



UNIVERSIDAD APEC

Escuela de Graduados

Trabajo de investigación final para optar por el título
Máster en Gerencia de la Comunicación Corporativa

Título:

**“NORMAS ESPECÍFICAS PARA LA COMUNICACIÓN FORMAL
DEL SECTOR PÚBLICO EN REPÚBLICA DOMINICANA”.**

Sustentante

María Del Pilar Berroa Sánchez

Matricula 2013-1122

Asesora

Prof. Msc. Alicia María Álvarez Álvarez

Distrito Nacional, República Dominicana

Diciembre 2014

RESUMEN

La investigación abarcó la problemática que consiste en que las instituciones del sector público, no disponen de normas específicas que establezcan una serie de parámetros que sirvan de base para gestionar la comunicación formal, de manera interna y externa. Por consiguiente, el propósito del estudio fue de analizar la comunicación formal, principalmente, de tres instituciones de la Administración Pública que por su naturaleza emiten mensajes de interés nacional, estos organismos son el Ministerio de Salud Pública (MSP), Ministerio de Educación (MINERD) y la Dirección de Comunicaciones (DICOM), esta última responsable de emitir los mensajes procedente de la Presidencia de la República Dominicana, y normalizar la comunicación los de las demás organizaciones de Estado. Del mismo modo, se analizaron 10 instituciones adicionales que sirvieron de fuentes complementarias. Para su ejecución el método de investigación que se usó fue de naturaleza aplicada, con la finalidad de que los resultados sean usados en la práctica por las organizaciones, y las técnicas empleadas fueron la descriptivas, documental y de campo. Los resultados productos de la investigación dejaron evidenciado que las instituciones que conforman el Sector público requieren de una guía que les permita estandarizar la Comunicación Formal que emiten de manera que sean comprendidos por los diferentes públicos de interés, y faciliten el posicionamiento de una imagen de buen gobierno.

DEDICATORIAS

A **Jehova-Aelohim** por darme la vida y poner en mi tanto el querer como el hacer.

A mis padres:

Andrés Berroa, aunque estás en la morada del Altísimo, sé que fue uno de tus deseos verme lograr esta meta.

Dominga Sánchez, madre querida, gracias por ser mi sostén y alentarme en el camino.

Lotus Marie Genao Berroa:

Hija amada, infinitas gracias por tu comprensión y ser mi inseparable compañía en todos los afanes y alegrías de la vida. Espero que este esfuerzo que vivimos juntas, te sirvan de inspiración en el transcurrir de tu vida.

Bibian Cuevas Fontanilla:

Aunque físicamente no nos unen lazos de sangre, mi corazón está unido al tuyo, eternas gracias por creer en mí, y diligenciar que se abrieran puertas para poder recibir estos conocimientos.

Familiares:

Gracias por formar parte de mi vida, por su ayuda y motivación. En especial a mis sobrinos y primos para que comprendan que con esfuerzo y dedicación se alcanzan los sueños, sin importar los obstáculos que puedan presentarse.

Les amo inmensamente

Maripily Berroa

AGRADECIMIENTOS

Al Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología (MESCyT) de la República Dominicana

Por otorgarme la beca de la maestría y hacerme participe de su firme propósito de facilitar la construcción de saberes en los jóvenes dominicanos, para así tener un país competente y sostenible.

Especialmente a ti **Loyda Martínez**, gracias por ser un receptáculo de bendición.

A la Universidad APEC

Maestras y maestros: por ser parte de esta realidad y transmitirnos sus conocimientos con esmero.

Alicia María Álvarez Álvarez: por su invaluable asesoría para el desarrollo de esta investigación.

Compañeras y compañeros: sin excepción de ninguno, estoy muy agradecida de haber cursado con ustedes la maestría, estoy segura que no hubiera sido tan gratificante y enriquecedora como lo fue con ustedes.

Amigas, amigos y relacionados: Por estar presentes y ayudarme a alcanzar la meta.

Eric Genao Aude, Carlos Algarroba, Piroska Rodríguez, Mario Grullón, Helen Hasbun, María Teresa Prado, Cecilia Belliard, Jenny Pérez, Isis Blondet, César Raúl Jiménez, Carlos Miguel Algarroba.

Y a todos los que de alguna manera directa o indirectamente fueron una pieza clave.

Eternamente agradecida,

Maripily Berroa ♥

ÍNDICE

Resumen	ii
Dedicatorias.....	iii
Agradecimientos	iv
Índice.....	v
Lista de tablas	vii
Lista de figuras	viii
Introducción	1
Objetivos de la investigación	3
Planteamiento del problema de investigación	4
Justificación de la investigación	5
Teórica	5
Metodológica	6
Práctica	7
Hipótesis.....	8
Aspectos metodológicos	12
Viabilidad de la investigación	15
Capítulo 1 - Marco teórico y conceptual	16
1.1.1 Comunicación, medio y mensaje	16
1.1.2 Características del mensaje.....	18
1.1.3 Flujo y redes de la comunicación organizacional	21
1.1.4 Comunicación interna y externa en las organizaciones.....	22
1.1.5 La comunicación formal y sus canales.....	24
1.1.6 Características fundamentales del mensaje.....	26
1.1.7 La comunicación en el sector público.....	27
1.1.8 Comunicación en tiempo de crisis.....	29
1.1.9 Imagen corporativa en el sector público.....	31

Capítulo 2 - Diseño y propuesta	35
Conclusiones	72
Recomendaciones	74
Lista de referencias	76
Anexos	78

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Elementos de la comunicación formal.....	38
Tabla 2: Flujos de la comunicación interna.....	61
Tabla 3: Flujos de la comunicación externa.....	62
Tabla 4: Redes de la comunicación interna.....	63
Tabla 5: Elementos básicos de la comunicación escrita.....	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Características del mensaje.....	18
Figura 2: Flujo de la comunicación.....	21
Figura 3: Proceso de la comunicación.....	36

INTRODUCCIÓN

Estar informado es uno de los requerimientos más demandados por las sociedades actuales, que es más preponderante con el vertiginoso y prolífero crecimiento de era digital, y las organizaciones del Sector público deben estar plenamente conscientes de ello, por tal razón, las instituciones que conforman la Administración Pública tienen la responsabilidad analizar las políticas de comunicación que ejecutan y proyectan de manera interna y externa.

La Comunicación Formal es un recurso que se utiliza en las instituciones gubernamentales que les permite el desarrollo de las actividades institucionales, y a su vez facilita que el proceso comunicacional sea bajo criterios de calidad, eficiencia, y en un tiempo oportuno. Sin embargo, en la República Dominicana es posible visualizar en estas entidades que existe una carencia de criterios o estándares previamente definidos, que de alguna desfavorecen en lograr homogenizar la identidad corporativa del gobierno, y que a su vez reflejen una imagen integral, que le ayuden a instaurar un posicionamiento de un Estado unificado, y en consecuencia de buen gobierno.

La finalidad principal de este estudio es verificar la comunicación formal de las instituciones gubernamentales, enfocada especialmente en tres instituciones que por su naturaleza requieren emitir constantemente informaciones a sus públicos, estas son el Ministerio de Educación (MINERD), Ministerio de Salud Pública (MSP) y la Dirección de Comunicaciones (DICOM), esta última como organismo rector de los Departamentos de Comunicación de las entidades públicas. Del mismo modo, se analizaron diez organizaciones adicionales para contrastar y dar mayor soporte a la exploración.

Entre sus objetivos específicos se encuentran determinar el grado de comprensión de las informaciones que difunden, cómo esta es percibida,

identificar cuáles elementos son ineludibles para una mejor comprensión, y los medios que usualmente son utilizados para transmitirla. La investigación tuvo una duración de tres meses desde su definición, desarrollo y conclusión, comprendida entre los meses de agosto a noviembre del año 2014.

Para dar fundamento al estudio se necesitó la construcción de un marco teórico conceptual que abarque temáticas que guardaran estrecha relación con la investigación, a fin de conocer los puntos de vistas o planteamientos de diferentes autores, que ayudarán en la estructuración de un contenido preciso y pertinente a la problemática, y que igualmente, contribuirán en el diseño de una solución que se adapte a las necesidades del referido sector .

Se usaron técnicas metodológicas exploratorias, de campo y aplicada, mediante la indagación de documentación y la utilización de instrumentos de investigación como las entrevistas y cuestionarios, que permitieron la recolección y análisis de los datos de manera cuantitativa y cualitativa, con un enfoque mayormente en este último.

Los hallazgos más preponderantes es que en las organizaciones estudiadas el tipo de comunicación usado con mayor frecuencia es la ascendente –descendente, que dificulta en ocasiones el “feed back” inmediato, debido a que es preciso respetar los niveles jerárquicos, esto repercute en el retraso de actividades. Otro elemento a destacar es que la comunicación formal emitida por las instituciones estatales es considerada regular y deficiente por los servidores públicos, y por la ciudadanía en general deficiente.

Producto de la totalidad de los resultados arrojados en la investigación, se realizó una Guía que servirá para Estandarizar la Comunicación Formal de las instituciones gubernamentales, a través de normas específicas que se traducirán en la proyección de una imagen unificada del gobierno.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

El estudio se enfoca en dos elementos fundamentales: Comunicación Interna y Comunicación Externa.

Por consiguiente, el objetivo principal es:

Establecer normas específicas para la comunicación formal en el sector público, a fin de garantizar que los mensajes que emiten tengan un contenido coherente con el accionar del gobierno, optimice la gestión pública, y en consecuencia estimulen alcanzar un posicionamiento de buen gobierno.

Objetivos específicos

1. Analizar los instrumentos de comunicación formal emitidos por el sector público.
 - a) Formatos impresos y electrónicos.
 - b) Lenguaje, tono, gramática y aspecto visual.
2. Nivel de satisfacción de la comunicación interna y externa
 - a) Compresión e impacto de las informaciones emitidas.
3. Conocer el flujo de la comunicación interna y externa
 - a) Redes de comunicación.
 - b) Medios y canales utilizados para su difusión.
4. Diseñar una guía que contenga las normas específicas para la comunicación formal.
 - a) Procedimientos para la realización de los mensajes formales institucionales.
 - b) Oportunidades de mejoras en los aspectos visuales y del contenido.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La Comunicación formal emitida a través de los medios impresos y digitales por parte de las instituciones y empresas que componen al Sector público en la República Dominicana, dejan entrever la carencia de estandarización y criterios bien definidos en cuanto al contenido y estructura gráfica.

Del mismo modo, reflejan la carencia de integración y coordinación de las instituciones en los mensajes claves y los elementos simbólicos como el imagotipo, lemas anuales, imágenes alusivas al accionar del gobierno, los cuales inciden notoriamente para que el gobierno se posicione como una marca.

Para lograr un avance en la comprensión de los mensajes que difunden estos organismos, es imprescindible la creación de una guía que contenga normas específicas, que trace pautas y lineamientos que facilitaran su proceso de construcción, a fin de procurar una interpretación adecuada por parte de sus diversos receptores.

Las preguntas a continuación permiten delimitar la problemática a investigar:

- ▶ ¿El sector público dispone de una guía que les permita estandarizar la comunicación formal?
- ▶ ¿Cómo es percibida la comunicación interna y externa que emite las instituciones del sector público?
- ▶ ¿Qué relación existe entre una comunicación formal estandarizada y la comprensión del mensaje?

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Teórica

Las instituciones y empresas que conforman el sector público de la República Dominicana no disponen de un modelo común que trace un marco de criterios, buenas prácticas y recomendaciones a tener en consideración por las organizaciones, al momento de difundir sus mensajes. A fin de mantener enterada la población, y fortalecer la participación activa de la ciudadanía.

El Estado dominicano dispone del decreto No. 490-12 que crea la Dirección General de Comunicación (DICOM), bajo la dependencia del Ministerio de la Presidencia, que tiene a su cargo la coordinación de las política de comunicación y la función de porta voz del gobierno, así como la integración de los Gabinetes Sectoriales de Comunicación en una única estructura, y es la entidad rectora del Sistema de Comunicación Gubernamental (SISCOM), sin embargo, carece de una guía que contenga normas específicas que regulen la Comunicación formal realizada por las entidades públicas. (Comunicación, 2014).

Tener una guía que establezca una serie de lineamientos, favorecerá la estandarización de la comunicación, por tanto, mientras más se respeten las normas del lenguaje mejor será el proceso comunicativo.

Para Gastón (2005) las normas utilizadas en el sector público son más estrictas y se atienen a parámetros más concretos. En donde la utilización de un estilo directo y claro es una norma fundamental en la comunicación escrita.

Aunque para Gastón la comunicación emitida por el gobierno necesita estar sujeta a lineamientos más precisos, es imprescindible no perder de

vista, que cada organización tiene características particulares que por su naturaleza, tendrán que gestionar la comunicación con un enfoque diferente.

Cuando se trata de la comunicación en la Administración Pública, es orientada principalmente a los públicos externos, y se descuida entre tanto la comunicación interna, siendo ésta la base en la que se fundamenta la comunicación externa. Sin ésta es imposible unificar criterios y proyectar las acciones que realiza el Estado de cara a los ciudadanos.

La creación y mantenimiento de una imagen adecuada e integral del gobierno, es posible alcanzarla cuando la comunicación gubernamental es orientada debidamente, igualmente, ayuda a establecer una opinión pública favorable.

Metodológica

En esta investigación se utilizarán los enfoques cualitativos y cuantitativos, por tanto, fue necesario el uso de instrumentos, tales como, verificación documental, cuestionarios y entrevistas.

La recolección y el análisis de los datos permitirán medir el impacto de la comunicación ejecutada por las instituciones del sector público, así como el flujo de comunicacional que es implementado en estos organismos.

Por otro lado, contribuirá en evaluar cómo es percibida la comunicación gubernamental por sus diferentes blancos de públicos, y su resultado será la creación de una guía que contenga las normas específicas que trace los lineamientos básicos para la emisión por parte de las entidades que componen el sector público.

Práctica

Si las instituciones que componen el aparato gubernamental fortalecen sus mecanismos de coordinación, disminuirán el aislamiento institucional, la dispersión del mensaje y garantizarán un discurso coherente.

La comunicación estratégica cuando es percibida como un fenómeno social, que implica la interacción simbólica entre el gobierno y los ciudadanos, en un proceso de doble vía, y que gestiona la participación sistemática de todos sus integrantes, se puede aseverar que contribuye al fortalecimiento de un Estado democrático.

Tener una visión holística de la comunicación gubernamental aporta elementos para la creación de una conciencia pública, a fin de producir un cambio de actuación que garantice el éxito del gobierno y una sólida reputación de “buen gobierno”.

Este estudio contribuirá a que la comunicación formal en sus distintas relaciones gobierno-gobierno y gobierno-ciudadanos, a fin de facilite su comprensión, y la ejecución de actividades, de manera oportuna según las metas establecidas, y de manera más relevante a comunicar efectivamente.

La investigación tiene incidencia en los siguientes enfoques:

Social:

- Adecuada comunicación entre Gobierno-Ciudadano, Gobierno-Gobierno, Gobierno-Proveedores.
- Promueve la participación de todos los sectores que componen la sociedad.

Económico:

- Favorece la comercialización de bienes y servicios que ofrecen los proveedores a las instituciones públicas.

- Impacta el incremento de producción de bienes y servicios.
- Estimula la recaudación del Estado.

Cultural:

- Impulsa la identidad nacional por medio de los valores de la convivencia, el respeto y la libertad de expresión.
- Propicia al apego al patrimonio nacional.

HIPÓTESIS

A continuación se enuncian las conjeturas que sirvieron como base para la realización de las exploraciones cualitativas y cuantitativas planteadas en la investigación:

H1 El sector público dispone de normas que les permiten elaborar la Comunicación formal que emiten de una manera estandarizada. (Descriptiva)

Variable: Sector público

Definición: Se entiende como el conjunto de instituciones u organismos que regulan, de una forma u otra, las decisiones colectivas de carácter político, económico, social y cultural de un país, que pueden ser centralizadas y descentralizadas.

Definición operacional: Son los organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple, o hace cumplir la política o voluntad expresada en las leyes o normativas fundamentales de un país.

Indicador:

- Procedimientos establecidos para la gestión de la comunicación formal.

Variable: Normas

Definición: Denomina a toda regla a seguir o que se deben ajustar las conductas, tareas, actividad, etc., establecidas para ser cumplida por un sujeto específico en un espacio y lugar; son pautas de ordenamiento social.

Considerado además como un conjunto de criterios lingüísticos que regulan el uso considerado correcto.

Definición operacional: Describen los aspectos (especificaciones) a normalizar y tienen la finalidad de garantizar el correcto funcionamiento de un objeto o procedimiento.

Indicador:

- Normas del sector público para la comunicación formal.

Variable: Comunicación formal

Definición: Es la comunicación en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la organización.

Definición operacional: Es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc., y que generan todo un sistema dirigido y utilizado por todos los miembros de la empresa.

Indicador:

- Promedio de personas que han visto alguna comunicación formal de las instituciones.
- Elementos de la comunicación formal.

H2 Los organismos del gobierno tienen establecidos procedimientos para la realización de la comunicación interna y externa. (Descriptiva)

Variable: Comunicación Interna

Definición: Es un conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos con los miembros de una organización, con el objetivo de comprenderlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto común.

Definición operacional: Se desarrolla dentro de la propia empresa, y esta dirigida a todos los colaboradores, procura mantener la coordinación entre las áreas, informar sobre sus acciones, y mantener un buen clima organizacional.

Indicadores:

- Flujo de comunicación.
- Medios de comunicación interna más utilizados.

Variable: Comunicación Externa

Definición: Denomina a toda regla a seguir o que se deben ajustar las conductas, tareas, actividad, etc., establecidas para ser cumplida por un sujeto específico en un espacio y lugar; son pautas de ordenamiento social.

Definición operacional: Es la realizada por la organización para los públicos externos, para crear, mantener y mejorar la relación con sus diferentes target, permitiéndole tener más notoriedad en la sociedad.

Indicadores:

- Medios de comunicación externa.
- Nivel de percepción de la comunicación.

H3 Los ciudadanos reflejan un nivel de valoración alta, cuando comprende fácilmente los mensajes difundidos por las instituciones públicas, lo que favorece a la buena imagen pública y coherente con el plan de gobierno.
(Correlacional)

Variable: Valoración alta

Definición: Es el proceso de asignar un valor a las cosas, con el que identificamos el grado de importancia y utilidad. Se dice que es alto cuando su valoración se encuentra en la mejor posición.

Definición operacional: Es la práctica de darle una posición favorable a algo, con el propósito de determinar el logro de los objetivos propuestos.

Indicador:

- Nivel de valoración de la comunicación emitida por las instituciones públicas.

Variable: Imagen pública

Definición: Es la percepción colectiva que estimula una respuesta unificada, convertida en identidad, y con el tiempo en reputación.

Definición operacional: Son un conjunto de acciones que permiten acentuar los atributos o características positivas de la organización.

Indicador:

- Importancia de la comunicación en el posicionamiento de buen gobierno.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

La investigación fue de naturaleza aplicada (práctica o empírica) debido a que permitirá la aplicación o utilización de los conocimientos derivados de esta, con la finalidad de realizar un aporte para la construcción de mensajes que tengan un contenido, estructura y características visuales que permitan su mayor comprensión.

La técnica de investigación utilizada es documental, descriptiva y de campo, debido que para su realización fue necesario el estudio de diversas fuentes documentales con el propósito de tener bases sólidas que sirvan de sustento para la realización del estudio, a fin de contrastar teorías, enfoques y materiales que guarden relación con la temática, tales como: documentación bibliográfica, procedimientos de comunicación, verificación de correos electrónicos internos y externos, oficios, memorándums, informaciones en los sitios web institucionales, marco legales, entre otros.

Del mismo modo, se realizaron mediciones con el objetivo de analizar los fenómenos expuestos en el estudio para esto fue requerido efectuar encuestas enfocadas, y entrevistas a profundidad a profesionales de la comunicación en el sector público.

Se realizaron dos cuestionarios, uno dirigidos a la ciudadanía en general y otro a los servidores públicos que estuvieran ejerciendo alguna función en alguna de las instituciones gubernamentales. Estas abarcan preguntas sobre la percepción de los mensajes que difunden, características relativas a su estructura (tono, aspecto visual, gramática, ortografía, etc.), flujo de comunicación y medios utilizados.

Las informaciones recopiladas favorecieron a la toma de decisiones que ayudaron a crear una guía que enmarque normas específicas útiles en el diseño, creación y difusión de las comunicaciones formales de la Administración Pública.

2.2 Técnicas de investigación

Para la ejecución del estudio y lograr el objetivo propuesto, se usaron dos etapas para el levantamiento de la información, mediante métodos estadísticos que ayudarán a probar las hipótesis.

Se utilizaron los métodos:

- ▶ **Cualitativo:** usado para obtener información que permita detallar de manera descriptiva y arribar a conclusiones a partir de entrevistas a profundidad y el análisis de documentación. Las informaciones recopiladas no son numéricos, sino que están basados en descripciones de las conclusiones.
- ▶ **Cuantitativo:** utilizado con la finalidad de recabar datos que facilite ver la información de manera numérica, por medio de porcentajes.

2.2.1 Técnicas de investigación utilizada

- ▶ **Exploraciones documentales:** Análisis de las comunicaciones emitidas por las instituciones de la Administración Pública e investigación de los procedimientos que utilizan.

Se realizó una recopilación de documentación tales como:

- Oficios
- Memorándums
- Correos electrónicos
- Notas de prensa
- Invitaciones

- ▶ **Cuestionarios:**

- Ciudadanía en general: constituido por 12 ítems, aplicada a 30 personas.

- Servidores públicos: con un total de 13 preguntas, contestada por 40 servidores públicos de diversas instituciones gubernamentales.

- ▶ **Entrevistas a expertos:** Realizadas a Encargados del Departamento de Comunicación de instituciones gubernamentales.
 - Helen Hasbun, Encargada de Comunicaciones de la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG), y presentadora principal del programa de televisión sobre el manejo ético en el Estado dominicano “Bien Hacer” transmitido por CERTV.
 - María Teresa Prado, Encargada de Comunicaciones de la Administradora de Subsidios Sociales (ADSS).

Por medio al análisis sistémico de los hallazgos derivados de la investigación fue posible observar la carencia de lineamientos generales que permita que la comunicación formal del sector público, pueda ser percibida de manera unificada, es decir, que forman parte de un conjunto de instituciones que componen a la administración pública.

La carencia de estos criterios da lugar a que los diferentes públicos a quienes dirigen la comunicación la perciban de manera deficiente, con elementos como aspectos visuales, gramaticales y del tono que requieren ser mejorados.

Igualmente, es imprescindible que a la hora de emitir un mensaje tengan en consideración el medio a utilizar de acuerdo al blanco de público al cual está destinada.

La adecuada gestión de la comunicación interna y externa contribuye al desarrollo de las instituciones, pues permiten que las actividades que ejecutan conduzcan al logro de metas de manera óptima, así mismo, crean una vinculación fuerte con el organismo no sólo de sus empleados, sino que además facilita una interacción con cada uno de los blancos de públicos externos, y esto se traduce en defensores fieles a la entidad.

La investigación arrojó como una necesidad la creación de normas específicas que proporcionen a los gestores de la comunicación estatal lineamientos básicos para lograr que la comunicación formal producida y difundida por las organizaciones del sector público, cuenten con una serie de parámetros que les ayude a la creación de mensajes relevantes, precisos y coherente con su accionar.

VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio permitió observar las características necesarias para establecer una comunicación efectiva entre el Gobierno y los diferentes sectores de la sociedad.

La disponibilidad de recursos humanos y materiales para su ejecución, ayudaron a lograr los objetivos planteados, además, se dispuso de un cronograma de trabajo con las acciones y las fechas programadas.

CAPÍTULO 1 - MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Para tener un contexto más abarcador de la Comunicación Gubernamental en cuanto a conceptos, enfoques y/o corrientes de pensamiento, es imprescindible analizar algunas teorías que dieron origen y enmarcan la comunicación en su más amplio sentido, y del mismo modo, hacer las especificaciones pertinentes a este estudio.

1.1.1 Comunicación, medio y mensaje

El acto de comunicar es inherente a las personas, y las organizaciones por ende están conformadas por individuos, que para realizar sus funciones y alcanzar sus objetivos requieren de un sistema de comunicación bien estructurado. Todo ese proceso se circunscribe dentro de la Comunicación Organizacional, que es un elemento vivo y transversal en las instituciones.

La finalidad principal de la comunicación organizacional es producir mensajes con calidad que ayuden al intercambio de opiniones entre sus miembros, y estos con los públicos externos.

Goldhaber (2000) define la comunicación organizacional como: *“el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”*, y dentro de esta incluye cuatro conceptos claves, *“mensaje, red, interdependencia y relaciones”*. (p.18)

Horario Andrade entiende la comunicación organizacional desde tres puntos: *“como un proceso social, una disciplina y como un conjunto de técnicas y actividades”* (Andrade, 2005, pp.15-16). Al analizar este planteamiento desde la perspectiva de la comunicación gubernamental, queda perfectamente incluida como un proceso social, pues la instituciones públicas es el eslabon principal en donde se sostiene el Estado, que necesariamente, requiere de una ciencia o disciplina que estudie el proceso

de comunicación a lo interno y externo de las organizaciones, y por último, requiere de soportes para desarrollar estrategias que faciliten el flujo de los mensajes.

La comunicación organizacional es puntualizada por Collado (1997) como:

“Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización”. (p. 32)

Harol Lasswell considerado uno de los precursores de la investigación de la comunicación, a mediados del siglo XX, establece el primer modelo para el estudio de la comunicación, en el que plantea las siguientes preguntas: ¿Quién dice que?, ¿por qué canal?, ¿a quién?, y ¿con qué efecto?, entendiéndose que estas preguntas permiten, le dan un enfoque funcionalista y la interrelación de estas ayudan a conocer analíticamente las áreas, y deja entrever el flujo comunicativo del emisor y el receptor del mensaje y de los efectos que este produce Lasswell (1985, pp.1-10).

Al reflexionar que es más importante el medio o el mensaje, no podríamos dejar de lado el pensamiento de Marshal (1996), quien explica que el contenido de todo medio es otro medio, manifiesta la influencia que tiene el contenido del mensaje, y que este se introduce en los asuntos humanos. Por esta razón, es importante que el proceso de comunicación se perciba que para persuadir y captar la atención de la gente, es necesario que el mensaje contenga las ideas claras y que guarden coherencia gramatical para su mayor comprensión.

La selección del canal también debe ser realizada con mucho cuidado, pues una información aunque contengan todos los elementos requeridos, sino es transmitida por el medio correcto no producirá el impacto deseado y acciones que se requiere de los receptores al recibirlo.

La construcción de mensajes requiere que se tomen en consideración su significación, es decir la denotación, connotación, contexto, intencionalidad, posibles interpretaciones, además la función del mensaje escrito, para esto es necesario contar con una serie de estandarizaciones que nos faciliten su elaboración. La Real Academia de la Lengua Española define a estandarizar como: tipificar, ajustar a un tipo o norma (Española).

1.1.2 Características del mensaje

El mensaje se constituye en la razón de ser de todo acto comunicativo, es por esto que tanto el emisor como el receptor, les incumbe considerar algunos factores que harán que sea transmitido correctamente.

En la figura a continuación de Antonio Sanjuan (DRT) Pérez (2007) presenta cuáles características deben ser tomadas en consideración para la creación del mensaje:

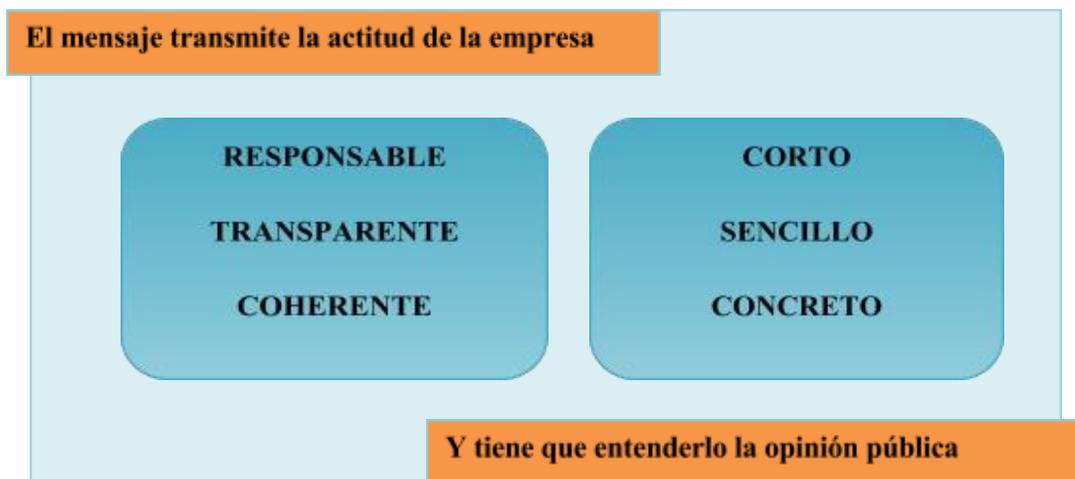


Figura 1: Características del mensaje. Tomada del libro Comunicación Preventiva: planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis (p.167)

Pinyol & Campeny (2003) consideran que la comunicación escrita generada por una organización deber ser: “*formal, sencilla, directa, correcta y tendente a una economía del lenguaje*” (p. 21).

Los gobiernos a través de sus mensajes impulsan a que la población en general, reconozca el éxito de las políticas que desarrolla, y coadyuva a la generación de políticas públicas, Bardach (1998) señala que:

“La narración debe estructurarse teniendo en cuenta las necesidades, intereses y habilidades de los lectores (u oyentes) potenciales. En las presentaciones escritas debe ser evidente para el lector lo que motiva el análisis. Esto implica por lo general empezar con una descripción del problema que se va a analizar”. (p.71).

Esta frase, también puede circunscribirse en que es necesario que las entidades gubernamentales conozcan a profundidad los diferentes blancos de públicos a quienes dirigen el contenido, pues tendrán la capacidad de analizarlos y contrastarlo con su realidad.

Las Direcciones de Comunicaciones deben hacerse la pregunta ¿para qué habla la institución?, por sus funciones están obligadas a comunicarse con sus públicos internos y externos sobre sus operaciones, con relación a este punto Amado Suárez & Castro Zuñedas, (1999) explica cuáles son las circunstancias que hacen que la organización hable:

“La comunicación de marca es insuficiente o resulta inoperante, se deben comunicar acontecimientos que cambian la realidad y la identidad de la entidad, se quiere reafirmar la nueva dirección tomada, quiere ser reconocida como un agente económico y social, el discurso institucional es un recurso para generar motivación entre el personal y convocar los mejores colaboradores”. (pp. 70-72)

Existen diversos factores que influyen en el mensaje, tales como:

La intención: toda comunicación que se transmite encierra en sí misma un objetivo por la que se produce y el efecto que se desea causar en quien la recibe, por tanto tendrá igual intención entre la fuente y el mensaje, para que logre su cometido.

El contenido: es el mensaje.

La clave o código: son los diversos signos que se utilizan para comunicar, deben ser de comprensión tanto para el emisor y el receptor. Los símbolos empleados requieren ser considerados con cuidado, pues estos pueden ser interpretados de manera distinta al propósito, debido a que intervienen el sistema de valores que pudiera ser distinto.

En este factor intervienen los elementos y la estructura. El primero se refiere a los símbolos y signos que son las letras, colores, y en la manera en cómo se ordenan se refieren a la estructura.

Es de suma importancia para quien origina el mensaje conocer ampliamente, las claves usadas por el destinatario, de este modo evita malas interpretaciones en referentes al sentido real de la comunicación.

1.1.3 Flujo y redes de la comunicación organizacional

Para que la comunicación alcance el objetivo por la que fue creada es importante determinar el flujo que llevaría, y así causar el impacto deseado, el siguiente esquema muestra sus diversos tipos:

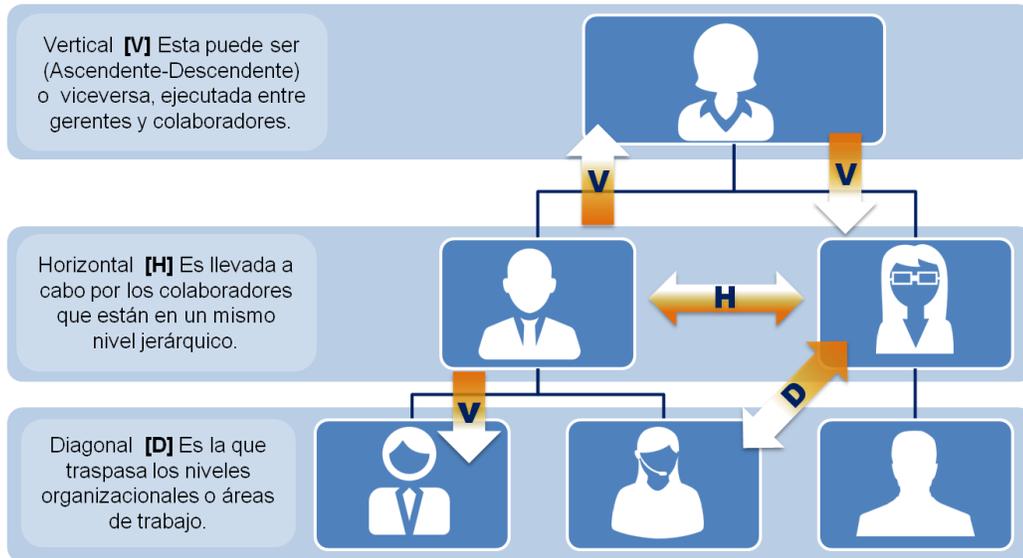


Figura 2: Flujo de la comunicación. Autoría propia.

Para que la comunicación se efectúe de manera integral las organizaciones deben contar con red comunicacional que permita un flujo transparente y rápido, el cual permitirá que no se produzcan embotellamientos o retrasos en las operaciones.

En el libro Administración se considera que los flujos de comunicación horizontales y verticales se pueden observar en diferentes patrones que denomina redes de comunicación, por tanto las define como la “*Variedad de patrones de los flujos verticales y horizontales de la comunicación organizacional*” (Robbins & Coulter, Administración , 2005, p. 268).

Pueden ser identificados tres tipos de redes: en cadena, que fluye según la cadena formal de mando, seguida de la red de rueda, en la que a través de un líder se canaliza toda la comunicación, y por último la red de

todos los canales, en esta la información fluye en todos los sentidos, entre los integrantes del equipo.

1.1.4 Comunicación interna y externa en las organizaciones

Las instituciones o empresas para poder llegar a sus públicos objetivos necesitan orientar sus mensajes en dos vertientes, comunicación interna y externas, ambas permiten optimizar sus relaciones con los empleados, clientes, proveedores.

En la comunicación interna se procura optimizar la relación con los colaboradores, con un especial interés en mejorar el clima de trabajo, y mejorar el rendimiento laboral. A pesar del envío de mensajes no necesariamente impactan positivamente el desarrollo de la empresa y el logro de las metas estratégicas dispuestas.

Desde el punto de vista de Vértice (2008) la comunicación interna la delimita de la siguiente manera: *“Está orientada al público interno que es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas a ellas”*. (p.6)

Estas requieren de un manejo aunque parecido a la comunicación externa de manera especial, pues se desarrolla a lo interno de la institución, y están determinadas por la relación existente entre los blancos de públicos de estos mensajes (líderes de equipo y colaboradores), y que en consecuencia pueden favorecer la prestación de los servicios a los públicos externos y por ende un retorno de la inversión satisfactorio.

Por tanto, es imprescindible darle un enfoque global a la comunicación dentro de las organizaciones.

Para Villafañe (1993) la comunicación interna en tanto, es parte sustantiva de la comunicación de la empresa es una función estratégica y, en

consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía.

Para (Andrade, 2005, p. 17) la vislumbra como un:

“Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

Y la comunicación externa:

“Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover productos o servicios. Abarca tanto a lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la Publicidad”.

Por otro lado, la comunicación externa por Evertsz (2000) la observa desde las siguientes perceptiva:

“Se dirige a presentar las relaciones de las instituciones u organizaciones hacia el exterior. En las instituciones públicas se trata no solamente de los usuarios de sus servicios sino que se debe informar a otras instituciones, a los ciudadanos y a algunas instituciones gubernamentales”. (pp. 109)

Aunque estos conceptos están presentados de manera separada, es necesario que la comunicación interna y externa esté perfectamente vinculada y alineada hacia una misma meta en común.

En la Administración Pública estos dos componentes de la comunicación deben ser vistos de manera integral, pues será la única manera de lograr una visión integrada del Estado. Si los colaboradores no disponen de un flujo y redes de comunicación claramente identificadas y utilizadas por todos, impedirán que el desempeño de funciones se logre de manera optima, esto se reflejará en la prestación de servicios deficientes, mensajes que no se corresponden con la realidad a lo interno de la institución.

Una organización que no tiene una comunicación interna sólida, bien estructurada y asumida por todos sus miembros, impedirá que la comunicación externa sea percibida por sus diferentes grupos de interés como una entidad en donde todos están en la misma dirección estratégica.

1.1.5 La Comunicación formal y sus canales

La comunicación formal se concibe como la establecida entre los diferentes niveles jerárquicos dentro de una organización, sin embargo, desde el Sector público es relevante visualizarla de igual modo a nivel externo, pues la comunicación dirigida desde gobernantes-gobernados de alguna manera infiere un tipo de organización escalonada.

Enrique (2008), expresa que la realidad formal de las instituciones está compuesta por dos aspectos fundamentales a considerar en la comunicación: una comunicación funcional y una jerarquica.

Ésta también es puntualizada por Vértice (2008), en donde el contenido está referido, a aspectos laborales unicamente.

Según Robbins & Coulter (2005) la establece como *“a la comunicación que sigue la cadena oficial de mando o es parte de la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo”*. (p. 266)

Este tipo de comunicación al mirarla desde lo interno de las instituciones es claramente identificada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, y permiten una visión clara de su flujo.

Entre los medios que intervienen en la comunicación externa Evertsz, (2000) los plantea como:

“El instrumento privilegiado para realizar la comunicación externa son los medios de comunicación de masas, aunque también se elaboren revistas, folletos informativos, libros, jornadas informativas, seminario, etc. La comunicación externa emplea la campaña publicitaria y las relaciones publicas, para relacionarse con su entorno y para establecer y fortalecer las relaciones institucionales”. (p.110)

Para que la comunicación pueda llegar a los diferentes destinatarios, en caso estudiado de la comunicación formal, es fundamental hacer una correcta selección de los canales que se usarán para transmitir el mensaje. En este tipo de comunicación los canales utilizados serán los no personales, es decir, lo que necesitan un soporte material apoyado en la tecnología y en las telecomunicaciones. Se pueden señalar dentro de estos: los escritos (periódicos, revistas, boletines, memorándum) y los electrónicos (sitio web, intranet, correo electrónico).

En la actual era digital que envuelve a toda las sociedades, es posible observar que para que la comunicación logre los objetivos y logremos verificar su impacto es necesario disponer de canales que permitan una comunicación de doble vía, que garantice una interacción.

Muchas de las entidades gubernamentales consiente de esta cambio se sumergen en la utilización de canales de comunicación que les facilite llegar a más personas, y por supuesto a un costo minoritario.

1.1.6 Características fundamentales del mensaje

A la hora de enviar un mensaje, es imprescindible pensar en su remitente, debido que aunque se puede aseverar que un escrito no es bueno ni malo, se convierte en bueno o malo en función de su receptor. Por tanto, la responsabilidad de quien emite el mensaje es definir claramente su blanco público y los medios por el cual éste lo recibirá.

Lo siguiente a cuestionarse es, qué comunico y cuál reacción se espera de quien recibirá la comunicación.

Para lograrlo el emisor tiene que agotar una serie de pasos que le ayudarán a alcanzar el éxito deseado, a continuación se enumeran algunos de estos procedimientos:

- Definir el objetivo estratégico y táctico
- Determinar y adaptarlo a la circunstancia
- Tono del mensaje

Berrou (2007) en su libro *Para escribir bien en la empresa: cómo redactar para ser leído y convencer*, señala: *“En realidad, la eficacia de la comunicación escrita depende de su adaptación al destinatario. De su efecto sobre la persona (o sobre un conjunto de personas), a quien me dirijo: el destinatario”*. (p.20)

A partir del planteamiento de Berrou es indispensable señalar que los funcionarios responsables de elaborar y difundir los mensajes emitidos desde las instituciones del sector público, antes de su ejecución, es de vital importancia que conozcan las características particulares de los receptores, para así adecuar la comunicación y alcanzar los efectos deseados.

La comunicación formal para producirse es principalmente escrita, es por esto que el conocimiento de su estructura, ayudará a que se realicen mensajes adecuados, impactantes y eficaces. En esta la retroalimentación,

posiblemente, no se realice de manera inmediata, y mucho menos de manera verbal o no verbal.

Por consiguiente, deberá poseer ciertas características que ayuden a lograr una comunicación asertiva, a continuación las más destacadas:

- Excelente presentación.
- Uso de un lenguaje sencillo y cortés.
- Un vocabulario que se adapte al receptor.
- Brevedad en el texto.
- Coherencia, que guarde un orden en las ideas.
- Cuidar la ortografía y la gramática.

1.1.7 La Comunicación en el sector público

Por otra parte, la comunicación en los organismos públicos es vista como un “área de apoyo”, sin embargo, con las nuevas herramientas de administración, se identifica que toda gestión también es comunicación.

La frase célebre de Simón Bolívar “*Gobernar es comunicar*”, permite ver la comunicación como un proceso social, y los gobiernos están llamados a crear los mecanismos de comunicación que le faciliten informar a la sociedad sobre sus acciones. Un gobierno que no comunica, le resulta imposible gobernar bien.

Debe ser un esfuerzo diario de los gobiernos comunicar y construir consensos en torno de lo que está haciendo, es decir, por dar a conocer y conseguir la aceptación de sus proyectos, sus políticas, sus logros y también sus desaciertos. Así, las intervenciones profesionales le adjudican a la comunicación de los gobiernos una pretensión de gobernabilidad, de

reducción de las tensiones entre las demandas ciudadanas y las prioridades de la acción de los gobiernos.

(Riorda & Elizalde, 2014) puntualizan que: *“Cada vez que aparece un hecho político, aparece necesariamente un hecho comunicacional”, “La ciudadanía no siempre percibe que el gobierno actúa, especialmente en las demandas prioritarias. Es necesaria la comunicación gubernamental”*.

Los autores la señalan como un método a través del cual un gobierno democrático intenta hacer explícitos sus propósitos u orientaciones a la opinión pública, para obtener apoyo o consenso en el desarrollo de sus políticas públicas.

Es importante que los encargados de crear y difundir los mensajes de estas instituciones comprendan que no sólo comunican, sino que favorecen a que otros sector es, como el privado, desarrollen estrategias que les permitan antecederse a las necesidades y los proyectos que tiene la administración pública.

El libro Marketing Gubernamental, nos ilustran que empresas como Rockell, Kodak y Goodyear han establecido departamentos de marketing gubernamental, que les ayuda a preparar licitaciones, mayor competitividad para contrarrestar a sus oponentes, colaborar en el proceso de especificar productos, bienes y servicios, y generar comunicaciones que dan fundamento a su reputación Philip & Gary (2001).

La comunicación gubernamental también está orientada a informar sobre las políticas generadas por el Gobierno, conforme a Turmo & Lassa (2008):

“No quiere decir comunicación partidista, sino comunicación al servicio del ciudadano para transmitir los aspectos relativos a la gestión del Gobierno desarrollado por las personas que fueron escogidas directa o indirectamente por los votantes.

La vertiente política es fundamental en el mensaje que se transmitirá, aunque además hay que considerar otros elementos como la visión administrativa y sobre todo, de servicio público, con una audiencia que será esencialmente compuesta por los ciudadanos”. (p.12)

Kneepfel (Citado en Mariano, Romano, & Menéndez, 2013) Peter en *Análisis y Conducción de las Políticas Públicas* dice que una política pública se define como:

“Una concatenación de decisiones o de acciones, intencionalmente coherentes, tomadas por diferentes actores, públicos y ocasionalmente privados –cuyos recursos, nexos institucionales e intereses varían- a fin de resolver de manera puntual un problema políticamente definido como colectivo. Este conjunto de decisiones y acciones da lugar a actos formales, con un grado de obligatoriedad variable, tendientes a modificar el comportamiento de grupos sociales que, se supone, originan el problema colectivo a resolver (grupos-objetivo), en el interés de grupos sociales que padecen los efectos negativos del problema en cuestión (beneficiarios finales)”. (p.13)

Esta visión de los autores deja claramente establecido que las organizaciones deben informar sobre las acciones que realizan, aunque dejando de lado las informaciones proselitistas, y así posibilitar una verdadera proximidad con el ciudadano a lo interno de estas, dando pie a la verdadera construcción de un Gobierno Abierto.

1.1.8 Comunicación en tiempo de crisis

En un mundo tan cambiante en donde la información se genera cada segundo y por ende la comunicación, no se quedaría de lado el término crisis, que etimológicamente se origina en el lenguaje religioso de la antigua

Grecia “Krisis”, procedente del verbo Krinein, con una connotación de separar o decidir.

Hoy día ver la administración empresarial sin tomar las medidas previas que permitan adelantarnos o anticipar estos momentos de crisis es imposible, por consiguiente, en la gestión de la comunicación, de igual manera, debe disponer de estrategias y tácticas a seguir inmediatamente se produce una situación que mal orienta, puede llevar a la organización a su desaparición.

Los dos factores elementales para anteceder a estas situaciones engorrosas son preparación y prevención.

La ciudadanía cada vez más, tiene un protagonismo e interfiere notoriamente en las tomas de decisiones del sector público, utilizando cualquiera de las vías ya sea de manera formal, a través de mensajes en redes sociales, buzones de sugerencias, comentarios en el sitio web, entre otras.

Por tal razón, las instituciones públicas deben ofrecer de manera constante información sobre su accionar, para así establecer una relación estrecha con su entorno social.

Una adecuada comunicación implica que los ciudadanos tengan mayor confianza, este aspecto es imprescindible cultivar, debido a que favorece en que tengan una mayor credibilidad, justo en esos instantes donde se producen situaciones de crisis.

El momento más sobresaliente para gestionar la comunicación en tiempo de crisis, es predecir la situación antes de que llegue a suceder. La fase de preparación es cuando se establecen relaciones sólidas con los diversos públicos de la institución, a fin de garantizar una posición favorable, quienes ayudarán a la organización a resolver la crisis que se produjo, por consiguiente es necesario actuar con rapidez y transparencia, Asenjo (2010).

1.1.9 Imagen corporativa en el sector público

La imagen corporativa o institucional es uno de los aspectos más importante para la Dirección de Comunicaciones de cualquier organización, pues en ella descansan el conjunto de atributos que condensan su accionar y valores, convirtiéndola en el elemento principal por la que se aprecia y recuerda la marca.

Ésta de igual manera, se convierten en el talón de Aquiles, debido a que si no se tienen en consideración lo que se está proyectando y cómo es percibida, todos los esfuerzos realizados por mantenerla, se pueden perder en segundos, si es mal gestionada, traerá consigo situaciones que podrían ser irremediables y hasta producirían el ocaso de la organización.

La **imagen corporativa** puede definirse como el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto.

En cuanto a imagen corporativa Turmo & Lassa (2008) la definen como: *“el conjunto de ideas y de imágenes que la institución proyecta hacia el exterior y en la que combinan la identidad visual, la estrategia de comunicación, y las acciones de la institución”* (p.43).

Zarco & Ardura (2007) plantean que atendiendo a la fuerza con que se vincula, la imagen tendrá un núcleo central de asociaciones fuertemente relacionadas a la marca, que determinaran lo siguiente:

- 1) Cómo es vista fuera y dentro de su contexto.
- 2) Cuál es su posicionamiento en la mente de los diferentes blancos de públicos.
- 3) Y el por qué es recordada.

Es por estas razones, que las organizaciones tienen que crear una asociación fuerte entre la imagen y la identidad que se transmite, en la que se manifieste una verdadera coherencia entre ambas.

En la Administración Pública es más preponderante unificar los elementos que componen la identidad corporativa, ya que al estar constituido por un sin número de instituciones requiere de mayores esfuerzos para que sea percibida de manera integral, y quedando claramente percibido que forman parte de un todo.

Por tanto, es necesario conseguir una vinculación entre los signos distintivos del sector de forma general, como es el imagotipo de la Presidencia, el lema del año, sin dejar a un lado la particulares de la identidad de cada institución, tales como, el imagotipo, colores institucionales, el nombre de la organización, entre otros.

Se importante realizar una puntualización sobre lo que es el imagotipo, elemento de la identidad corporativa que mayormente es confundido con el logotipo, incluyendo a los propios diseñadores de las más grandes marcas.

En este estudio se entiende por **imagotipo** como una imagen asociada al nombre y al logotipo de una empresa. Sirve para reforzar la identificación de la misma, persiguiendo la fácil memorización y diferenciación por parte de los posibles clientes. Puede ser de diversas formas, como anagramas, mascotas o figuras de objetos.

Para Bermúdez (1999) la concibe como: *“imágenes polisémicas estables que adoptan orientaciones y características de alta diferenciación y memorabilidad, y que permite una interpretación más allá de la lectura en sentido estricto. Es decir, es la simbolización mediante iconos de una organización”* (p.140).

El imago tipo está compuesto por tres elementos:

- a) Nombre de la empresa
- b) Logotipo (elemento gráfico)
- c) Eslogan

El eslogan que forma parte del imago tipo, proveniente de la expresión gaélica *sluagh-ghairm*, de la primitiva Escocia, que significaba el grito de guerra que identificaba a un clan, como una señal de alerta o de peligro próximo a una batalla.

En la lengua inglesa se registra desde el siglo XVI, pero su uso es fue a partir del siglo XIX como una frase de un partido político o consigna electoral.

Luego, en Estados Unidos es usada en términos comerciales como una frase breve y original, que expresa alguna cualidad del producto y es utilizada para publicidad, propaganda política, etc. Y es el uso principal que se mantiene en la actualidad.

Es utilizado también por las entidades gubernamentales dominicanas, el Ministerio de la Presidencia de la República Dominicana anualmente, decide identificar la principal política o acción que realizará con un lema. Para el 2014 la frase escogida “Año de la Superación del Analfabetismo”.

Se observó que algunas instituciones de manera particular tienen un eslogan:

- Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y la Comunicación - “Innovando hacia una economía digital”.
- Ayuntamiento de Santo Domingo Este - “Año de la Mesa Municipal para la seguridad ciudadana y de los Servicios del 9-1-1 en Santo Domingo Este”.

- Instituto Dominicano de las Telecomunicaciones – “Regulando, Conectando, incluyendo”.

Para la creación del eslogan es necesario tener en cuenta, cinco características según Víctor Curto Gordo (2011), estas son: *“brevedad, referencia del producto, acompañamiento, duración y ubicación, y así distinguirlo de otras frases publicitarias”* (p.137).

La imagen pública, no debe ser percibida únicamente como acciones orientadas exclusivamente a las Relaciones Públicas, es un elemento que integra además la identidad corporativa. Como es percibida la imagen corporativa generará opinión pública, que según los sociólogos es considerada la suma de opiniones de los miembros de un grupo social, o como la opinión mayoritaria en el seno de un grupo.

CAPÍTULO 2 DISEÑO Y PROPUESTA

2.1 Guía para Estandarizar la Comunicación Formal de las Instituciones Gubernamentales

Como resultado de la investigación surgió la necesidad de crear una guía o manual que les permita a las instituciones que componen el sector público. A continuación, como un aporte a la problemática central de esta investigación encontrará la propuesta de una “Guía para Estandarizar la Comunicación Formal de las Instituciones del Sector Público”.

La presente guía formula un conjunto de directrices sobre la gestión de la comunicación formal en las organizaciones públicas, centralizadas y descentralizadas, con la finalidad de lograr una comunicación efectiva con el ciudadano.

Igualmente, colaborará en la manera en que los servidores públicos se comunican, en base a una comunicación formal clara, homogénea y precisa.

En este contexto, ayudará además a que el flujo de la comunicación que se realiza entre las instituciones gubernamentales (a través de los servidores públicos) y los ciudadanos, facilite el entendimiento y la realización de actividades, que se traducirán en un gobierno más moderno, eficaz y transparente.

Establece los lineamientos generales que permitirán estandarizar, clasificar y precisar la comunicación emitida por las entidades gubernamentales, para informar sobre disposiciones, procedimientos, recomendaciones, avisos, informes, acuerdos, normas y reglas, entre otras, que aseguren su comprensión y la correcta utilización de los elementos que componen la identidad institucional. Además, orienta a los servidores públicos en la elaboración y difusión de la comunicación formal, para así contribuir en los procesos que se desarrollan en el referido sector .

2.2 Proceso de comunicación

La comunicación interna o externa está determinada por un sistema que permite la transmisión del mensaje, y a su vez trae consigo un resultado a través de la retroalimentación.

La figura 3 ilustra cómo se realiza el proceso de comunicación, de manera interna y externa.

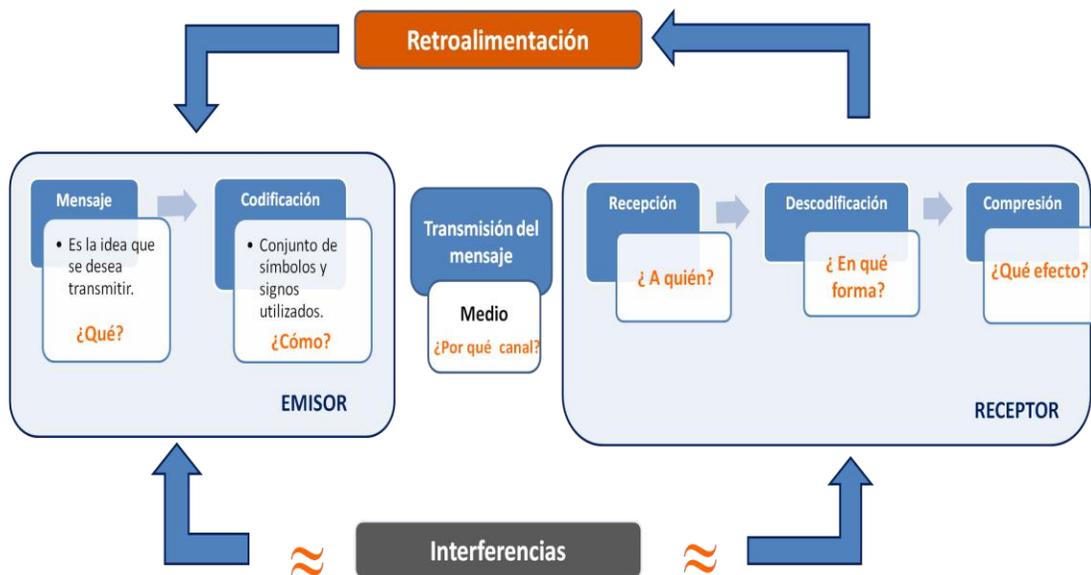


Figura 3: Proceso de la Comunicación. Adaptación de la realizada por J. Antonio Paoli (2002), pp. 28-31.

Emisor: es el servidor público responsable de elaborar el mensaje, es quien determina el código, el medio, blanco de público, y qué efecto ocasionará.

Codificación: se refiere al conjunto de símbolos y signos que se utilizan para la creación del mensaje, lenguaje, letras, colores, imágenes, logotipos, entre otros.

Transmisión del mensaje: corresponde al medio y canal por el cual se difundirá el mensaje.

Recepción: el o los destinatarios a quien llegará la información.

Descodificación: proceso que realiza el receptor que le permite identificar los elementos que le son comunes.

Compresión: es cuando quien recibe la información la analiza y logra interpretarla.

Interferencias: son todos los elementos que impiden que el mensaje llegue al destinatario de acuerdo a lo pautado, y que además obstaculicen en el proceso de interpretación.

Retroalimentación: se logra cuando el receptor responde de manera positiva o negativa, y estimula una interacción. Esta puede ser **sincrónica**, mediante un cambio de actitud de manera inmediata o **asincrónica** por medio de un mensaje electrónico.

2.3 Formas de comunicación

Todo proceso comunicacional para llevarse a cabo es expresado de diversas maneras, oral, escrito y visual.

Al seleccionar la forma de comunicación es necesario planear y determinar el objetivo del mensaje, por tanto es importante:

- a) Formular el mensaje con un lenguaje claro y preciso.
- b) Con un tono de comunicación formal, empático, con cuidado en la utilización tecnicismos que pueden complejizarlo.
- c) Definir claramente qué se comunica y para qué.
- d) Seleccionar los canales y medios apropiados.
- e) Verificar que el mensaje llegó adecuadamente.
- f) Recibir la retroalimentación y dar respuesta a tiempo, que permitan de ser posible continuar con el proceso comunicativo.
- g) Medir el impacto del mensaje.

En las instituciones del Sector público de la comunicación formal, se desprende de las actividades que se realizan cotidianamente, por ende es un insumo indispensable para informar, operar y resolver conflictos.

La tabla 1 muestra los elementos de la comunicación formal, que utilizan los servidores públicos en la diversas de funciones que realizan:

Tabla 1: Elementos de la comunicación formal

Formato	Canal
Mensajería instantánea (correos electrónicos)	Correo electrónico
Circular	Sitio web
Memorandos	Redes sociales
Oficios	Murales
Boletines	Fax
Notas de prensa	
Invitaciones	

2.4 Esquema para la emisión de comunicación formal

Medio	Concepto y/o uso	Información que se transmite	Responsables	Alcance
Oficio interno y externo	Instrumento de transmisión de información de carácter oficial.	<ul style="list-style-type: none"> • Instrucciones • Normas • Órdenes • Informes • Notificaciones • Avisos • Gestión de asuntos • Respuestas a peticiones ciudadanas e instituciones públicas 	Máxima autoridad, Encargados sub-encargados y directores departamentales	Interno – Externo Para personas físicas y jurídicas, dependencias y organismos estatales con quienes se guarde relación.
Circular externa	Es emitida con la intención de proporcionar información simultáneamente, a diferentes públicos. Se usa para transmitir información lineal, de manera horizontal o descendente, y es dirige de forma personalizada aunque su contenido sea igual.	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendaciones • Acuerdos • Reglas • Decisiones • Informes • Comunicaciones de observación general 	Máxima autoridad, Encargados sub-encargados, directores y coordinadores departamentales	Externa (para las instituciones de la Administración.

Medio	Concepto y/o uso	Información que se transmite	Responsables	Alcance
Circular interna o general	Comunicación con el mismo contenido, pero transmitida a las unidades interna para dar a conocer actividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Disposiciones • Ordenes • Normas generales • Cambios • Políticas • Nuevos servicios • Asuntos de interés común 	Máxima autoridad, Encargados sub-encargados, directores y coordinadores departamentales.	Interna
Memorándum interno	Es un escrito corto que se utiliza para intercambiar información entre departamentos Es usado además para notificar de manera individual sobre alguna sanción o amonestación al empleado.	<ul style="list-style-type: none"> • Recordatorios • Peticiones • Avisos • Instrucciones • Observaciones 	Encargados y directores de áreas.	Interno
Memorándum externo	Es un documento de carácter oficial que pacta un acuerdo de entendimiento de manera bilateral o multilateral, con la finalidad de realizar una acción común.	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones • Estrategias • Proyectos • Cláusulas • Relaciones entre entidades 	Máxima autoridad, departamento jurídico, relaciones interinstitucionales e internacionales.	Externo Puede ser de carácter vinculante o desvinculante.

Medio	Concepto y/o uso	Información que se transmite	Responsables	Alcance
Notas de prensa o comunicado de prensa	Documento escrito dirigida principalmente a los miembros de los medios de comunicación, con la finalidad de informar algo que despierte el interés periodístico para que sean publicadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Informaciones • Atraer la atención • Comunicar sobre nuevos servicios, proyectos o programas, acuerdos, premios • Aclaración en situaciones de crisis 	Dirección de Comunicaciones en colaboración con las áreas relacionadas.	Externo El blanco de público principal, no es el periodista o el medio, es su audiencia.
Boletín informativo	Es una publicación, que abarca un único tema, pero visto desde diferentes enfoques, este siempre guarda estrecha relación con la naturaleza de la organización. Deber detallado y preciso a la vez. Se produce de manera periódica.	<ul style="list-style-type: none"> • Asuntos de interés • Informativo 	Dirección de Comunicaciones en colaboración con las áreas relacionadas.	Interno Externo
Invitaciones oficiales	Información emitida con la finalidad de invitar a un evento o actividad de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos • Actividades • Celebración 	Dirección de Comunicaciones con la colaboración de los departamentos involucrados.	Interno Externo

Medio	Concepto y/o uso	Información que se transmite	Responsables	Alcance
Correo electrónico	Mensaje emitido por la vía electrónica. Este puede contener el mismo contenido de las circulares y oficios.	<ul style="list-style-type: none"> • Información • Aviso • Recomendaciones • Instrucciones • Cambios • Respuestas a peticiones 	Máxima autoridad, Encargados sub-encargados, directores y coordinadores departamentales	Interno Externo

2.5 Requisitos formales

Para lograr un correcto uso y homogenización de los recursos simbólicos de la **identidad institucional** que deben estar sujetas los organismos gubernamentales a continuación se detallan estos elementos.

2.5.1 Instituciones del gobierno central:

- 1) Logo oficial de la Presidencia de la República Dominicana en sus formas y colores originales.
- 2) Lema nacional del año.
- 3) Imagotipo de la institución.
- 4) Nombre de la dependencia, organismo auxiliar o unidad administrativa que emite el documento. Si la institución depende de otra se pondrá el

nombre de la entidad madre en primer lugar seguido del nombre de la institución que emitirá el mensaje.

- 5) Así como su domicilio, teléfonos, sitio web, fax, redes sociales y correo electrónico.

Nota: Se usarán sólo los colores oficiales y/o institucionales, que estén establecidos en el Manual de Identidad de la organización.

Ejemplo:



2.5.2 Instituciones descentralizadas, otros poderes del Estado, organismos especiales y ayuntamientos:

- 1) Escudo Nacional en sus formas y colores originales. En caso de que la institución sea dependencia de otra organización se sustituirá el escudo, por el imagotipo de la institución raíz o madre.
- 2) Lema nacional del año.
- 3) Imagotipo de la institución.
- 4) Nombre de la dependencia, organismo auxiliar o unidad administrativa que emite el documento. Si la institución depende de otra se pondrá el nombre de la entidad madre en primer lugar seguido del nombre de la institución que emitirá el mensaje.
- 5) Así como su domicilio, teléfonos, sitio web, fax, redes sociales y correo electrónico.

Nota: Se usarán sólo los colores oficiales y/o institucionales, que estén establecidos en el Manual de Identidad de la organización.

Ejemplo 1: Institución descentralizada no dependiente



**“Año de la Mesa Municipal para la seguridad ciudadana
y de los Servicios del 9-1-1 en Santo Domingo Este”**

AYUNTAMIENTO DE SANTO DOMINGO ESTE

Mella Km. 7 1/2
Municipio Santo Domingo Este,
Provincia Santo Domingo, R.D.
Teléfono: 809-788-7676
FAX: 809-788-6605
Correo: alcaldia@asde.gov.do
Sitio web: www.asde.gov.do

Ejemplo 2: Institución descentralizada dependiente



“Año de la Superación del Analfabetismo”



MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA REPÚBLICA DOMINICANA
INSTITUTO NACIONAL DE BIENESTAR MAGISTERIAL
Ave. Máximo Gómez #28
Zona Universitaria
D.N., República Dominicana.

Teléfono: 809-686-6567
Fax: 809-687-3553
informacion@inabima.gob.do
www.inabima.gob.do

2.5.3 Casos especiales

Cuando la comunicación formal requiere ser enviada por varias instituciones se procederá de la siguiente manera:

- a) El imogotivo de la Presidencia estará en primer lugar de izquierda a derecha, le continúa la institución con mayor jerarquía o la responsable inmediata, seguido de las demás instituciones.
- b) Se separará con una línea gris de un grosor de 1.5 los imogotipos del lema del año.
- c) La dirección de contacto a utilizar es la correspondiente a la institución responsable inmediata.

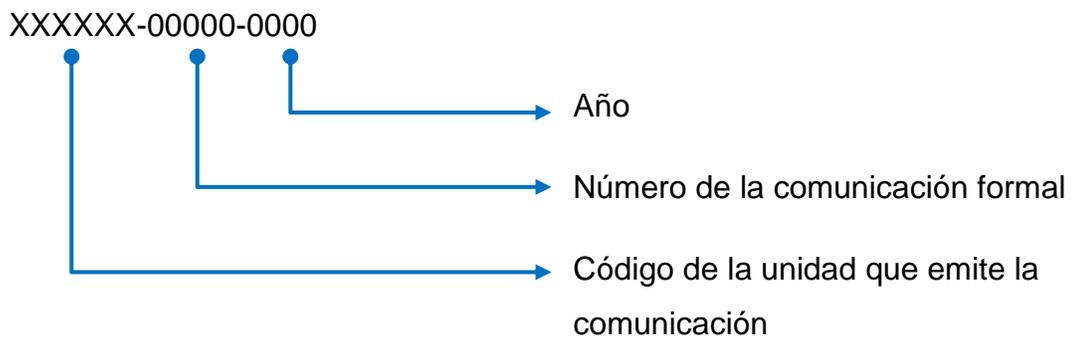


2.5.4 Número de Identificación del Documento (NID)

Para la correcta identificación y ubicación de un documento clasificado por Comunicación formal deberá contener un Número de Identificación del Documento (NID).

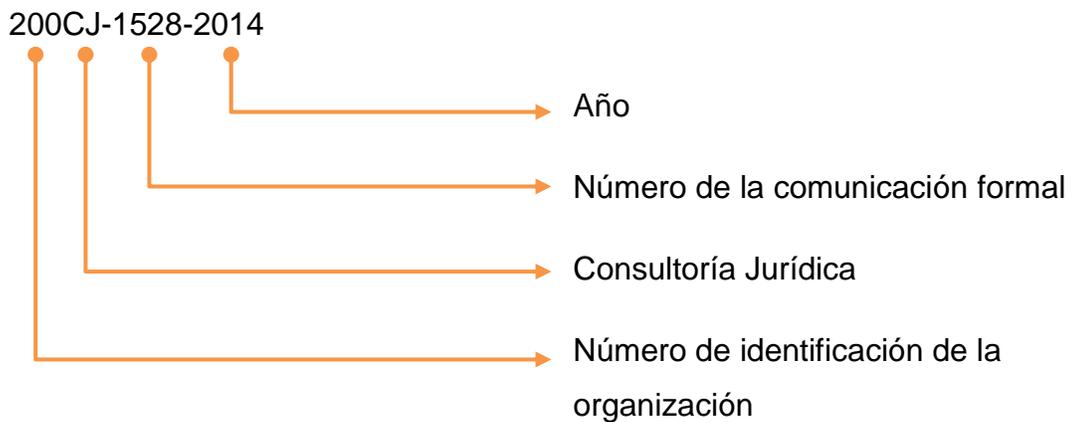
El NID constará de tres elementos fundamentales: código de la unidad que responsable, numeración de la comunicación y la fecha. Se colocará en el documento de izquierda a derecha.

Estructura del NID:



Ejemplo:

Comunicación enviada por el Ministerio de Salud



2.5.5 Almacenamiento de la comunicación formal

Las áreas departamentales de las instituciones gubernamentales cuando generen o reciban una comunicación formal deberán pasarla a la unidad de Archivo y Correspondencia para su registro y adecuado almacenamiento de acuerdo lo establece la Ley de Archivo 481-01 y su reglamento de aplicación a partir del Decreto No. 129-10.

2.6 Lineamientos universales

Con la finalidad de estandarizar la Comunicación formal emitida por las instituciones del Sector Público, se presentan los siguientes lineamientos que servirán de orientación para los gestores de los mensajes en todas las unidades administrativas, sin importan la naturaleza que de origen a la comunicación:

- 1) Los responsables en las unidades administrativas encargados de emitir la comunicación formal, la realizan tomando en consideración los niveles jerárquicos, el flujo de comunicación y el medio correspondiente que garanticen que la trasmisión del mensaje será de manera optima.
- 2) Se identificará el medio de acuerdo a las características del mensaje, del emisor y receptor, a los fines de que el propósito de la comunicación sea alcanzado.
- 3) Todo servidor público que reciba una comunicación de carácter formal se responsabilizará de su utilización y confidencialidad.
- 4) Los canales por los cuales se transmitirá la comunicación formal serán seleccionados en base al emisor, y al que el receptor del mensaje tenga mayor exposición.
- 5) Toda comunicación formal contendrá el Número de Identificación de Documento (NID), que facilitará su almacenamiento y ubicación.

- 6)** Cuando se requiera enviar una comunicación con destinatarios en copia, sólo se enviará los que estrictamente requieren estar enterado o tendrán que tomar una decisión.
- 7)** La emisión de circulares externas serán realizadas por la máxima autoridad de la organización y e caso de unidades subordinadas deberán tener la anuencia de la máxima autoridad y de la Dirección de Comunicaciones de la institución.
- 8)** Las circulares internas deberán abordar un único tema, con el propósito de evitar malos entendidos.
- 9)** La comunicación formal deberá cumplir con las características de claridad, oportunidad, precisión, cortesía, empatía, tono formal, uso de lenguaje técnico, solo cuando se estrictamente necesario su utilización.
- 10)** Las comunicaciones recibidas y emitidas deben ser tratada con cuidado, de manera que la información se mantenga de manera integral, evitando ralladuras, tachaduras y manchas.
- 11)** La unidad de Archivo y Correspondencia será la responsable de recepción y distribución de toda comunicación formal, a los fines de guardar registros administrativos.
- 12)** Toda comunicación deberá contener el sello gomígrafo de la institución o departamento, encima de la firma de quien dirige la comunicación, y en caso del uso adicional de sello seco o etiquetas adhesivas serán ubicados en el margen inferior derecho.

2.7 Flujo y redes de la comunicación formal

El proceso de comunicación de manera interna y externa pasa por un flujo comunicacional que permite que el mensaje llegue de la manera más rápida a sus destinatarios.

En las tablas 2 y 3 presentan un esquema en el que se visualiza como se producen, con la finalidad de que los responsables de emitir los mensajes identifiquen claramente qué flujo o red de comunicación utilizarán.

Tabla 2: Flujos de la comunicación interna

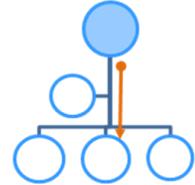
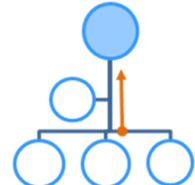
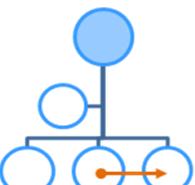
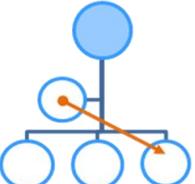
Flujo de la comunicación	Descripción	Representación gráfica
Ascendente - Descendente	Es la realizada desde la posición jerárquica de mayor nivel a una de menor. (Superior - subordinado).	
Descendente - Ascendente	Efectuada desde una posición de menor nivel en la estructura de la organización a un superior.	
Horizontal	Llevada a cabo por personas que ocupan posiciones en el mismo nivel de la estructura organizacional.	
Diagonal Transversal o cruzada	Se produce sin importar la posición jerárquica, desde un departamento a otro.	

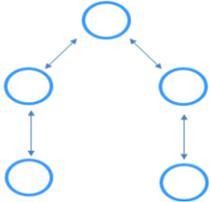
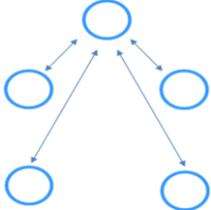
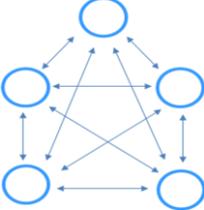
Tabla 3: Flujos de la comunicación externa

Flujo de la comunicación	Descripción	Representación gráfica
<p>Ascendente - Descendente</p>	<p>Es la realizada desde la posición jerárquica de mayor nivel a una externa. (Máxima autoridad - Ciudadanía en general).</p>	
<p>Descendente - Ascendente</p>	<p>(Ciudadanía en general - Encargado de un departamento o Máxima autoridad)</p>	

Las redes de comunicación formal están representadas de la siguiente manera:

Las redes de comunicación solo se producen a lo interno de las organizaciones. La tabla 4 esquematiza y muestra una idea de su trayectoria.

Tabla 4: *Redes de la comunicación interna*

Redes de la comunicación	Descripción	Representación gráfica
En cadena	Sigue la línea de mando, se establece con el miembro más cercano.	
Rueda	Por medio del líder se canaliza toda información, éste la transmite a su equipo de manera directa.	
Todos los canales	La información fluye en todos los sentidos, entre los integrantes del equipo.	

2.8 Elementos básicos de la comunicación escrita

La comunicación formal deberá cumplir con los siguientes elementos, según lo muestra la tabla 5, estos permitirán estructurar el mensaje de manera que sea más fácil su comprensión por parte del o los destinatarios.

Tabla 5: Elemento básicos de la comunicación escrita

Estructura	Debe responder a:
Destinatario	¿A quién va dirigida?
Objetivo de la comunicación	¿Para qué?
Asunto	¿Sobre qué?
Medio	¿Cuál? ¿Qué material? ¿Por cuál canal?
Jerarquización	¿Cuál es la relevancia?
Aspectos gramaticales	Coherencia ¿se entiende? (claridad, secuencia) Lenguaje ¿Con qué? (tecnicismos, modismos o terminologías) Tono ¿Cuál? (Atento, cordial, convincente, estimulador). Estilo ¿De qué manera? (Personalizado, ameno, sencillo).

2.9 Recomendaciones básicas para una correcta presentación

La apariencia del escrito en la comunicación formal, es una cualidad que ayudará a que el mensaje sea comprendido con mayor facilidad, y para alcanzarlo es necesaria una apropiada presentación.

a) Material

- Seleccionar un papel de calidad, con un tamaño ajustado al tipo de comunicación, preferiblemente blanco, y que no tengan texturas que impidan su lectura. Se recomienda el uso de papel bon calibre 20.
- Usar tinta a un sólo color (negro, azul) evitar los tonos degradados, que interfieran en la legibilidad de la información.

b) Contenido

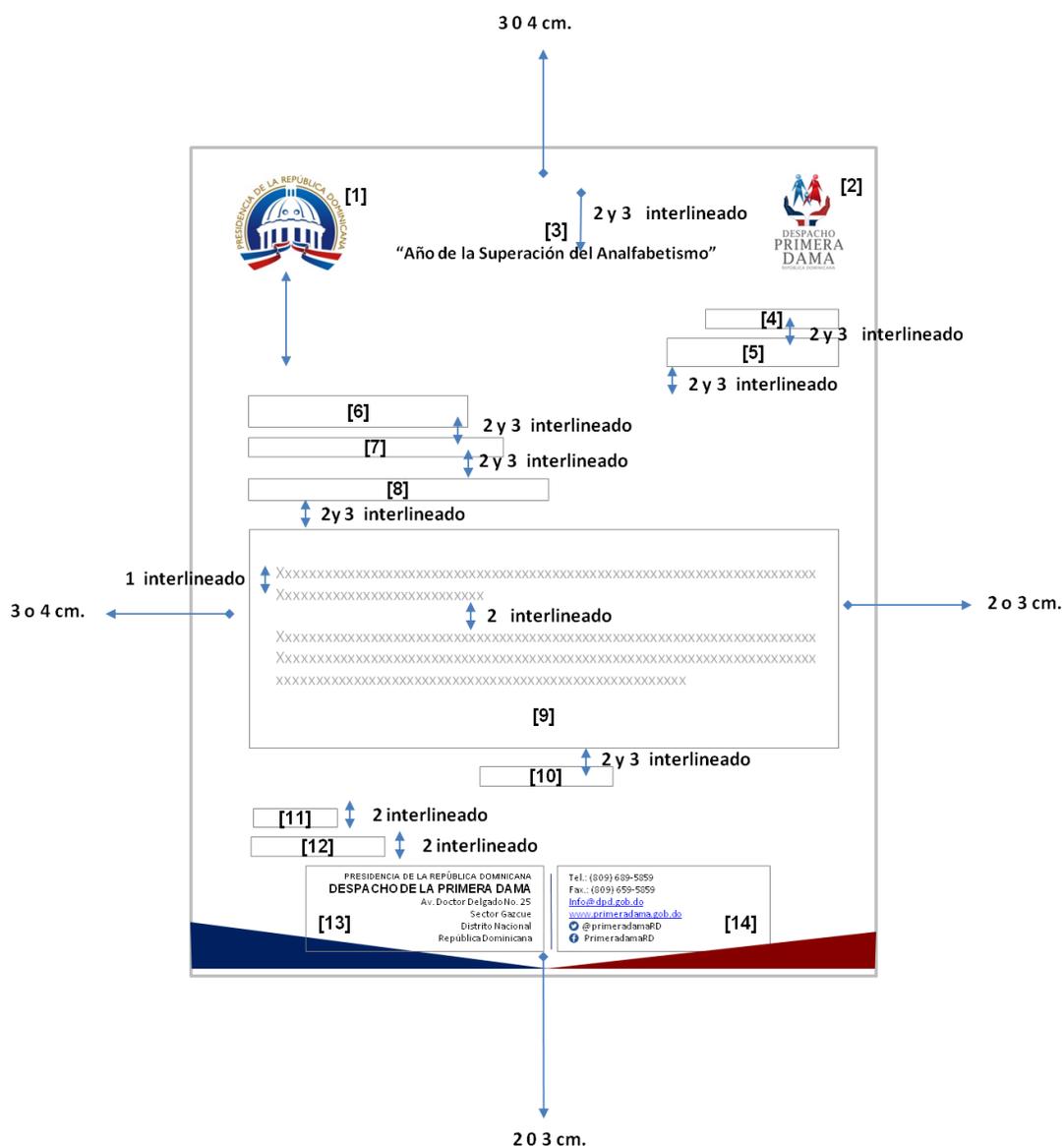
- Distribuir de manera proporcionada de los elementos, imagotipo, tamaño de los textos, regulación de los márgenes, sangrías, espaciado entre líneas, alineación.
- Utilizar las reglas gramaticales y ortográficas con esmero, en el uso de los signos de puntuación y auxiliares, las tildes y subrayados.
- Vigilar que el uso de Imágenes, gráficos, ilustraciones y tablas estén en resoluciones óptimas y tamaños proporcionales al tamaño del papel, y evitar que se corten.
- Cuidar el uso de las minúsculas y las mayúsculas, el abuso de estas últimas pueden ser interpretadas, principalmente, en los medios electrónicos como una grosería.
- Organizar los documentos anexos de acuerdo al orden en que son mencionados en la comunicación principal.

- Revisar cuidadosamente el mensaje, las veces que sea necesario antes de enviar.
- Procurar doblar el papel la menor cantidad de veces, en el caso de necesitar sobres se recomienda doblar en 3 rectángulos de igual tamaño.
- Obviar el uso del imagotipo en marca de agua (transparencia) en el documento.

2.10 Estructura para elaborar la comunicación formal

2.10.1 Estructura general márgenes e interlineado

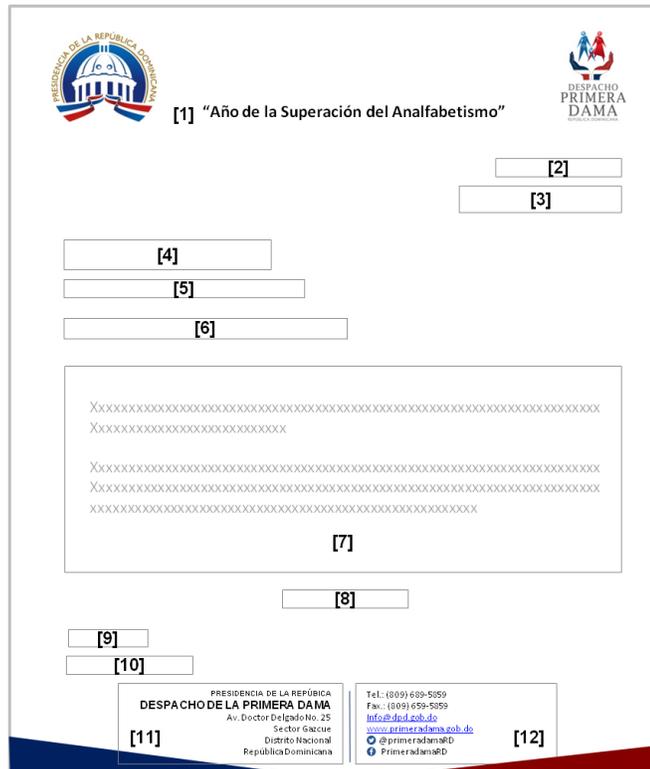
Estas recomendaciones ayudarán a dar las proporciones adecuadas al documento de manera que los márgenes y las alienaciones queden con las medidas adecuadas, se aconseja crear una plantilla en un procesador de palabras y así facilitar su reutilización.



2.10.1.2 Estructura general fuentes y justificación

Aspectos globales:

- a) La fuente a utilizar para el lema del año es Cambria, y el resto del contenido usará solo una de las siguientes familias tipografías, Arial, Verdana o Calibri.
- b) El tamaño de la fuente puede ser disminuido de 11 a 10.5 Ptos., en caso de que la comunicación contenga mucho texto.



[1] Alineación centralizada, tamaño 14 Ptos., y en negrita.

[2] Alineación derecha y tamaño 12 Ptos.

[3] Alineación derecha y tamaño 12 Ptos.

[4] [5] [6] Alineación izquierda y tamaño 12 Ptos.

[7] Alineación justificada y tamaño 12 Ptos.

[8] Alineación centralizada, tamaño 12 Ptos. En negrito el nombre del incumbente y sin negrita el puesto que ocupa.

[9] [10] Alineación izquierda y tamaño 10 Ptos.

[11] [12] La alineación estará determinada por el diseño de la papelería, el tamaño es de 10 Ptos., para todo el pie de página, solo el nombre de la institución que envía la comunicación estará en 11 Ptos., negrita, y en mayúscula sostenida, igualmente, el nombre de la institución de la que dependencia en caso de ser requerido.

2.10.2 Oficio interno y externo

The diagram shows a template for an official letter. At the top left is the logo of the Presidency of the Dominican Republic [1]. At the top right is the logo of the Despacho Primera Dama [2]. In the center is the annual motto: "Año de la Superación del Analfabetismo" [3]. Below the motto are two boxes for the office number and identification [4] and the location and date [5]. On the left side, there are three boxes for the recipient [6], the subject [7], and the greeting [8]. The main body of the letter is a large box containing placeholder text (X's) [9]. Below the body is a box for the sender's signature [10], with a double-headed arrow indicating a relationship to the recipient field. Below the signature are two boxes for the number of copies [11] and the initials of responsibility [12]. At the bottom left is a box for the name of the institution [13]. At the bottom right is a box for contact information [14], which includes the text: "MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA, DESPACHO DE LA PRIMERA DAMA, Av. Doctor Delgado No. 25, Sector Gazcue, Distrito Nacional, República Dominicana. Tel.: (809) 689-5859, Fax.: (809) 659-5859, Info@ddpd.gob.do, www.primeradama.gob.do, @primeradamaRD, PrimeradamaRD".

[1] Imagotipo de la Presidencia de la República Dominicana (Ver anexo).

[2] Imagotipo de la institución.

[3] Lema anual.

[4] Oficio No. Número de Identificación del Documento (NID).

[5] Lugar y fecha (Santo Domingo, R.D. 27 de octubre de 2014)

[6] Destinatario

[7] Asunto

[8] Saludo

[9] Cuerpo de la comunicación

[10] Firma del remitente (persona o área)

[11] Copias

[12] Iniciales de responsabilidad

[13] Nombre de la institución dependiente, nombre de la organización, dirección, ubicación.

[14] Contacto: teléfono con extensiones, fax, correo electrónico, sitio web, redes sociales.

2.10.3 Circular externa

The image shows a template for an external circular letter. It features the following elements:

- [1]** Logo of the Presidency of the Dominican Republic.
- [2]** Logo of the Office of the First Lady (Despacho Primera Dama).
- [3]** Lema: "Año de la Superación del Analfabetismo".
- [4]** Field for the office number and identification number (NID).
- [5]** Field for the location and date (Santo Domingo, R.D., 27 de octubre de 2014).
- [6]** Field for the recipient.
- [7]** Field for the subject.
- [8]** Field for the salutation.
- [9]** Large text area for the body of the communication.
- [10]** Field for the signature of the sender.
- [11]** Field for the number of copies.
- [12]** Field for the initials of responsibility.
- [13]** Field for the name of the institution.
- [14]** Field for contact information (phone, fax, email, website, social media).

[1] Imagotipo de la Presidencia de la República Dominicana (Ver anexo).

[2] Imagotipo de la institución.

[3] Lema anual.

[4] Oficio No. Número de Identificación del Documento (NID).

[5] Lugar y fecha (Santo Domingo, R.D. 27 de octubre de 2014)

[6] Destinatario

[7] Asunto

[8] Saludo

[9] Cuerpo de la comunicación

[10] Firma del remitente (persona o área)

[11] Copias

[12] Iniciales de responsabilidad

[13] Nombre de la institución

dependiente, nombre de la organización, dirección, ubicación.

[14] Contacto: teléfono con extensiones, fax, correo electrónico, sitio web, redes sociales.

2.10.4 Circular general o interna

The diagram shows a circular general or internal communication form with the following elements:

- [1] Logo of the Presidency of the Dominican Republic.
- [2] Logo of the Despacho Primera Dama.
- [3] Annual motto: "Año de la Superación del Analfabetismo".
- [4] Circular No. and Document Identification Number (NID).
- [5] Location and date (Santo Domingo, R.D. 27 de octubre de 2014).
- [6] CIRCULAR INTERNA (Mayúscula sostenida, centrado).
- [7] Subject (Asunto).
- [8] Body of the communication (Cuerpo de la comunicación).
- [9] Signature of the sender (Firma del remitente).
- [10] Initials of responsibility (Iniciales de responsabilidad).
- [11] Name of the dependent institution, organization, direction, and location (Nombre de la institución dependiente, nombre de la organización, dirección, ubicación).
- [12] Contact information: phone with extensions, fax, email, website, and social media (Contacto: teléfono con extensiones, fax, correo electrónico, sitio web, redes sociales).

[1] Imagotipo de la Presidencia de la República Dominicana (Ver anexo).

[2] Imagotipo de la institución.

[3] Lema anual.

[4] Circular No. Número de Identificación del Documento (NID).

[5] Lugar y fecha (Santo Domingo, R.D. 27 de octubre de 2014)

[6] CIRCULAR INTERNA (Mayúscula sostenida, centrado)

[7] Asunto

[8] Cuerpo de la comunicación

[9] Firma del remitente (persona o área)

[10] Iniciales de responsabilidad

[11] Nombre de la institución dependiente, nombre de la organización, dirección, ubicación.

[12] Contacto: teléfono con extensiones, fax, correo electrónico, sitio web, redes sociales.

2.10.5 Memorandum interno

	[1]			[2]
		[3]	"Año de la Superación del Analfabetismo"	
			[4]	
			[5]	
		[6]		
[7]				
[8]				
		[9]		
		[10]		
		[11]		
		[12]		
[13]				
[14]	MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA DESPACHO DE LA PRIMERA DAMA Av. Doctor Delgado No. 25 Sector Gazcue Distrito Nacional República Dominicana	Tel.: (809) 689-5859 Fax.: (809) 659-5859 Info@dpd.gob.do www.primeradama.gob.do @primeradamaRD PrimeradamaRD	[15]	

[1] Imagotipo de la Presidencia de la República Dominicana (Ver anexo).

[2] Imagotipo de la institución.

[3] Lema anual.

[4] Memorandum No. Número de Identificación del Documento (NID).

[5] Lugar y fecha (Santo Domingo, R.D. 27 de octubre de 2014)

[6] MEMURÁNDUM INTERNO (Mayúscula sostenida)

[7] Remitente (persona o área)

[8] Destinatario

[9] Asunto

[10] Saludo

[11] Cuerpo de la comunicación

[12] Firma del remitente (persona o área)

[13] Iniciales de responsabilidad

[14] Nombre de la institución dependiente, nombre de la organización, dirección, ubicación.

[15] Contacto: teléfono con extensiones, fax, correo electrónico, sitio web, redes sociales.

2.10.8 Invitación

El formulario de invitación contiene los siguientes elementos:

- [1] Logotipo de la Presidencia de la República Dominicana.
- [2] Logotipo del Despacho de la Primera Dama.
- [3] Lema anual: "Año de la Superación del Analfabetismo".
- [4] Campo para el número de identificación del documento (NID).
- [5] Campo para el lugar y fecha (Santo Domingo, R.D., 27 de octubre de 2014).
- [6] Campo para el título de la invitación: INVITACIÓN (Mayúscula sostenida, centrado).
- [7] Campo para el remitente (persona o área).
- [8] Campo para el destinatario.
- [9] Campo para el asunto.
- [10] Campo para el saludo.
- [11] Área para el cuerpo de la comunicación, con líneas de texto simuladas.
- [12] Campo para la firma del remitente (persona o área).
- [13] Campo para las iniciales de responsabilidad.
- [14] Información de contacto de la institución: Presidencia de la República Dominicana, Despacho de la Primera Dama, Av. Doctor Delgado No. 25, Sector Gazcue, Distrito Nacional, República Dominicana.
- [15] Información de contacto: Teléfono (809) 699-5859, Fax (809) 659-5859, correo electrónico info@dnd.gob.do, sitio web www.primeradama.gob.do, redes sociales @primeradamaRD y PrimeradamaRD.

[1] Imagotipo de la Presidencia de la República Dominicana (Ver anexo).

[2] Imagotipo de la institución.

[3] Lema anual.

[4] Número de Identificación del Documento (NID).

[5] Lugar y fecha (Santo Domingo, R.D. 27 de octubre de 2014)

[6] INVITACIÓN (Mayúscula sostenida, centrado)

[7] Remitente (persona o área)

[8] Destinatario

[9] Asunto

[10] Saludo

[11] Cuerpo de la comunicación

[12] Firma del remitente (persona o área)

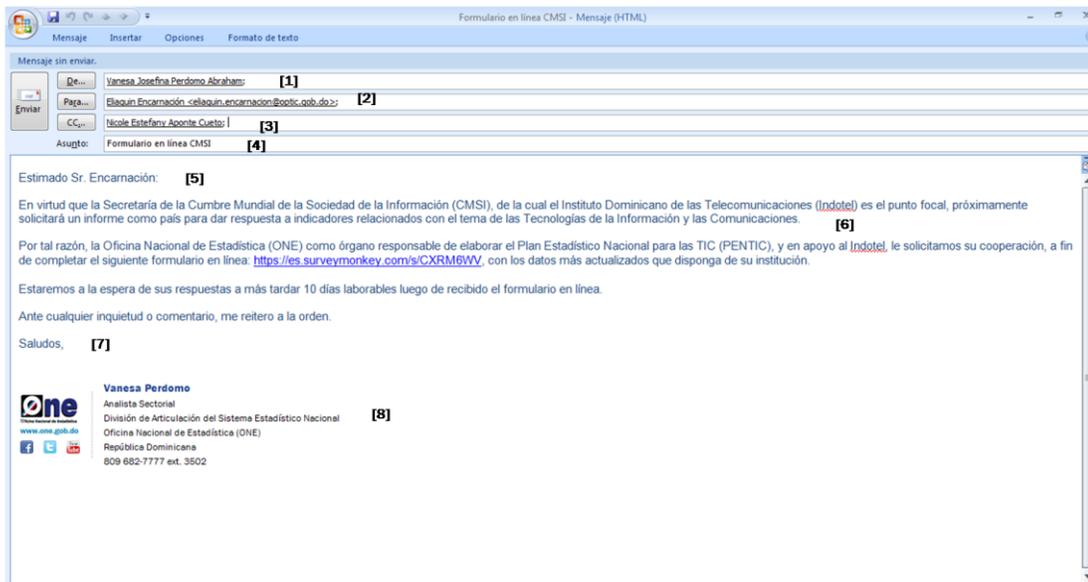
[13] Iniciales de responsabilidad

[14] Nombre de la institución dependiente, nombre de la organización, dirección, ubicación.

[15] Contacto: teléfono con extensiones, fax, correo electrónico, sitio web, redes sociales.

2.10.9 Correo electrónico

El uso del correo electrónico por su rapidez, eficacia y posibilidad de una respuesta inmediata se ha convertido en una herramienta indispensable en la gestión de la comunicación en las instituciones, por tal razón, es necesario usar una serie de especificaciones que ayuden a utilizarlo de manera adecuada.



- [1] Remitente.
- [2] Destinatarios.
- [3] Destinatarios que necesitan estar enterados del mensaje, pero no tienen bajo su cargo accionar directamente.
- [4] Asunto
- [5] Saludo
- [6] Cuerpo de la comunicación
- [7] Despedida
- [8] Firma del remitente

2.10.10 Consejos para el uso eficiente del correo electrónico

- ▶ Es conveniente responder de manera rápida a los correos que se reciban, a fin de evitar retrasos en las tareas propias y en las de otras personas.
- ▶ El mensaje debe ser lo más conciso posible, ordenado y formal; compuesto por saludo, cuerpo y despedida, a doble espacio.
- ▶ El “Asunto” del mensaje tiene que guardar relación con el contenido.
- ▶ Revisar la ortografía y la gramática antes de enviar el correo.
- ▶ Escribir en mayúsculas se considera “GRITAR” en la Red. No se recomienda su uso.
- ▶ En un mensaje nuevo se debe borrar los correos anteriores, y dejar solamente aquellas frases o párrafos a los que se quiere hacer referencia.
- ▶ No se debe reenviar mensajes en cadena, ni utilizar direcciones de otras personas para enviar mensajes no solicitados.
- ▶ Evitar palabras o actitudes que puedan resultar ofensivas o molestas, pues el Internet es global y abarca diferentes culturas y costumbres.

CONCLUSIONES

Luego del análisis de los datos obtenidos, a partir de las hipótesis e indicadores planteados, y de las preguntas del problema de investigación, se detallan a continuación las conclusiones llegadas:

La ciudadanía conoce en mayor porcentaje los mensajes emitidos por el Ministerio de Educación y Salud, sin embargo no identifican la comunicación emita por la Dirección de Comunicaciones.

El flujo de comunicación es mayormente ascendente-descendente, lo que muestra un comportamiento positivo en el trabajo operacional, aunque no promueve la motivación y el diálogo continuo entre las partes. Fue posible identificar otras de las calificaciones como son la horizontal y diagonal, pero requieren ser fortalecidas, y de esta manera lograr los niveles esperados en la comunicación interna de las organizaciones.

En las instituciones los canales o herramientas más utilizado es el presencial, lo que ocasiona que los mensajes puedan dilatarse, y la retroalimentación sea en consecuencia nula. Los medio electrónicos tienen también alguna incidencia, sin embargo requieren ser potencializados en cuanto a su uso, como es el caso de la utilización del sitio web y de la intranet.

Fue posible comprobar que las características que componen un buen mensaje, tanto en los aspectos gramaticales y visuales, muestran una deficiencia institucional en cuanto a su uso, y de igual modo reflejan la carencia de coordinación y homologación a favor de posicionar una imagen unificada de las instituciones que componen en aparato gubernamental.

Una adecuada estructuración de los mensajes que emiten las instituciones facilitan la comprensión, y por ende los objetivos por la cual se difunden las informaciones son alcanzados de manera óptima y sin posible malas interpretaciones, que puedan desencadenar situaciones de crisis en la

comunicación, que afecte notoriamente las relaciones que se tienen con los públicos internos y externos que guardan alguna relación con la entidad.

Los indicadores investigados comprueban que la comunicación formal dirigida a los servidores públicos, mejora las funciones que realizan, le permite estar informado y promueve la interacción a través de la participación.

Fue posible constatar de que existe una estrecha relación entre la gestión de una Comunicación formal bien estructurada y el posicionamiento de un buen gobierno. Por tanto una mayor estandarización de las comunicaciones formales emitidas, favorecen notoriamente a los planes del gobierno.

En la investigación quedó reflejada la carencia de una política general, que les marque las directrices generales a los organismos del Estado, a fin de regularizar y optimizar los procesos de comunicación interna y externa.

A modo de conclusión es imprescindible destacar que para lograr mensajes eficaces que cumpla con los propósitos planteados desde su inicio, es necesario contar con lineamientos básicos que ayuden a su comprensión, y así produzcan el nivel de impacto deseado. Igualmente, los gestores de la comunicación deben realizar una selección de medios para la difusión, capaces de llegar a todos.

Por consiguiente, será de gran utilidad crear mecanismos de coordinación entre las entidades para alcanzar fortalecer la comunicación interna y externa, logrando de esta manera solidificar y posicionar una imagen de buen gobierno en la ciudadanía a nivel general.

RECOMENDACIONES

- Es de vital importancia que las instituciones del Sector público modelen un flujo de comunicación de manera interna que procure la integración de todos los niveles jerárquicos.
- Solidificar las estrategias de difusión mediante el uso de los medios electrónicos como son el sitio web, correo electrónico, redes sociales y la intranet institucional.
- Adecuar a las redes sociales como un canal que permite la difusión de la comunicación formal de las instituciones públicas, favoreciendo la inmediatez del mensaje, la interactividad y la participación de los receptores.
- Crear un programa que facilite las herramientas necesarias a los responsables de diseñar los planes y estrategias que favorezcan la implantación de acciones que potencialicen una imagen de buen gobierno en la nación.
- Promover en las instituciones la creación de canales y políticas que permita a sus usuarias y usuarios, disponer de mecanismos de participación en las actividades o acciones que realizan, con el objetivo que tengan una vía para emitir sus opiniones.
- Crear una codificación que ayude a la identificación de las instituciones y de los departamentos de las organizaciones gubernamentales, se propone que este número sea proporcionado el Ministerio de Administración Pública (MAP), órgano rector del empleo público y de los distintos sistemas y regímenes previstos por la Ley de

Función Pública, del fortalecimiento institucional de la Administración Pública, y de los procesos de evaluación de la gestión institucional.

- Impulsar el desarrollo de políticas o procedimientos que dejen claramente los pasos a seguir para dar respuesta inmediata y eficaz a las situaciones de crisis que se presenten.
- Establecer un programa de coordinación entre las instituciones del Sector público con la finalidad de instaurar sinergias y compartir mejores prácticas comunicacionales.
- Instaurar un sistema que permita unificar y monitorear la identidad corporativa de las instituciones, coherente con todos los elementos conceptuales y estructurales del Estado.
- Dotar de habilidades técnicas a los servidores que desempeñen funciones en los departamentos de comunicaciones, mediante programas de capacitación.

LISTA DE REFERENCIAS

- Amado Suárez, A., & Castro Zuñedas, C. (1999). *Comunicaciones Públicas: El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires, Argentina: Temas.
- Antonio San Juan (DRT) Pérez, B. G. (2007). *Comunicación preventiva: planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. España: Netbiblo.
- Bardach. (1998). *Los ocho pasos para el análisis de Políticas Públicas*. México: CIDE.
- Cabanas, C., Vilanova, N., & Carazo, J. A. (2003). *Estudio sobre la Comunicación Interna en la Administración Pública*.
- Comunicación, D. d. (20 de Junio de 2014). *DICOM*. Obtenido de DICOM: http://dicom.gob.do/sites/default/files/decreto_490_12.pdf
- Española, R. A. (s.f.). *Real Academia Española*. Recuperado el 20 de Junio de 2014, de Real Academia Española: <http://lema.rae.es/drae/?val=estandarizar>
- Izurieta; Perina; Arteton. (2003). *Estrategias de comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Mario, R., & Luciano, E. (2006). *Comunicación Gubernamental 360*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Marshal, M. (1996). *Comprender los medios de comunicación: las extensiones del ser humano*. Barcelona: Paidós.
- Philip, K., & Gary, A. (2001). *Marketing* (Octava ed.). México: Pearson Educación.

Riorda, M. (febrero 2008). "Gobierno bien pero comunico mal": análisis de las Rutinas de la Comunicación Gubernamental. *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo*.

Asenjo, J. A. (2010). *Comunicaciones en la Gestión de Crisis: Lecciones Prácticas*. España: UOC ((UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA) .

Berrou, J.-P. (2007). *Para Escribir Bien en la Empresa*. DEUSTO S.A. .

Enrique, A. M. (2008). *Planificación de la Comunicación Empresarial*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.

Evertsz, C. B. (2000). *La Comunicación Efectiva* (1ra ed.). Santo Domingo, República Dominicana : Búho.

Fernández, F. C., & Augusto Llorente Ramos, E. P. *Economía 1º Bachillerato*. Madrid, España: Editex, S.A. .

León, P. (2014). *Comunicación Efectiva*. Santo Domingo: Expresate Dominicano.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México : Pearson Education.

Turmo, F. S., & Lassa, J. J. (2008). *La gestión de la información en la administración local* (Primera edición ed.). (P. J. Crespo, Ed.) Sevilla, España: Comunicación Social ediciones y publicaciones.

Vértice, E. (2008). *Comunicación Interna*. España : Publicaciones Vértice S.L.

Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.

ANEXOS

Anexo 1: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para hacer más viable el análisis de las informaciones obtenidas se distribuyeron por cada una de las hipótesis y los indicadores derivados de estas, a partir de las técnicas e instrumentos utilizados.

Hipótesis 1:

El Sector público dispone de normas que les permiten elaborar la Comunicación formal que emiten de una manera estandarizada.

Indicadores:

- Normas del Sector público para la comunicación formal.
- Procedimientos establecidos para la gestión de la comunicación formal.
- Promedio de personas que han visto alguna comunicación formal de las instituciones.
- Elementos de la comunicación formal.

La Dirección de Comunicación (DICOM) nombrada anteriormente como el Centro de Información Gubernamental, y establecida mediante el Decreto No. 490-12, no dispone de una norma que marque las directrices básicas para que las Direcciones de Comunicación de las instituciones gubernamentales difundas sus mensajes de manera interna y externa.

Sin embargo, la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y la Comunicación (OPTIC), creó en conjunto con la DICOM, una “Normativa para la Gestión de las Redes Sociales en los Organismos Gubernamentales (NORTIC E1:2014)”, que engloba a instituciones que se encuentran físicamente en la República Dominicana, además a las que están en el exterior como son las embajadas, consulados y misiones en el extranjero.

En dicha norma, se encuentran los aspectos más relevantes de las redes sociales de manera general y se normaliza de forma específica algunos medios sociales como son Facebook, Twitter, Google Plus y YouTube por ser las que hasta el momento tienen un notorio auge e incidencia en la República Dominicana, y usadas con mayor frecuencia por las instituciones del Estado.



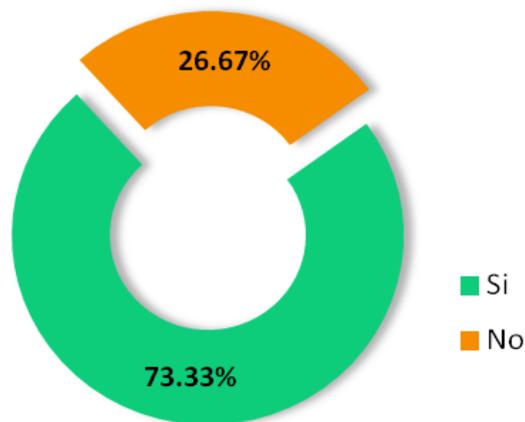
La normativa establece la estructura organizacional del área encargada de gestionar las redes sociales, y especifica los roles principales de cada uno de los responsables. Del mismo modo, especifica las directrices para la elaboración del plan de medios sociales, personalización y configuración, lineamientos a seguir para la publicación de contenido, y las técnicas y estrategias que deben seguir las organizaciones del Estado para el adecuado posicionamiento.

Por tal razón, para los fines de esta investigación no se incluirán los medios sociales (redes sociales), debido a que la NORTIC E1:2014 aborda todos los elementos preponderantes para su adecuado manejo.

Por otro lado, en cuanto a la normalización general de los mensajes, las áreas de comunicaciones al menos que dispongan de una manual de comunicación o con procedimientos señalados por el Departamento de Planificación, realizan sus mensajes a partir de la experiencia de los integrantes del equipo.

El siguiente gráfico muestra como las personas que contestaron la encuesta dirigida a la ciudadanía en general el 73% declaró haber visto alguna comunicación formal de las instituciones gubernamentales, estos a su vez consideraron que es mayormente deficiente, seguido de que es regular. Por tanto, es imprescindible buscar soluciones que ayuden a mejorar su eficacia e impacto positivo.

¿Ha visto alguna comunicación formal de la Administración Pública?



Los entrevistados consideraron de gran relevancia que las entidades públicas dispongan de una guía que les marque directrices de cómo debe manejarse la comunicación formal que difunden.

Al observar la comunicación formal impresa (ver anexos) enviadas de una institución a otra, o de manera interna se detectaron las siguientes características:

- ▶ La disposición de logo institucional varia de posición, aparece colocado en cualquiera de las alineaciones, izquierda, derecha o centrada.
- ▶ Algunas presentan el escudo nacional como emblema que les permite ser identificadas como instituciones del Estado, pero no utilizan el imago tipo de la Presidencia de la República.

- ▶ Todos los oficios analizados disponen del lema del año, para el 2014, “Año de la superación del Analfabetismo”, sin embargo varían la familia de la fuente y el tamaño, en los casos en que las letras es más pequeña resulta difíciles de leer.
- ▶ Los nombres de las instituciones aparecen de formatos distintos en comunicaciones enviadas del mismo organismo en fechas diferentes, en ocasiones presentadas en mayúsculas sostenidas otras en mayúsculas al inicio de cada palabra. De igual modo, algunas no muestran el nombre en inextenso del organismo solo se limitan al uso del imago tipo.
- ▶ La fecha, ciudad y país son mostrados indistintamente tanto en el margen izquierdo o derecho.
- ▶ El eslogan institucional no fue posible encontrar en algunas organizaciones.
- ▶ Todas las instituciones tienen datos de contacto, aunque se diferencian en la cantidad de elementos presentados, la mayoría ponen los teléfonos, otros omiten el URL del sitio web institucional, en ocasiones se visualiza el correo electrónico. La posición de esta información cambia de ubicación al comparar una institución y otra. Los enlaces a las redes sociales fue solo posible localizar en una institución.
- ▶ La variedad de familias de fuentes utilizadas en una misma comunicación es un elemento muy frecuente.
- ▶ Sólo dos de las comunicaciones muestran el asunto del mensaje.
- ▶ Todas muestran la firma de la persona que envía la comunicación, debidamente firmada, aunque no todas muestran el sello gomígrafo de la institución.

Análisis de los correos electrónicos enviados a otras instituciones, medios de prensa y colaboradores internos, y notas de prensa:

- ▶ Fue posible apreciar que algunos mensajes son enviados sin el asunto.
- ▶ Los mensajes que son enviados a varias personas, regularmente son incluidos en listas electrónicas (abiertas), en vez de cerradas, permitiendo la visualización de las personas a quienes se les envía el mensaje.
- ▶ Falta la utilización de la firma institucional en el mensaje. Los que disponen de una en ocasiones le faltan datos de contactos como son, teléfonos, dirección del sitio web y de las redes sociales.
- ▶ El tamaño y el tipo de fuente utilizada varían, en ocasiones son muy pequeñas para visualizarse, o usan cursivas. Es evidente el desconocimiento de las reglas de Netiquetas.
- ▶ Es evidente la carencia de coordinación entre las áreas cuando emiten los mensajes, debido a la usencia de criterios unificados, en cuanto al estilo de la redacción, estructura y elementos visuales.
- ▶ La Dirección de Comunicación envía a las instituciones contenidos sobre las políticas públicas del Presidente, en ocasiones conlleva la colocación de banner web, con la finalidad de ser colocados por estas en su sitio web.

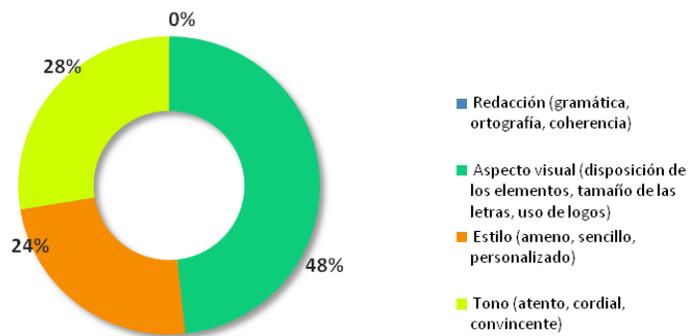
Hallazgos encontrados en las comunicaciones formales en el sitio web:

- ▶ Fue posible encontrar información formal como resoluciones, estas muestran el logo institucional, dirección, y lema del año.
- ▶ El Ministerio de Salud en la Guía Informativa para la prevención del ébola contiene elementos de identidad corporativa, datos de contacto y una buena estructura en cuanto al contenido.

- La ubicación de la Comunicación formal no se encuentran en un lugar visible dentro del portal.

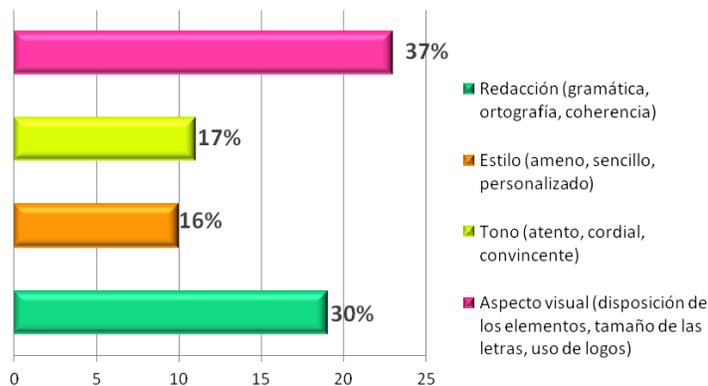
Con relación a los aspectos visuales y de contenido la ciudadanía en general consideró que la disposición de los elementos, tamaño de las fuentes, uso del imagotipo es el elemento que más requiere mejorar alcanzando un 48%, seguido del 28% de n uso adecuado del tono.

De los siguientes aspectos ¿Cuáles considera debe mejorar la Administración Pública en su comunicación formal?



Igualmente, el 37% de los colaboradores del sector público manifestaron que los aspectos visuales necesitan mejorar, seguido de un 30% de la redacción.

De los siguientes aspectos ¿Cuáles considera debe mejorar la Administración Pública en su comunicación formal?



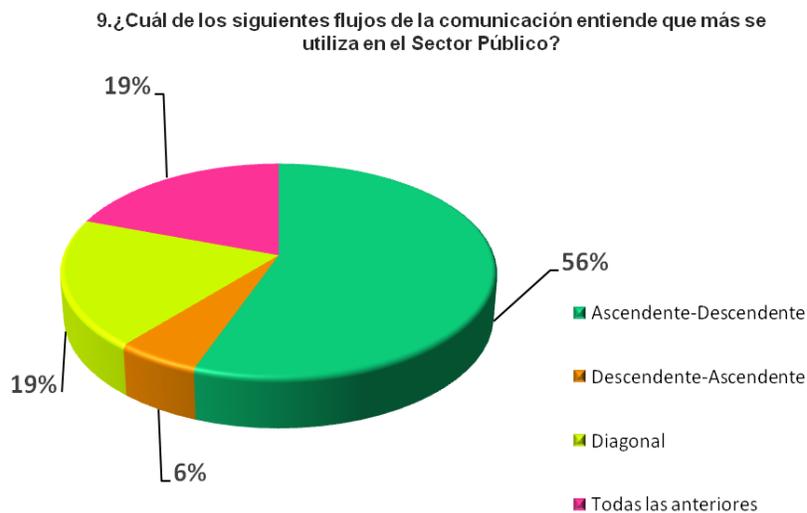
Hipótesis 2

Los organismos del gobierno tienen establecidos procedimientos para la realización de la comunicación interna y externa.

Indicadores:

- Flujo de comunicación.
- Medios de comunicación interna más utilizados
- Medios de comunicación externa.

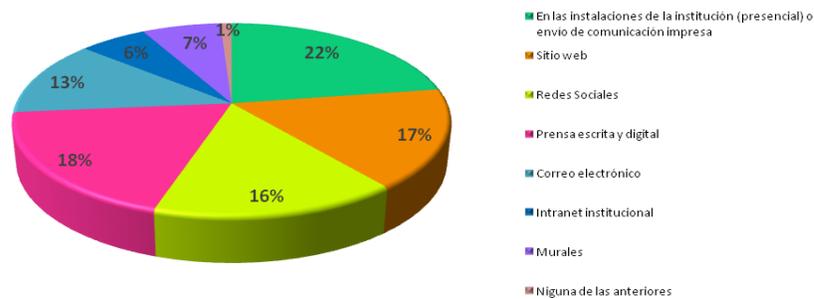
El flujo de comunicación más utilizado en las instituciones del Sector público es el de Ascendente-Descendente (superior-subordinado), su característica principal es que la información baja de manera jerárquica, seguido del Descendente-Ascendente (Subordinado-Superior), la Diagonal es producida entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí, una minoría manifestó en la encuesta que en el organismo que laboran se utilizan todos los flujos.



El canal más utilizado en la comunicación formal son las enviadas de manera impresa dentro y fuera de la organización por los entidades gubernamentales.

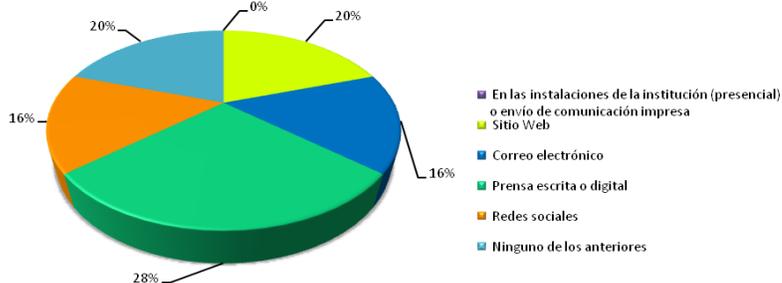
El sitio web es el canal electrónico usado con mayor frecuencia, le continúan las redes sociales. Es importante destacar, que los medios principales de comunicación interna tales como el correo electrónico y la intranet alcanzaron porcentajes inferiores de un 13% y 6% respectivamente, siendo estos canales de comunicación de gran relevancia para transmitir mensajes que les permita a los empleados estar enterados y tomar acciones en lo inmediato. Enterarse a través de los murales obtuvo igual porcentaje que la intranet.

¿Por cuál de los siguientes medios se ha entrado del qué hacer de la Administración Pública, en la que usen la comunicación formal?



Para la ciudadanía a nivel general la comunicación formal es recibida mayormente a través de la prensa escrita o digital y el sitio web institucional.

¿Por cuál de los siguientes medios se ha entrado del qué hacer de la Administración Pública, en la que usen la comunicación formal?



Hipótesis 3

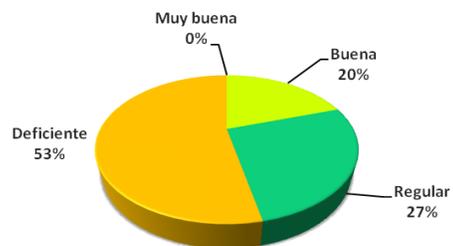
Los ciudadanos reflejan un nivel de valoración alta, cuando comprende fácilmente los mensajes difundidos, esto facilita una imagen pública favorable coherente con el plan de gobierno.

Indicadores:

1. Nivel de valoración de la comunicación emitida por las instituciones públicas.
2. Importancia de la comunicación en el posicionamiento de buen gobierno.

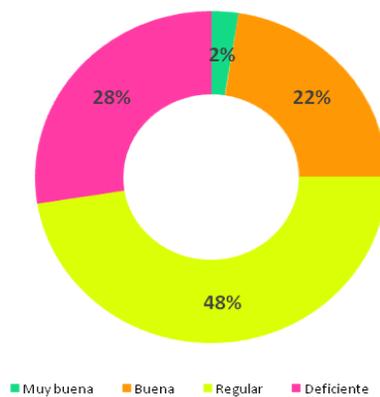
Sólo el 20% de la ciudadanía considera la comunicación formal como buena, es decir que comunica con claridad las ideas planteadas, el 27% manifestó que es regular, en tanto el 53% la considera deficiente.

¿Cómo considera la comunicación de la Administración Pública?



Al relacionar los datos se visualizó que los servidores públicos perciben la comunicación en una escala mayor de apreciación, en comparación con la

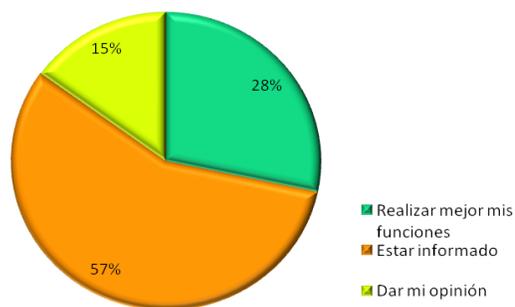
¿Cómo considera la comunicación formal de la Administración Pública?



opinión de la ciudadanía en general. Esto posiblemente se debe a que el grado acercamiento o exposición a los mensajes emitidos es más directo.

Es indiscutible la importancia que tiene manejar de manera apropiada las características del lenguaje para que la comunicación logre ser efectiva. En el cuestionario se abordaron las preguntas a continuación sobre esta temática:

¿Por cuál de las siguientes razones le gustaría estar enterado de las acciones que realiza la Administración Pública por medio de la comunicación formal?

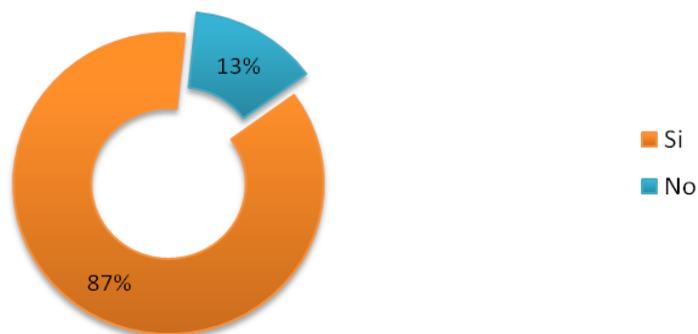


Con el propósito de determinar qué incidencia tiene una gestión adecuada de la comunicación formal en sus labores profesionales en la institución del Estado para los que ejercen alguna función el 57% concluye que para estar informado, el

28% le ayuda a realizar mejor sus funciones y el 15% le permite canalizar sus opiniones.

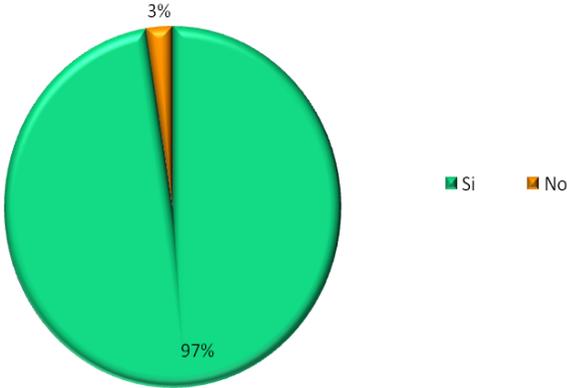
Para determinar si favorece estar enterado de las acciones que realiza la Administración Pública con el fomento de una imagen de buen gobierno, el 87% de los encuestados de la ciudadanía en general consideran que si, mientras que el 13% declaró que no influye.

¿Considera que estar enterado de las acciones que realiza la Administración Pública fomentaría un buen gobierno?



En el caso de los servidores públicos el 97% manifestó que si influye, contrario al 3% que expresó que no interviene. Quedó evidenciada que si están informados de las acciones que realizan las entidades gubernamentales, ayudaría a tener una imagen de buen gobierno.

¿Considera que estar enterado de las acciones que realiza la Administración Pública fomentaría un buen gobierno?



Anexo 2: Entrevista ❶

“Comunicación Formal en la Administración Pública”

Objetivo: investigar sobre el estado de la Comunicación Formal en el Sector Público e identificar si existe la necesidad de una guía que contenga directrices generales que permite expresar la información generada bajo criterios de calidad, eficacia y eficiencia, y de manera oportuna.

Nombre y Apellido: Helen Hasbun

Cargo: Encargada de Comunicaciones

Institución: Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG)

Tiempo en el puesto: 5 años

1. Concibe que la Comunicación Formal¹ en el sector es gestionada de manera adecuada? Aun no de manera óptima. Hemos avanzamos, pero nos falta un gran trecho por recorrer para que se conciba la comunicación desde otra óptica o visión más adaptada a los nuevos tiempos. Lo primero es lograr un cambio de cultura desde el interior de las organizaciones de gobierno, hacia lo exterior. Si seguimos viendo y manejando la comunicación con el modelo desfasado de agente de prensa, el cual apenas marcó las bases de la comunicación institucional/organizacional, seguiremos en un letargo permanente y no podremos estar a la vanguardia de otros países y naciones, que sí tienen claro sus procesos.

¹ Comunicación Formal: es un proceso utilizado en la Administración Pública, de manera interna y externa, y sigue una cadena oficial de mando para el desarrollo de las actividades institucionales, que permite expresar la información generada en un tiempo determinado, bajo criterios de calidad, eficacia y eficiencia. Es difundida a través de medios escritos de mayor utilidad tales como la circular general, circular interna, memorando, oficio y correo electrónico.

2. ¿Dispone (nombre de la institución) de un Manual de Comunicación que regularice la Comunicación Formal que emite? Actualmente, de cara a las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI), estamos trabajando con un manual de políticas y procesos. Hemos insistido mucho en esto, y la verdad ya contamos con un preliminar el cual estamos afinando, porque servirá como modelo para toda la administración pública. Es un reto, pero entendemos que si se aplican estos manuales, la administración pública dará un giro en la comprensión del sistema de comunicación, empezará a aplicar u organizar todos sus procesos. Desde hace un buen tiempo el gobierno necesita de políticas integrales en comunicación pública, pero todavía están muy dispersas y apenas DICOM como órgano rector ha empezado a dar buen pié con su aplicación, pero debe extender la cultura del conocimiento en todas las instancias oficiales.

3. ¿Cuáles canales utiliza (nombre de la institución) para difundir sus mensajes de manera interna y externa? Contamos con un medio o canal denominada por nosotros mismos platilla multimedia, la misma que usa DICOM para los contenidos de gobierno. Le hemos caído atrás porque entendemos que por ahí va dirigida la comunicación en formatos únicos y estandarizados, pero sobre todo en formatos que le dan otra dimensión a la comunicación formal/oficial que hoy debe estar es los escenarios multimediatícos.

4. ¿Cuál considera es el flujo de comunicación más usado en el sector público? Desde dos enfoques: en general (todo la Administración Pública) y a lo interno (nombre de la institución). Todavía el flujo de comunicación unidireccional. Empezando hacer intentos de cara a la comunicación bidireccional (comunicación 2.0) con las redes sociales. Empero, hasta que no se tenga más conciencia de que la comunicación de gobierno hoy en comunicación multidireccional (dirigida a múltiples audiencias) con acercamiento hacia la comunicación 3.0. Esto vinculado a los procesos de transparencia pública, bajo el criterio de Gobierno Abierto, que es más que un concepto, una nueva visión de comunicación para más apertura y acercamiento del gobierno con los ciudadanos.

5. ¿Cree que actualmente, las instituciones del sector público proyectan una imagen unificada a través de la Comunicación Formal que emiten?
No, en absoluto. De ser así existiera una comunicación realmente integral, que es la meta.

6. ¿Entiende que si la Comunicación Formal que realizan las instituciones gubernamentales responde a criterios bien definidos ayudarían a mejorar la comunicación interna? Por supuesto. Insistimos en que lo primero es entender esta comunicación como sistema y como parte de una gestión institucional que cobra cada vez más peso.

7. ¿Cree que tener una comunicación formal con criterios bien definidos permitirá que los ciudadanos tengan una percepción de buen gobierno²? Naturalmente. Porque para hablar hoy de buen gobierno, necesitamos implementar políticas formales no improvisadas de comunicación transparente y rendición de cuentas. que le permita al ciudadano interactuar con el gobierno abierto. Razón por lo que hay que determinar cuáles son los puntos focales de la comunicación, como sistema social e intentar planificar su gestión frente a los distintos cambios y repercusiones.
8. ¿Considera que la Dirección General de Comunicaciones (DICOM) debería proporcionar a los Departamentos de Comunicación una guía con normas específicas que les permita mejorar la producción, flujo y emisión de sus mensajes? Por supuesto. Sé que se están haciendo esfuerzos, pero hay que articularlos de una manera integral.

² Buen gobierno: es la capacidad del gobierno de: 1) promover la transparencia y la opinión pública; 2) proveer eficiente y efectivamente servicios públicos 3) promover el bienestar de los ciudadanos; y 4) crear un clima favorable para un crecimiento económico y social estable.

Anexo 3: Entrevista ②

“Comunicación Formal en la Administración Pública”

Objetivo: investigar sobre el estado de la Comunicación Formal en el Sector Público e identificar si existe la necesidad de una guía que contenga directrices generales que permite expresar la información generada bajo criterios de calidad, eficacia y eficiencia, y de manera oportuna.

Nombre y Apellido: María Teresa Prado

Cargo: Encargada de Comunicación

Institución: Administradora de Subsidios Sociales (ADESS)

Tiempo en el puesto: Un año

9. ¿Concibe que la Comunicación Formal³ en el sector es gestionada de manera adecuada?

Entiendo que se han hecho esfuerzos en ese sentido, pero tiene oportunidades de mejorar. Se ha intentado formalizar, pero en la práctica aún se observa que tiene mucha fuerza el perfil que imprima el titular de cada entidad.

10. ¿Dispone (nombre de la institución) de un Manual de Comunicación que regularice la Comunicación Formal que emite? Está en proceso de redacción y se entregará como parte de un aporte a la gestión y un intento de definir las políticas, normas y procedimientos para la gestión de la comunicación en la institución.

³ Comunicación Formal: es un proceso utilizado en la Administración Pública, de manera interna y externa, y sigue una cadena oficial de mando para el desarrollo de las actividades institucionales, que permite expresar la información generada en un tiempo determinado, bajo criterios de calidad, eficacia y eficiencia. Es difundida a través de medios escritos de mayor utilidad tales como la circular general, circular interna, memorando, oficio y correo electrónico.

11. ¿Cuáles canales utiliza (nombre de la institución) para difundir sus mensajes de manera interna y externa? De manera interna se utiliza la intranet y el correo institucional, también se hace uso de murales y publicaciones internas como boletines. De uso externo se emplea la publicidad, la publicación de notas de prensa, videos y archivos de audio en los medios, se solicita cobertura periodística en los casos que se considere, mediatours, entre otras.

12. ¿Cuál considera es el flujo de comunicación más usado en el sector público?

Desde dos enfoques: en general (todo la Administración Pública) y a lo interno (nombre de la institución). Cada institución de acuerdo a su naturaleza y su quehacer tiene flujos diferentes (revisar).

13. ¿Cree que actualmente, las instituciones del sector público proyectan una imagen unificada a través de la Comunicación Formal que emiten? En lo personal considero que no porque aún se observa la personalización de las gestiones en las instituciones públicas, lo cual traza lineamientos en las acciones de comunicación.

14. ¿Entiende que si la Comunicación Formal que realizan las instituciones gubernamentales responde a criterios bien definidos ayudarían a mejorar la comunicación interna? En mi experiencia personal, los temas de comunicación interna aún siguen siendo competencia del departamento de recursos humanos. Lo ideal sería contar con una estrategia gubernamental de comunicación y que cada organización se ajuste a ella para que el discurso institucional sea coherente con dicha estrategia nacional, así se vería reflejada en cada aspecto de la comunicación institucional.

- 15.** ¿Cree que tener una comunicación formal con criterios bien definidos permitirá que los ciudadanos tengan una percepción de buen gobierno⁴? Por supuesto que sí. Los mensajes serían más coherentes por lo que tendrían más fuerza.
- 16.** ¿Existe algún nivel de coordinación o supervisión por parte de la Dirección General de Comunicaciones (DICOM) y (nombre de la institución)? Hasta el momento la experiencia que hemos tenido es que nos han trazado lineamientos específicos solicitándonos apoyo en iniciativas puntuales que necesitan replicarse.
- 17.** ¿La DICOM interviene en los procesos de difusión de los mensajes internos o externos de (nombre de la institución)? No. Los lineamientos los recibimos de la dirección de comunicación de la Vicepresidencia.
- 18.** ¿Considera que la Dirección General de Comunicaciones (DICOM) debería proporcionar a los Departamentos de Comunicación una guía con normas específicas que les permita mejorar la producción, flujo y emisión de sus mensajes? Claro, la existencia y aplicación de una guía o manual de comunicación sería de gran ayuda para la estandarización y regulación de los procesos de comunicación gubernamental

⁴ Buen gobierno: es la capacidad del gobierno de: 1) promover la transparencia y la opinión pública; 2) proveer eficiente y efectivamente servicios públicos 3) promover el bienestar de los ciudadanos; y 4) crear un clima favorable para un crecimiento económico y social estable.

Anexo 4: cuestionario ciudadanía en general ❶

Estudio sobre la Comunicación Formal en la Administración Pública

República Dominicana

1. Género F M

2. Edad _____

3. ¿Trabaja actualmente?

Si No

4. Si trabaja ¿Seleccione en cuál sector labora? Privado ONG
Particular

5. ¿Cómo considera la comunicación de la Administración Pública? *

Excelente Muy buena Buena Deficiente

6. ¿Ha visto alguna comunicación formal de la Administración Pública? *

Comunicación formal se refiere a: oficio, circular, notas de prensa, memorándum, boletines, invitaciones, correo electrónico.

Si No

7. ¿Por cuál de los siguientes medios se ha enterado del qué hacer de la Administración Pública, en la que usen la comunicación formal? * Puede seleccionar múltiples opciones.

En las instalaciones de la institución (presencial) o envío de comunicación impresa Sitio Web Correo electrónico Prensa escrita o digital Redes sociales Ninguno de los anteriores

8. ¿De cuáles de estas instituciones ha recibido o visto alguna comunicación formal? * Puede seleccionar varias opciones. En Other (otras) por favor indique cuáles.

Ministerio de Educación (MINERD)

Ministerio de Salud Pública (MSP)

Dirección de Comunicación (DICOM)

Other: Por favor especifique: _____

9. De los siguientes aspectos ¿Cuáles considera debe mejorar la Administración Pública en su comunicación formal? * Puede seleccionar varias opciones.

Redacción (gramática, ortografía, coherencia)

Aspecto visual (disposición de los elementos, tamaño de las letras, uso de logos)

Estilo (ameno, sencillo, personalizado)

Tono (atento, cordial, convincente)

10. ¿Considera que si la Administración Pública normaliza su comunicación formal permitiría una mejor comprensión de los mensajes que emite?

Si No

11. ¿Por cuál de las siguientes razones le gustaría estar enterado de las acciones que realiza la Administración Pública por medio de la comunicación formal? * Puede seleccionar varias opciones.

Estar informado Dar su opinión

12. ¿Considera que estar enterado de las acciones que realiza la Administración Pública fomentaría un buen gobierno?

Si No

Buen gobierno: es la capacidad del gobierno de: 1) promover la transparencia y la opinión pública; 2) proveer eficiente y efectivamente servicios públicos 3) promover el bienestar de los ciudadanos; y 4) crear un clima favorable para un crecimiento económico estable.

Anexo 5: cuestionario ②

Cuestionario sobre la Comunicación Formal

Empleados del Sector Público

1. Género F M 2. Edad _____

3. ¿En qué institución de la Administración Pública labora?

4. ¿En cuál Departamento labora?

5. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la Administración Pública?

6. ¿Cómo considera la comunicación formal de la Administración Pública? *

Comunicación formal se refiere a: oficio, circular, notas de prensa, memorándum, boletines, tarjetas, correo electrónico.

Excelente Muy buena Buena Deficiente

7. ¿Por cuál de los siguientes medios se ha enterado del qué hacer de la Administración Pública, en la que usen la comunicación formal? *

Puede seleccionar múltiples opciones.

En las instalaciones de la institución (presencial) o envío de comunicación impresa

Sitio Web Prensa escrita o digital Redes sociales Correo electrónico

Intranet institucional Murales Ninguno de los anteriores

8. ¿De cuáles de estas instituciones ha recibido o visto alguna comunicación formal? *

Puede seleccionar varias opciones. En Other

Ministerio de Educación (MINERD) Ministerio de Salud Pública (MSP)

Dirección General de Comunicación (DICOM)

Other (otras) por favor indique cuáles: _____

9. ¿Cuál de los siguientes flujos de la comunicación entiende que más se utiliza en la Administración Pública? *

Ascendente-Descendente (Superior-Subordinado)

Descendente-Ascendente (Subordinado-Superior)

Horizontal (sólo entre posiciones que están al mismo nivel)

Diagonal (entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí)

Todas las anteriores

10. De los siguientes aspectos ¿Cuáles considera debe mejorar la Administración Pública en su comunicación formal? * Puede seleccionar múltiples opciones.

Redacción (gramática, ortografía, coherencia)

Aspecto visual (disposición de los elementos, tamaño de las letras, uso de logos)

Estilo (ameno, sencillo, personalizado)

Tono (atento, cordial, convincente)

11. Considera que si la Administración Pública normaliza su comunicación formal permitiría una mejor comprensión de los mensajes que emite? * Si No

12. ¿Por cuál de las siguientes razones le gustaría estar enterado de las acciones que realiza la Administración Pública por medio de la comunicación formal? * Puede seleccionar varias opciones.

Estar informado Dar mi opinión Realizar mejor mis funciones

13. ¿Considera que estar enterado de las acciones que realiza la Administración Pública fomentaría un buen gobierno?

Si No

Buen gobierno: es la capacidad del gobierno de: 1) promover la transparencia y la opinión pública; 2) proveer eficiente y efectivamente servicios públicos 3) promover el bienestar de los ciudadanos; 4) y crear un clima favorable para un crecimiento económico estable.

Anexo 6: Cuestionario entrevistas a expertos

“Comunicación Formal en la Administración Pública”

Objetivo: investigar sobre el estado de la Comunicación Formal en el Sector público e identificar si existe la necesidad de una guía que contenga directrices generales que permite expresar la información generada bajo criterios de calidad, eficacia y eficiencia, y de manera oportuna.

Nombre y Apellido:

Cargo:

Institución:

Tiempo en el puesto:

1. ¿Concibe que la Comunicación Formal⁵ en el sector es gestionada de manera adecuada?
2. ¿Dispone (nombre de la institución) de un Manual de Comunicación que regularice la Comunicación Formal que emite?
3. ¿Cuáles canales utiliza (nombre de la institución) para difundir sus mensajes de manera interna y externa?
4. ¿Cuál considera es el flujo de comunicación más usado en el sector público?
5. Desde dos enfoques: en general (todo la Administración Pública) y a lo interno (nombre de la institución).
6. ¿Cree que actualmente, las instituciones del sector público proyectan una imagen unificada a través de la Comunicación Formal que emiten?

⁵ Comunicación Formal: es un proceso utilizado en la Administración Pública, de manera interna y externa, y sigue una cadena oficial de mando para el desarrollo de las actividades institucionales, que permite expresar la información generada en un tiempo determinado, bajo criterios de calidad, eficacia y eficiencia. Es difundida a través de medios escritos de mayor utilidad tales como la circular general, circular interna, memorando, oficio y correo electrónico.

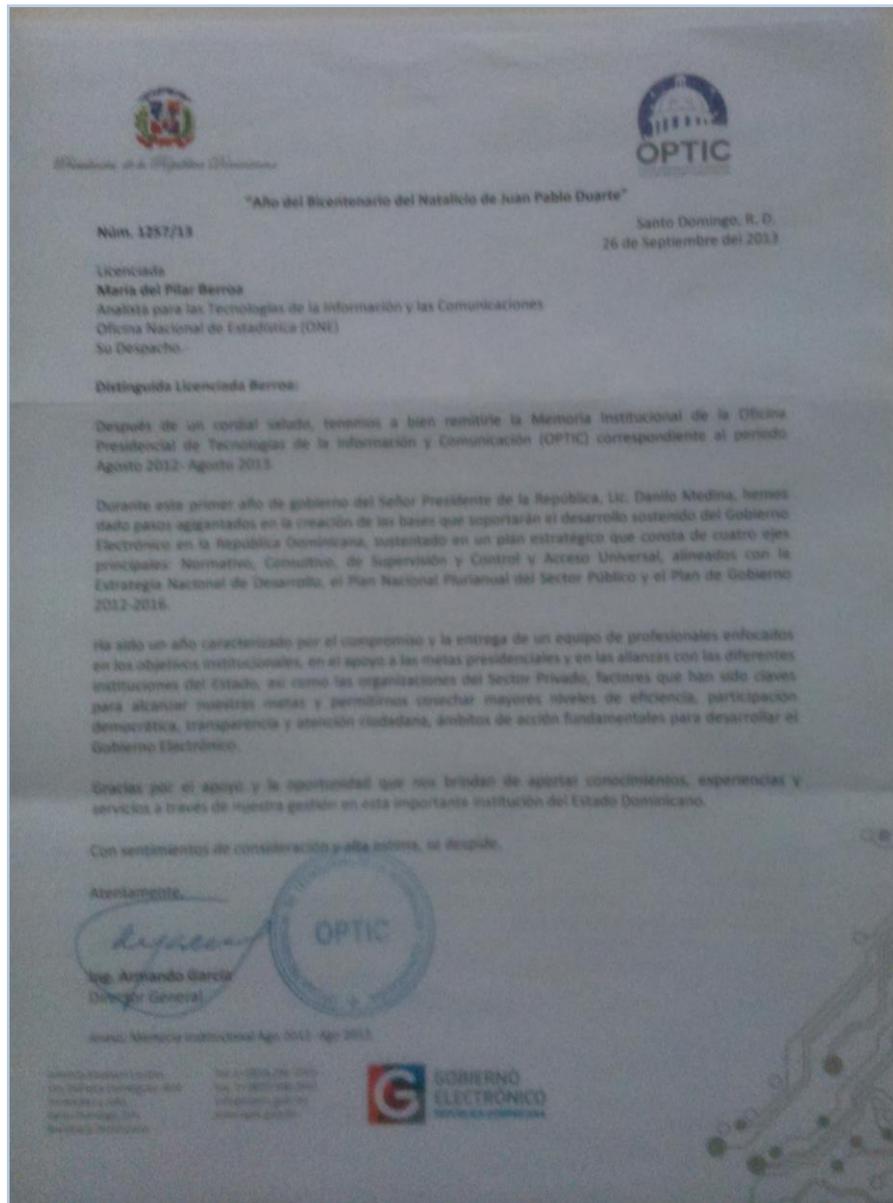
7. ¿Entiende que si la Comunicación Formal que realizan las instituciones gubernamentales responde a criterios bien definidos ayudarían a mejorar la comunicación interna?
8. ¿Cree que tener una comunicación formal con criterios bien definidos permitirá que los ciudadanos tengan una percepción de buen gobierno⁶?
9. ¿Existe algún nivel de coordinación o supervisión por parte de la Dirección General de Comunicaciones (DICOM) y (nombre de la institución)?
10. ¿La DICOM interviene en los procesos de difusión de los mensajes internos o externos de (nombre de la institución)?
11. ¿Considera que la Dirección General de Comunicaciones (DICOM) debería proporcionar a los Departamentos de Comunicación una guía con normas específicas que les permita mejorar la producción, flujo y emisión de sus mensajes?

⁶ Buen gobierno: es la capacidad del gobierno de: 1) promover la transparencia y la opinión pública; 2) proveer eficiente y efectivamente servicios públicos 3) promover el bienestar de los ciudadanos; y 4) crear un clima favorable para un crecimiento económico y social estable.

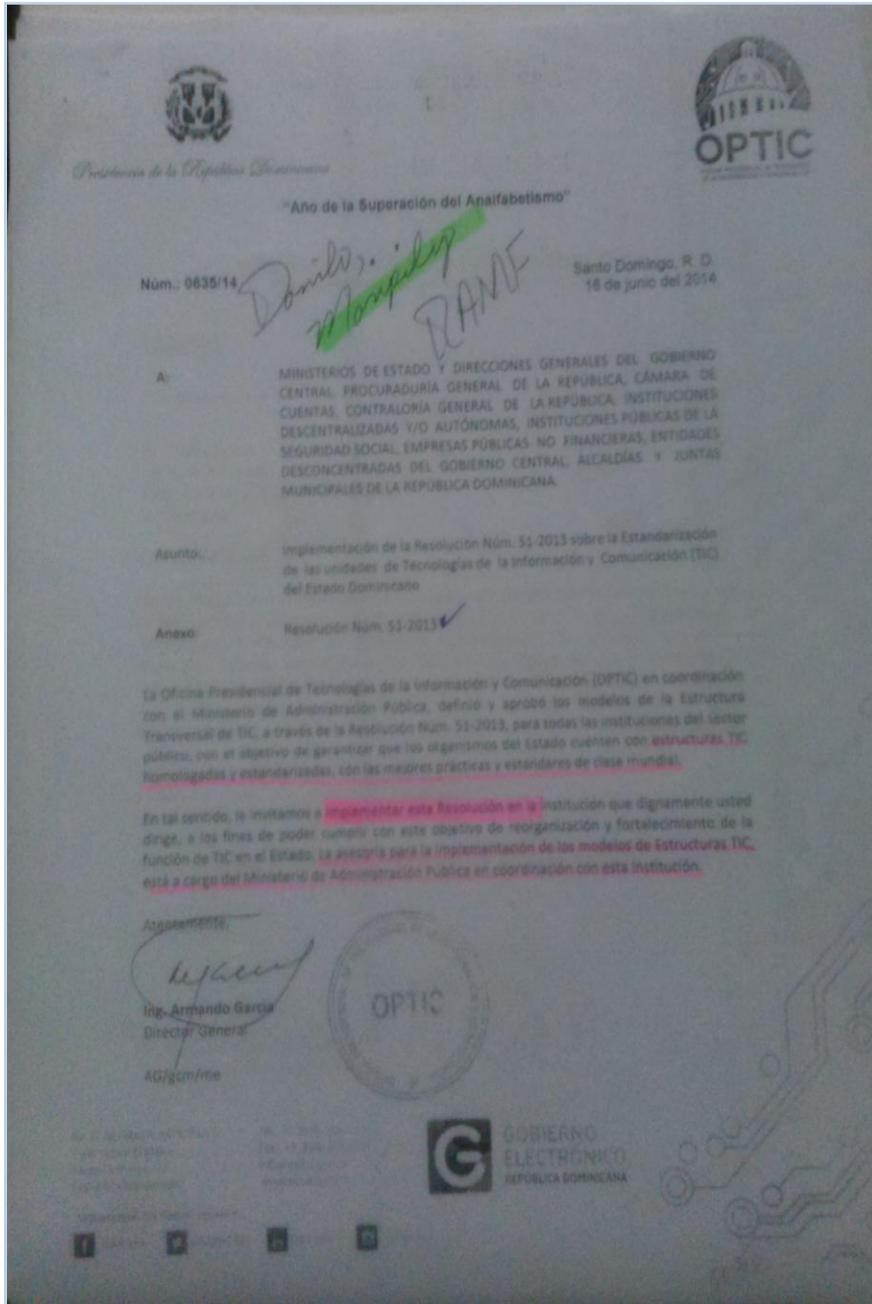
Anexo 7:

	<p>Presidencia de la República Dominicana <i>Despacho de la Primera Dama</i> RNC 42-400046-8</p>	
<p>"AÑO POR LA TRANSPARENCIA Y EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL"</p>		
<p>12 de agosto del 2011.</p>		
<p>Licenciado Ramón Ventura Camejo Ministro de Administración Pública SU DESPACHO.</p>		
<p>Atención: Lic. Fanny Bello Directora de Análisis del Trabajo y Remuneraciones</p>		
<p>Distinguido Señor Camejo:</p>		
<p>Por este medio, según solicitud, remitimos la Resolución de Cargos de este Despacho aprobado por nuestra honorable Primera Dama y Coordinadora General, la Doctora Margarita Cedeño de Fernández.</p>		
<p>Señor Camejo, agradecemos la misma sea refrendada y que nos completen esta acción en verde en el SISMAP así como la actualización de estos cargos en el Sistema SASP para poder mantener nuestra base de datos debidamente actualizada.</p>		
<p>Cualquier inquietud y/o información relacionada que requieran estamos a sus órdenes.</p>		
<p>Muy atentamente,  Lic. Vivian Vicioso Directora de Planificación Estratégica y Desarrollo</p>		
<p>Vv.nr</p>		
<p><i>Av. Arce Cuy. 33 de. Alrededor Oficinas Gubernamentales, Bloque D, Santo Domingo, D. N. Tel. 849-680-3302. Fax: 849-688-2833 • www.primeradama.gov.do • email: dft@redtel.net.do</i></p>		

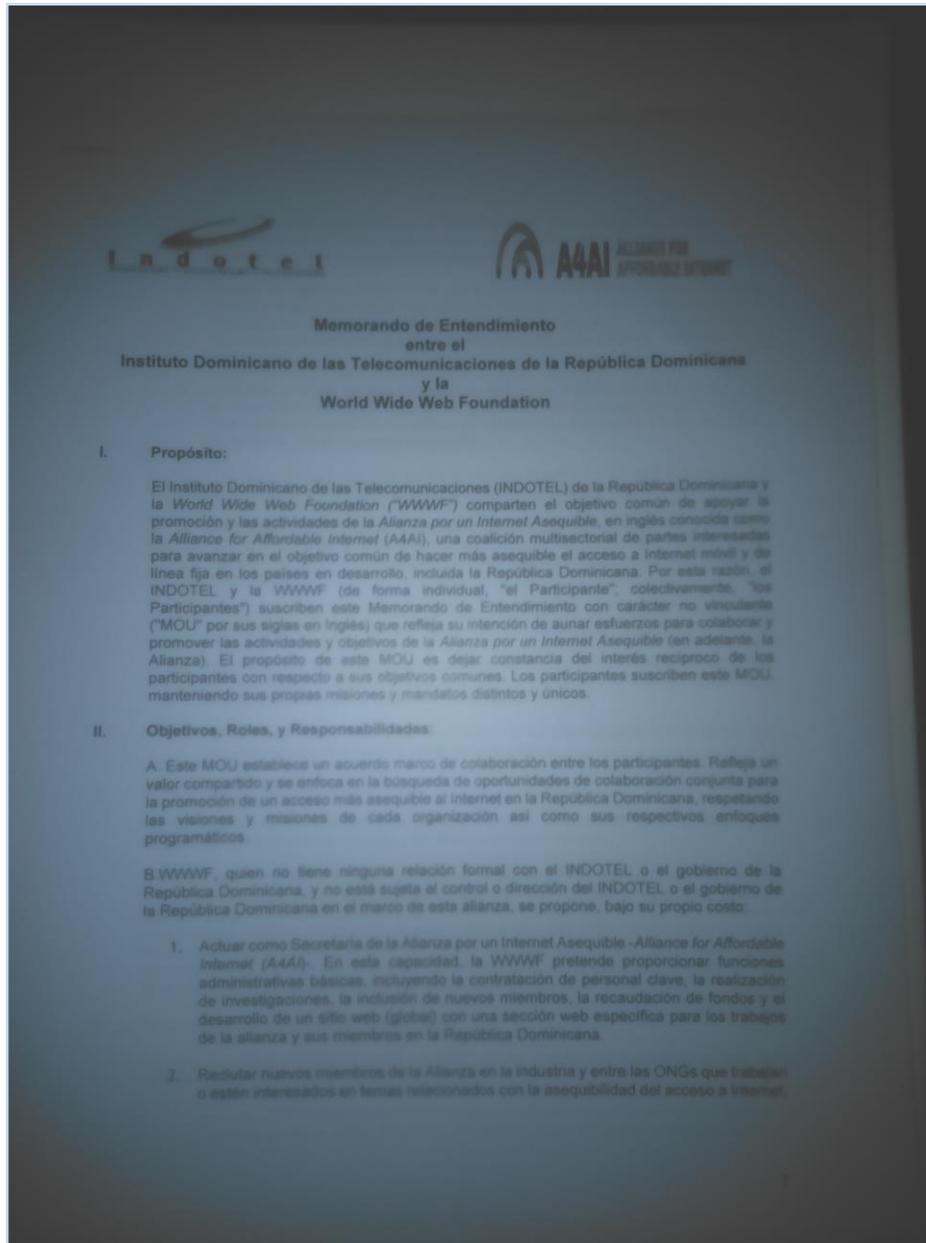
Anexo 8:



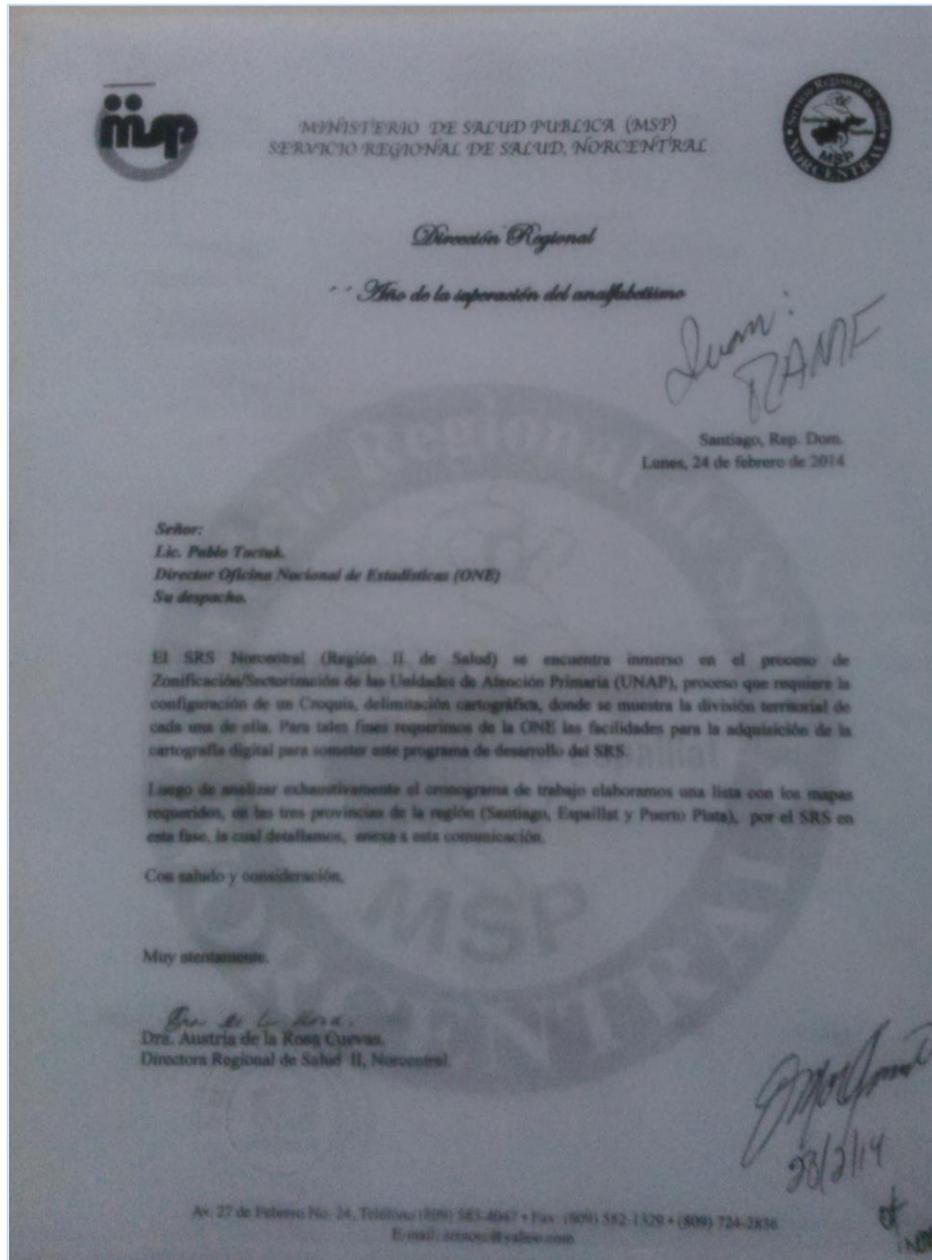
Anexo 9:



Anexo 10:



Anexo 11:



Anexo 12:



14021205 **INVITACION**

INDOTEL
OFICINA NACIONAL
DE ESTADÍSTICA
Indotel
2014 NOV 14 PM 2:46

Foro Regional de Conectividad Caribe - Centroamérica
Bávaro, República Dominicana, 1 de diciembre de 2014

Por medio de la presente, el Instituto Dominicano de las Telecomunicaciones les extiende una cordial invitación a participar en el Foro Regional de Conectividad Caribe-Centroamérica, el cual se realizará el día 1º de diciembre de 2014 en el Centro de Convenciones del Barceló Bávaro Beach Resort, República Dominicana, previo a la XXIX reunión del Comité Permanente de la CITEL (COM-CITEL), que tendrá lugar en la misma sede del 2 al 3 de diciembre de 2014.

Este Foro es organizado por la Oficina Regional de Brasil y de Área de Honduras de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), en coordinación con el INDOTEL. Su realización responde a los mandatos de la Asamblea de Plenipotenciarios (2010) y de la Conferencia Mundial de Desarrollo de las Telecomunicaciones (2014) en relación con la mejora del acceso a las redes de banda ancha y la necesidad de reducir los costos asociados, en particular, para países en desarrollo mediterráneos y pequeños Estados insulares.

El objetivo del Foro es hacer un relevamiento de las actividades en materia de interconexión de redes nacionales en el Caribe y Centroamérica, y a partir de dicho análisis, evaluar las posibilidades de coordinar acciones, para evitar a futuro la duplicidad de tareas, lo que indudablemente redundará en mayores beneficios para todos.

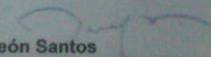
Para mayor información por favor visite la página web del evento:
<http://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Americas/Pages/EVENTS/2014/1201-DO-Connvity.aspx>

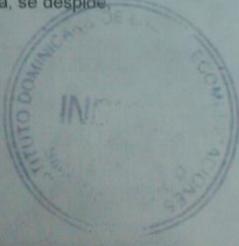
El registro de los participantes será exclusivamente en línea:
http://www.itu.int/online/regsys/ITU-D/workshop/edrs_registration_form?eventid=4000214

El INDOTEL proveerá facilidades de transporte para un número limitado de participantes, por lo cual les exhortamos a realizar con tiempo su inscripción. Si requiere mayor información, por favor contactar al Departamento de Relaciones Internacionales al teléfono: 829-378-6213 o por correo a: masantos@indotel.gob.do.

Con sentimientos de alta consideración y estima, se despide,

Atentamente,


Gedeón Santos
Presidente del Consejo Directivo del INDOTEL



PRE-0000573-14