Alcalde	Responsable de comunicaciones	de Dependencias
Diseño de protocolos de información	de Responsable de comunicaciones	de Secretaría de Gobierno	Secretarías	Funcionarios
Implementación de protocolos	de Secretarías de despacho	de Secretaría de Gobierno	Responsable de comunicaciones	de Alcalde
Diseño de parrilla de contenidos	de Responsable de comunicaciones	de Secretaría de Gobierno	Dependencias	Funcionarios

Actividad	Responsable (R)	Aprobador (A)	Consultado (C)	Informado (I)
Fortalecimiento de canales digitales	Responsable de comunicaciones	Alcalde	Apoyo técnico	Ciudadanía
Espacios de participación ciudadana	Secretaría de Gobierno	Alcalde	Dependencias	Comunidad
Seguimiento de indicadores	Control Interno	Alcalde	Responsable de comunicaciones	Dependencias

La implementación del plan de acción puede verse afectada por diversos riesgos operativos, organizacionales y tecnológicos. En este sentido, se identifican los principales riesgos y se establecen medidas de mitigación.

Riesgo	Tipo	Impacto	Probabilidad	Medida de mitigación
Resistencia al cambio por parte de funcionarios	Organizacional	Alto	Media	Socialización y capacitación
Baja remisión de información por dependencias	Operativo	Alto	Alta	Asignación de responsables claros
Limitaciones tecnológicas	Tecnológico	Medio	Media	Uso de herramientas básicas existentes
Sobrecarga laboral	Operativo	Medio	Alta	Simplificación de formatos
Falta de continuidad institucional	Estratégico	Alto	Media	Documentación y formalización de procesos

Con el fin de fortalecer el seguimiento del plan de acción, se incorporan indicadores específicos por actividad, los cuales permiten medir el cumplimiento y efectividad de las acciones propuestas.

Actividad	Indicador	Fórmula	Meta
Elaboración de lineamientos	% de lineamientos formulados	$(\text{Lineamientos elaborados} / \text{planificados}) \times 100$	100%
Socialización de lineamientos	% de dependencias socializadas	$(\text{Dependencias capacitadas} / \text{total dependencias}) \times 100$	≥ 90%
Implementación de protocolos	% de dependencias que aplican el protocolo	$(\text{Dependencias que aplican} / \text{total}) \times 100$	≥ 80%
Publicación de contenidos	% cumplimiento de parrilla	$(\text{Publicaciones realizadas} / \text{programadas}) \times 100$	≥ 90%

Actividad	Indicador	Fórmula	Meta
Interacción ciudadana	Promedio interacciones	de Total interacciones / número de publicaciones	≥ 35
Participación ciudadana	% de asistencia a espacios	(Asistentes / convocados) $\times$ 100	$\geq 50\%$
Tiempo publicación	de Tiempo promedio difusión	de Tiempo total / número de publicaciones	de ≤ 24 horas

La incorporación de herramientas de gestión como la matriz RACI, el análisis de riesgos y los indicadores por actividad permite fortalecer el plan de acción desde una perspectiva operativa y estratégica, garantizando no solo la coherencia de las acciones propuestas, sino también su viabilidad, seguimiento y sostenibilidad en el tiempo. En este sentido, el plan trasciende una formulación conceptual y se configura como un instrumento de gestión aplicable dentro de la administración municipal.

5.1 Establecimiento de objetivos

En el marco del plan de acción propuesto, los objetivos operativos se orientan a fortalecer la gestión de la comunicación institucional de la Alcaldía de Támesis mediante la implementación de acciones concretas que permitan mejorar la calidad de la comunicación institucional, la coordinación entre dependencias administrativas y la interacción con la ciudadanía.

Los objetivos han sido formulados bajo el enfoque SMART, incorporando líneas base estimadas a partir del diagnóstico organizacional y metas realistas acordes con las capacidades institucionales del municipio.

Objetivo 1. Formalización de lineamientos de comunicación

Diseñar, aprobar y socializar un documento de lineamientos de comunicación institucional en un plazo máximo de dos meses, asegurando su adopción por al menos el 100% de las secretarías de despacho.

- Línea base: 0% de lineamientos formales
- Meta: 100% de adopción institucional

Objetivo 2. Implementación de protocolos de información

Implementar un protocolo de circulación y validación de información institucional en un periodo de tres meses, logrando que al menos el 70% de las dependencias remitan información de manera periódica y bajo formatos estandarizados.

- Línea base: aproximadamente 40% de dependencias remiten información de forma irregular

- Meta: 70% de cumplimiento

Objetivo 3. Fortalecimiento de canales digitales

Incrementar la frecuencia de publicaciones institucionales en redes sociales en un 30% en un plazo de seis meses, garantizando una mayor sistematicidad en la difusión de contenidos.

- Línea base: 2-4 publicaciones semanales
- Meta: 4-6 publicaciones semanales

Objetivo 4. Mejora en la interacción ciudadana

Aumentar en un 20% el nivel promedio de interacción ciudadana en redes sociales institucionales en un periodo de seis meses.

- Línea base: 15-25 interacciones por publicación
- Meta: 20-30 interacciones por publicación

Objetivo 5. Optimización del tiempo de difusión

Reducir en al menos un 30% el tiempo promedio de publicación de la información institucional, en un plazo de seis meses, mediante la implementación de protocolos y mejora en la coordinación interna.

- Línea base: 24-72 horas
- Meta: 16-48 horas

La definición de líneas base y metas ajustadas permite garantizar la viabilidad de los objetivos propuestos, evitando sobreestimaciones en los resultados esperados y facilitando el seguimiento efectivo del plan de acción. En este sentido, los objetivos no solo responden al diagnóstico organizacional, sino que también se ajustan a las capacidades institucionales del municipio, fortaleciendo la aplicabilidad de la estrategia.

5.2 Descripción de la solución

La solución propuesta se estructura a partir del diseño de un modelo de intervención denominado **"Modelo Integrado de Comunicación Pública Municipal (MICPM)"**, orientado a fortalecer la organización, circulación y difusión de la información institucional en la Alcaldía de Támesis, así como a mejorar la interacción entre la administración municipal y la ciudadanía.

Este modelo se fundamenta en los resultados del diagnóstico organizacional, particularmente en la identificación de debilidades asociadas a la ausencia de lineamientos institucionales, la desarticulación entre dependencias administrativas y el

uso no estructurado de los canales de comunicación. En este sentido, el MICPM se concibe como un sistema organizacional que integra procesos, actores, herramientas y mecanismos de interacción, con el propósito de mejorar la calidad de la comunicación institucional.

Desde una perspectiva funcional, el modelo se configura como un sistema integrado de gestión de la comunicación pública, compuesto por cuatro componentes interrelacionados que permiten intervenir de manera directa las causas del problema identificado.

Componentes del modelo

1. Lineamientos institucionales de comunicación

Este componente establece el marco orientador del modelo, definiendo principios, criterios y responsabilidades para la gestión de la comunicación pública. Incluye aspectos como claridad, oportunidad, accesibilidad y veracidad de la información, así como la definición de roles para la generación, validación y difusión de contenidos.

2. Protocolo de gestión de la información pública

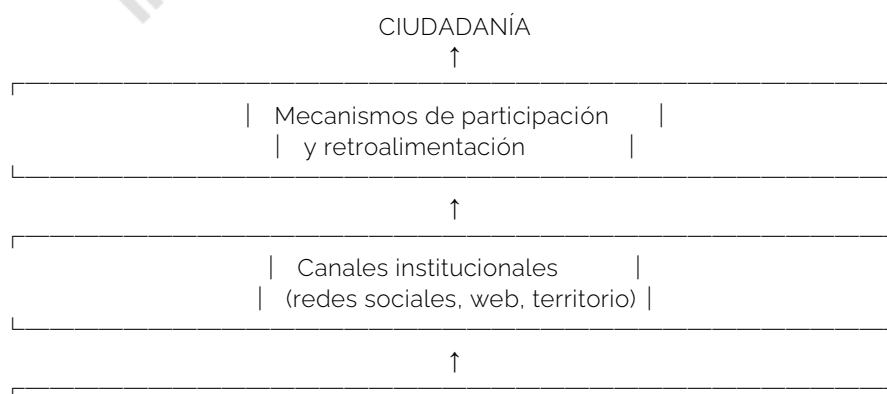
Este componente estructura el flujo interno de la información, definiendo rutas de circulación entre dependencias, tiempos de respuesta, mecanismos de validación y formatos estandarizados. Su objetivo es garantizar un proceso ordenado y eficiente en la producción y difusión de información institucional.

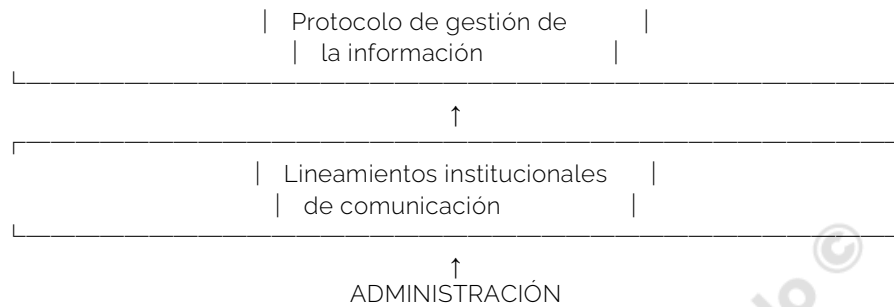
3. Fortalecimiento de canales institucionales

Este componente se orienta a optimizar el uso de redes sociales, portal web y otros canales de comunicación, mediante la planificación de contenidos, mejora en la calidad narrativa y visual, y actualización periódica de la información.

4. Mecanismos de participación y retroalimentación

Este componente busca fortalecer la interacción con la ciudadanía, promoviendo espacios de diálogo, participación y retroalimentación tanto en entornos presenciales como digitales.





El modelo opera bajo una lógica sistémica en la que los lineamientos institucionales establecen las reglas del proceso, el protocolo organiza el flujo de la información, los canales permiten su difusión y los mecanismos de participación garantizan la interacción con la ciudadanía. Este sistema genera un flujo bidireccional de información, en el cual la administración no solo comunica, sino que también recibe retroalimentación que permite ajustar sus acciones y mejorar la gestión pública.

El Modelo Integrado de Comunicación Pública Municipal no se limita a la implementación de herramientas aisladas, sino que propone una transformación estructural del proceso comunicacional dentro de la administración municipal. En este sentido, su valor radica en la articulación de elementos organizacionales, operativos y relacionales, permitiendo consolidar la comunicación institucional como un proceso estratégico orientado a la generación de valor público.

5.3 Secuencia de actividades para ejecución de la solución

Con el fin de garantizar la implementación efectiva de la estrategia institucional de comunicación pública, se establece una secuencia de actividades organizada de manera progresiva, que permite articular las acciones definidas en el plan de intervención con responsables, tiempos de ejecución y resultados esperados. Esta secuencia responde directamente a los hallazgos del diagnóstico organizacional, priorizando la formalización de lineamientos, la estructuración de procesos internos y el fortalecimiento de los canales de comunicación institucional.

La ejecución de estas actividades se plantea de forma gradual, iniciando con la definición de bases institucionales (lineamientos y protocolos), continuando con la implementación operativa de la estrategia y finalizando con acciones de seguimiento y ajuste. A continuación, se presenta la secuencia propuesta:

Con el fin de fortalecer el seguimiento y control del plan de acción, la secuencia de actividades incorpora indicadores específicos y entregables verificables, los cuales permiten evaluar el cumplimiento de cada acción y garantizar su trazabilidad dentro del proceso de implementación de la estrategia.

Actividad	Responsable	Tiempo	Resultado esperado	Indicador	Entregable verificable
Elaboración de lineamientos institucionales	Despacho del Alcalde / Responsable de comunicaciones	Mes 1	Documento formulado	% de lineamientos elaborados	Documento oficial de lineamientos
Socialización de lineamientos	Secretaría de Gobierno	Mes 2	Lineamientos adoptados	% de dependencias socializadas	Actas de socialización / listas de asistencia
Diseño del protocolo de información	Responsable de comunicaciones	Mes 2	Protocolo estructurado	% de protocolo diseñado	Documento del protocolo
Implementación del protocolo	Secretarías de despacho	Mes 3	Flujo organizado	% de dependencias que aplican protocolo	Reportes de aplicación / formatos diligenciados
Diseño de formatos institucionales	Responsable de comunicaciones	Mes 3	Formatos unificados	% de formatos diseñados	Formatos oficiales estandarizados
Creación de parrilla de contenidos	Responsable de comunicaciones	Mes 4	Planificación de contenidos	% de parrilla definida	Documento de parrilla mensual
Fortalecimiento de canales digitales	Responsable de comunicaciones	Meses 4-6	Mejora en publicaciones	% cumplimiento de publicaciones	Evidencia en redes sociales
Espacios de participación ciudadana	Secretaría de Gobierno	Meses 5-7	Mayor interacción	% participación ciudadana	Actas, registros fotográficos
Seguimiento a indicadores	Control Interno	Meses 6-8	Reportes generados	% indicadores medidos	Informes de seguimiento
Ajuste de estrategia	Despacho del Alcalde	Meses 8-9	Estrategia optimizada	% acciones ajustadas	Documento de mejora

La incorporación de indicadores y entregables verificables permite fortalecer la gestión del plan de acción desde una perspectiva de control y evaluación, facilitando la medición del cumplimiento de las actividades y garantizando la trazabilidad de los resultados. En este sentido, la secuencia de actividades no solo orienta la ejecución de la estrategia, sino que también se configura como una herramienta de gestión que permite monitorear su avance y realizar ajustes oportunos.

5.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución

La implementación de la estrategia institucional de comunicación pública en la Alcaldía de Támesis requiere la articulación de recursos humanos, tecnológicos, financieros y de fortalecimiento institucional, en coherencia con las capacidades administrativas del municipio. Dado que se trata de una entidad territorial de sexta categoría, la propuesta se fundamenta principalmente en el aprovechamiento de recursos existentes, complementados con ajustes operativos que permitan mejorar la eficiencia del proceso comunicacional sin generar una carga financiera desproporcionada.

En cuanto a los recursos humanos, la estrategia no implica la creación de nuevas dependencias, sino la reorganización funcional de actores ya existentes dentro de la administración municipal. En este sentido, se proyecta la participación directa de aproximadamente 8 a 12 funcionarios, incluyendo el responsable o enlace de comunicaciones, los secretarios de despacho y los enlaces designados en cada dependencia para la remisión de información institucional. Adicionalmente, se contempla el apoyo del Despacho del Alcalde para la orientación estratégica, de la Secretaría General para la articulación administrativa y de la Jefatura de Control Interno para el seguimiento y evaluación del proceso.

En relación con los recursos tecnológicos, la estrategia se apoya en herramientas de uso común dentro de la administración pública local, tales como equipos de cómputo, conexión a internet institucional, correo electrónico oficial y plataformas digitales existentes. Entre estas se destacan las redes sociales institucionales (principalmente Facebook) y el portal web del municipio. Asimismo, se propone el uso de herramientas básicas de gestión y diseño de contenidos, como aplicaciones de ofimática, plataformas de diseño gráfico accesibles y sistemas de almacenamiento compartido para la organización de la información. No se contempla la adquisición de software especializado de alto costo, sino la optimización de los recursos tecnológicos disponibles.

Desde el punto de vista financiero, la implementación de la estrategia requiere una inversión moderada, orientada principalmente a la producción de contenidos, el fortalecimiento de canales digitales, la socialización interna de los lineamientos y el seguimiento del proceso. Se estima un presupuesto aproximado entre \$5.000.000 y \$7.000.000 COP, distribuido en actividades como elaboración de materiales, apoyo técnico, ajustes en plataformas digitales y eventuales necesidades logísticas. Este monto es coherente con la naturaleza de la intervención, que prioriza acciones de alto impacto con bajo costo, en línea con el principio de eficiencia administrativa.

Adicionalmente, la estrategia requiere un componente de capacitación institucional, orientado a fortalecer las competencias de los funcionarios en materia de comunicación pública. En este sentido, se plantea la realización de al menos dos jornadas de capacitación interna, enfocadas en temas como lineamientos de comunicación institucional, uso estratégico de canales digitales, producción de contenidos y manejo de información pública. Estas jornadas buscan garantizar la apropiación de la estrategia por parte de las dependencias y mejorar la calidad de la comunicación institucional.

Tipo de recurso	Descripción	Cantidad Alcance	/ Observación
Recurso humano	Funcionarios involucrados (responsable de comunicaciones, secretarios, enlaces por dependencia)	de 8 a 12 personas	No requiere nuevas contrataciones, se basa en personal existente
Recurso humano	Apoyo directivo (Alcalde, Secretaría de Gobierno, Control Interno)	3 a 4 actores clave	Orientación estratégica y seguimiento
Recurso tecnológico	Equipos de cómputo e internet institucional	Disponibles	Uso de infraestructura existente
Recurso tecnológico	Redes sociales institucionales (Facebook, etc.)	1-2 principales	Canal principal de difusión
Recurso tecnológico	Portal web institucional	1	Requiere actualización periódica
Recurso tecnológico	Herramientas de diseño y ofimática	Básicas (Canva, Office, etc.)	No implica costos elevados
Recurso financiero	Producción de contenidos y apoyo técnico	\$2.000.000 \$3.000.000	- Material gráfico y organización de información
Recurso financiero	Socialización y logística interna	\$1.000.000 \$1.500.000	- Reuniones, materiales
Recurso financiero	Seguimiento y ajustes de la estrategia	\$1.000.000 \$2.500.000	- Evaluación y mejora
Capacitación	Jornadas de formación en comunicación institucional	2 jornadas	Enfoque práctico para funcionarios

Tabla: Presupuesto por actividad

Actividad	Descripción	Valor estimado (COP)
Elaboración de lineamientos	Diseño técnico, revisión y ajustes	900.000
Socialización de lineamientos	Materiales, logística y jornadas	600.000
Diseño del protocolo	Construcción técnica del flujo de información	500.000
Implementación del protocolo	Ajustes operativos y acompañamiento	600.000
Diseño de formatos	Elaboración de plantillas institucionales	400.000
Parrilla de contenidos	Planeación y organización de publicaciones	500.000

Actividad	Descripción	Valor estimado (COP)
Fortalecimiento de canales digitales	Producción de contenido, diseño y difusión	1.500.000
Participación ciudadana	Jornadas territoriales y espacios de diálogo	800.000
Seguimiento y evaluación	Medición de indicadores e informes	700.000
Contingencias	Ajustes y necesidades imprevistas	200.000

Indicadores de seguimiento (KPI)

Para evaluar la efectividad de la estrategia de comunicación institucional se implementarán indicadores de desempeño (KPI), los cuales permiten medir de manera objetiva el avance de las acciones desarrolladas.

Los KPI constituyen herramientas de medición cuantitativa que permiten evaluar el desempeño de un proceso organizacional mediante indicadores específicos relacionados con los objetivos de la intervención.

KPI 1 – Nivel de interacción ciudadana en canales digitales

Línea base: 20 interacciones promedio por publicación
Meta: aumentar a 35 interacciones promedio por publicación
Frecuencia de medición: semanal

KPI 2 – Frecuencia de difusión de información institucional

Línea base: 60 % de cumplimiento en publicaciones programadas
Meta: alcanzar 90 % de cumplimiento
Frecuencia de medición: semanal

KPI 3 – Participación ciudadana en espacios de interacción

Línea base: 30 % de participación promedio
Meta: alcanzar 50 % de participación
Frecuencia de medición: mensual

OKR de la estrategia de comunicación institucional

Además de los KPI, la estrategia se orientará mediante la metodología OKR (Objectives and Key Results), que permite alinear los objetivos estratégicos con resultados medibles.

Objetivo estratégico

Fortalecer la comunicación institucional entre la Alcaldía de Támesis y la ciudadanía para mejorar la transparencia y la participación comunitaria.

Resultados clave

KR1: Incrementar en un 40 % la interacción ciudadana en redes sociales institucionales durante las primeras cuatro semanas de implementación.

KR2: Lograr un cumplimiento del 90 % en la programación de publicaciones institucionales.

KR3: Aumentar la participación ciudadana en espacios institucionales de interacción en al menos un 20 %.

Instituto Europeo de Posgrado®

6 Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.

La implementación de la estrategia institucional de comunicación pública en la Alcaldía de Támesis requiere una planificación integral que articule el alcance de la intervención, la identificación de actores responsables, la programación temporal de las actividades y la asignación eficiente de recursos financieros. En este sentido, la presente sección consolida los elementos necesarios para garantizar una ejecución coordinada, viable y orientada a resultados.

6.1 Alcance final de la solución

El alcance de la solución propuesta se orienta al diseño e implementación de una estrategia institucional de comunicación pública para la Alcaldía Municipal de Támesis, con el propósito de fortalecer la relación entre la administración municipal y la ciudadanía mediante la mejora en la circulación de información pública, la articulación interna entre dependencias y el aprovechamiento más eficiente de los canales de comunicación existentes.

La intervención propuesta no pretende transformar de manera total la estructura organizacional de la Alcaldía ni crear una dependencia nueva dentro de la entidad, sino establecer un conjunto de lineamientos, protocolos, herramientas operativas y mecanismos de seguimiento que permitan mejorar un proceso específico: la comunicación institucional entre la administración y la comunidad. En ese sentido, el alcance del proyecto es realista y proporcional a las capacidades de una entidad territorial de pequeña escala, lo que hace viable su implementación en el corto y mediano plazo.

De manera concreta, la solución comprende cuatro ámbitos principales de intervención. El primero corresponde a la organización interna del proceso comunicacional, a través de la definición de lineamientos institucionales y protocolos básicos para la producción, validación y difusión de información pública. El segundo se relaciona con la articulación entre dependencias administrativas, de modo que la información generada por las diferentes áreas pueda circular de manera más ordenada, oportuna y coherente. El tercero se enfoca en el fortalecimiento de los canales externos de comunicación, especialmente redes sociales institucionales, portal web, medios locales y espacios presenciales de interacción comunitaria. Finalmente, el cuarto ámbito comprende la implementación de un esquema de seguimiento y evaluación, que permita medir avances, identificar falencias y realizar ajustes progresivos a la estrategia.

En cuanto a sus límites, esta propuesta no incluye el rediseño integral de la estructura administrativa municipal, ni la adquisición de plataformas tecnológicas complejas o de alto costo, ni la creación de sistemas avanzados de automatización comunicacional que excedan la capacidad financiera y operativa del municipio. Tampoco contempla una

reforma normativa amplia del funcionamiento interno de la entidad, aunque sí propone la adopción de lineamientos y herramientas administrativas básicas que puedan institucionalizarse progresivamente.

Asimismo, el alcance de la intervención se centra en los procesos de comunicación institucional vinculados a la difusión de información pública de interés general, la promoción de la participación ciudadana y el fortalecimiento de la interacción entre la administración municipal y la comunidad. Por tanto, no aborda en profundidad otras dimensiones de la comunicación organizacional, como la comunicación política electoral, la comunicación de crisis de alto impacto o la transformación integral de los sistemas de atención al ciudadano, aunque algunos elementos de la propuesta pueden servir como base para fortalecer esas áreas en el futuro.

En términos de resultados esperados, se proyecta que la implementación de esta estrategia permita, en primer lugar, contar con criterios institucionales más claros para la gestión de la información pública. En segundo lugar, se espera mejorar la coordinación entre dependencias administrativas para evitar duplicidades, omisiones o inconsistencias en la difusión de mensajes institucionales. En tercer lugar, se busca aumentar la frecuencia, oportunidad y claridad de la información que recibe la ciudadanía sobre programas, proyectos, servicios y decisiones de la administración municipal. Finalmente, se pretende generar condiciones favorables para fortalecer la transparencia institucional, la confianza ciudadana y la participación comunitaria en los asuntos públicos locales.

En este sentido, el alcance final de la solución puede entenderse como una propuesta de fortalecimiento institucional focalizada, gradual y funcional, diseñada para responder a un problema concreto de la organización y ajustada a la realidad administrativa de la Alcaldía de Támesis.

6.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución

La implementación de la estrategia de comunicación institucional requiere de una asignación clara de responsabilidades, con el fin de garantizar coordinación, trazabilidad y cumplimiento en cada una de las actividades previstas. Dado que la solución propuesta se apoya principalmente en capacidades ya existentes dentro de la administración municipal, resulta fundamental definir qué dependencias y qué actores institucionales asumirán el liderazgo, apoyo y seguimiento de cada fase del proceso.

En primer lugar, se identifica como actor coordinador principal al Despacho del Alcalde, en articulación con la dependencia o funcionario que actualmente asuma funciones relacionadas con comunicaciones institucionales. Esta instancia tendría la responsabilidad de orientar políticamente la estrategia, validar los lineamientos generales de comunicación y promover el compromiso de las diferentes dependencias con el proceso de implementación. Su papel es clave porque permite dotar la estrategia de respaldo institucional y asegurar que no sea percibida como una iniciativa aislada, sino como una apuesta transversal de la administración.

En segundo lugar, la oficina, enlace o responsable de comunicaciones institucionales, o en su defecto el funcionario delegado para esta labor, asumiría la responsabilidad técnica y operativa de liderar el diagnóstico de canales, consolidar los lineamientos de comunicación, organizar la programación de contenidos, apoyar la producción y difusión de información institucional y hacer seguimiento a los indicadores definidos. Esta figura sería la encargada de centralizar la estrategia y de actuar como articulador entre las distintas áreas administrativas.

Las secretarías de despacho y dependencias administrativas tendrían un rol fundamental como generadoras de información pública. Cada una de ellas sería responsable de identificar, organizar y remitir oportunamente la información relacionada con sus programas, actividades, proyectos, convocatorias, resultados de gestión y acciones de interés ciudadano. Además, tendrían la obligación de designar un enlace interno o punto focal que facilite la circulación de información hacia el responsable de comunicaciones, reduciendo la improvisación y fortaleciendo la coordinación interdependencias.

La Secretaría de Gobierno o la dependencia que haga sus veces podría cumplir una función estratégica de apoyo en la articulación con la ciudadanía, especialmente en lo relacionado con participación comunitaria, rendición de cuentas, reuniones territoriales y difusión de información sobre decisiones administrativas de interés general. De igual manera, esta dependencia puede apoyar la socialización interna de los lineamientos y contribuir a la apropiación institucional de la estrategia.

Por su parte, la Secretaría General o el área administrativa correspondiente tendría un papel importante en la formalización documental de los protocolos, la programación de reuniones de seguimiento, el apoyo logístico para jornadas de socialización y la integración de esta estrategia con otros instrumentos de gestión interna de la entidad.

También es relevante el papel de las dependencias misionales, como salud, educación, desarrollo rural, planeación, cultura, deporte, infraestructura y desarrollo social, ya que gran parte de la información que interesa a la ciudadanía se genera en esos espacios. Estas áreas no solo deben suministrar contenidos, sino participar activamente en la validación de los mensajes institucionales para asegurar claridad, pertinencia y precisión.

A nivel externo, la ciudadanía constituye una parte interesada central dentro del proceso, no en calidad de ejecutora, sino como destinataria y evaluadora indirecta de la estrategia. Su interacción con los canales institucionales, participación en reuniones, respuesta a convocatorias y percepción sobre la transparencia municipal servirá como referente para valorar la efectividad de la intervención.

De forma complementaria, los medios de comunicación locales, líderes comunitarios, presidentes de juntas de acción comunal y actores sociales del territorio también deben reconocerse como partes interesadas, dado que pueden contribuir a ampliar el alcance de la información pública y fortalecer la legitimidad de la comunicación institucional, especialmente en zonas rurales o en contextos donde el acceso digital es limitado.

A continuación, se presenta una propuesta de asignación de responsables por actividad:

Tabla 1. Responsables por actividad de ejecución

Actividad	Responsable principal	Responsables de apoyo
Diagnóstico detallado de canales de comunicación institucional	Responsable de comunicaciones funcionario delegado	de Secretarías de despacho, / Secretaría de Gobierno
Diseño de lineamientos institucionales de comunicación	Responsable de comunicaciones Despacho del Alcalde	de Secretaría de Gobierno, y Secretaría de Gobierno
Socialización interna de la estrategia	Despacho del Alcalde / Secretaría de Gobierno	Responsable de comunicaciones, secretarios de despacho
Implementación de protocolos de coordinación	Secretaría de Gobierno / responsable de comunicaciones	de Todas las dependencias
Fortalecimiento de canales digitales	Responsable de comunicaciones	de Enlaces de cada dependencia, apoyo técnico
Seguimiento y evaluación de la estrategia	Responsable de comunicaciones	de Despacho del Alcalde, Secretaría de Gobierno, Secretaría de Gobierno

Esta distribución de responsabilidades permite entender que la estrategia no depende de una sola persona ni de una sola dependencia, sino de una lógica colaborativa. Justamente, uno de los problemas identificados en el proyecto es la fragmentación del proceso comunicacional; por ello, la asignación clara de roles es una condición básica para superar esa debilidad y avanzar hacia una gestión institucional más ordenada y efectiva.

6.3 Cronograma de ejecución

El cronograma de ejecución constituye una herramienta fundamental para ordenar temporalmente las acciones previstas dentro de la estrategia de fortalecimiento de la comunicación institucional. Su propósito es facilitar la planeación del proceso, distribuir razonablemente las cargas de trabajo y permitir el seguimiento progresivo de los avances alcanzados. Considerando el carácter institucional de la propuesta y las limitaciones operativas propias de un municipio de pequeña escala, se plantea un horizonte de ejecución de nueve meses, tiempo suficiente para desarrollar las fases de diagnóstico, diseño, socialización, implementación inicial, ajuste y evaluación.

La lógica del cronograma responde a una secuencia progresiva. En una primera etapa se prioriza el análisis del estado actual de los canales y dinámicas de comunicación institucional. A partir de ello, en una segunda fase se construyen los lineamientos y protocolos que servirán como base orientadora. Posteriormente se desarrolla una etapa

de socialización y apropiación interna, indispensable para asegurar que las dependencias comprendan la estrategia y se comprometan con su ejecución. Luego se avanza hacia la implementación operativa de los protocolos y el fortalecimiento de los canales digitales y presenciales. Finalmente, se contempla una fase de seguimiento y evaluación que permita medir resultados preliminares y formular ajustes.

Este cronograma no debe entenderse como rígido o inmodificable. Por el contrario, su valor radica en ofrecer una guía de trabajo que pueda adaptarse a las dinámicas institucionales, a la disponibilidad de personal y a eventuales contingencias administrativas. No obstante, sí resulta importante que cada actividad tenga una ventana temporal definida para evitar que la propuesta quede reducida a una intención general sin desarrollo práctico.

Tabla 2. Cronograma de actividades.

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
Diagnóstico detallado de canales de comunicación institucional	X	X							
Recolección y sistematización de información por dependencias	X	X							
Diseño de lineamientos institucionales de comunicación		X	X						
Elaboración de protocolo interno de circulación de información			X	X					
Socialización de la estrategia con dependencias administrativas			X	X					
Ajustes a lineamientos y protocolos según retroalimentación				X	X				
Implementación inicial de protocolos de coordinación				X	X	X			
Fortalecimiento de redes sociales y portal web institucional				X	X	X	X		
Programación periódica de contenidos institucionales					X	X	X	X	X
Seguimiento a indicadores KPI y OKR					X	X	X	X	X
Evaluación intermedia de resultados						X			
Ajustes operativos a la estrategia						X	X		
Evaluación final y consolidación de informe de resultados								X	X

Hitos clave del cronograma

Además de las actividades periódicas, el proceso contempla algunos hitos relevantes que marcan momentos de avance institucional:

Hito 1. Finalización del diagnóstico institucional de comunicación

Se proyecta al cierre del mes 2 y permitirá contar con una visión clara sobre el estado de los canales, debilidades y oportunidades de mejora.

Hito 2. Adopción interna de lineamientos y protocolo básico de comunicación

Se proyecta para el mes 4, una vez culminado el proceso de diseño y socialización.

Hito 3. Inicio de implementación operativa de la estrategia

Se prevé entre los meses 4 y 5, con la puesta en marcha de mecanismos de coordinación y programación de contenidos.

Hito 4. Evaluación intermedia de desempeño

Se ubica en el mes 6, con el fin de revisar avances y aplicar ajustes necesarios.

Hito 5. Evaluación final de la estrategia

Se plantea para el cierre del mes 9, permitiendo valorar resultados y formular recomendaciones de continuidad.

Este cronograma refleja una implementación gradual, compatible con la operación ordinaria de la administración municipal. Además, permite que la estrategia no dependa de una ejecución intensiva en un solo momento, sino de un proceso escalonado que facilita su apropiación y sostenibilidad.

6.4 Presupuesto

La formulación del presupuesto constituye un componente esencial de la viabilidad del proyecto, ya que permite estimar los recursos financieros necesarios para ejecutar la estrategia propuesta y valorar si la intervención resulta compatible con las capacidades de la entidad. En el caso de la Alcaldía de Támesis, el diseño presupuestal debe reconocer una realidad importante: al tratarse de un municipio de pequeña escala, con restricciones fiscales y limitaciones estructurales, la propuesta debe apoyarse preferiblemente en el aprovechamiento de capacidades instaladas y en inversiones moderadas, priorizando acciones de alto impacto con bajo costo.

En ese sentido, el presupuesto aquí presentado tiene un carácter estimativo y referencial, orientado a mostrar que la solución planteada es financieramente viable. No se trata de un presupuesto para la creación de una nueva dependencia o para la contratación de una estrategia externa de gran escala, sino de una proyección de costos mínimos necesarios para fortalecer un proceso institucional existente. Por ello, una parte importante de los recursos corresponde a costos asociados al tiempo del personal, la producción de materiales de apoyo, la socialización interna, el fortalecimiento de contenidos digitales y el seguimiento a indicadores.

También debe tenerse en cuenta que algunos recursos ya hacen parte de la operación ordinaria de la administración municipal, como equipos de cómputo, acceso a internet, uso de correo institucional, espacios de reunión y personal administrativo. En esos casos, el presupuesto no necesariamente implica una erogación nueva plena, sino una imputación parcial o una valoración del recurso utilizado para la ejecución del proyecto.

A continuación se presenta una estimación presupuestal organizada por rubros:

Tabla 3. Presupuesto.

Rubro	Descripción	Valor estimado (COP)
Diagnóstico institucional de canales	Horas de trabajo del responsable de comunicaciones y apoyo técnico para revisión de canales, sistematización y análisis	1.200.000
Diseño de lineamientos institucionales	Elaboración técnica del documento, revisión jurídica/administrativa y ajustes internos	900.000
Socialización interna de la estrategia	Material de apoyo, logística básica, impresiones, ayudas audiovisuales y jornadas de reunión	600.000
Elaboración de protocolos y formatos	Diseño de formatos de reporte de información, matrices de programación y guías operativas	500.000
Fortalecimiento de redes sociales y contenidos digitales	Producción básica de piezas gráficas, edición de contenidos, apoyo técnico y programación	1.500.000
Actualización y fortalecimiento del portal web institucional	Carga de información, organización de contenidos y mejoras funcionales básicas	800.000
Seguimiento y evaluación	Consolidación de indicadores, revisión de resultados, informes parciales y evaluación final	700.000
Contingencias operativas	Ajustes menores, necesidades logísticas no previstas o soporte adicional	500.000

| Total estimado | | 6.700.000 |

Justificación del presupuesto

El valor total estimado del proyecto asciende a seis millones setecientos mil pesos (\$6.700.000 COP), cifra que resulta razonable para una estrategia de fortalecimiento institucional de alcance focalizado y compatible con la realidad de un municipio de sexta categoría. Esta proyección se justifica en la medida en que la mayor parte de la intervención descansa en capacidades internas ya existentes, de forma que el costo no

se incrementa por adquisición de infraestructura compleja ni por contratación masiva de personal especializado.

El rubro correspondiente al diagnóstico institucional se justifica porque constituye la base técnica de la intervención. Sin un análisis ordenado del estado actual de los canales y de la circulación de la información, la estrategia correría el riesgo de formularse sobre supuestos no verificados. Del mismo modo, el rubro de diseño de lineamientos es necesario porque la solución propuesta depende de dotar al proceso de reglas mínimas de funcionamiento, evitando la improvisación y la dispersión.

El componente de socialización interna también merece asignación presupuestal, aunque sea moderada, porque la apropiación institucional no ocurre de forma automática. Requiere reuniones, materiales explicativos y espacios de concertación entre dependencias. Por su parte, el fortalecimiento de los canales digitales concentra una de las partidas más representativas, debido a que la producción de piezas, el ordenamiento de contenidos y la mejora de la presencia digital son aspectos visibles y sensibles para la ciudadanía.

En relación con el portal web institucional, el presupuesto previsto no supone un rediseño total de la página ni una contratación tecnológica de gran escala, sino ajustes operativos y de contenido que permitan mejorar la accesibilidad y actualización de la información pública. Finalmente, el rubro de seguimiento y evaluación es indispensable para que la estrategia no se limite a ejecutar actividades, sino que pueda demostrar avances y generar aprendizaje institucional.

Viabilidad financiera de la propuesta

Desde una perspectiva de gestión pública, la propuesta resulta financieramente viable porque puede ejecutarse mediante combinación de recursos ordinarios de funcionamiento, apoyo del personal de planta o contratista ya vinculado y pequeñas inversiones complementarias en logística y producción de contenidos. Incluso, parte de los rubros podrían ser cubiertos a través de reorganización de tareas existentes y no necesariamente mediante nuevas apropiaciones plenas, lo que hace aún más factible la implementación.

Adicionalmente, la relación costo-beneficio del proyecto es favorable. Con una inversión relativamente moderada, la administración municipal puede obtener mejoras relevantes en transparencia, acceso a la información, coordinación institucional y percepción ciudadana sobre la gestión pública. En municipios de pequeña escala, donde la cercanía entre administración y comunidad es mayor, una mejora en la comunicación institucional puede tener efectos significativos sobre la confianza ciudadana y la legitimidad de las decisiones públicas.

En consecuencia, el presupuesto proyectado no solo es razonable, sino coherente con el alcance de la solución propuesta y con el principio de eficiencia administrativa que debe orientar las intervenciones en el sector público.

7 Referencias bibliográficas

- Castells, M. (2009). Communication power. oxford, new york: Oxford university press.
- Espichan Espinoza, Z. L., Mayor Gamero, J. G., Illescas Araujo, M. D. S., & Martínez Rojas, F. J. (2026). Participación ciudadana y creación de valor público en gobiernos locales latinoamericanos: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 6(3).
- Habermas, J. (1987). Teoría de la acción comunicativa. trad. Manuel Jiménez Redondo.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Morales Puruncaja, I., Morillo Revelo, J., & Tobar Cazares, L. (2020). Gobierno digital en América Latina: ¿un reto de la gestión pública de gobierno abierto?. *FIGEMPA: Investigación y Desarrollo*, 10(2), 32-41.
- Meijer, A. J., Curtin, D., & Hillebrandt, M. (2012). Open government: connecting vision and voice. *International review of administrative sciences*, 78(1), 10-29.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: governing without government. *Political studies*, 44(4), 652-667.
- Sierra-Hernández, J. J., & Granados, O. M. Contratación pública, corrupción y gobierno abierto en Colombia.
- Criado, J. I., & Villodre, J. (2021). Delivering public services through social media in European local governments. An interpretative framework using semantic algorithms. *Local government studies*, 47(2), 253-275.
- Peña-López, I. (2016). Open Government: the global context and the way forward.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Staff. (2017). *Trust and public policy: How better governance can help rebuild public trust*. OECD.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2003). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.