



UNIVERSIDAD DE LA SERENA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS  
ESCUELA DE PERIODISMO

# **PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA PARA LA MUNICIPALIDAD DE SALAMANCA**

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO  
EN COMUNICACIÓN SOCIAL

**Profesora Guía: MARCELA POBLETE IBACETA**

**AUTORES: KAREN FLORES MIRANDA**

**ELVECIA GATICA CORREA**

**ROMINA ONEL ROJAS**

**SEPTIEMBRE, 2012**

**La Serena, Chile.**

## HOJA DE CALIFICACIONES

<b>NOMBRES</b>	<b>CALIFICACIÓN INFORME ESCRITO (40%)</b>	<b>CALIFICACIÓN INDIVIDUAL (60%)</b>	<b>NOTA FINAL</b>
<b>Karen Flores Miranda</b>			
<b>Elvecia Gatica Correa</b>			
<b>Romina Onel Rojas</b>			

---

**Mg. Marcela Poblete Ibaceta**  
**Profesora Guía**

---

**Dr. Fabián Araya Palacios**  
**Director del Departamento de**  
**Ciencias Sociales**

UNIVERSIDAD DE LA SERENA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS  
ESCUELA DE PERIODISMO

**SEPTIEMBRE, 2012**  
**La Serena, Chile**

## DEDICATORIA

A Dios por haberme dado salud para lograr este seminario de investigación, por enseñarme a ser perseverante y por su infinito amor. A mi abuela Dominga, por protegerme cada día de mi vida y por enseñarme lo importante que son la familia y los estudios. Cada señal suya fue tomada en cuenta para llegar a esta etapa y lograr mis objetivos.

A la familia: A mi padre Angel Flores, por ser mi gran ejemplo de esfuerzo y perseverancia, por formarme de la mejor manera brindándome todo su apoyo y dándome consejos en el momento indicado. Gracias por creer en mí y por facilitarme la oportunidad de estudiar. A mi madre Sylvia Miranda, por darme la vida y ser mi pilar fundamental, gracias por entregarme todo su amor y apoyo incondicional cada vez que lo he necesitado. Agradezco cada conversación y consejo suyo, porque cada una de sus palabras me dio motivación extra en todo este proceso de formación profesional. Y a mi hermano Miguel, por su compañía y cariño. Agradezco cada risa en los momentos difíciles, por ser el mejor hermano y amigo.

A todos los académicos y funcionarios que me formaron y enseñaron respectivamente, en especial a la profesora Marcela Poblete, quien me preparó durante estos años de estudio. Con usted aprendí lo importante, y a la vez difícil, que es estudiar Periodismo, gracias por nutrirme de múltiples conocimientos, por sus consejos y por habernos apoyado en nuestro seminario de investigación.

A mi pololo Felipe, por creer en mí y llegar en el momento preciso a mi vida, por apoyarme en todo este proceso, por su gran paciencia y amor.

Y finalmente a mis compañeras de tesis, amigas y futuras colegas: Elvecia Gatica y Romina Onel. Gracias por emprender este desafío juntas, por fortalecernos con el trabajo en equipo y por ser fundamentales para lograr este gran objetivo. Valoro su tolerancia, dedicación y confianza durante todos estos meses de trabajo y también durante estos años de amistad, además por escucharme y aconsejarme cada vez que las necesité. Gracias por ser parte de mi vida y por ser mis grandes amigas ¡Las quiero mucho!

**Karen Flores Miranda**

Al terminar este extenuante, complejo pero enriquecedor proceso solo me queda dedicarle el fruto del esfuerzo y trabajo a mi familia. En especial, a mi pequeña hija, Antonia Isidora, quien con su ternura y amor se ha transformado desde hace casi tres años en la razón de mi vida, por quien vivo y me esfuerzo día a día por ser mejor persona, profesional y madre. También agradecer a mis padres, quienes con su apoyo y sacrificio, dedicación y paciencia me han enseñado todas las herramientas y valores con los que hoy me puedo parar frente al mundo. GRACIAS POR TODO, ESTO ES PARA USTEDES.

Agradecer también a Paulo, mi novio y padre de Antonia, por su constante apoyo. Gracias por ser mi compañero, amigo y consejero eterno. Este también es un logro para nuestra pequeña familia.

Mención especial se merecen mis amigos Fabián Martínez, Rodolfo Pizarro y Eduardo Tapia, gracias chicos por todos los buenos momentos en estos años de amistad y ayuda mutua.

Sin lugar a dudas quiero agradecer especialmente a las que fueron mis compañeras en este duro camino, las que son mis amigas y las que serán mis futuras colegas, Karen Flores y Romina Onel. Amigas: sé que fui muchas veces una insoportable, compulsiva por la perfección y los sinónimos, pero les agradezco la infinita paciencia que tuvieron conmigo. Sé que cada una tomará caminos distintos, también tengo claro que en el lugar que estén sabrán brillar por su trabajo y dedicación por lo que hacen. Confíen siempre en sus capacidades. GRACIAS POR QUERER SER PARTE DE MI VIDA.

Por último, pero no menos importante agradecer a la comunidad ULS, a cada uno de los profesores que fueron parte de mi aprendizaje, en especial a la profesora Marcela Poblete, quien me enseñó a amar y defender el Periodismo. A Laura Maya, Don Guillermo Muñoz y Cristian Seriche, quienes con su apoyo constante apoyaron el trabajo diario en la escuela, muchas gracias, sigan ayudando a las nuevas generaciones, que su labor siempre es valorada.

**Elvecia Gatica Correa**

Quiero empezar esta dedicatoria, agradeciendo a mis amigas y compañeras de tesis, Elvecia Gatica Correa y Karen Flores Miranda. El camino para llegar hasta aquí fue largo, pero ha sido un viaje de aprendizaje increíble. Ya no somos las mismas “pequeñas”, estamos empezando una nueva etapa y estoy muy feliz de que sea con ustedes. Las quiero mucho amigas y nos deseo lo mejor a las tres. Gracias por la paciencia, la comprensión y el cariño a toda prueba.

En segundo lugar, me gustaría agradecer a todas las personas que me enseñaron durante mis años en la ULS, especialmente a la académica Marcela Poblete Ibaceta. Profesora, quiero agradecerle por la ayuda, apoyo y conocimiento que nos brindó durante este seminario de tesis. Usted me enseñó a amar el Periodismo, gracias a usted, soy una periodista todos los días de la semana y a todas horas. Ha sido un privilegio iniciar mi vida universitaria con usted y terminarla de la misma manera.

Me gustaría además, agradecer a mis amigos y familia, por todo el amor y apoyo que siempre me han brindado. Mi fortaleza descansa en el amor que siempre he sentido de parte de estas personas, ellos fueron los que nunca dudaron de mí y les estaré eternamente agradecida. Sobre todo, quiero recordar a mi abuelo Hugo Rojas Barraza, quien me ha acompañado todos los días y me ha guiado para tomar, las que creo, fueron las mejores decisiones. Estés donde estés, te amo.

Finalmente, quiero agradecer a cuatro personas fundamentales en mi vida: Mamá, gracias por heredarme tu conciencia social, sin ese hermoso regalo, jamás hubiese podido cursar esta carrera. Gracias por tu amor incondicional, eres mi fuerza y solo quiero decirte que si logro ser la mitad de la excelente persona que eres, me doy por pagada. Papá, eres mi espejo, me veo en ti y me gusta lo que veo. Solo quiero decirte, que si hubiese podido escoger a la persona que me formaría y amaría, hubieses sido tú, mil veces tú. Los amo muchísimo.

Matías, gracias por tu humildad, eres más pequeño que yo y aun así todos los días me enseñas que el mundo es un lugar bello. Te amo hermanito, iremos siempre de la mano, lo prometo. Oscar, tú eres mi vida y corazón, nuestro viaje está empezando, ¡Gracias por esperar! Te amo muchísimo.

**Romina Onel Rojas**

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Ilustre Municipalidad de Salamanca por su ayuda y apoyo durante el proceso de este seminario de investigación, especialmente al Alcalde Gerardo Rojas Escudero, por confiar desde el primer día en nuestro proyecto y por su buena disposición a responder todas nuestras dudas, cada vez que lo necesitamos. También a la jefa de gabinete, Sra. Yasmín Ramos Alegre quien nos facilitó el trabajo en terreno y a Pablo Barrera por su disposición para entregarnos la información necesaria que requerimos.

A Erika Rojas Tello por su permanente apoyo, disposición y confianza para la realización de este proyecto. Gracias por facilitarnos el traslado hacia la comuna de Salamanca, por presentarnos a las personas indicadas que permitieron el desarrollo de esta investigación y por ser nuestra guía en un terreno, el cual antes era desconocido.

A Eduardo Marín Cabrera, profesor de la carrera, quien nos brindó toda su ayuda académica, facilitándonos textos, dándonos consejos y además por sus clases extracurriculares.

A Marcela Poblete Ibaceta, nuestra profesora guía, quien nos formó durante estos años de aprendizaje, nutriéndonos de conocimientos valiosos para lo que será nuestro futuro laboral. Gracias por cada uno de sus consejos, por sus enseñanzas de vida y por todos los valores éticos y morales que nos entregó y nos servirán para ejercer nuestro rol social con rectitud.

## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	15
1. Planteamiento del problema	
1.1 Antecedentes.....	16
1.2 Pregunta de Investigación.....	17
1.2.1 Objetivos de la investigación.....	17
1.3 Justificación de la investigación.....	18
1.4 Relevancia de la investigación.....	20
1.5 Límites de la investigación.....	21
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	
1. COMUNICACIÓN.....	25
1.1 Proceso de comunicación .....	26
1.2 Modelos de comunicación.....	28
1.2.1 Shannon y Weaver.....	28
1.2.2 Wilbur Schramm.....	29
1.2.3 Roman Jakobson.....	32
1.2.4 Carl Hovland.....	33
1.2.5 David Berlo.....	36
1.3 Formas de comunicación.....	37
1.3.1 Comunicación Verbal.....	37
1.3.2 Comunicación No verbal.....	39
1.3.2.1 Kinésica.....	45
1.3.2.2 Paralingüística.....	46
1.3.2.3 Proxémica.....	46
1.4 Tipos de comunicación.....	47
1.4.1 Las siete C (7C) de una buena comunicación.....	50
1.5 Funciones de la comunicación .....	52
1.6 Elementos de la comunicación.....	56
1.7 Axiomas de la comunicación.....	59
1.8 Fidelidad comunicacional.....	61
1.9 Ruido.....	64

2. ORGANIZACIÓN.....	67
2.1 Definición.....	67
2.2 Características de las organizaciones.....	68
2.2.1 Organizaciones Complejas.....	69
2.3 Organización como sistema.....	71
2.4 Organización e Institución.....	75
2.4.1 Instituciones Públicas.....	75
2.4.2 Instituciones Públicas en Chile.....	77
2.4.3 Administración Pública, según Ley Orgánica Constitucional sobre Bases Generales de la administración pública y de Municipalidades.....	79
2.5 Entorno Organizacional.....	81
2.6 Diseño y Desarrollo Organizacional.....	81
2.6.1 Objetivos Organizacionales .....	81
2.7 Cambio Organizacional.....	83
2.7.1 Resguardo/Control y Aprendizaje/Descubrimiento.....	86
2.8 Cultura Organizacional.....	90
2.8.1 Definición.....	90
2.8.2 Fortalezas y adaptación de la cultura.....	92
2.9 Comunicación Organizacional.....	93
2.9.1 Funciones de la comunicación organizacional.....	94
2.10 Tipos de comunicación organizacional.....	95
2.10.1 Comunicación Interna.....	96
2.10.1.1 Flujos de comunicación interna.....	96
2.10.2 Comunicación Externa.....	99
2.11 Comunicación Estratégica.....	101
2.11.1 Imagen, identidad y marca.....	101
2.11.2 Marca corporativa.....	102
2.11.3 Comunicación estratégica y medios de comunicación.....	105
2.12 Gestión de conflictos potenciales.....	107
2.12.1 Crisis.....	108
2.12.1.1 Gestión de crisis.....	111
2.12.1.2 Manejo de crisis.....	112

3.	OPINIÓN PÚBLICA.....	116
3.1	Definición.....	116
3.2	Historia de la Opinión Pública.....	121
3.3	Etapas de formación de la Opinión Pública.....	125
3.4	Leyes de la Opinión Pública.....	126
3.5	Perspectivas de la Opinión Pública.....	128
3.6	Técnicas de investigación y medición de la Opinión Pública.....	130
3.7	Grupos de Opinión.....	134
3.8	La espiral del silencio.....	137
3.8.1	Rol de los líderes en la espiral del silencio.....	138
3.9	Liderazgo.....	139
3.9.1	Autoestima.....	140
3.9.2	Visión .....	141
3.9.3	Creatividad.....	141
3.9.4	Equilibrio.....	141
3.9.5	Aprendizaje.....	142
3.9.6	Comunicación Efectiva.....	142
3.9.7	Entrega de poder.....	143
3.9.8	Trabajo en equipo.....	144
3.9.9	Servicio.....	144
4.	POLÍTICAS PÚBLICAS.....	145
4.1	Definición.....	145
4.2	Estructura de una Política Pública de calidad.....	147
4.3	Surgimiento de las Políticas Públicas.....	150
4.4	Características de las Políticas Públicas.....	152
4.5	Tipos de Políticas Públicas.....	152
4.5.1	Políticas Públicas desde su origen.....	152
4.5.2	Políticas Públicas por el objetivo.....	155
4.6	Institucionalidad social.....	156
5.	PERIODISMO.....	158
5.1	Función del Periodismo.....	158
5.1.1	Géneros periodísticos.....	161
5.2	Periodismo en las instituciones.....	164
5.2.1	Información en la administración pública chilena.....	167

5.2.2	Ley N°19.733 sobre libertades de opinión e información y ejercicio del periodismo.....	174
5.3	Ética Periodística.....	175
5.3.1	Valores éticos del periodista.....	180
5.3.2	Códigos de ética.....	181
5.3.2.1	Código de ética del Colegio de Periodista.....	182
5.3.2.2	Código de ética de la Asociación Nacional de Prensa.....	184
5.3.2.3	Código de ética de la Asociación de Radiodifusores de Chile (ARCHI).....	187
5.3.2.4	Código de ética de la Asociación Nacional de Televisión (ANATEL).....	189
	CITAS BIBLIOGRÁFICAS.....	193

## CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

1.	Enfoque metodológico.....	200
2.	Diseño metodológico.....	200
2.1	Tipo de estudio.....	200
2.2	Universo y muestra.....	201
2.3	Técnicas de recolección de datos.....	202
2.3.1	Entrevistas.....	202
2.3.2	FODA.....	204
2.3.3	Encuestas.....	205
2.3.4	Observación de campo.....	206
2.4	Análisis de datos.....	207
2.4.1	Variables establecidas para la investigación.....	207
2.4.1.1	Variables y su definición conceptual.....	207
2.4.1.2	Variables y su definición operacional.....	210
2.4.2	Unidades de análisis.....	211
	Citas Bibliográficas.....	213

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS

1.	Análisis de resultados.....	215
----	-----------------------------	-----

1.1 Análisis FODA.....	215
1.2 Análisis de encuestas.....	217
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN</b>	
1. Comunicación Interna.....	263
1.1 Condiciones para el cumplimiento del Plan de Comunicación Interna.....	263
1.2 Propuesta del Plan de Comunicación Interna.....	264
1.2.1 Actividades.....	265
1.2.2 Carta Gantt Plan de Comunicación Interna.....	270
2. Comunicación Externa.....	271
2.1 Condiciones para el cumplimiento del Plan de Comunicación Externa Estratégica.....	271
2.2 Propuesta del Plan de Comunicación Externa Estratégica.....	272
2.2.1 Actividades.....	273
2.2.2 Indicadores de logros del Plan de Comunicación Externa Estratégica.....	278
2.2.3 Carta Gantt Plan de Comunicación Externa.....	279
 CONCLUSIONES.....	 280
 BIBLIOGRAFÍA GENERAL.....	 285
 Bibliografía Electrónica.....	 290
 ANEXOS.....	 291

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1 - Diagrama del Proceso de la Comunicación.....	27
Figura 2 - Diagrama del Modelo de Comunicación de Shannon y Weaver.....	28
Figura 3 – Diagrama del Modelo Comunicativo de Schramm.....	30
Figura 4 – Diagrama de los Elementos de la comunicación.....	32
Figura 5 – Diagrama del Modelo de Jakobson.....	33
Figura 6 - Diagrama del Modelo Comunicativo de Hovland.....	34
Figura 7 – Diagrama del Modelo de Berlo.....	36
Figura 8 - Esquema de las Funciones de la comunicación.....	52
Figura 9 – Esquema de la Estructura de una Organización.....	74
Figura 10 – Esquema sobre la Relación Administración Pública/Ciudadano.....	78
Figura 11 – Cuadro de Comparación entre habilidades de Resguardo/Control y Aprendizaje/Descubrimiento.....	90
Figura 12 – Cuadro Resumen sobre Conceptos de Imagen, Identidad, Marca.....	103
Figura 13- Ilustración de la Pirámide de Maslow.....	138
Figura 14 – Esquema de las etapas de la formación de las Políticas Públicas.....	147
Figura 15 - Cuadro sobre el Concepto de Políticas Públicas.....	148
Figura 16 – Cuadro de identificación de los funcionarios entrevistados en la Municipalidad de Salamanca.....	204
Figura 17 – Cuadro de Categorías y su definición operacional.....	210
Figura 18 – FODA comunicacional realizado en base a respuestas de los funcionarios del municipio.....	216
Figura 19 - Cuadro de Distancias de las localidades al centro urbano. Fuente: Dirección de Tránsito I. Municipalidad de Salamanca.....	218
Grafico N°1: Resultados del Total de encuestados en la comuna, sobre la pregunta N°1.....	219
Gráfico N°2: Resultados por localidades encuestadas, sobre la pregunta N°1.....	220

Gráfico N°3: Resultados del total de encuestados en la comuna, sobre la pregunta N°2.....	222
Grafico N°4: Resultados por localidades encuestadas, sobre la pregunta N°2.....	222
Gráfico N°5: Resultados del total de encuestados en la comuna, sobre la pregunta N°3.....	224
Gráfico N°6: Resultados por localidades encuestadas sobre la pregunta N°3.....	225
Gráfico N°7: Resultados del total de encuestados en la comuna sobre la pregunta N°4.....	227
Gráfico N°8: Resultados por localidades encuestadas, sobre la pregunta N°4.....	228
Gráfico N°9: Resultados del total de encuestados en la comuna, sobre la pregunta N°5.....	230
Gráfico N°10: Resultados por localidades encuestadas, sobre la pregunta N°5.....	230
Gráfico N° 11: Resultados del total de encuestados en la comuna, sobre la pregunta N°6.....	232
Gráfico N°12: Resultados por localidades encuestadas, sobre la pregunta N°6.....	233
Gráfico N°13: Resultados del total de encuestados en la comuna, sobre la pregunta N°7.....	235
Gráfico N°14: Resultados por localidades encuestadas, sobre la pregunta N°7.....	235
Gráfico N°15: Resultados del total de encuestados en la comuna, sobre la pregunta N°8.....	237
Gráfico N°16: Resultados por localidades encuestadas, sobre la pregunta N°8.....	238
Gráfico N°17: Resultados del total de encuestados, sobre pregunta N°9.....	239
Gráfico N°18: Resultados por localidad encuestadas sobre pregunta N°9.....	240
Gráfico N°19: Resultados del total de encuestados en la comuna, sobre la pregunta N°10.....	241
Gráfico N°20: Resultados por localidades encuestadas, sobre la pregunta N°10.....	242

Gráfico N°21: Resultados del total de encuestados sobre pregunta N°11.....	243
Gráfico N°22: Resultados por localidades encuestadas, sobre la recepción de la señal de televisión de “canal 4” de Salamanca.....	244
Gráfico N°23: Resultados del total de encuestados en la comuna, sobre la pregunta N°12.....	245
Gráfico N°24: Resultados por localidades encuestadas sobre la pregunta N°12.....	246
Gráfico N°25: Resultados del total de encuestados en la comuna sobre la recepción de la señal de radios locales.....	247
Gráfico N°26: Resultados por localidades encuestadas sobre la recepción de la señal de radios locales.....	248
Gráfico N°27: Resultados del total de encuestados en la comuna, sobre la pregunta N°14.....	249
Gráfico N°28: Resultados por localidades encuestadas sobre la pregunta N°14.....	250
Gráfico N°29: Resultados del total de encuestados en la comuna sobre la posibilidad de acceder a internet.....	251
Gráfico N°30: Resultados por localidades encuestadas sobre la posibilidad de acceder a internet.....	252
Gráfico N°31: Resultados del total de encuestados en la comuna sobre la pregunta N°16.....	253
Gráfico N°32: Resultados por localidades encuestadas sobre la pregunta N°16.....	254
Gráfico N°33: Resultados del total de encuestados en la comuna sobre la pregunta N°17.....	255
Gráfico N°34: Resultados por localidades encuestadas sobre la pregunta N°17.....	256
Gráfico N°35: Resultados del total de encuestados en la comuna sobre la pregunta N°18.....	257
Gráfico N°36: Resultados por localidades encuestadas sobre la pregunta N°18.....	258
Gráfico N°37: Resultados del total de encuestados en la comuna sobre la pregunta N°19.....	260
Gráfico N°38: Resultados por localidades encuestadas sobre la pregunta N°19.....	260

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta investigación es crear un plan de comunicación interna y externa estratégica para la Municipalidad de Salamanca. Esta iniciativa surgió con la intención de proponer una forma de mejorar la comunicación existente en esta Institución, primeramente entre los mismos funcionarios, luego entre estos y la comunidad.

La elección de este Municipio como objeto de investigación, surgió por la previa observación de la comuna, el modo de transmitir información a los funcionarios municipales y al público. Los ruidos generados en la comunicación, fomentan el retraso de un mayor desarrollo para esta comunidad, ya que las dificultades comunicacionales generan desconfianza entre ellos, lo que impide un trabajo en equipo y dificulta que la Municipalidad en cuestión, cumpla su rol a cabalidad.

La situación comunicacional de esta Institución motivó la elección de este tema y es por eso, que mediante la realización de este seminario de investigación y la propuesta de este plan comunicacional, se busca hacer un aporte a la sociedad, ya que el fin de esto, es contribuir al bien común de todos los ciudadanos de la comuna de Salamanca y de esta manera, cumplir con el rol social del periodista.

Finalmente, el propósito de este plan comunicacional es, en primer lugar, mejorar la comunicación existente entre los funcionarios que trabajan en los distintos departamentos y direcciones de la Municipalidad de Salamanca, ya que solo de esta manera, se podrá potenciar la comunicación proveniente de la Institución hacia la comunidad. Es así como se podrá optar a un mayor desarrollo de la comuna, ya que al obtener todas las herramientas comunicacionales, antes desconocidas o no utilizadas, se contará con el conocimiento necesario para informar de la mejor manera posible a los ciudadanos de Salamanca, incluyendo a los mismos funcionarios de la Institución.

## **1. Problema de Investigación**

### **1.1 Antecedentes**

La Administración Pública Chilena se rige por la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado N° 18.575, de 1986. Los órganos de la Administración del Estado someterán su acción a “la Constitución y a las leyes. Deberán actuar dentro de su competencia y no tendrán más atribuciones que las que expresamente les haya conferido el ordenamiento jurídico. Todo abuso o exceso en el ejercicio de sus potestades dará lugar a las acciones y recursos correspondientes”, según lo dispuesto en el artículo 2°.

Dicha administración está constituida por los ministerios, las intendencias, las gobernaciones y los servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa, cuya organización básica se rige por el Título II Normas Especiales de la mencionada ley.

Además de estos órganos estatales existen Gobiernos locales o Municipios que se encargan de administrar las diferentes comunas del país, según lo establecido en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N° 18.695. Según lo dispuesto en el artículo 1° “la administración local de cada comuna o agrupación de comunas que determine la ley reside en una municipalidad”, definiendo además a la Municipalidad como “corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas”.

El tema de investigación de este estudio es el ámbito comunicacional de la Municipalidad de Salamanca; la variable dependiente en este caso es la comunicación en si, tanto interna como externa, a su vez la variable independiente es la Municipalidad de Salamanca en su totalidad (las relaciones que se dan entre funcionarios, usuarios y el entorno en que estas se desarrollan).

Salamanca se ubica en la Provincia del Choapa de la Región de Coquimbo. Distante a 30 km de Illapel, capital de la Provincia y a 333 km al sur de La Serena,

capital de la región de Coquimbo. La distancia a Santiago es de 316 km. El acceso principal es por el camino a Illapel y desde ese lugar, a Los Vilos, donde se conecta con la Ruta 5 Norte al resto del país, donde la Cuesta Cavilolén se presenta como una barrera natural, la cual tiene 10 km de longitud, representando un obstáculo para llegar hasta la comuna.

Según el último Censo de Población y Vivienda realizado en Chile durante el año 2002, la comuna de Salamanca tiene un total de 24.494 habitantes, el 51,8 % viven en la zona urbana y el 48,2 % en las zonas rurales, con un crecimiento poblacional de un 5,1 % con respecto al censo del año 1992. La población se reparte en localidades divididas en tres valles, por sus respectivos ríos: Valle del Choapa, Valle de Chalinga, Valle de Camisa.

El acceso en forma directa a las zonas rurales se realiza a través de una red de caminos rurales, que son principalmente de tierra y en mal estado, situación que empeora cuando existen lluvias, dejándolas aisladas del centro urbano.

## **1.2 Pregunta de investigación**

¿La Municipalidad de Salamanca tiene una comunicación efectiva y eficiente tanto en el ámbito interno como externo?

### **1.2.1 Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General:**

Elaborar un Plan de Comunicaciones Interna y Externa Estratégica para la Municipalidad de Salamanca.

### **Objetivos Específicos:**

- a) Realizar un diagnóstico de comunicación interna, mediante la aplicación de FODA, para identificar la situación comunicacional interna de la Municipalidad de Salamanca.
- b) Definir los canales de comunicación que se utilizan para entregar información a nivel interno y externo, estableciendo su pertinencia a una comunicación efectiva y eficiente.
- c) Diseñar un plan de comunicación interna y externa estratégica, para mejorar la comunicación existente entre los funcionarios del municipio y entre éstos y la comunidad salamanquina.
- d) Diseñar un instrumento de evaluación del plan de comunicación interna.

### **1.3 Justificación de la Investigación**

El municipio de Salamanca no posee una política de comunicaciones establecida para vincularse con su entorno, considerando también como entorno las relaciones que se producen al interior de la institución pública, ya que solo existe un reglamento interno para regular las relaciones internas entre los funcionarios. Por lo tanto, la comunicación, tanto interna como externa, presenta debilidades que afectan la entrega de información importante para el crecimiento de la comuna y su población.

En el caso del radio urbano, uno de los principales problemas que afectan la comunicación existente entre la Municipalidad y la gente que vive en este sector de la comuna, es la poca amabilidad con la que los funcionarios municipales reciben al público. Esto genera que la comunidad tenga cierta reticencia a acercarse a la institución en busca de información y solución a sus necesidades.

La diversidad de poblados rurales (33) que posee la comuna, sumado a la mala conectividad de caminos que existen entre ellos, generan uno de los principales problemas para que se desarrolle la comunicación entre la comunidad y la municipalidad, ya que el traslado de las personas es dificultoso.

Según Abraham Maslow y la teoría basada en la pirámide de jerarquización de las necesidades humanas, esta situación podría provocar la insatisfacción de las necesidades básicas, de seguridad y protección, de afiliación y afecto, de estima y autorrealización de las personas que viven más alejadas del municipio, lo que generaría una sensación de abandono por parte de la Institución.

La sociedad en la actualidad desea ser escuchada y atendida en sus necesidades y demandas. En este contexto, nace el concepto de actor comunitario, que según Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo en “Comunicación Estratégica” es un grupo de personas, que se ven afectadas abruptamente por un “fenómeno exógeno”, que las moviliza a defender el estilo de vida que comparten, apelando a la sensibilidad de la opinión pública.

Otro factor que genera problemas comunicacionales a la Municipalidad de Salamanca, es el conflicto que mantienen algunos sectores rurales con Minera Los Pelambres, compañía que provocaría vulnerabilidad ambiental en la zona y que además es una de las empresas que entregan mayor empleabilidad a los salamanquinos, lo que produce posturas divididas entre la comunidad. Agrupaciones locales se han levantado en pro de la defensa del medio ambiente en el que viven, solicitando al municipio que actué como ente que resguarde los derechos de las personas que allí residen.

En esta situación se han generado variados conflictos entre la Municipalidad y los pobladores, los cuales han tenido como origen la escasa comunicación que existe entre los actores. Existen rumores y percepciones diversas sobre el destino de dineros entregados por la minera al municipio bajo las normas de responsabilidad social empresarial, situación que la Municipalidad no se ha encargado de aclarar, generando ruidos en la comunicación entre la comunidad salamanquina y la

institución. Sin embargo, las relaciones comunicacionales no se dan de la misma forma con todos los sectores de la comuna. Hay lugares en los que el Municipio y la figura de su alcalde están bien posicionados.

Los municipios son los entes vinculantes entre las políticas públicas creadas por el Estado para solucionar necesidades posibles y la comunidad beneficiada por dichas políticas.

Para López y Valdés, las políticas públicas son “un conjunto de ideas, medios y metas. Diseños del Estado-Nación, con aplicaciones gubernamentales (Federal, Estatal o Municipal), siempre con la plena voluntad de proporcionar bienestar social como objetivo, y desarrollo nacional como fin”. Eugenio Lahera postula que para que las políticas públicas existan se requiere de una autoridad reconocida como tal, ya que éstas son “un programa de acción de una autoridad pública o el resultado de la actividad de una autoridad investida de poder público y legitimidad gubernamental”.

Es importante la misión de las Municipalidades como actores intermediarios frente a las políticas públicas que crea el Estado, entendidas éstas como “un curso de acción dirigido desde el gobierno hacia un problema o área de problemas”. Por lo tanto, se hace indispensable un sistema de comunicación eficiente y efectivo que comunique a la población sobre las soluciones a las que pueden optar para mejorar su calidad de vida.

#### **1.4 Relevancia de la Investigación**

La realización de este estudio contribuirá a determinar cuales son las debilidades y fortalezas del sistema comunicacional de la municipalidad de Salamanca tanto interna como externamente, determinadas mediante un FODA comunicacional que permitirá obtener un diagnóstico, el cual facilitará la generación de un plan de comunicación interna y externa, que ayuden a mejorar el flujo de la información entre funcionarios del municipio y de la misma institución con el entorno.

Además este estudio fomentará la vinculación con el medio de la Universidad de La Serena, ya que según la estructura y lineamientos institucionales “Es tarea de la ULS, interactuar con instituciones públicas y privadas en función de los aspectos considerados en la misión institucional y de las tareas que le correspondan como institución de educación superior estatal regional”; pudiendo lograr que los salamanquinos sientan mayor cercanía con esta casa de estudios, lo que podría aumentar el número de habitantes de esta comuna matriculados en la ULS, generando mayor identidad regional.

### **1.5 Límites de la investigación**

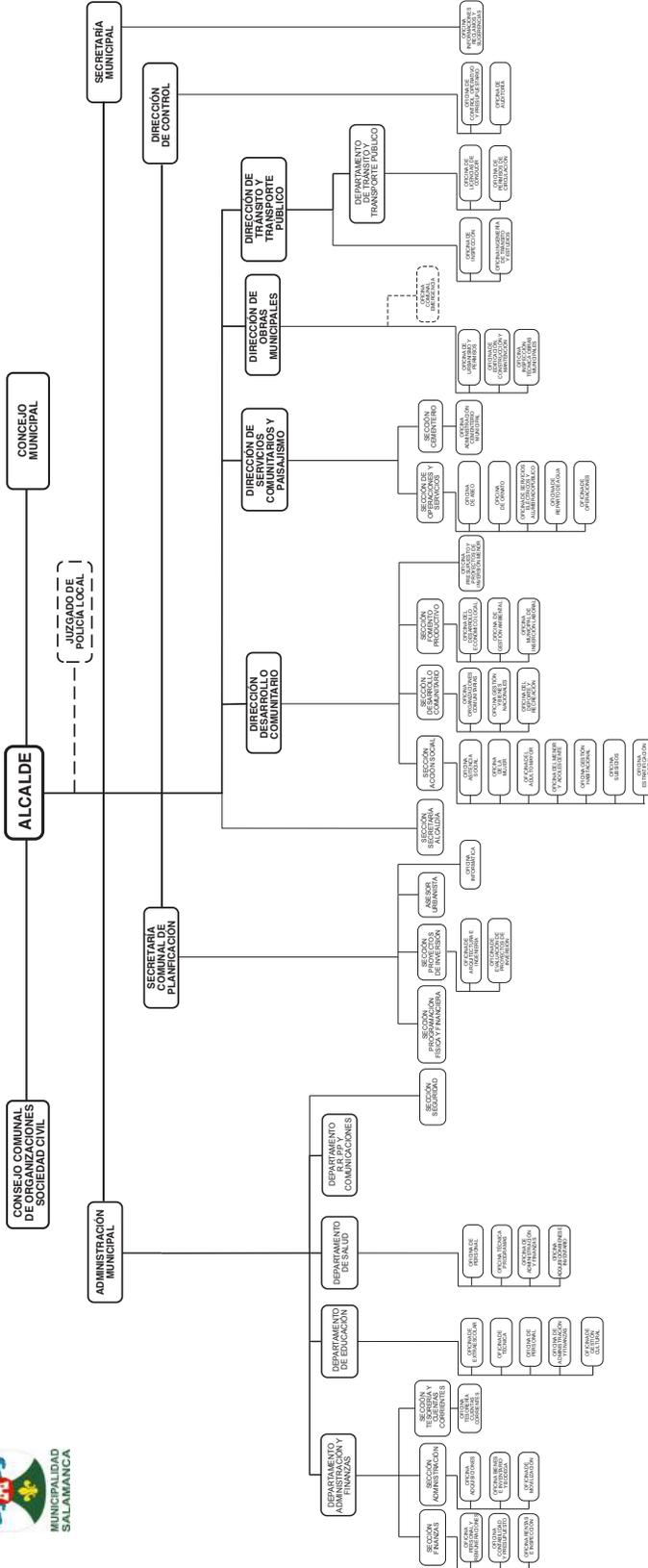
La investigación se realizó durante seis meses a partir del mes de marzo del 2012 terminando en agosto de 2012, con motivo de estudiar la situación comunicacional de la Municipalidad de Salamanca, meses antes de la elección municipal de octubre del presente año.

El espacio físico de la investigación lo constituyó la Municipalidad de Salamanca, para lo cual las tesis debieron trasladarse hasta la comuna para efectuar entrevistas, FODA, observación de campo y encuestas. En el municipio trabajan 300 funcionarios, donde la mayor jerarquía de la institución la tiene el alcalde, seguido de las direcciones y departamentos.

Para graficar la distribución de los trabajadores en cada área de la Municipalidad, se adjunta el organigrama elaborado por el departamento de administración municipal de la Ilustre Municipalidad de Salamanca.



# ORGANIGRAMA MUNICIPAL



Además de la Municipalidad, el espacio físico incluyó las localidades rurales cercanas al radio urbano de la comuna, que son: Chillepín, Santa Rosa, San Agustín, Tahuinco, El Tambo; con el fin de aplicar encuestas a la comunidad para conocer su opinión acerca de la relación comunicacional con el municipio.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

## 1. COMUNICACIÓN

La comunicación como concepto tiene varias acepciones y alcances, los cuales son difíciles de simplificar para obtener una conceptualización única, estructurada y delimitada; según Ronald B. Alder y Jeanne Marquardt Elmhorst “es más fácil reconocer la importancia de la comunicación que definir el término”<sup>1</sup>. Sin embargo, es posible establecer una aproximación al proceso comunicativo de forma básica.

Grifeu la define como “Un proceso histórico, simbólico e interactivo por el cual la realidad social es más producida, compartida, conservada, controlada y transformada”<sup>2</sup>. Este autor explica que es un proceso, porque “cualquier hecho comunicativo en un episodio contingente, que empieza y acaba y sigue un determinado desarrollo; esta característica procesual vale tanto para el individuo como para los grupos o las colectividades o sociedades”<sup>3</sup>. Es un hecho que la comunicación es un proceso que se inicia, se desarrolla y se acaba, pero hay que hacer el alcance en cuanto a las características de dicho proceso, que son diferentes si se trata de individuos o de sociedades. Cuando Grifeu señala que la comunicación es un proceso histórico, se refiere a que “no hay comunicación en abstracto, sino en concreto, todos los fenómenos de comunicación se producen en la historia y en una historia en particular de los pueblos y las culturas”<sup>4</sup>. Es decir, toda sociedad está contextualizada en un momento histórico establecido y en una cultura determinada, ya que muchos fenómenos comunicativos han evolucionado dentro de una misma sociedad y son distintos de los que suceden en otras sociedades. También es un proceso simbólico, ya que “la interacción se produce por medio de símbolos cargados de significación y ordenados en forma de texto o discurso”<sup>5</sup>.

Cuando se dice que la realidad social es producida, se refiere a la realidad social como símil a “sociedad” en el sentido de sistema de relaciones entre sujetos socializados y se habla de producir, entendiendo las estructuras de la sociedad como procesos y relaciones de comunicación. La comunicación es compartida “en la medida que la realidad social es una realidad celebrada y ritualizada por los miembros y grupos que la integran”<sup>6</sup>. Esto se refiere a que, si bien, la realidad

social es compartida por los integrantes de un grupo, también puede ser negociada por grupos que inicialmente no la integran, es decir, se puede intentar compartir la realidad social mediante la comunicación con personas de otras culturas. Asimismo, cuando se señala que la comunicación es conservada quiere decir que “la realidad social necesita ser reproducida permanentemente, misión que se encarga a las instituciones de la comunicación”<sup>7</sup>. Aquí cabe mencionar que para lograr relaciones de producción debe existir una serie de elementos ideológicos tales como: escolar, familiar, religioso, jurídico, político, sindical, de la información y cultural. Del mismo modo, la comunicación es controlada porque “todo proceso de comunicación tiene una dimensión de control o responde a unas estrategias de control y de interés para influir en el grupo o la colectividad”<sup>8</sup>. Cada vez que una persona hace una aseveración espera ser creído o si hace una pregunta necesita una respuesta, entonces el control será necesario, o al menos se querrá tener algún intento de control durante la comunicación. Y finalmente, cuando se menciona que la comunicación es transformada, se refiere a que “los procesos de comunicación la ponen constantemente en cuestión forzándola a la renovación y a la transformación de acuerdo con las alternativas emergentes”<sup>9</sup>. Esto se debe a la aceptación de la comunicación como algo producido, entonces se puede llegar a pensar que ésta puede ser transformada.

### **1.1 Proceso de Comunicación**

La comunicación es la base de todo sistema social, es primordial para las relaciones que establecen los seres humanos entre sí, porque según Darío Rodríguez “es un proceso central en toda agrupación humana”.

Robbins & Judge proponen que “antes de que la comunicación tenga lugar se necesita un propósito, expresado con un mensaje por transmitirse.”<sup>10</sup> Para estos autores, el mensaje pasa entre emisor-receptor y dicho mensaje está codificado, es decir, convertido a una forma simbólica y se transmite por algún medio (canal) hacia el receptor, quien decodifica (traduce) el mensaje enviado por el emisor. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra.

David K. Berlo, en su obra “El Proceso de Comunicación” explica que “el hombre desea influir en el medio que lo rodea, en su propio desarrollo y en la conducta de los demás”<sup>11</sup>, afirmando entonces que comunicar es una necesidad básica del hombre para desarrollarse en comunidad, por su capacidad cognitiva. Lo que significa que los seres humanos tienen la facultad de procesar la información en base a la percepción, el conocimiento adquirido (experiencia) y características subjetivas que permiten valorar la información.

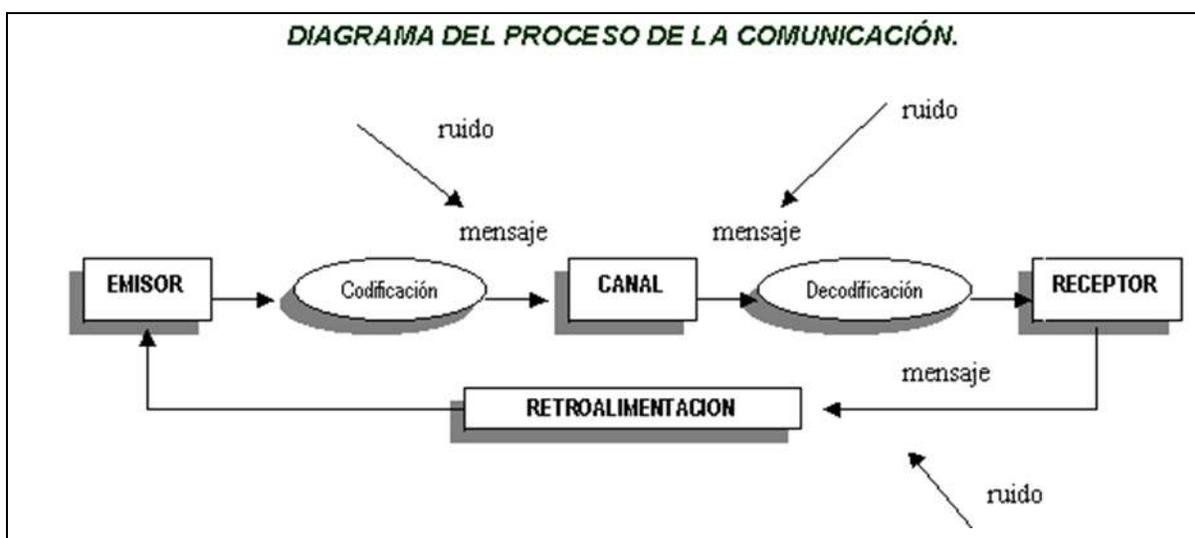


Figura 1 – Diagrama del Proceso de la Comunicación. Fuente: La Opinión Pública, Raúl Rivadeneira.

Berlo en su texto (1960) introdujo la siguiente idea “la comunicación es un proceso dinámico e interactivo”<sup>12</sup>. Antes de dicha publicación, la comunicación era considerada de manera lineal según el modelo de comunicación de Shannon y Weaver, donde existía una serie de pasos mediante los cuales una persona intentaba transmitirle algo a otro. El autor refutó este punto de vista, explicando que “la comunicación constituye un proceso, es decir, una estructura cuyos elementos (fuente, mensajes, canal, etc.) se interrelacionan en forma dinámica y

mutuamente influyente. Según él, en dicho proceso no se puede identificar un principio o fin estable y constante a través del tiempo, por lo cual el desarrollo corresponde al proceso de comunicación detenido arbitrariamente en un momento determinado”<sup>13</sup>. Lo mismo manifiestan R. Alder y J. Maquardt como principios del proceso comunicativo, “no es correcto hablar de un “acto” de comunicación como si enviar o recibir un mensaje fuera un hecho aislado. Por el contrario, todo hecho de comunicación debe ser analizado como parte del contexto de su comunicación”<sup>14</sup>.

Entonces, la comunicación es un proceso mediante el cual las personas se entienden o comprenden en un determinado contexto, permitiendo a su vez que éstas se interrelacionen y/o influyan entre sí y con su entorno. He ahí la importancia de la comunicación en toda agrupación humana.

## 1.2 Modelos de Comunicación

### 1.2.1 Shannon y Weaver

Los primeros teóricos que describieron la comunicación fueron Shannon y Weaver, ingenieros electrónicos que se basaron en la teoría matemática de la comunicación para construir el primero de los modelos comunicativos, ésta se centra esencialmente en la transmisión eficaz de los mensajes, así lo apunta Wolf “La finalidad operativa principal de la teoría informacional de la comunicación era justamente la de hacer pasar a través del canal la máxima información con las mínimas interferencias y la máxima economía de tiempo y energía”<sup>15</sup>.

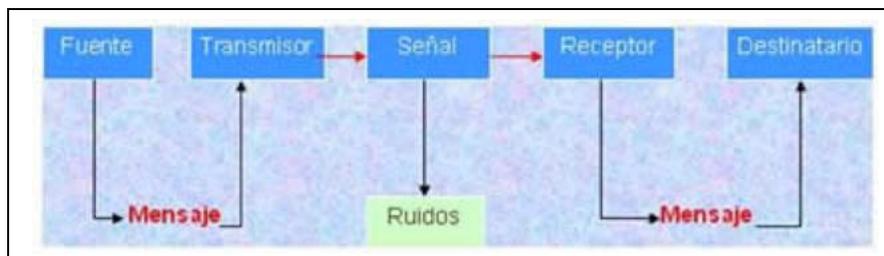


Figura 2 – Diagrama del Modelo de Comunicación de Shannon y Weaver. Fuente: Los modelos de comunicación, Miquel Rodrigo Alsina.

En palabras del autor, la comunicación se realiza a partir de la codificación de un mensaje por parte de una fuente, “El proceso de la comunicación se inicia en la fuente del mensaje que es la que genera el mensaje o la sucesión de mensajes a comunicar. La fuente de información selecciona a partir de un conjunto de posibles mensajes el mensaje deseado. A continuación, el transmisor opera sobre el mensaje y lo codificará transformándolo en señal capaz de ser transmitida a través de un canal. El canal es simplemente el medio utilizado para la transmisión de la señal desde el transmisor hasta el receptor. Es el medio físico que permite el paso de la señal. Es precisamente en el canal donde puede incidir la fuente del ruido. Es posible que en el proceso de transmisión de la señal, a través del canal, se agreguen a ésta una serie de elementos que no son proporcionados intencionalmente por la fuente de la información (...) Cuando la señal es recibida por el receptor se lleva a cabo la operación inversa la del transmisor reconstruyendo el mensaje a partir de la señal. El receptor recibe la señal u la transforma de nuevo a su naturaleza original del mensaje. El destino es el punto final del proceso de la comunicación. El destino es el ente al que va dirigido el mensaje”<sup>16</sup>.

Este modelo -también denominado “Modelo de la Telecomunicación”- sirvió a teóricos posteriores que lo tomaron como base para sus propias investigaciones. Modelos comunicativos posteriores como el de Schramm o Jakobson tienen gran influencia del modelo matemático de la comunicación, propuesto por Shannon y Weaver.

### **1.2.2 Wilbur Schramm**

Para Wilbur Schramm, comunicar es compartir, es establecer una cierta relación en común con alguna persona. El autor señala que “la comunicación es un

proceso encadenado, por lo que la capacidad del sistema dependerá de las capacidades de cada unidad de la cadena: la capacidad del canal, la capacidad del comunicador, etc.”<sup>17</sup>.

Para lograr esta comunicación, es necesaria la existencia de tres elementos fundamentales: “Una fuente, que puede ser una persona o una organización informativa; Un mensaje, que puede utilizar distintas formas expresivas, la escritura, la imagen, etc; Un destino, que corresponde a una persona o un auditorio”<sup>18</sup>. Según este autor, cuando una fuente desea compartir un mensaje, debe darle una forma para hacerlo transmisible, o sea, debe codificar primero el mensaje para poder transmitirlo, utilizando un canal técnico que le ayude a lograr mayor efectividad.

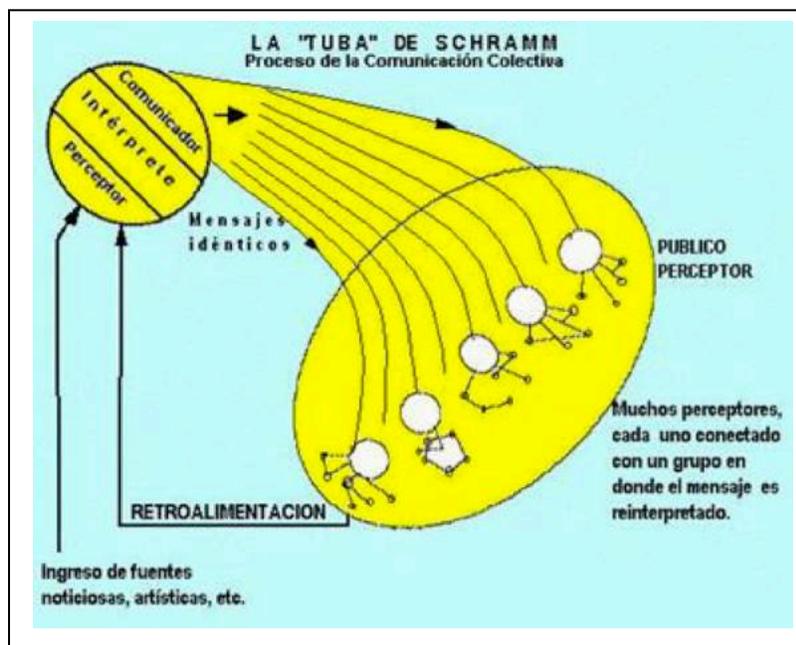


Figura 3 – Diagrama del Modelo Comunicativo de Schramm. Fuente: Miquel Rodrigo Alsina.

Este modelo conocido como la “Tuba de Schramm” permite ver el proceso en el cual desde la multiplicidad de mensajes: a) El perceptor selecciona los mensajes

que le ocasionan menor esfuerzo para percibir su significado, b) Los mensajes que más llaman su atención y además despiertan necesidades de su personalidad; y c) Los mensajes que mejor respetan el conjunto de normas de grupo y valores, ya que el perceptor es parte de un grupo social determinado.

Según este autor, lo más importante en el sistema es el hecho que la fuente y el destino estén sintonizados, mientras más experiencia acumulada entre la fuente y el destino, más elementos en común tendrán.

Miquel Rodrigo Alsina, citando a Schramm, parte del principio que “cuando se lleva a cabo una comunicación se produce al unísono un intento de predicción sobre los efectos de la comunicación. Es decir, el emisor hace una proyección de los posibles efectos de su mensaje, agrega además que el establecer los efectos de un mensaje es difícil, pero para ello Sin embargo, Schramm establece las condiciones de éxito en la comunicación. Es decir, las condiciones que debe cumplir el mensaje para que provoque la respuesta deseada”<sup>19</sup>.

Las condiciones que propone el autor son:

1. El mensaje debe formularse y transmitirse de manera tal que logre la atención del destino.
2. El mensaje debe utilizar signos que se refieran a la experiencia en común de la fuente y el destino.
3. El mensaje debe despertar necesidades de la personalidad del destinatario y sugerir algunas formas de satisfacer esas necesidades.
4. El mensaje debe sugerir, para satisfacer estas necesidades, una acción que sea adecuada a la situación de grupo en la que se encuentra el destinatario.

El modelo de Schramm, que continúa los estudios de Shannon y Weaver y Laswell, aporta nuevos elementos como el concepto de feedback, además no esquematiza la comunicación interpersonal como un proceso lineal sino que “reconoce la relación dialógica entre fuente y destino”<sup>20</sup>.

### 1.2.3 Roman Jakobson

El teórico lingüista Roman Jakobson también basó su modelo de comunicación en el de Shannon y Weaver. Su contribución al estudio de la comunicación se concretó en 1960 cuando publica su artículo “Lingüística y poética”, donde plantea investigar las funciones del lenguaje ligadas a los elementos de la comunicación.

Este autor establece en una primera instancia un modelo de comunicación:

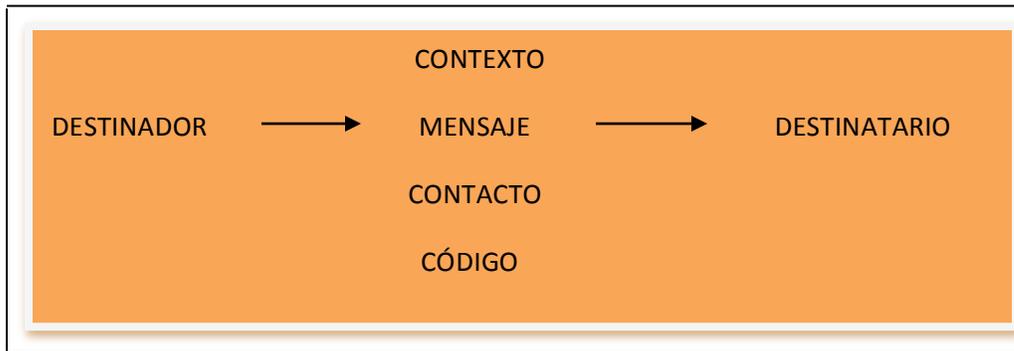


Figura 4 – Diagrama de los Elementos de la comunicación de Roman Jakobson. Fuente: Los modelos comunicativos, Miquel Rodrigo Alsina.

Estos son, para Jakobson “los factores que constituyen todo hecho discursivo, cualquier acto de comunicación verbal”<sup>21</sup>. Es decir, el destinador transmite un mensaje al destinatario, dicho mensaje tiene un contexto de referencia que el destinatario pueda identificar. Para que este proceso de comunicación se pueda llevar a cabo es necesario que destinador y destinatario tengan un código en común, mediante el cual el primer codifica y el segundo decodifica el mensaje. Para Jakobson el último elemento es el contacto que es “un canal físico y una conexión psicológica entre el destinador y el destinatario, que permite tanto a uno como al otro establecer y mantener una comunicación”<sup>22</sup>.

En una segunda instancia, el autor determina una función del lenguaje diferente para cada elemento de comunicación:

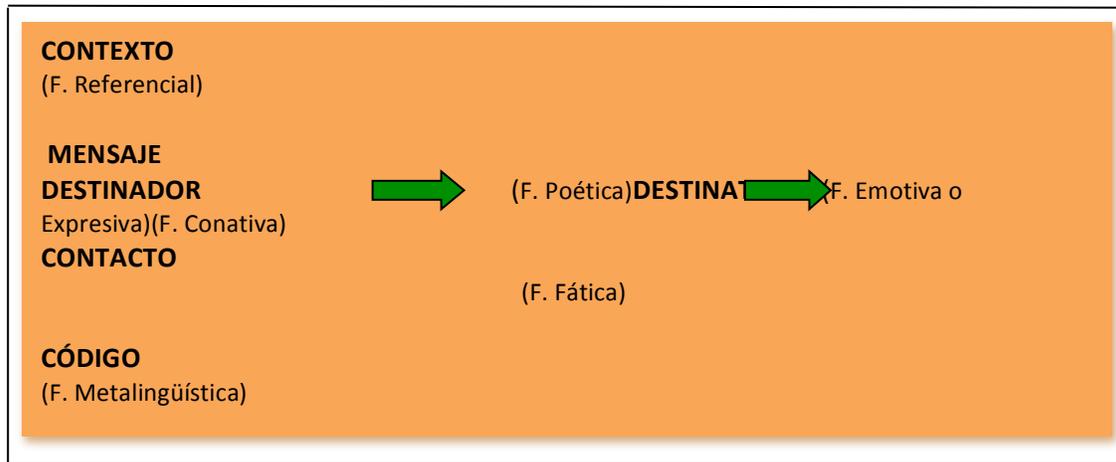


Figura 5 – Diagrama del Modelo de Comunicación de Jakobson. Fuente: Los modelos de comunicación, Miquel Rodrigo Alsina.

#### 1.2.4 Carl Hovland

Otro de los modelos propuesto para el estudio de la comunicación es el “Modelo de Hovland” en el cual se advierten seis fases, que son:

- a) La respuesta -cambio de conducta- de un proceso causal que parte de un estímulo,
- b) La exposición de un mensaje -acto emisor- y requiere
- c) suscitar atención –llegar-,
- d) ser comprendido –alcanzar-,
- e) ser aceptado –actuar- y
- f) ser retenido (permanecer).

En dicho modelo se consideran cuatro dimensiones, las cuales están catalogadas en: Estímulos, Factores, Procesos y Efectos, es decir, “Se contempla todo un proceso de aprendizaje de las personas en cuanto a determinados mensajes que son enviados por el emisor, a través de canales de comunicación específicos hacia el receptor.”<sup>23</sup>



Figura 6 - Diagrama del Modelo Comunicativo de Hovland. Fuente:

En el primer cuadro denominado “Estímulos de comunicación observados” aparecen ciertos elementos que el público puede percibir fácilmente, y que son: Contenido, el cual se refiere a su claridad, precisión, si tiene un enfoque determinado o si cumple el objetivo para el cual fue elaborado, es decir, se refiere al fondo del mensaje; Comunicador, se trata sobre la forma en que está organizado el mensaje y si existe una secuencia lógica. Medios, se refiere a los canales por los cuales se envía la información, si son los adecuados, es decir, si son reconocidos y respetados como tales; y Contexto Ambiental: Corresponde al momento de comunicar la información, o sea, si dicha información ha sido entregado en el momento y lugar oportuno.

El segundo cuadro sobre “Factores de predisposición” consta de cuatro elementos según la autora, que independiente de cómo, cuándo y dónde se está comunicando pueden influir previamente en el receptor, ya sea en forma negativa o positiva. Dichos factores son: a) Ligados al contenido: Cuando la materia a comunicar no es de interés del receptor y no acepta recibirla; b) Ligados al

comunicador: Es cuando una persona es descalificada como emisor, lo que puede suceder por factores personales y/o sociales; b) Ligados a los medios: Cuando el canal no es reconocido como válido, creíble u oficial, y d) Ligados a la situación: La información no está vinculada directamente con una situación determinada, es decir, está fuera de contexto.

Los “Procesos internos mediadores” aparecen en el tercer cuadro y según la académica se relacionan con los niveles de comprensión del mensaje, que van de menos a más, es decir, Atención, Comprensión y Aceptación. “Primero, a través del mensaje, el emisor obtiene la atención del receptor; después logra que lo entienda en lo que él quiere manifestar y finalmente, el receptor lo acepta.”<sup>24</sup> En el último paso de la aceptación, el receptor no necesariamente está de acuerdo con el mensaje, pero sí lo reconoce como verdadero.

Finalmente, en el cuadro sobre “Efectos de Comunicación observables”, que se refieren al resultado de la comunicación y si ésta ha sido efectiva en su propósito. En dicho cuadro, la reacción del receptor también va de menos a más, ya que “el primer resultado es que el receptor cambia de opinión (cómo lo ve), después de percepción (cómo lo siente y recibe a través de sus sentidos), a continuación cambia de afecto (se involucra o no afectivamente) y por último, todos los cambios anteriores (si se producen) genera una nueva actitud, o sea, un cambio en la acción”.<sup>25</sup>

Este modelo fue creado con la intención “casi” exclusiva de organizar los elementos y variables del cambio de actitud producido por la comunicación social. Este estudio sirvió de base para las investigaciones conducidas por Hovland y sus colaboradores en la Universidad de Yale. “Nótese que el modelo de Hovland no intenta especificar las relaciones precisas que existen entre los diversos factores, ni procura mostrar el carácter dinámico de la comunicación. Esencialmente, el modelo nos dice que la comunicación puede ser estudiada mediante varios enfoques y que existen relaciones entre los mismos”.<sup>26</sup>

### 1.2.5 David K. Berlo

David K. Berlo fue alumno de Wilbur Schramm e influenciado por Charles E. Osgood, él expone su modelo teórico sobre las cuestiones psicológicas que engloban el proceso de la comunicación. Su modelo también es conocido como “SMCR” (Source=fuente, Message=mensaje, Channel=canal, Receiver=receptor).



Figura 7 – Diagrama del Modelo de Comunicación de David Berlo. Fuente: El proceso de la comunicación, David Berlo.

El autor hace referencia a seis elementos básicos de comunicación, los mismos que ya habían trabajado Shannon y Weaver. Sin embargo, plantea que al tratarse de comunicación persona a persona, “fuente y codificador pueden ser agrupados, como pueden serlo asimismo el receptor y el decodificador”<sup>27</sup>.

Este modelo expresa cómo la fuente de comunicación determina la forma en que se propone afectar al receptor y luego codificar un mensaje con la finalidad de producir en el receptor la respuesta esperada.

Berlo también se preocupó por analizar en su esquema el “ruido” y la “fidelidad” en el proceso de comunicación, expresado que son dos aspectos diferentes del mismo proceso, “la eliminación del ruido aumenta la fidelidad; la producción de ruido la reduce”<sup>28</sup>. En la comunicación “el programa básico relacionado con el ruido y la fidelidad es la posibilidad de aislar esos factores dentro de cada uno de los componentes de la comunicación, factores que son los que determinan la efectividad de ésta.”<sup>29</sup>

Los planteamientos de Berlo diferencian los elementos que lo componen dentro del proceso de comunicación, uno de los puntos de partida se encuentra en las habilidades comunicativas: “Existen cinco habilidades verbales en la comunicación. Dos de estas son codificadoras: hablar y escribir. Dos son habilidades decodificadoras: leer y escuchar. La quinta es crucial, tanto para codificar como para decodificar: la reflexión o el pensamiento.”<sup>30</sup>

El proceso final del autor se resume desde una fuente con habilidades de comunicación, actitudes, conocimiento, sistema social y cultura. El mensaje se estructura con contenidos (Información, datos, ideas), tratamiento y un código. El canal puede ser la vista, el oído, el tacto, el olfato o el sabor; mientras que el receptor se constituye de los mismos elementos que la fuente.

### **1.3 Formas de Comunicación**

#### **1.3.1 Comunicación Verbal**

Según Ray Birdwhistell, la comunicación “no es como una emisora y un receptor. Es una negociación entre dos personas, un acto creativo. No se mide por el hecho de que el otro entienda exactamente lo que uno dice, sino porque él también contribuya con su parte, ambos cambien con la actuación. Y, cuando se comunican realmente, lo que forman es un sistema de interacción y reacción bien integrada”.<sup>31</sup>

En base a esta definición, se deduce que es difícil separar los conceptos de comunicación verbal y no verbal, ya que ambas formas son complementarias,

están unidas en el mismo proceso. Sin embargo, la comunicación es un proceso que puede dividirse básicamente entre dos formas: verbal y no verbal. Asimismo, la comunicación verbal puede clasificarse en: Oral y escrita.

Sobre la comunicación verbal puede decirse que “Es todo intercambio de información de forma oral o escrita, en que el comunicante da a conocer de manera explícita lo que quiere decir”.<sup>32</sup>

Para Robert Burton “El golpe con la palabra pega más fuerte que el golpe con la espada”<sup>33</sup>, mientras que Eileen McEntee sostiene que “la magia de las palabras tiene un efecto sobre nosotros”<sup>34</sup>, ya que “Si comprendemos cómo opera el mensaje verbal, podremos aumentar nuestro control sobre la comunicación y evitar malentendidos resultantes de la falta de claridad en los mensajes.”<sup>35</sup>

También dice que “La comunicación verbal se refiere a aquella parte del proceso de la comunicación humana que se da por el mensaje verbal, incluyendo el mensaje oral y escrito”<sup>36</sup>, abarcando todo mensaje verbal, oral y escrito. En la comunicación verbal, los comunicantes utilizan mensajes verbales, ya sea de manera oral o escrita. Kenneth Sereno y Edward Bodaken (1975) definen al mensaje verbal como “la creación de significados en la mente del receptor.”<sup>37</sup> En base a esto Jurgen Ruesch (1973) sostiene que el mensaje verbal “involucra la percepción e interpretación de alguna aseveración por parte de una persona o de un grupo”<sup>38</sup>, ya que las personas al crear significados en su mente, lo hacen de manera subjetiva “e involucra la percepción e interpretación del receptor”.<sup>39</sup>

Existe además el concepto de comunicación verbal, la que “se caracteriza por el uso del símbolo”<sup>40</sup>, el que también puede ser entendido como la palabra escrita o hablada. Para Amos Rapoport (1990) “El símbolo es multivocal, es decir, susceptible a tener muchos significados o interpretaciones”<sup>41</sup>, esta característica “aumenta la complejidad del significado de un mensaje verbal”<sup>42</sup>, ya que mientras más significados tenga un símbolo o palabra, mayores serán las posibilidades de que malinterpretemos el mensaje verbal.

Es importante establecer que “El significado de una palabra o de un mensaje verbal puede ser denotativo o connotativo”<sup>43</sup>, este doble significado es tanto para la fuente como para el receptor. Según Weaver (1978) “el significado denotativo de una palabra se refiere a la definición que se le da en un diccionario”.<sup>44</sup> Para McEntee el significado denotativo “refleja la interpretación de una comunidad lingüística en particular, ya sea nacional (español, francés, etc.), regional (el español de cierto país o cierta región de un país), profesional (medicina, derecho, etc.) o cualquier otro grupo (religioso, étnico, empresarial, escolar, etc.)”.<sup>45</sup>

El significado connotativo se puede definir como “un rango que va desde un significado público o de mayor acuerdo entre una comunidad lingüística, hasta un significado privado o de menor acuerdo”.<sup>46</sup> Otra definición de significado connotativo de una palabra o símbolo según McEntee se refiere “al significado personal o privado de las personas que la usan o la escuchan; refleja sus sentimientos y pensamientos”.<sup>47</sup> Theodore Clevenger y Jack Matthews establecen que el significado connotativo “se puede encontrar en un rango que va desde público a privado, lo que indicaría mayor o menor grado de acuerdo por parte de una comunidad lingüística acerca del significado de una palabra”.<sup>48</sup>

Sobre esto, Weaver dice que “A medida que el significado de la palabra sea más general o público, se acerca más al significado denotativo o del diccionario”<sup>49</sup>, esto se debe en gran parte al significado connotativo que se le asigna a los símbolos o palabras, ya que “son los que causan problemas en la comunicación interpersonal. Puesto que existe mayor variabilidad para el significado connotativo de una palabra que para el significado denotativo, es más difícil predecir el significado correcto en una situación de comunicación en particular”<sup>50</sup>, esto contribuye a aumentar la probabilidad de que existan malentendidos en torno a estas palabras.

### **1.3.2 Comunicación No Verbal (CNV)**

La comunicación es un complejo proceso, pero según “estudios realizados a comienzos de este siglo sobre la comunicación no verbal”<sup>51</sup> está establecido que

tiene dos grandes variantes que, aunque diferentes entre sí, se complementan de manera de que “nunca dejamos de comunicar”<sup>52</sup>; estas variantes son: la comunicación verbal y la no verbal. Aunque “de acuerdo con las investigaciones realizadas, existe una evidencia que indica que el estadounidense corriente emplea más o menos el 70% de sus horas de actividad comunicándose verbalmente, en el orden siguiente: escuchando, hablando, leyendo y escribiendo”.<sup>53</sup>

Sin embargo, “el lenguaje es tan solo uno de los códigos que utilizamos para expresar nuestras ideas”<sup>54</sup>, esto se debe a que “el lenguaje está complementado por un paraleguaje, es decir todo aquello que acompaña al lenguaje, pero no es lenguaje propiamente tal, entendiéndose por esto a lo corporal (kinésica) y a lo espacial o todo aquello que está en nuestro entorno o contexto (proxémica)”.<sup>55</sup>

En base a esto, se puede definir como comunicación no verbal “a toda acción que acompaña el lenguaje o a la comunicación verbal, la que además puede entregar un mensaje totalmente distinto al que la persona está diciendo con palabras. Esto se refiere puntualmente a la pronunciación, el ritmo del habla, los silencios y las pausas, la entonación de las palabras, los movimientos corporales, los gestos faciales y las distancias entre los hablantes (kinésica y proxémica)”.<sup>56</sup>

Sobre la comunicación no verbal, Martha Graham señaló que “El cuerpo dice lo que las palabras no pueden decir”<sup>57</sup>, con esto se refiere a que mediante los gestos y las expresiones faciales que hace una persona, si se mide la distancia que mantiene hacia otras personas, si se nota la tensión o relajamiento corporal, se puede determinar qué relación mantiene con la persona que se está comunicando, si el mensaje verbal que emite es el mismo que emite corporalmente o si quiere abandonar dicha conversación.

En 1921, Edward Sapir describió la importancia de la comunicación no verbal: “Las sutilezas del énfasis, del tono y de la sintaxis; la duración y la continuidad variantes de una expresión, los movimientos corporales que lo acompañan, todos aquellos fenómenos expresan algo de la vida interna del impulso y del sentimiento

(...) esta expresión instintiva de la voluntad y la emoción es, en gran parte, suficiente y frecuentemente más que suficiente, para los propósitos de la comunicación”<sup>58</sup>. En esta cita Sapir menciona que la comunicación no verbal frecuentemente es más que suficiente, para los propósitos de la comunicación “Y, efectivamente, los investigadores modernos han encontrado que gran parte del significado de un mensaje se transmite por medio de la CNV”.<sup>59</sup>

Ray Birdwhistell (1970) dijo que “sólo el 35% del mensaje oral se transmite por medio de palabras; el restante 65% se comunica por medio de la comunicación no verbal, esto significa, la forma en que hablan, se mueven, gesticulan y manejan las relaciones espaciales”.<sup>60</sup>

Albert Mehrabian (1974), otro investigador del tema afirmó “solamente el 7% de la actitud percibida de una persona se comunica verbalmente; el 93% restante se comunica no verbalmente, del cual 38% se transmite por señas vocales (entonación, volumen o fuerza, velocidad, calidad de voz, etc.) y más de la mitad del mensaje, 55%, se transmite por medio de señas faciales”.<sup>61</sup>

Mark Knapp (1972), se refirió a la importancia y los beneficios que traería al ser humano tener conocimientos sobre este tipo de comunicación. Señaló que muchas aéreas científicas y no científicas se han beneficiado al manejar estos conocimientos “la psiquiatría, la enseñanza de los sordomudos, la comunicación médico-enfermera durante las operaciones, la detección de la decepción y la mentira, la comunicación entre el orador y su público, la publicidad, la música, el arte, el baile, la fotografía y la comunicación entre personas de diferentes grupos socioculturales”.<sup>62</sup>

Según Eileen McEntee existen ciertas “funciones y reglas de la comunicación no verbal”<sup>63</sup>, las cuales fundamenta en las conclusiones obtenidas por algunos estudiosos de la comunicación no verbal.

Estas reglas son:

1) Gary Hunt (1985) establece que son formas de comunicación no verbal “todas aquellas señas o señales relacionadas con la situación de comunicación que no son palabras escritas u orales.”<sup>64</sup>

2) Michael Argyle (1975) se refiere a la seña o señal como “un elemento del comportamiento y presencia de un organismo que es recibido por lo órganos sensoriales de otro organismo y que afecta su comportamiento.”<sup>65</sup>

3) McEntee además afirma que estas señas o señales son “gestos, movimientos de la cabeza u otros movimientos corporales, postura, expresión facial, dirección de la mirada, proximidad o cercanía, tacto o el contacto corporal, orientación, tono de voz y otros aspectos vocales, el vestuario y el arreglo personal.”<sup>66</sup>

4) Knapp (1972) reafirma que “La comunicación no verbal ocurre en conjunto con la comunicación verbal para reforzarla, contradecirla, sustituirla, complementarla, acentuarla y regularla o controlarla”.<sup>67</sup> Además Hunt (1985) dice que la comunicación no verbal “no es un sistema aislado, sino que es parte del sistema verbal”<sup>68</sup>, en el fondo la comunicación no verbal sería un apoyo de la comunicación verbal, “según la intención o el objetivo de la fuente o a pesar de su intención”.<sup>69</sup>

5) McEntee señala que “Con algunas excepciones, la mayor parte de la comunicación no verbal es aprendida y, por consiguiente, no ocurre al azar, sino sigue reglas socioculturales”<sup>70</sup>, las que pueden cambiar con el tiempo.

6) Por último McEntee establece que “El mensaje no verbal es altamente contextual, abierto a múltiples interpretaciones, por la variabilidad de las circunstancias en que se puede encontrar. Por consiguiente, puede malinterpretarse con facilidad”.<sup>71</sup>

En base a estas reglas, Starkey Duncan presenta una lista de modalidades de la comunicación no verbal: “a) el movimiento corporal o conducta kinésica, gestos u otros movimientos corporales, incluyendo la expresión facial, el movimiento ocular

y la postura; b) el paralenguaje: las vocalizaciones, ciertos sonidos no lingüísticos, como la risa, el bostezo, el gruñido y ciertas distorsiones o imperfecciones del habla, como pausas repentinas y repeticiones, y c) la proxémica: la utilización del <<espacio social y personal y la percepción que se tiene de éste (Hall, 1966:1); d) el olfato, e) la sensibilidad de la piel al tacto y a la temperatura; y f) el uso de artefactos, como el vestuario y el arreglo personal.”<sup>72</sup>

Paul Ekman establece seis funciones de la comunicación no verbal:

- 1) “Repetir: A veces con la comunicación no verbal, la fuente simplemente repite lo que se ha dicho.
- 2) Sustituir: A veces la comunicación no verbal sustituye la comunicación verbal.
- 3) Contradecir: A veces la conducta no verbal contradice la conducta verbal.
- 4) Complementar: Esta función, en muchos aspectos, es opuesto a la de contradecir. A veces la conducta no verbal complementa o amplifica el mensaje verbal.
- 5) Acentuar: A veces los actos no verbales sirven como puntos de exclamación: acentúan partes del mensaje verbal.
- 6) Regular o controlar: En las situaciones interpersonales, los actos no verbales frecuentemente regulan el flujo de la conversación”<sup>73</sup>

Es importante precisar que “el significado de un mensaje no verbal depende del contexto en que se encuentra, y puesto que es muy difícil que un observador, e incluso el mismo receptor, comprenda todos los elementos que pueden ser significantes en determinado contexto, fácilmente se puede malinterpretar una señal o mensaje no verbal”.<sup>74</sup>

Según Flora Davis, “las palabras son sólo el comienzo, porque detrás de ellas está el cimiento sobre el cual se construyen las relaciones humanas: la comunicación no verbal. Las palabras son hermosas, fascinantes e importantes, pero las hemos sobrestimado en exceso, ya que no representan la totalidad, ni siquiera la mitad

del mensaje. Más aún, como sugirió cierto científico <<Las palabras pueden muy bien ser lo que emplea el hombre cuando le falla todo lo demás>>”.<sup>75</sup>

Para Pío E. Ricci Bitti y Bruna Zanni existen las siguientes competencias: “a) la competencia lingüística, la capacidad de producir e interpretar signos verbales (...) b) la competencia paralingüística, que es la capacidad de modular algunas características del significante, como énfasis, cadencia de la pronunciación, además de intercalar risas, exclamaciones, etcétera; c) la competencia kinésica, es decir, capacidad de realizar la comunicación mediante ademanes y gestos (señales, mímica, movimientos del rostro, de las manos, del cuerpo, posturas, etcétera); d) competencia proxémica, o capacidad de variar las actitudes especiales y las distancias interpersonales del acto de la comunicación, como el tocarse, el estar o no en contacto, distancias que tienen significados culturalmente determinados”<sup>76</sup> estas definiciones también pueden considerarse como similitudes de todos los conceptos que encierra la comunicación no verbal según Flora Davis.

Hay otras competencias que la comunicación verbal y no verbal comparten “e) la competencia ejecutiva, o capacidad de acción social, de utilizar el acto lingüístico y no lingüísticos de para realizar en concreto la intención comunicativa; f) competencia pragmática, que es la capacidad de usar los signos lingüísticos y no lingüísticos de manera adecuada a la situación y a las propias intenciones; g) competencia sociocultural, es decir, capacidad de reconocer las situaciones sociales y las relaciones según los papeles desempeñados, junto con la capacidad de concebir significados y conocer los elementos distintivos de determinada cultura.”<sup>77</sup> Todas las competencias comunicativas mencionadas, ya sea verbal o no verbal, están sujetas al contexto y la relación que los comunicantes mantengan.

Según Fraser (1978) “un primer paso hacia la revelación y la comprensión de riqueza propia de los procesos de comunicación consiste en utilizar una interacción comunicativa basándose en los sistemas (de comunicación) de que se compone”<sup>78</sup>. Fraser distingue estos sistemas “el sistema verbal, de entonación (uso del énfasis, recalcado, inflexiones de la voz: no son palabras en sí las que dicen si determinada frase es enunciativa o interrogativa, sino las diferencias en el

acento y las modalidades de la entonación), paralingüístico (que comprende fenómenos como rezongos, bostezos, susurros, risitas, accesos de tos, etcétera)".<sup>79</sup>

Finalmente es importante destacar que la comunicación no verbal es "Una de las teorías más asombrosas que han propuesto los especialistas en comunicación es la de que algunas veces el cuerpo comunica por sí mismo, no sólo por la forma en que se mueve o por las posturas que adopta. También puede haber un mensaje en la forma del cuerpo en sí, y en la distribución de los rasgos faciales. Birdwhistell cree que el aspecto físico está a menudo culturalmente programado."<sup>80</sup>

Es necesario destacar que la comunicación no verbal puede dividirse en tres áreas: La comunicación no verbal corporal o Kinésica, la comunicación no verbal vocal o Paralingüística y la comunicación no verbal espacial o Proxémica.

### **1.3.2.1 Kinésica**

Según McEntee "el área de conocimiento que estudia la expresión de los mensajes no verbales corporales se conoce como kinésica. La palabra kinésica se deriva del griego kinen y significa mover".<sup>81</sup> Los objetos de estudio de la kinésica son: "1) los gestos y movimientos corporales, 2) las expresiones faciales, 3) la mirada y 4) el tacto".<sup>82</sup>

Paul Ekman y W.V. Friesen (1969) clasificaron los gestos y movimientos corporales con base en sus funciones: "1) emblemas, 2) ilustraciones, 3) demostraciones de afecto, 4) reguladores y 5) adaptadores".<sup>83</sup>

Ekman y Fieser además señalan otras funciones de los gestos y movimientos corporales, como los "signos de ilustración, de afecto, de control y de adaptación".<sup>84</sup> Estos teóricos sostienen que los signos de ilustración "acompañan, ilustran y refuerzan el mensaje verbal"<sup>85</sup>; los signos de afecto "son expresiones faciales que reflejan el estado emocional de la persona. Puede reforzar o contradecir el mensaje verbal"<sup>86</sup>; los signos de control son "movimientos

corporales y gestos faciales que monitorean y controlan la comunicación verbal de la otra persona. Proveen la retroalimentación que se necesita para saber si se está entendiendo el mensaje<sup>87</sup>; finalmente los signos de adaptación son un “movimiento corporal y gestos faciales sin intención de comunicar. Son esfuerzos para adaptarse a las necesidades físicas e inmediatas”.<sup>88</sup>

### **1.3.2.2 Paralingüística**

Según Majorie Vargas “el área de conocimiento que estudia la expresión de los mensajes no verbales producidos por la voz, se conoce como paralingüística, la cual trata lo relacionado con el paralenguaje, que se refiere a <<todo estímulo producido por la voz humana (con la excepción de las palabras) que puede ser oído por otro ser humano.”<sup>89</sup>

Estos estímulos producidos por la voz humana son definidos por McEntee como “señas vocales, las que corresponden a fenómenos acústicos específicos muy variados, que consisten en elementos de calidad de voz, vocalizaciones y pausas”.<sup>90</sup> En base a estas señas vocales, los receptores del mensaje pueden hacer juicios o inferencias de cuatro tipos de información, éstos son: “1) las características físicas del emisor, como aspecto físico, edad, ocupación, clase social, sexo, nivel de educación y región geográfica, 2) su personalidad, 3) su actitud hacia el receptor y 4) su estado emocional”.<sup>91</sup>

### **1.3.2.3 Proxémica**

McEntee dice “que el área de conocimiento que estudia la expresión de los mensajes no verbales con el uso del espacio se conoce como proxémica.”<sup>92</sup> La autora señala que sus temas de investigación son: “1) la relación entre la conducta humana y la arquitectura, 2) el espacio interpersonal y 3) la territorialidad.”<sup>93</sup>

La primera área de investigación de la proxémica es en torno a la relación entre la conducta humana y la arquitectura. A. H. Maslow y N.L. Mintz en 1956 realizaron una serie de estudios sobre la influencia que tiene la arquitectura y los objetos sobre la naturaleza de la interacción humana, esto les permitió llegar a la conclusión de que “las habilidades de los sujetos eran <<más efectivas en un cuarto bonito que en un cuarto feo.”<sup>94</sup>

La segunda área de investigación de la proxémica está basada en los espacios interpersonales, sobre esto McEntee dice “esta área de investigación supone que las personas mantienen ciertas distancias o espacios entre sí, que definen su relación interpersonal”.<sup>95</sup> Majorie Vargas establece que el espacio personal de las personas es una especie de burbuja que protege al individuo, ya que “se expande o contrae dependiendo de varios factores, entre ellos el de la relación que se permite entre la persona y los demás”.<sup>96</sup>

La tercera área de estudio de la proxémica es la territorialidad, este concepto según McEntee se entiende como “una extensión del concepto del espacio interpersonal”.<sup>97</sup> Para Knapp este concepto se refiere “a la identificación de una persona o de un grupo con determinado espacio o territorio de manera que señala su titularidad y disposición a defenderlo”.<sup>98</sup>

#### **1.4 Tipos de Comunicación**

La comunicación como proceso se desarrolla en diversos contextos y con determinado número de individuos que participan en ella, esto permite que se creen interrelaciones entre las personas. El individuo necesita de otro para llevar a cabo la comunicación completamente, es decir, hasta que el proceso alcance la etapa de la retroalimentación o feedback, - concepto introducido por David Berlo – o sea, hasta que el emisor recibe una respuesta del receptor.

Se pueden distinguir diferentes tipos de comunicación en cuanto al número de personas que interactúan en ella. Según Eileen McEntee, en su texto “La comunicación Oral”, ésta puede ser:

- Comunicación Intrapersonal: “es comunicación consigo mismo. En este nivel de comunicación, la persona recibe las señales que representan las propias sensaciones o sentimientos. Estas señales provienen de varias fuentes”.<sup>99</sup>
- Comunicación Interpersonal: “se refiere al diálogo entre dos personas, la comunicación en grupo pequeño incluye la comunicación en grupos de 3 a 7 personas”.<sup>100</sup>
- Comunicación en público: “se refiere a aquella comunicación en la que el individuo presenta un mensaje ante un grupo de más de 7 personas, o bien en que pequeños grupos (3 a 7 personas), organizados a manera de foro o sin moderador “platican” entre sí en presencia de un audiencia”.<sup>101</sup>

Cada uno de estos niveles de comunicación podría llevarse a cabo cara a cara, o bien por interpuesto entre un emisor y el receptor.

Ángel Cuenca en su ensayo “Ética de la Comunicación” define la comunicación intrapersonal como “aquella que realiza un individuo consigo mismo, o como diría Ángel Cuenca la comunicación que “tiene lugar dentro de una persona [...] se realiza por medio de la codificación de un mensaje, como es el pensamiento”.<sup>102</sup>

En base a esto, se utiliza la comunicación intrapersonal para reflexionar acerca de una situaciones que pueden ir desde como hablamos hasta como nos vestimos o caminamos. Por medio de este nivel de comunicación, el individuo toma conciencia de su entorno, otorgándole mayor importancia a la información obtenida a través de los sentidos.

Otro tipo de comunicación existente es el que se define como interpersonal, aquel tipo de comunicación que se da entre las personas, con la diferencia de la intrapersonal que en este caso los individuos son tomados como partes de sistemas interpersonales. Donde la mayoría de las veces existe una retroalimentación inmediata, debido al tipo de relación que se establece al comunicarse. Según los alcances que hace sobre comunicación interpersonal, Berlo señala que “las conductas de la fuente no se producen independientemente

de las conductas del receptor, o viceversa”<sup>103</sup>. Y es aún más enfático al afirmar que “en toda comunicación la fuente y el receptor son interdependientes”.<sup>104</sup> Entonces emisor y receptor, deben estar completamente conscientes del comportamiento del otro para poder realizar de manera optima la transferencia de información.

En la comunicación interpersonal la relación establecida entre los participantes del proceso se constituye mediante mensajes con contenido emotivo, racional, informativo y/o controladores. Además se entrega gran importancia al comportamiento no verbal, como la apariencia física, la proxémica, la kinésica, el paralenguaje (risa, bostezo, gruñidos, imperfecciones del habla).

Un tercer tipo de comunicación es aquella que define Ángel Cuenca como “la emisión de un mensaje por un medio tecnológico a grandes grupos de personas”<sup>105</sup>, o sea, la comunicación masiva o de masas, que se desarrolla entre un emisor y muchos receptores, que no necesariamente se efectúa cara a cara y que en la actualidad se ha fortalecido gracias a la inmediatez de la información, por las múltiples conexiones con los medios de comunicación.

La comunicación masiva es aquella donde los individuos perciben, interpretan y comunican mensajes, cuyo contenido es de naturaleza cuantitativa. Donde además - por parte del medio- se debe conocer a cabalidad el tipo de público y su capacidad de recibir mensajes, para que la comunicación se desarrolle correctamente. Por consiguiente, como este público es anónimo y heterogéneo, los mensajes preparados requieren tener mayor claridad, contexto y credibilidad.

A su vez existen otros niveles de comunicación analizables. Darío Rodríguez – en su obra “Gestión Organizacional”- establece otras distinciones de comunicación:

- Comunicación efectiva: definida como “la comunicación efectiva que tiene lugar cuando el emisor y el receptor llegan a entenderse”.<sup>106</sup>

Según el autor, esta debe ser prioritariamente cara a cara para lograr el feedback necesario inmediatamente y así permitir al emisor conocer sus alcances y limitaciones con respecto al mensaje pronunciado.

- Comunicación eficiente: descrita como “la comunicación eficiente, en cambio, se refiere al logro de los objetivos con costos mínimos”.<sup>107</sup>

Las organizaciones al momento de comunicar información a sus miembros, generalmente optan por este tipo de comunicación, perdiéndose la efectividad que otorgan las relaciones cara a cara.

Según este autor “la comunicación eficiente no necesariamente es efectiva”<sup>108</sup> y viceversa. Los miembros de una institución no siempre interpretan correctamente el mensaje de las informaciones que se mandan por escrito, canal por el cual se busca lograr el menor coste, entonces es imposible conocer su opinión o incluso en ocasiones ni siquiera las leen. Dentro de una organización es “necesario encontrar un adecuado equilibrio entre la efectividad y la eficiencia”.<sup>109</sup>

#### **1.4.1 Las siete c (7 C) de una buena Comunicación.**

Scott Cutlip, Allen Center y Glen Broom en el libro Relaciones Públicas Eficaces, entregan siete categorías denominadas la 7 C de la comunicación, que son la base de cualquier programa de comunicación que se aplique en una organización. Las 7 C de la comunicación son:

- a) Credibilidad: Consiste en el clima de confianza que la organización genera, a través de su accionar, lo cual refleja la fuerte intención de servir tanto a sus usuarios, las instituciones asociadas. Según los autores Cutlip, Center y Broom “Los receptores deben tener confianza en el emisor y tener buena consideración acerca de la competencia en la materia de la fuente”.<sup>110</sup>
- b) Contexto: Corresponde a la realidad y al entorno de la institución los cuales debe ser coherentes con los lineamientos y objetivos de ésta. Según

Cutlip, Center y Broom “El contexto debe fomentar la participación y reproducción. Debe confirmar y no contradecir el mensaje”.<sup>111</sup>

- c) Contenido: El emisor de la organización debe configurar su mensaje de acuerdo al público al cual se dirige. Y para ello, tiene que adecuar el contenido tanto en la significación como en la escala de valores del usuario de la institución. “En general, las personas seleccionan aquellos ítems informativos que les ofrecen mayores recompensas”.<sup>112</sup>
- d) Claridad: El mensaje debe ser elaborado de la manera más simple posible. De tal modo que el significado de las palabras sea compartido por el emisor y el receptor de la institución. Los autores Cutlip, Center y Broom especifican que “Una organización debe hablar al unísono, no a través de varias voces a la vez.”<sup>113</sup>
- e) Continuidad y Consistencia: Dado que la comunicación es un proceso continuo necesita de la repetición para poder ser efectiva, de acuerdo con los objetivos de la institución. Asimismo, aquello que se comunica debe ser sólido y completo en términos comunicativos.
- f) Canales de Comunicación: Para llegar de manera más efectiva a sus públicos específicos, la institución debe utilizar canales reconocidos y avalados por ellos. Es decir “Canales que los receptores utilicen y respeten”.<sup>114</sup>
- g) Capacidad del público: Se refiere al esfuerzo que deben hacer los receptores para entender y comprender los mensajes que provienen de la institución. Mientras menos esfuerzo les tome comprender la información, más efectiva será la comunicación.

## 1.5 Funciones de Comunicación

Según Eileen McEntee las funciones de la comunicación humana puede clasificarse en dos grandes tipos: “expresiva y utilitaria.”<sup>115</sup> Asimismo la función utilitaria puede clasificarse en otras dos funciones: “informativa y persuasiva”<sup>116</sup>

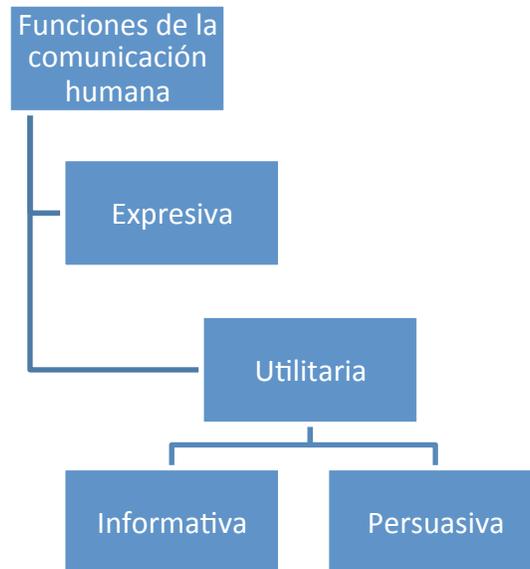


Figura 8 - Esquema de las Funciones de la comunicación.

También el proceso de comunicación tiene cuatro funciones principales, estas son: “Controlar, informar, persuadir y educar.”<sup>117</sup>

- 1) La primera función consiste en “ejercer control mediante la entrega de información”<sup>118</sup>, esto se refiere a controlar el comportamiento de los miembros de la sociedad, dependiendo del contexto en el que estén insertos los comunicantes.
- 2) La segunda función es “informar mediante conceptos y datos”<sup>119</sup> y así los individuos puedan obtener la información necesaria para tomar decisiones.

- 3) La tercera función comunicativa es “persuadir por ideas y expresión emocional”<sup>120</sup> con el fin de convencer a otros individuos de que acepten el mensaje que se les ofrece, ya sea mediante el uso racional de ideas y conceptos o la expresión emocional, apelando a las frustraciones y sentimientos de las personas que recibirán el mensaje.
- 4) La cuarta función al momento de comunicar es “educar por motivación”<sup>121</sup> con el fin de aclarar a los comunicantes que sus acciones son correctas o no, mediante el uso del “premio y castigo”.<sup>122</sup>

Según Pio Ricci Bitti y Bruna Zani, existen también otras cinco funciones de la comunicación o del lenguaje, estas son: “Referencial o representativa, interpersonal o expresiva, de auto y heterorregulación (o de control), de coordinación de las secuencias de interacción y de metacomunicación.”<sup>123</sup> Respecto a ellas “en todo proceso comunicativo se puede desempeñar, a la par, más de una función”<sup>124</sup>, es decir, que son plurifuncionales.

- a) Función referencial: “Es considerada como la función fundamental de la comunicación, y consiste en el intercambio de informaciones entre los interlocutores sobre un objeto o punto de referencia (...) o un hecho del mundo exterior, un suceso sobre el que un sujeto emisor desea proporcionar informaciones al oyente.”<sup>125</sup> Pese a esto es posible transmitir información de manera no verbal, pero aún así esas codificaciones siguen siendo una forma de lenguaje.

Esta función también se refiere “al significado de las palabras o la semántica y el mundo extralingüístico al que se aplican...el hablante de una lengua organiza el mundo en torno así, las formas lingüísticas que usa y el modo como vincula esos dos elementos.”<sup>126</sup> Para que el intercambio de información sea “eficaz a nivel referencial y se eviten malos entendidos, es importante que los interlocutores compartan una misma estructura semántica”.<sup>127</sup>

- b) Función interpersonal o expresiva: Se refiere a que “un mensaje verbal no es nunca una transmisión neutra de informaciones sobre el mundo circundante, sino que siempre hay también una comunicación entre quién habla y sus interlocutores”<sup>128</sup>, es decir, que el mensaje en si además posee un contenido interpersonal o emocional que varía según la relación de los comunicantes y su contexto.

Danzinger citado por Ricci y Zani, dice que “es un grave error suponer que la gente dice siempre lo que parece estar diciendo”<sup>129</sup> con esto se refiere a que “las frases constituyen una representación explícita de su contenido semántico, pero al mismo tiempo, cuando se pronuncian en determinado contexto interpersonal, presentan interrogantes cuya referencia es la relación entre los interlocutores”<sup>130</sup> lo que además hace referencia a la teoría del doble vínculo, la cual expone que “en todo proceso comunicativo existen dos elementos, un contenido y la relación que se da entre los comunicantes, esta última determinará el significado que le otorguen los hablantes al contenido del mensaje, es decir según a quién estés comunicando, será la forma y fondo del mensaje”.<sup>131</sup>

“La expresión de los estados emotivos puede ser explícita, o sea declarada verbalmente o bien se puede realizar mediante señales no verbales”.<sup>132</sup>

- c) Función de auto y heterorregulación (o de control): También conocida como de general instrumental o de control de comportamiento, “tiene como propósito el conseguir un objetivo concreto”<sup>133</sup> un ejemplo de esta función sería el hacerle una petición a alguien.

Ricci y Zani citan a Soskin y John (1963), quienes “establecieron seis diversos modos verbales, todos potencialmente eficaces para realizar la petición en cuestión; a) enunciativo, b) directivo, c) señalativo, d) mensurativo, e) expresivo y f) dudativo.”<sup>134</sup> Por ejemplo si la persona que realiza el acto lingüístico tiene frío puede decir “a) Hace frío hoy, b)

préstame el saco, c) tengo frío, d) tu saco es caliente...e) Brrr... (Onomatopeya aduciendo frío), f) me pregunto si habré traído el saco...”<sup>135</sup>

El comunicante también puede dar a conocer su intención de pedir de manera implícita o no verbal, haciendo gestos o siguiendo con los ejemplos anteriores si la relación con la otra persona es muy personal, quizás el acercarse y abrazar al otro le dará a entender que tiene frío.

- d) Función de coordinación de las secuencias interactivas: Es “el intercambio de informaciones del tipo que sea, es preciso obviamente que la interacción entre los participantes sea iniciada y mantenida”<sup>136</sup>, con esto se refiere a que “Para que sea posible una comunicación y no un acercamiento caótico e incomprensible de ademanes y palabras, es preciso, en efecto, que los interlocutores compartan reglas sobre el uso de símbolos, además de una serie de elementos, como son el turnar los papeles de hablante y oyente, saludarse, despedirse, etcétera.”<sup>137</sup>

En esta función los elementos no verbales desempeñan un papel particularmente predominante “en cuanto que permiten la segmentación del flujo de la conversación en unidades organizadas jerárquicamente y favorecen la sincronización de las intervenciones de los participantes”<sup>138</sup>, con esto se refiere a la utilización del paralenguaje, es decir “todo aquello que acompaña al lenguaje, pero no es lenguaje propiamente tal”<sup>139</sup>, esto incluye a “lo corporal o kinésica y a lo espacial o proxémica.”<sup>140</sup>

- e) Función de metacomunicación: “Toda comunicación tiene dos aspectos, uno referente al contenido del mensaje, de la noticia transmitida, y otro referente al modo como tal mensaje se ha de tomar y, por tanto, la relación que existe entre los que se comunican”<sup>141</sup> esta función también tiene está relacionada con la teoría del doble vínculo propuesta por los teóricos de la Escuela de Palo Alto, la cual propone “en todo proceso de comunicación hay dos elementos implicados, un contenido y una relación (...) esto ligado a la afirmación de que no existirían los llamados conceptos universales, ya

que la relación entre los hablantes determinará el contenido de su conversación, de manera implícita o explícita”<sup>142</sup>

Según lo que establecen Paul Watzlawick y los otros colaboradores de la Escuela de Palo Alto (entre ellos Bateson, Birdwhistell, Goffman, Hall, Jackson, Schefflen y Sigman) “La capacidad de metacomunicar de manera adecuada no sólo es la condición sine qua non de la comunicación eficaz, sino que está estrechamente vinculada con el gran problema de la conciencia de sí y de los demás.”<sup>143</sup>

Esto quiere decir que “todo tipo de comunicación es en el fondo metacomunicación, ya que se encuadra o se entrecomilla a sí misma, sumado además de que cada vez que comunicamos estamos estableciendo una relación”<sup>144</sup>, además se puede definir como metacomunicación “a la acción que realiza el que quiere comunicar, al volver sobre lo comunicado con el afán de explicarse o entenderse.”<sup>145</sup>

De esto se concluye que “metacomunicar, por tanto, comporta dos operaciones distintas aunque a menudo conexas: a) percatarse de que el propio sistema de codificación lingüística puede ser diverso al de los otros, b) evidenciar los aspectos relacionales propios del intercambio comunicativo.”<sup>146</sup>

## **1.6 Elementos de la Comunicación**

A medida que la investigación sobre el proceso comunicativo aumentó, los teóricos de la comunicación como Harold Lasswell, Claude Elwood Shannon, Warren Weaver, Wilbur Schramm, Roman Jakobson, Gerhard Maletzke y Carl Hovland agregaron nuevos elementos al proceso comunicativo. Aún así, existen elementos comunes a la mayoría de los modelos de comunicación, que son: emisor, mensaje, canal, receptor y retroalimentación o feedback.

En la Retórica de Aristóteles se señala “tenemos que considerar tres componentes en la comunicación: el orador, el discurso y el auditorio (...) Quiso decir con ello que cada uno de estos elementos es necesario para la comunicación y que podemos organizar nuestro estudio del proceso de acuerdo con tres variables: 1) la persona que habla, 2) el discurso que pronuncia y 3) la persona que escucha”<sup>147</sup>

Aunque la mayoría de los modelos comunicativos actuales son similares al de Aristóteles o al menos parten desde su base, estos modelos son más complejos: “uno de los modelos contemporáneos más utilizados es el de Shannon y Weaver, el cuál es ciertamente compatible con el modelo de Aristóteles”<sup>148</sup>, ya que “sus componentes incluyen: 1) una fuente, 2) un transmisor, 3) una señal, 4) un receptor, y 5) un destino...Si por fuente entendemos el orador, por señal el discurso, y por destino al que escucha, tenemos el modelo aristotélico, más dos elementos agregados: el transmisor que envía el mensaje original y el receptor que lo capta para hacerlo llegar al destinatario.”<sup>149</sup>

Según David K. Berlo, el emisor, fuente de comunicación o codificador es quien emite la información o mensaje, “después de determinar la forma en que desea afectar a su receptor, codifica un mensaje destinado a producir la respuesta esperada.”<sup>150</sup> Dentro de la fuente o emisor existen cuatro factores que pueden afectar la fidelidad del mensaje que desea entregar: “a) sus habilidades comunicativas, b) sus actitudes, c) su nivel de conocimiento, y d) la posición que ocupa dentro de un determinado sistema socio-cultural.”<sup>151</sup>

Según la académica Marcela Poblete, el emisor “puede ser formal o informal”<sup>152</sup>, lo que estará condicionado por los factores antes expuestos. El mensaje a su vez puede ser explícito o subliminal, será explícito “cuando quede claramente establecido mediante el uso de palabras y/o gestos”<sup>153</sup>, por otro lado será subliminal “cuando se subentiende o se deduce el contenido del mensaje, según lo expresado por el emisor, este tipo de mensaje puede llevar a un error en la interpretación.”<sup>154</sup>

Los mensajes “pueden ser racionales o emotivos”<sup>155</sup>, “dependiendo de la situación en que se emite el mensaje y del contenido de este, además de la relación entre los comunicantes.”<sup>156</sup>También pueden ser “unilaterales, bilaterales o multilaterales”<sup>157</sup>, esto dependerá de a cuantas personas va dirigido el mensaje. Otra característica es que la información entregada en el mensaje puede ser “transversal, oblicua, ascendente y/o descendente”<sup>158</sup>, lo que estará determinado por los flujos de información existentes entre los comunicantes o el tipo de relación que estos mantengan.

Según Alejandro López, Andrea Parada y Franco Simonetti, el canal “es definido como los sentidos a través de los cuales un decodificador receptor puede percibir el mensaje transmitido por la fuente codificadora”<sup>159</sup>, su función es “permitir la comunicación y unir la fuente con el receptor.”<sup>160</sup>Además “todo mensaje debe ser transmitido a través de un canal.”<sup>161</sup>

Para Berlo resulta útil hablar de fuentes y receptores en forma separada “no tiene sentido suponer que éstas sean funciones o tipos de conducta independiente. Decir que un individuo es una fuente implica que hemos detenido la dinámica del proceso en cierto punto; decir que este individuo es un receptor implica, simplemente, que hemos utilizado un punto distinto para comenzar a hablar del proceso (...) Aquel que en un momento es una fuente, ha sido un receptor”.<sup>162</sup>

Al hacer la diferencia entre emisor y receptor, se puede establecer las habilidades comunicativas del receptor, “si el receptor no posee la habilidad de escuchar, de leer y de pensar, no estará capacitado para recibir y decodificar los mensajes que la fuente-encodificador ha transmitido.”<sup>163</sup> Además se puede definir al receptor en cuanto a sus actitudes “la forma en que decodifica un mensaje está determinada en cierto modo por sus actitudes hacia sí mismo, hacia la fuente y hacia el contenido del mensaje. Todo lo que hemos dicho con respecto a las actitudes de la fuente es igualmente aplicable al receptor.”<sup>164</sup>

La retroalimentación o feedback tiene directa relación con el papel que juegan emisor y receptor en el proceso comunicativo, puesto que “las funciones de la

fuente y el receptor son complementarias e intercambiables.”<sup>165</sup> La retroalimentación, feedback o refuerzo “se da en un modelo circular y consiste en que varios mensajes pueden ser enviados simultáneamente”<sup>166</sup>, esto quiere decir que una vez enviado el mensaje, se puede obtener respuesta o múltiples respuestas que retroalimenten comunicacionalmente al emisor o codificador.

### **1.7 Axiomas de la Comunicación**

Paul Watzlawick señala que en el campo de la comunicación humana, en el cual las claves intercambiadas emanan directamente del cuerpo (movimientos, gestos, posturas), el habla (verbalizaciones), la voz (tono, volumen, tempo, etc.) y el contexto inmediato (situación física, social, cultural, etc.), se distinguen cinco axiomas fundamentales, los cuales están centrados en la dimensión interpersonal de la comunicación y que pueden ser jerarquizados según quien los lea. Éstos son:

1.- “La imposibilidad de no comunicar”<sup>167</sup>: que deriva de una propiedad básica del comportamiento, pues no existe algo que sea contrario a esto, por lo tanto, es imposible no comportarse. “Por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar”<sup>168</sup> ya que debido a la actividad, inactividad, palabras o silencio, éstas siempre tendrán valor de mensaje y siempre se estará comunicando.

2.- ‘Los niveles de contenido y relaciones de la comunicación’: que significa lo siguiente, “toda comunicación no sólo transmite información sino que, al mismo tiempo impone conductas”<sup>169</sup>. Watzlawick cita a Gregory Bateson y explica estas dos operaciones que se conocen como aspectos “referenciales” y “conativos” de toda comunicación. El aspecto referencial de un mensaje transmite información y por ende es el contenido del mensaje. Por otra parte, el aspecto conativo se refiere a que debe entenderse el tipo de mensaje que es y éste dependerá de la relación existente entre los comunicantes, en ese caso es necesario precisar el significado de la relación para que el contenido sea claro. Es decir, existe la posibilidad que el mensaje tenga el mismo contenido (información), pero que

defina relaciones distintas, o sea, que sea diferente la forma de expresar las cosas.

3.- 'La puntuación de la secuencia de hechos': que consiste en el intercambio de mensajes entre los comunicantes. Los participantes de la interacción necesariamente puntúan la secuencia de los hechos en forma arbitraria, ya que "resulta evidente que la puntuación organiza los hechos de la conducta y, por ende, resulta vital para las interacciones en marcha."<sup>170</sup> Existen secuencias circulares de comportamientos que se retroalimentan de forma organizada, arbitraria y unilateralmente por cada participante, de tal manera que los hechos aparecen como causas o efectos, según quien los perciba.

4.-'Comunicación digital y análoga': se centra en la posibilidad de referirse a los objetos de dos maneras totalmente distintas. Primero se les puede representar por un símil como un dibujo, es decir, mediante una semejanza auto-explicativa, o bien mediante un nombre o palabra.

- 'Comunicación análoga': consiste en todo lo que sea comunicación no-verbal, ya sean posturas –proxémica–, gestos, expresión facial –kinésica–, la inflexión de la voz, el ritmo –paralingüística–.
- 'Comunicación digital': es el habla, el lenguaje.

Según este autor "los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente. El lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja y poderosa pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación, mientras que el lenguaje analógico posee la semántica pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones"<sup>171</sup>.

5.-'Interacción simétrica y complementaria': que corresponde a relaciones basadas en la igualdad o en la diferencia. Watzlawick explica que en el primer caso, "los participantes tienden a igualar especialmente su conducta recíproca, y así su interacción puede considerarse simétrica"<sup>172</sup>. Este tipo de interacción se caracteriza por su igualdad y diferencia mínima, ya que tanto uno como el otro

participante puede indistintamente tomar decisiones, criticar y comentar la conducta del otro, dar consejos y proponer alternativas. En el segundo caso, “la conducta de uno de los participantes complementa la del otro, constituyendo un tipo distinto de Gestalt y recibe el nombre de complementaria”<sup>173</sup>, todo esto está basado en un máximo de diferencia porque los participantes intercambian diferentes tipos de comportamientos.

### **1.8 Fidelidad comunicacional**

Existen otros dos elementos o factores que se dan en un proceso comunicativo: la fidelidad de la comunicación y el ruido. “La palabra fidelidad es empleada aquí en el sentido de que el comunicador ha de lograr lo que desea.”<sup>174</sup> La fidelidad en la comunicación se da de forma total cuando “el encodificador expresa en forma perfecta el significado de la fuente y el decodificador de códigos de alta fidelidad es aquel que interpreta el mensaje con una precisión absoluta.”<sup>175</sup>

Sin embargo, para Eileen McEntee la fidelidad “nunca podrá ser exacta”<sup>176</sup>, ya que “en el proceso de la comunicación humana siempre se tratará de la fidelidad relativa a la correspondencia entre la intención de la fuente y la comprensión del receptor de esta intención. Luego entonces, podemos hablar de mensajes de alta versus mensajes de baja fidelidad.”<sup>177</sup>

Esto se debe a que “la fidelidad del mensaje está relacionada con el esfuerzo que ponen tanto el emisor como el receptor en el proceso de la comunicación”<sup>178</sup>, ya que “Cada individuo decidirá si quiere poner el esfuerzo requerido en el proceso para comunicar un mensaje de alta fidelidad o si no quiere ponerlo, y tomará esta decisión de acuerdo a su conveniencia.”<sup>179</sup> Según McEntee “El concepto de fidelidad es útil para aclarar la relación entre ruido y retroalimentación en el proceso de la comunicación.”<sup>180</sup>

Theodore Clevenger y Jack Matthews definen el concepto de fidelidad como “la correspondencia entre el mensaje (señal) transmitido y su recepción. Tratándose del significado del mensaje, esta correspondencia nunca podrá ser exacta, de

manera que siempre tendríamos que hablar en términos de mensajes de alta o baja fidelidad, dependiendo del grado de correspondencia entre la intención del emisor y la comprensión por parte del receptor de esta intención.”<sup>181</sup>

Clevenger y Matthews hacen además una distinción sobre la fidelidad de la señal y la fidelidad del mensaje en el proceso comunicativo:

- 1) “En primer lugar, existe el problema de la fidelidad de la señal, que se refiere a la similitud entre la señal del sonido transmitido por el mecanismo vocal de la persona que habla y la señal del sonido recibido por el oído que escucha. Las discrepancias aquí son expresadas en términos de las diferencias físicas entre las dos señales de sonido.”<sup>182</sup>
  
- 2) “En segundo lugar, existe un problema diferente de la fidelidad del mensaje, que se refiere a la similitud entre la intención del mensaje de la persona que habla y el mensaje recibido por la persona que escucha.”<sup>183</sup> Clevenger y Matthews agregan que “Bajo condiciones de excelente fidelidad de la señal, ciertos aspectos de la fidelidad del mensaje pueden ser extremadamente adecuados, mientras que otros aspectos pueden definitivamente no ser adecuados.”<sup>184</sup>

Esto se debe a que en el proceso de comunicación oral “el mensaje es un fenómeno sumamente complejo, teniendo varios niveles de organización-lingüístico, de ideas o pensamientos, y de intenciones- y tenemos que considerar un aspecto diferente de la fidelidad en cada uno de sus niveles.”<sup>185</sup>

Para Clevenger y Matthews cuando se habla de fidelidad en la comunicación, es necesario explicar el concepto de inteligibilidad de las unidades lingüísticas de que se compone el mensaje y la del significado de dicho mensaje “una unidad lingüística -ya sea de fonema, palabra, frase u oración completa- es ininteligible solamente si la persona que escucha puede identificarla o reconstruirla con exactitud.”<sup>186</sup>

Pese a la importancia que tienen los problemas que amenazan la fidelidad de la señal y de la inteligibilidad de las unidades lingüísticas, se debe tener en cuenta que “si el emisor gasta energía en esforzarse por hacerse entender, si se explica bien, dando ejemplos y razones, e ilustrando sus ideas con apoyos verbales, si toma en cuenta la retroalimentación del receptor y cambia su mensaje de acuerdo con los requerimientos de éste, entonces se aumentará la probabilidad de que su mensaje sea un mensaje de alta fidelidad.”<sup>187</sup>

La probabilidad de que la recepción del mensaje sea de alta fidelidad aumentará si “el receptor también se esfuerza por comprender la intención del mensaje del emisor. Si el receptor escucha activamente, da retroalimentación verbal y no verbal.”<sup>188</sup> Sin embargo hay situaciones comunicativas que requieren menor esfuerzo de los comunicantes para entender fielmente el mensaje “las personas que se conocen tan bien que con puras murmuraciones se entienden.”<sup>189</sup>

El proceso de comunicación es un fenómeno complejo y tiene muchas variantes que pueden determinarlo o afectarlo. Eileen McEntee propone cuatro tipos de relaciones o situaciones entre esfuerzo-fidelidad del mensaje:

- 1) “Mucho esfuerzo-alta fidelidad: El emisor y/o receptor se esfuerzan por hacer efectiva la comunicación y logran comunicar un mensaje de alta fidelidad.
- 2) Mucho esfuerzo-baja fidelidad: El emisor y/o el receptor se esfuerzan por hacer efectiva la comunicación y el resultado es la comunicación de un mensaje de baja fidelidad.
- 3) Poco esfuerzo-alta fidelidad: El emisor y/o receptor se esfuerzan poco por hacer efectiva la comunicación y logran comunicar un mensaje de alta fidelidad.
- 4) Poco esfuerzo-baja fidelidad: El emisor y/o el receptor se esfuerzan poco por hacer efectiva la comunicación y el resultado es la comunicación de un mensaje de baja fidelidad.”<sup>190</sup>

En base a las relaciones entre esfuerzo-fidelidad, es necesario establecer que “El individuo tiene derecho de comunicarse o no hacerlo. En última instancia, es la persona misma quien decidirá si quiere poner el esfuerzo de comunicarse o no, y tomará esa decisión de acuerdo a su conveniencia. El derecho a la comunicación se fundamenta en la voluntad del individuo.”<sup>191</sup>

## 1.9 Ruido

El ruido, aunque no es un elemento de la comunicación, si es un factor que incide al comunicar e informar. Se define como “todo aquello que puede dificultar y obstaculizar el desarrollo del proceso de comunicación.”<sup>192</sup> Según Weaver se entiende como ruido a “todos estos cambios que inciden en la señal.”<sup>193</sup>

Shannon y Weaver introdujeron el concepto de ruido cuando comenzaron a hablar de fidelidad de la comunicación electrónica, definiéndolo como “factores que distorsionan la calidad de una señal.”<sup>194</sup> Se puede ampliar el significado que se tiene del concepto de ruido, de manera de incluir todos los factores o tipos de ruidos que pueden reducir la fidelidad. Existen dos tipos principales de ruido: mecánico y semántico.

- a) Ruido mecánico “Es el que se produce en el canal; por ejemplo, el efecto de la estática en la radio, de la nieve en la televisión, la distorsión de los anuncios que se transmiten en las estaciones del ferrocarril, un tartamudeo o impedimento del habla”<sup>195</sup>
- b) Ruido semántico “Es la interferencia del mensaje producida por una disonancia de sentido; es producto, en la mayor parte de los casos, de diferencias sociales o culturales entre el codificador y el decodificador. Una jerga profesional puede constituir un ruido semántico (puede significar << ¿No soy inteligente?>> o << ¿Acaso no soy diferente de ustedes, legos?>>) y esto puede impedir que el mensaje que se pretende transmitir sea

decodificado con exactitud. Un tono de voz pomposo también puede ser ruido”.<sup>196</sup>

Nairo Humberto Amaya, catedrático de la Universidad pedagógica y tecnológica de Colombia, establece que existen tres tipos de ruido:

- 1) “Ruidos físicos: Lugar, ambiente, distancia física entre los interlocutores, interferencias de ondas o de imágenes y todos los obstáculos en el canal.
- 2) Ruidos psicológicos: Diferentes campos de experiencia, dificultades neuromotoras, dificultades articulatorias o auditivas, falta de atención, deficiencia en la motivación, actitud defensiva del receptor, manejo errado del propósito, desfases en la percepción, respuestas inadecuadas del receptor.
- 3) Ruidos técnicos: Simultaneidad de mensajes, densidad de propósitos o contenidos, desfases semánticos, desconocimiento del tema o del código, encodificación o decodificación deficiente, configuración lingüística del mensaje con algún grado de desviación, en fin, la ausencia de todos los requisitos y exigencias, de acuerdo con el código y con las circunstancias comunicativas, en el desarrollo del discurso.”<sup>197</sup>

Lo que se debe entender es que “ruido y fidelidad son dos aspectos distintos de una misma cosa”<sup>198</sup>, ya que “la eliminación del ruido aumenta la fidelidad; la producción de ruido la reduce.”<sup>199</sup> Berlo ejemplificó este fenómeno como “ruido es lo que se produjo y sintió usted cuando la comunicación no funcionó, y fidelidad es aquello que ocurrió cuando la comunicación funcionó.”<sup>200</sup>

Dos formas de combatir el ruido y fomentar la fidelidad de la comunicación es mediante redundancia y retroalimentación. Según Richard Ellis y Ann McClintonck la retroalimentación “se da en un modelo circular y consiste en que varios mensajes pueden ser enviados simultáneamente”,<sup>201</sup> dando una respuesta al emisor o codificador. La redundancia se define como “una manera de evitar la

sobrecarga del canal es asegurar la existencia de suficientes canales utilizables a la vez para captar la totalidad de señales enviadas.”<sup>202</sup> Además “Si creamos suficientes canales innecesarios o redundantes en el sistema, en teoría aseguraremos que nunca tendremos una sobrecarga y esto aumenta la probabilidad de que se reciba el mensaje transmitido”.<sup>203</sup>

Para Shannon y Weaver la idea de que añadir canales redundantes aumentaría la probabilidad de que la señal alcance su objetivo, establece que “la cantidad de redundancia de que se provee a un sistema de comunicación debería considerarse como la medida de probabilidad de si la señal transmitida será recibida y descodificada fácil y adecuadamente.”<sup>204</sup>

De esto se desprende que “si enviamos la misma información simultáneamente por diferentes canales, aumentamos la probabilidad de que el mensaje logre pasar en alguno de ellos”<sup>205</sup>, es por esta razón que “los publicistas utilizan la prensa, televisión, vallas y cine para emitir el mismo mensaje sobre sus productos y aumentar la probabilidad de que los consumidores reciban el mensaje”.<sup>206</sup>

## 2. ORGANIZACIÓN

### 2.1 Definición

Según la Real Academia Española (RAE), organización significa “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”.<sup>207</sup>

Darío Rodríguez en “Gestión Organizacional” sostiene la premisa que prácticamente todas las funciones o necesidades de la sociedad moderna tienen una alternativa de solución generada por alguna organización, otorgando gran importancia al concepto. El autor, citando a Parsons, define el concepto de organización como “unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas en forma deliberada o reconstruidas para alcanzar fines específicos”.<sup>208</sup>

Stephen Robbins, a su vez postula que la Organización es “una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona con una base de relativa continuidad para lograr una meta común o una serie de metas”.<sup>209</sup> Mientras, Carlos Dávila se refiere al término como “organizaciones productivas, de servicio, públicas y privadas, grandes, medianas y pequeñas, etc.”.<sup>210</sup>

Otra definición que complementa las anteriores es la de Richard L. Draft, quien precisa las organizaciones como: “1)entidades sociales, 2) dirigidas a metas, 3) diseñadas con una estructura deliberada y con un sistema de actividad coordinados y 4) vinculadas con el ambiente externo”.<sup>211</sup>

Para Annie Bartoli, una organización como conjunto organizado corresponde a “cualquier grupo de hombres constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo”. Sin embargo “una organización no se corresponde pues con cualquier grupo”.<sup>212</sup> Por lo tanto, esta explicación remite a distinguir entre el ámbito privado y público, entendiendo este como aquellas organizaciones que no persiguen fines de lucro en sus objetivos.

De todas las definiciones anteriores, se pueden identificar rasgos comunes en una organización:

- Grupo de personas estructurado y coordinado
- Existen cursos de acción continuos
- Debe haber una interacción permanente, en dos niveles: interno y externo
- Hay metas y objetivos establecidos
- Se busca mantener la vinculación con el entorno.

## **2.2 Características de las organizaciones**

Las organizaciones, según Darío Rodríguez, se determinan por lo siguiente:

- a) “Estar definidas y diseñadas en términos de una racionalidad de adecuación de medios afines, esto es, en ellas hay una división del trabajo que ha sido hecha en forma consciente como resultado del intento de buscar fines en la forma más racional posible.
- b) El poder también queda dividido entre los distintos puestos, de tal manera de facilitar la coordinación y el control del cumplimiento de las distintas obligaciones laborales que se desprenden de la división del trabajo.
- c) También la comunicación queda canalizada en forma subordinada a la mejor y más eficiente manera de conseguir una adecuada coordinación de las actividades tendiente al logro de los fines.
- d) Las organizaciones existen en un entorno que es todo lo exterior a la organización: otras organizaciones, clientes, la sociedad global, la economía, el sistema legal, etc.
- e) También los miembros de la organización constituyen parte del entorno de ésta, su entorno interno”.<sup>213</sup>

Para el autor, las organizaciones tienen una racionalidad distinta a la de los individuos que participan en ellas. Factores organizacionales, tales como las reglas, tratan de ser determinantes en el comportamiento humano. “La organización entrena, adoctrina, convence y castiga o premia a sus miembros para que respondan y actúen de acuerdo a lo esperado. Los individuos, por su parte, tratan de acomodar las reglas y condiciones organizacionales a sus propios intereses y necesidades”.<sup>214</sup>

Según Annie Bartoli existen ciertos factores distintivos que posee una organización, éstos son los siguientes:

- “Posee una finalidad conocida por los miembros de ella
- Hay distribución de roles y tareas a realizar
- División de la autoridad y del poder formal
- Duración indefinida en función de los objetivos
- Tiene un sistema de comunicación y coordinación
- Hay criterios de evaluación y control de resultados”.<sup>215</sup>

### **2.2.1 Organizaciones Complejas**

Según Idalberto Chiavenato, la sociedad moderna está compuesta por organizaciones complejas y bastante diferenciadas, específicamente estas organizaciones son “sistemas demasiado complejos”. Las que poseen determinadas características:

- a) “Complejidad: referida a la estructura de la organización, donde a mayor división del trabajo se produce una mayor complejidad horizontal de la organización. Aparecen nuevos niveles verticales intermedios necesarios para la coordinación, interacción y control de las acciones de las personas.

- b) Anonimato: el énfasis de la organización se coloca en los trabajos y quehaceres, no en las personas. Importa que la acción se realice, no quién la efectúa.
- c) Rutinas estandarizadas: estas rutinas aparecen y se validan en la conducción de procesos y canales de comunicación, despersonalizándose el quehacer cotidiano.
- d) Estructuras personalizadas no oficiales: surgen instancias que conforman una organización informal dentro de la formal, cuyo poder e influencia influyen de diversas formas en ésta última.
- e) Tendencia a la especialización y a la proliferación de funciones: producto de la complejidad, en la organización se van distanciando las líneas de autoridad formal de las de idoneidad profesional o técnica.
- f) Tamaño: elemento final y propio de las grandes organizaciones, cuya manifestación puede generar situaciones problemas al interior de las mismas”.<sup>216</sup>

Para Darío Rodríguez -en “Gestión Organizacional” - la complejidad de las organizaciones nace por los problemas de coordinación de las subpartes del sistema “las organizaciones complejas comprenden numerosas subpartes que requieren coordinación y control y que cuanto más compleja sea la organización, más serios serán estos problemas”.<sup>217</sup> Los elementos de complejidad identificados y descritos por el autor son tres:

- “Diferenciación horizontal: es la forma en que las tareas realizadas por la organización se subdividen entre sus miembros.
- Diferenciación vertical: es jerárquica y puede medirse por el recuento del número de posiciones entre el ejecutivo principal y los empleados que trabajan en los puestos inferiores.
- Dispersión espacial: puede ser una forma de diferenciación horizontal o diferenciación vertical, es decir, que las actividades y el personal pueden ser dispersados físicamente según las funciones horizontales o verticales, por medio de la separación del centros de poder o de labores”.<sup>218</sup>

Para el autor, las organizaciones varían su nivel de complejidad respecto a su relación con el entorno “las organizaciones tienden a volverse más complejas a medida que el medio que las rodea se hace más complejo”.<sup>219</sup>

### **2.3 La organización como sistema**

Annie Bartoli, tomando las palabras de L. U Bertalanffy, define el término organización como “un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que lo componen. Lo que nos remite a la noción de sistemas”.<sup>220</sup> Esta definición sostiene que la organización es un “sistema” en el cual existe un conjunto de elementos unidos entre sí que interactúan entre ellos y a la vez, están inmersos en un entorno, al cual se debe adaptar y evolucionar, conservando una cierta continuidad a través de modificaciones sistemáticas. .

Según Joan Elías y José Mascaray, el sistema de las organizaciones está definido por las siguientes características:

- “Una organización constituye un sistema socio-técnico, ya que en ella interactúan entre sí elementos técnicos y elementos humanos.
- Las organizaciones pertenecen al tipo de sistemas abiertos, ya que funcionan y desarrollan su actividad en permanente interacción con su entorno, del que reciben estímulos y condicionamientos, y sobre el que influyen.
- Otra de las características de las organizaciones, consecuencia de la anterior, es su capacidad de adaptación permanente a los continuos cambios del entorno.
- Para que una organización pueda considerarse un sistema, debe adoptar una estructura que posibilite la comunicación entre sus elementos y con el entorno”.<sup>221</sup>

Para Idalberto Chiavenato, un sistema es “un conjunto de elementos, dinámicamente relacionados, en interacción, que forman una red de comunicaciones cuyos elementos son interdependientes, que desarrollan una actividad para lograr un objetivo operando con datos/energía/materia, unidos al ambiente que rodea el sistema, para suministrar información/energía/materia”.<sup>222</sup>

Según este autor, un sistema consta de cuatro elementos principales:

- a) “Entradas: todo sistema recibe entradas o insumos del ambiente circundante. Mediante las entradas (inputs) el sistema consigue los recursos o insumos necesarios para su alimentación y nutrición.
- b) Procesamiento: es el núcleo del sistema, transforma las entradas en salidas o resultados. Regularmente, lo constituyen subsistemas especializados en procesar cada clase de recurso o insumo recibido por el sistema.
- c) Salidas: son el resultado de la operación del sistema. Mediante, éstas (outputs) el sistema envía el producto resultante del ambiente externo.
- d) Retroalimentación: es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio en el sistema. La retroalimentación (feedback) constituye, por tanto, una acción de retorno”.<sup>223</sup>

Los sistemas existen y funcionan en un ambiente; dependiendo de la forma como se relacionan con este es que existen sistemas cerrados y sistemas abiertos, los que tienen las siguientes características:

- Sistema cerrado: “tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, que son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto”.

Existe en ellos una clara separación entre el sistema y el ambiente, lo que quiere decir que las fronteras del sistema están determinadas.

- Sistema abierto: “posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están bien definidas; sus relaciones

de causa y efecto son indeterminadas”. Son conocidos también como sistemas orgánicos, por sus características.<sup>224</sup>

La organización puede considerarse como un modelo genérico de sistema abierto. El sistema abierto está en continua interacción con el ambiente y establece un equilibrio dinámico en la medida en que mantiene su capacidad de transformación de energía o de trabajo. “Sin el flujo continuo de entradas de transformación y flujo de salida, no podría sobrevivir”.<sup>225</sup>

La teoría de los sistemas presenta un modelo conceptual que permite simultáneamente el análisis y la síntesis de la organización en un medio complejo y dinámico. Según palabras de Chiavenato, las partes de la organización conforman subsistemas que se interrelacionan.

Richard L. Draft sostiene que, para entender una organización, es necesario comprenderlo como un sistema “conjunto de elementos interactuantes que adquiere insumos del ambiente, los transforma y descarga producto en el ambiente externo”.<sup>226</sup> Distingue a su vez, sistema abierto y sistema cerrado, definiéndolos de la siguiente manera:

- Sistema cerrado: “no dependería de su ambiente; sería autónomo, encerrado en sí mismo y sellado ante el mundo exterior”. Aunque sostiene que no puede existir un sistema verdaderamente cerrado, los primeros estudios de organización se enfocaban en ellos, sin embargo, esta concepción ha evolucionado con los avances investigativos sobre la Teoría de los Sistemas.
- Sistema abierto: “interactuar con el ambiente para sobrevivir; consume recursos y exporta recursos al ambiente. No puede sellarse y aislarse. Debe cambiar y adaptarse al ambiente en forma continua” Postula además el autor que este tipo de sistemas pueden ser muy complejos en cuanto a su estructura.<sup>227</sup>

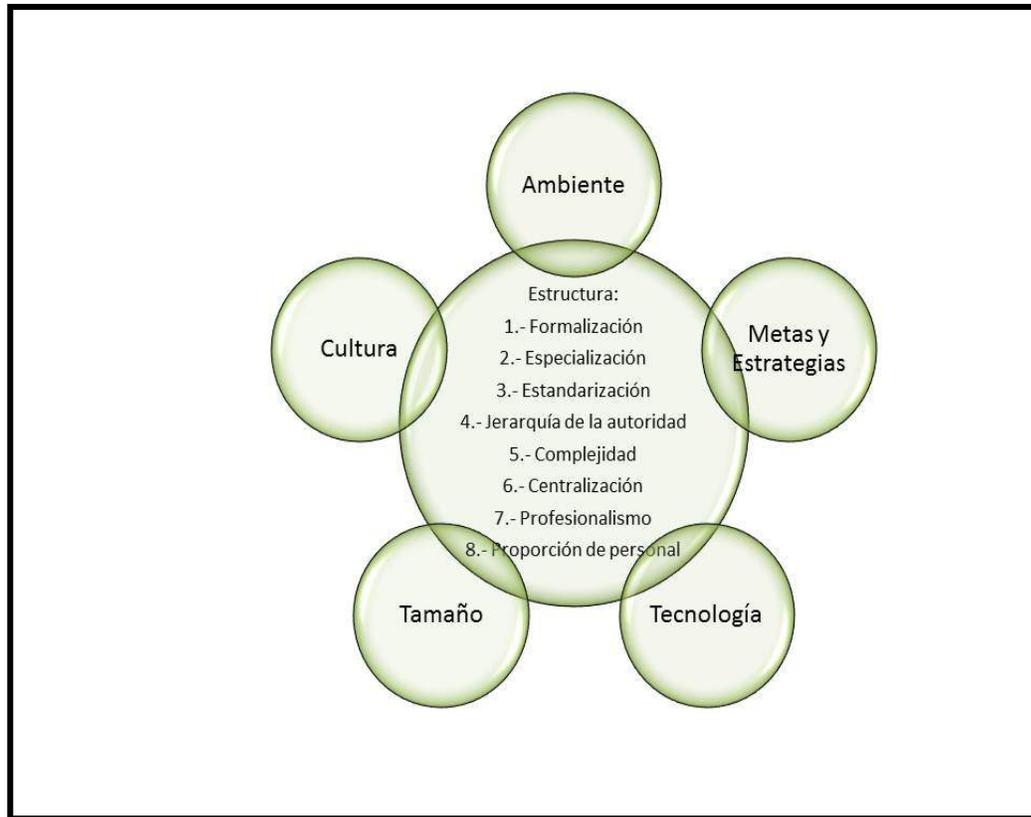


Figura 9 – Esquema de la Estructura de una Organización. Fuente: Teoría y diseño organizacional, Richard Draft.

La figura número 10 representa las dimensiones del diseño de la organización, según lo propuesto para Richard L. Draft. Dichas dimensiones se dividen en estructurales y contextuales. Las primeras proporcionan etiquetas para distinguir las características internas de la organización. Las segundas describen el marco organizacional que influye y modela las dimensiones estructurales.

“Las dimensiones estructurales son: Formalización, que se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización, la cual incluye los manuales de procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas; Especialización, es el grado en que las tareas organizacionales se subdividen en puestos separados, es conocida también como división del trabajo; Estandarización, es la medida en la que se desempeñan actividades similares de

trabajo de una manera uniforme; Jerarquía de autoridad, describe quién reporta a quién y el tramo de control de cada gerente; Complejidad, se refiere al número de actividades o subsistemas dentro de la organización. Puede ser: vertical, es la cantidad de niveles existentes en la jerarquía; horizontal, es el número de puestos o departamentos que existen; espacial, es la cantidad de ubicaciones geográficas; Centralización, se refiere al nivel jerárquico que tiene autoridad para tomar decisiones; Profesionalismo, es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados; Proporciones de personal, se refiere a la dedicación de gente a varias funciones y departamentos.

Las dimensiones contextuales, en tanto son: Tamaño, es la magnitud de la organización, según se refleja en el número de personas en la misma; Tecnología organizacional, es la naturaleza del subsistema de producción e incluye las acciones y técnicas que se emplean para transformar los insumos organizacionales en productos; Entorno, incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización, tales como la industria, el gobierno, los clientes, proveedores y la comunidad financiera; Metas y estrategias, definen el propósito y técnicas competitivas que la distinguen de otras organizaciones; Cultura, es el conjunto subyacente de valores, creencias, puntos de vista y normas claves compartidas por los empleados, que pueden corresponder al comportamiento ético, al compromiso con los empleados, a la eficiencia o al servicio al cliente, y proporcionan el elemento adhesivo que mantiene juntos a los miembros de la organización”.<sup>228</sup>

## **2.4 Organización e Institución**

### **2.4.1 Instituciones Públicas**

Según Joan Elías y José Mascaray – en “Más allá de la comunicación interna”, existe un tipo específico de organización que corresponde a las instituciones públicas y privadas. Los autores sostiene que “durante mucho tiempo, las

administraciones públicas han representado el ejemplo más claro y definido de lo que es la organización burocrática, jerárquica y rígida”.<sup>229</sup>

La diferencia esencial que existe entre las instituciones y las empresas, radica en su misma concepción. Para los autores, las instituciones carecen del elemento fundamental de las empresas, es decir, “su razón de ser”; la obtención de beneficios. Las instituciones, como es sabido, son organizaciones sin ánimo de lucro”.<sup>230</sup> En palabras de los autores, tampoco se dan otros dos factores que “están actuando como motor de cambio en la empresa: la competencia y la atención al cliente; por la simple razón de que, en rigor, no tienen clientes ni, por supuesto, competencia”.<sup>231</sup>

Otra diferencia fundamental estriba en el sistema de gestión. La función de las instituciones consiste en gestionar recursos, que vienen asignados por presupuesto, para dar un servicio al propio Estado o a los ciudadanos, que está enmarcada por dos coordenadas:

- a) “El procedimiento burocrático: Todo está minuciosamente regulado por normativas y procedimientos que ningún funcionario puede modificar y, por tanto, no se dan las condiciones necesarias para que surjan y se desarrollen iniciativas de mejora.
- b) La aceptación universal de que esto ha sido siempre así y, por tanto, va a ser muy difícil cambiar este estado de cosas”.<sup>232</sup>

El peso de las instituciones en la sociedad y en la vida de un país es tan importante que de su correcto o deficiente funcionamiento depende, según los autores: “la vitalidad, la prosperidad y el que dicho país pueda alcanzar una posición de ventaja en el conjunto de países de similares características”.<sup>233</sup>

## 2.4.2 Instituciones Públicas en Chile

Según la RAE, el concepto de administración pública significa “1) Organización ordenada a la gestión de los servicios y a la ejecución de las leyes en una esfera política determinada, con independencia del poder legislativo y el poder judicial; 2) Conjunto de organismos encargados de cumplir esta función”.<sup>234</sup>

Administración Pública comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local. Por su función, la Administración Pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata.

La OCDE (1988) señala que la tarea de la Administración pública es “aplicar normas generales a casos particulares. Las normas emanan de las leyes y la Administración está organizada de modo que se garantice la aplicación de éstas”.<sup>235</sup>

La administración pública hoy – según Josep Chias, en Marketing Público – debe ser capaz “de gestionar, al mismo tiempo, la lógica institucional y la lógica de mercado”<sup>236</sup>, para acercar al ciudadano al servicio que entregan las organizaciones públicas, como lo representa la figura 11.

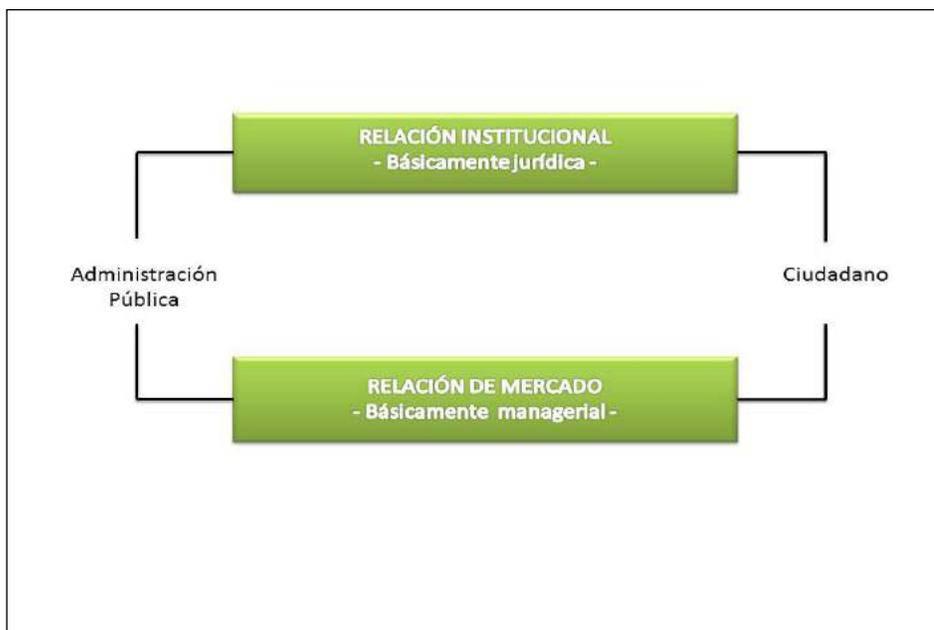


Figura 10 –Esquema sobre la Relación Administración Pública/Ciudadano. Fuente: Marketing Público, Por un Gobierno y una administración al servicio del público, José Chías.

Para el autor, los elementos que definen y caracterizan a la administración pública son: “ser un servicio; de interés general; con un régimen jurídico especial”.<sup>237</sup>

Desde el punto de vista del marketing, según el autor, “el interés general del servicio público es el punto fundamental que lo diferencia del privado y caracteriza la gestión pública del mismo”.<sup>238</sup> A diferencia del sector privado, la administración pública, por estar al servicio de todo el colectivo “debe cumplir el principio de igualdad, no puede generar modelos excluyentes sino que sólo debe servirse de la segmentación para la fijación de prioridades entre públicos y para la optimización del servicio”.<sup>239</sup>

### **2.4.3 Administración Pública, según Leyes Orgánicas Constitucionales de Bases Generales de la Administración del Estado y de Municipalidades**

Según lo dispuesto en la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado N° 18.575, de 1986 - en el Título I artículo n°1 – la Administración Pública chilena está constituida por “los Ministerios, las Intendencias, las Gobernaciones y los órganos y servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa, incluidos la Contraloría General de la República, el Banco Central, las Fuerzas Armadas y las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública, los Gobiernos Regionales, Municipalidades y las empresas públicas creadas por ley”.<sup>240</sup>

Para efectos del artículo n°2, la administración chilena debe regirse por la Constitución y las leyes, “los órganos de la Administración del Estado someterán su acción a la Constitución y a las leyes. Deberán actuar dentro de su competencia y no tendrán más atribuciones que las que expresamente les haya conferido el ordenamiento jurídico. Todo abuso o exceso en el ejercicio de sus potestades dará lugar a las acciones y recursos correspondientes”.<sup>241</sup>

En el artículo n°3 del mismo título se señala que “la Administración del Estado está al servicio persona humana; su finalidad es promover el bien común atendiendo las necesidades públicas en forma continua y permanente y fomentando el desarrollo del país a través del ejercicio de las atribuciones que le confiere la Constitución y la ley, y de la aprobación, ejecución y control de políticas, planes, programas y acciones de alcance nacional, regional y comunal”.<sup>242</sup>

La administración pública chilena debe observar, según la ley N°18.575, los siguientes principios: responsabilidad, eficiencia, eficacia, coordinación, impulsión de oficio del procedimiento, impugnabilidad de los actos administrativos, control, probidad, transparencia y publicidad administrativas, y garantizará la debida autonomía de los grupos intermedios de la sociedad para cumplir sus propios

fines específicos, respetando el derecho de las personas para realizar cualquier actividad económica, en conformidad con la Constitución Política y las leyes.

Las Municipalidades como instituciones públicas, se rigen por la Ley Orgánica Constitucional N°18.695, donde se establecen sus funciones. Dichas entidades son definidas como “corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas”.<sup>243</sup>

Según la misma ley, la municipalidad está liderada por el alcalde y el concejo municipal, cuyas funciones y atribuciones están definidos por los artículos n°3 al n°8. Éstas corporaciones autónomas, es decir, los municipios deberán “actuar, en todo caso, dentro del marco de los planes nacionales y regionales que regulen la respectiva actividad”<sup>244</sup>, según el artículo n°9 de la norma jurídica dicha.

La participación ciudadana también está regulada por esta normativa, de modo que la población puede intervenir en ciertas decisiones que se toman a nivel comunal. En este contexto, el artículo n°93 señala que cada municipalidad es responsable de establecer la forma en que dicha participación se llevará a cabo, “teniendo en consideración las características singulares de cada comuna, tales como la configuración del territorio comunal, la localización de los asentamientos humanos, el tipo de actividades relevantes del quehacer comunal, la conformación etárea de la población y cualquier otro elemento que, en opinión de la municipalidad, requiera una expresión o representación específica dentro de la comuna y que al municipio le interese relevar para efectos de su incorporación en la discusión y definición de las orientaciones que deben regir la administración comunal”.<sup>245</sup>

## **2.5 Entorno Organizacional**

El ambiente de una organización es aquel complejo entorno social con el que cualquier empresa forma una red de relaciones con un país y su normativa, con la cultura prevaleciente, con una sociedad globalizadora y de forma más directa con proveedores, clientes, competidores, gobierno, bancos y otras instituciones.

Según Darío Rodríguez - en "Diagnóstico Organizacional" - la organización no puede ser entendida por separado de su entorno "una organización no puede ser entendida en forma abstracta, prescindiendo de su entorno. Las variables ambientales tienen una importancia crucial en la constitución del sistema organizacional; en las formas que pueden adoptar sus procesos de poder, comunicaciones, motivación; en la relación en la que la organización establece con sus miembros; en sus posibilidades de desarrollo; en sus posibilidades de reclutamiento; etc." <sup>246</sup>.

Las organizaciones están, entonces, sometidas al cambio constante derivado de sus procesos de adaptación a las modificaciones del entorno, incluido el entorno interno, según las palabras del autor en el mismo texto. Algo similar postula Kathleen K., "esto significa fundamentalmente que las organizaciones reciben desde fuera de sus límites una información que influye en su política interna" <sup>247</sup>.

## **2.6 Diseño y Desarrollo Organizacional**

### **2.6.1 Objetivos organizacionales**

Existen muchos tipos de objetivos al interior de la organización, desempeñando una función diferente cada uno de ellos. Según Richard Draft en el texto "Teoría y Diseño Organizacional", existe la siguiente distinción:

- "Misión: el objetivo global de una organización, [...] Describe la visión de la organización, los valores y creencias que comparten y su razón de ser. También se le conoce con el nombre de Objetivos oficiales.

- Objetivos operacionales: describen resultados medibles específicos y con frecuencia tienen que ver con el corto plazo. Son los objetivos reales y expresos según el autor, en comparación con los “oficiales” o misión”.<sup>248</sup>

Ambas clasificaciones de objetivos son importantes para la estructura organizacional y el funcionamiento de la institución (organización) en sí, aunque tienen propósitos diferentes, ya que “los primeros proporcionan legitimidad; los segundos, dirección a los empleados, así como directrices para las decisiones y criterios de desempeño”.<sup>249</sup>

Para Yoram Malevski- en “Terremoto Empresarial”- “la condición básica para el éxito de una organización depende, primordialmente, del establecimiento de una Visión y Misión claras, creativas, retadoras e innovadoras. La Visión y Misión formuladas deben ser compartidas por todos los integrantes y socios estratégicos de la organización”.<sup>250</sup>

Una Visión y Misión claras creativas, retadoras e innovadoras son el marco general de referencia que guían a la organización en su funcionamiento define los valores que la sustentan, la confianza que tiene en sí misma y lo que la organización se propone alcanzar. Así, para el autor, la visión es considerada como “una imagen acerca del futuro de una organización” agregando que “mientras más precisa sea la Visión en términos cuantitativos, más fácilmente será entendida, comprendida y aceptada por todos los miembros, favoreciendo su cumplimiento”, ya que esta debe inspirar, motivar, retar, pero a la vez ser realista, ya que una “Visión poco ambiciosa es fácilmente alcanzable y no logra motivar a la organización, en su conjunto”.<sup>251</sup> En tanto, la misión “guía y orienta al personal y a los socios estratégicos sobre cuál es la naturaleza de la actividad de la organización y hacia dónde va, en términos concretos”.<sup>252</sup> Al igual que la visión necesita ser conocida y comprendida por todos los miembros de la organización, para el funcionamiento de ésta.

## 2.7 Cambio Organizacional

“En un mundo cambiante, las organizaciones se encuentran sometidas a demandas diferentes y para responder a ellas deben modificarse”<sup>253</sup> Darío Rodríguez, en “Gestión organizacional”. Sin embargo, las organizaciones pueden toparse con la inmovilidad, con el rechazo al cambio por parte de los miembros o departamentos que la conforman. En los sistemas burocráticos de organización, es reconocible esta resistencia al cambio.

Dicha resistencia al cambio, según las palabras del autor, proviene de:

- a) “De la necesidad de seguridad, que Maslow demostró se puede traducir en una preferencia por lo conocido antes que lo desconocido.
- b) De los intereses particulares que podrían verse amenazados
- c) De la falta de visión y claridad respecto a los eventuales beneficios del cambio.
- d) De la inercia, que hace preferible mantener un mismo ritmo antes que hacer un esfuerzo adicional por cambiarlo.
- e) De interpretaciones contradictorias respecto al cambio, sus alcances, objetivos, etc.
- f) De la falta de recursos, que pueden hacer difícil – o imposible- la mantención de una innovación.
- g) De envidias y malas disposiciones internas, que hacen que personas y departamentos de una organización se opongan a innovaciones provenientes de otras personas o departamentos.
- h) De la dificultad de disentir, de atreverse a ser diferente. Los grupos ejercen un fuerte control social en busca de la mediocridad”.<sup>254</sup>

Los cambios al interior de las organizaciones se producen como consecuencia del impacto que poseen las modificaciones del ambiente en el que se encuentra

inmersa, entendiéndose por tal, el sistema social más amplio, la cultura, otras organizaciones y también los propios miembros de la organización.

La capacidad de innovación es fundamental en una organización, porque le permite orientar su cambio, dirigir su deriva. Para el autor, el cambio puede ser inducido de dos maneras:

- “Exógeno: vale decir, ser gatillado en la estructura del sistema organizacional por el entorno externo con el cual se encuentra acoplado estructuralmente.
- Endógeno: internamente provocado. Este cambio tiene que ver con los procesos de crecimiento y de alteración de equilibrios entre variables internas de la organización”.<sup>255</sup>

Según la Real Academia Española, la palabra cambio significa “acción y efecto de cambiar”.<sup>256</sup> El cambio, al representar algo nuevo y desconocido, no siempre es aceptado por la gente. Las personas componen una institución pública o empresa privada, por ende si están reticentes a aceptar el cambio, también lo será la organización a la que pertenecen. Para Susan M. Campbell esto se debe a que “las organizaciones...no pueden evolucionar más que lo individuos que trabajan en ellas”.<sup>257</sup>

El miedo o rechazo que genera el cambio en la mayoría de las personas, se debe a que “Ésta es nuestra crisis colectiva. Nadie es inmune a sus efectos. Aunque tengamos una posición económica segura y nuestro empleo no corra peligro, igualmente nos vemos afectados por la premonición colectiva de que las cosas no pueden seguir siendo iguales ni lo serán. Hemos entrado en una nueva era: la Era de la Incertidumbre; la Era del Caos; la Era del Cambio Precipitado e Incesante”<sup>258</sup>, este fenómeno se explicaría porque en la actualidad los cambios son mucho más rápidos e seguidos que hace algunos años, lo que afectaría la percepción que la gente tiene sobre lo positivo de los cambios en cualquier escenario.

Según Campbell “Es natural que tengamos miedo de decidirnos a enfrentar la necesidad del cambio por temor a que nos abrumen la ansiedad y la incertidumbre o a perder lo que conseguimos con tanto esfuerzo. El cambio implica casi siempre incomodidad y temor”.<sup>259</sup>

Como posible solución a esto, la autora propone que para que el cambio sea realmente aceptado por las personas y que a su vez las organizaciones o instituciones que integran sean aptas para el cambio debe ser “menester que cada trabajador realice un aprendizaje personal que le permita percibir el cambio tal como se está produciendo”.<sup>260</sup> Es importante aclarar que para llegar a una posible solución a este fenómeno, se debe analizar desde la primera instancia, que son personas, luego dicha situación se puede llevar al entorno organizacional o laboral.

En cuanto al entorno organizacional en que se desenvuelven las personas (ya sea público o privado), para Campbell la situación es clara “En esta época incierta y turbulenta, los trabajadores necesitan encontrarle un sentido más perdurable al propósito de su trabajo: uno que abarque la transitoriedad. Dado que estamos tratando de aceptar el axioma de que <no hay certeza de nada, nada es seguro>, es necesario que le encontremos sentido a este dilema. Si no le encontramos un sentido más profundo a la razón por la cual trabajamos, no sobreviviremos en el nuevo entorno laboral”.<sup>261</sup>

Además es importante destacar que “la mayoría de los trabajadores pasan la mitad del tiempo en relaciones cooperativas, en las cuales se deben tomar decisiones conjuntas. Sin embargo, casi ninguna empresa capacita a sus empleados para trabajar en equipo. Hay quienes son eficientes en el trabajo individual y tienen dificultades en el trabajo grupal”.<sup>262</sup>

### 2.7.1. Resguardo/Control y Aprendizaje/Descubrimiento

Susan Campbell declara que “La vida es un proceso continuo de crecimiento y desafío. Podemos prepararnos para ser constantemente sorprendidos por ella, de manera que seamos capaces de enfrentar las cosas cuando suceden en lugar de esperar que nos aplaste la crisis”<sup>263</sup>. La clave para aprender a sobrellevar esto es “aprender a percibir las señales más sutiles que nos anticipan una crisis inminente, si nos desprendemos de la idea de que vivimos en un universo ordenado y predecible”.<sup>264</sup>

Para Campbell, las personas tienen dos formas de ver la vida y enfrentar los percances:

- 1) “Resguardo/Control: El mundo es básicamente estable, predecible y en gran parte controlable. Mi bienestar proviene de mi conocimiento de las reglas, de estar rodeado de otros individuos similares a mí y del hecho de que las cosas resulten más o menos como se había previsto.

La persona que ve la vida desde el Resguardo/Control da por sentado que las cosas van a ser siempre iguales. Son personas a las que inquietan la incertidumbre, el cambio, la ambigüedad, la falta de estructura y las personas que ven las cosas de una manera distinta. La mentalidad de estas personas consiste en ganarse la vida; por lo tanto cualquier cosa que pueda poner en peligro el statu quo será motivo de temor y resistencia.

Campbell establece que la mayoría tenemos cierto apego a esta actitud, aun cuando estemos tratando de superarla, esta creencia se refuerza en que “Casi todas nuestras instituciones culturales, incluyendo el matrimonio, el trabajo, la crianza, el gobierno y la religión, se basan en los valores de Resguardo/ Control”.<sup>265</sup>

- 2) Aprendizaje/Descubrimiento: El mundo es un sistema complejo de fuerzas que interactúan, muchas de las cuales no puedo percibir directamente con mis cinco sentidos. La persona que ve la vida desde el

Aprendizaje/Descubrimiento, piensan de esta manera: Me gusta experimentar para descubrir que funciona y que no. Me gusta la perspectiva más amplia que me da el hecho de ver el mundo a través de los ojos de otros.

Este tipo de personas no da por sentado que lo que funcionó la última vez va a funcionar la próxima y tienen la firme creencia de que “Mi bienestar proviene de estar siempre atento a mí mismo y a mis circunstancias, y del proceso de aprendizaje constante que deriva de esta actitud de atención y de mi incursión en territorios desconocidos”.<sup>266</sup> El objetivo de esta mentalidad “es formarse uno mismo”.

El Aprendizaje/Descubrimiento les brinda a las personas una razón distinta para trabajar, lo ven como un modo de convertirnos en un instrumento bien afinado para descubrir lo que realmente sucede y para responder con creatividad al entorno, en el fondo “El trabajo es el vehículo para formarnos”. Mediante ésta actitud “Nos relacionamos con nuestro entorno en lugar de controlarlo”.<sup>267</sup>

Según Campbell, el Aprendizaje/Descubrimiento tiene seis metaaptitudes:

- 1) “La capacidad de sentirnos partícipes del proceso de cambio, no sus controladores ni sus víctimas
- 2) La capacidad de desprendernos de nuestra idea acerca de cómo deberían ser las cosas para poder ver cómo son realmente
- 3) La capacidad de expresar en nuestro trabajo nuestro sí mismo esencial, nuestras cualidades y dones más preciados
- 4) La capacidad de comunicarnos abiertamente con los demás, de intercambiar información y sentimientos en formas que lleven la confianza y el aprendizaje mutuos
- 5) La capacidad de mantenernos fieles a las propias opiniones y al mismo tiempo abiertos a las de los demás

6) La capacidad de aprender con los demás y sentirnos conectados con ellos cuando trabajamos en equipo”.<sup>268</sup>

La autora explica que “Estas metaaptitudes no son innatas. Se aprenden como respuesta a los desafíos”.<sup>269</sup> Esto se da porque “Cuando nuestra actitud es de Aprendizaje/Descubrimiento, estamos relajados, pero atentos y preparados para cualquier cosa. Respondemos a los nuevos desafíos a medida que se presentan, en lugar de dejar que los problemas se acumulen y desemboquen en una crisis”.<sup>270</sup>

Por otro lado, la mentalidad de Resguardo/Control “no nos equipa bien para enfrentarnos a un mundo en el que el cambio parece estar fuera de control”.<sup>271</sup> Esto se debe a que es “demasiado simplista y mecanicista, y nada realista”<sup>272</sup>, ya que “Se aferra demasiado a nuestras expectativas de cómo deberían ser las cosas, sin dejarnos ver cómo son en realidad”.<sup>273</sup> Es importante recordar que en la actitud de Resguardo/Control “las personas intentan protegerse del dolor, de la desilusión, del fracaso, de las malas noticias”.<sup>274</sup>

En cambio, la mentalidad Aprendizaje/Descubrimiento “brinda una nueva visión acerca de cómo se lleva adelante el trabajo y de lo que las personas necesitan para sentirse motivadas y comprometidas”.<sup>275</sup> Irónicamente para Campbell, es este tipo de visión el que permite a las personas “sentir que tenemos control sobre nosotros mismos aun cuando estemos en medio del caos”.<sup>276</sup>

Campbell establece que el control representa una paradoja para las personas, ya que si bien “Todos queremos sentir que tenemos control sobre nuestra vida...cuanto más intentamos controlar los acontecimientos, sentimos que tenemos menos control”.<sup>277</sup> Es así como la mentalidad de Resguardo/Control “suele hacer que nos sintamos frustrados e impotentes”.<sup>278</sup> Esto se debe a que “El mundo en el que vivimos no es muy favorable para la parte de nuestra naturaleza orientada hacia el Resguardo/Control”.<sup>279</sup>

En base a esto se puede desprender que para que las personas se puedan desenvolver mejor ante el cambio, se debe formular “una definición totalmente

nueva de lo que significa tener control”<sup>280</sup>, ya que: a) “debemos aprender a convivir con la incomodidad de no tener ninguna certeza; b) Tenemos que aprender a tomar decisiones, no basándonos en datos precisos, sino con el fin de obtenerlos; c) Debemos aprender a adaptarnos rápidamente, y al mismo tiempo aceptar a los que tardan más en adaptarse; d) Debemos considerar el aprendizaje más importante que el hecho de tener razón, lograr el resultado correcto o saber bien lo que hay que hacer”.<sup>281</sup>

Es importante recordar que “Aprender es mucho más importante que tener razón o hacer que las cosas salgan como uno quiere”<sup>282</sup> y que el Aprendizaje/Descubrimiento “transforma la crisis en una oportunidad”<sup>283</sup>, ya que “Todo problema incluye su solución. Todas las crisis encierran una oportunidad”.<sup>284</sup> Además es necesario recordar que para el Aprendizaje/Descubrimiento “el cambio es la regla, no la excepción”<sup>285</sup>, puesto que “nos ayuda a comprender la constante inestabilidad de toda situación...Pasamos a tener una visión más trascendental de hacia dónde nos encaminamos”.<sup>286</sup>

Para que la mentalidad de Aprendizaje/Descubrimiento realmente funcione, debe existir “un profundo cambio de visión, que consiste en aprender a ver el cambio no como un estorbo, sino como algo natural y saludable en lo que participamos todos los días de la vida”<sup>287</sup>, lo que se dificulta debido a que “nuestro sistema educativo también se basa en el conocimiento de las respuestas correctas, no en el aprendizaje”.<sup>288</sup>

“Comparación del Resguardo/Control con el Aprendizaje/Descubrimiento”

Actitud de Resguardo/Control	Actitud de Aprendizaje/Descubrimiento
<i>Se resiste al cambio</i>	<i>Participa del cambio</i>
El cambio le parece perturbador.	El cambio le parece natural.
<i>Se aferra</i>	<i>Se suelta</i>

Se aferra a lo que fue o debería ser.	Se suelta entregándose a lo que es.
<i>Se centra en lo exterior</i> Antepone la apariencia a la esencia.	<i>Se centra en la esencia</i> Antepone la esencia a la apariencia.
<i>Se comunica para controlar</i> Trata de que los demás estén de acuerdo.	<i>Se comunica para generar confianza</i> Desea conocer y que lo conozcan.
<i>Piensa en términos de exclusión</i> Utiliza un pensamiento polarizado, todo es blanco o negro.	<i>Piensa en términos de inclusión</i> Busca la mutualidad y la complementariedad.
<i>Fomenta un trabajo en equipo deficiente</i> No puede compartir responsabilidades ni poder.	<i>Fomenta el aprendizaje en equipo</i> Comparte las responsabilidades y el poder.

Figura 11 – Cuadro Comparación entre habilidades de Resguardo/Control y Aprendizaje/Descubrimiento. Fuente: Del caos a la confianza: Estrategias para sobrevivir en el nuevo entorno laboral, Susan Campbell.

## 2.8. Cultura Organizacional

### 2.8.1 Definición

La cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros que la integran, según Darío Rodríguez, en “Diagnóstico Organizacional”. El autor citando a Edgar Schein, pionero en los estudios sobre la cultura organizacional, sostiene “ellas operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tiene de esta y

de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización”.<sup>289</sup>

El mismo autor, en su texto “Gestión Organizacional”, agrega algunos conceptos al término cultura organizacional, especifica que no solamente son creencias y valores, sino también “es el patrimonio social de experiencias vividas y acumuladas por la organización y que han sido transmitidas a las nuevas generaciones de trabajadores mediante un proceso de aprendizaje, por eso no es fácil desprenderse de ella, porque representaría dejar de un conjunto de referentes profundamente integrados”.<sup>290</sup>

Según John Newstrom en referencia al comportamiento humano en el trabajo define cultura organizacional como “el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización”.<sup>291</sup>

Cultura Organizacional - según Stephen Robbins y Timothy Judge- es definida como “sistema de significados compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”. “un conjunto de características claves que la organización valora”.<sup>292</sup>

Para estos autores, la cultura de la organización posee ciertas características:

- 1.- “Innovación y aceptación del riesgo: grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- 2.- Atención al detalle: grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- 3.- Orientación a los resultados: grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
- 4.- Orientación a la gente: grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.

5.- Orientación en los equipos: grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.

6.- Agresividad: grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.

7.- Estabilidad: grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu quo en contraste con el crecimiento”.<sup>293</sup>

### **2.8.2 Fortalezas y adaptación de la cultura**

Richard L. Draft postula que “cuando una cultura organizacional es fuerte, puede tener un impacto poderoso, aunque no necesariamente sea positivo”<sup>294</sup> y define fortaleza de la cultura como “el grado de acuerdo entre los miembros de una organización sobre la importancia de valores específicos”.<sup>295</sup> Una cultura fuerte suele estar asociada al uso recurrente de símbolos, ceremonias, anécdotas, refranes y héroes, ya que estos elementos incrementan el compromiso de los empleados con los valores y estrategias de la institución (organización).

La cultura organizacional sirve para cumplir dos funciones fundamentales en las organizaciones:

- 1) Integrar a los miembros para que sepan como relacionarse.

Según el autor esto significa que “los miembros desarrollan una identidad colectiva y un conocimiento del modo en que pueden trabajar juntos efectivamente. Es la cultura que guía las relaciones de trabajo diarias y determina la forma en que la gente se comunica en la organización”.<sup>296</sup>

- 2) Ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo.

Por su parte, la adaptación externa se refiere a “la forma en que la organización cumple sus metas y trata con gente de afuera. La cultura ayuda a guiar las actividades diarias de los trabajadores para que alcancen ciertas metas”.<sup>297</sup>

## 2.9 Comunicación Organizacional

Según Carlos Fernández, “La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Esta verdad es bien sabida y tiene su fundamento en otra igualmente obvia: la comunicación es el proceso social más importante. [...] Entonces, si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también lo es la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación”.<sup>298</sup>

Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tienen en su entorno”.<sup>299</sup>

La comunicación es la base de todo sistema social, pero no es algo que se desprende de manera automática de la organización, como lo sostiene Darío Rodríguez en “Gestión Organizacional”. Para el autor, las organizaciones “dependen de la comunicación para que sus decisiones puedan efectivamente interconectarse”<sup>300</sup>, porque sólo una decisión comunicada tendrá efecto organizacionalmente.

Para Horacio Andrade – en “La comunicación en las organizaciones”- la comunicación es el proceso social más importante, por lo tanto, sostiene “la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera sea su tipo o tamaño”.<sup>301</sup> La comunicación es una responsabilidad compartida, como todos en la organización se comunican, hacerlo bien es una responsabilidad colectiva, si bien algunos deben desempeñar un papel más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. El autor sostiene que “el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales”.<sup>302</sup>

La comunicación organizacional en un grupo u organización, es parte del fortalecimiento y desarrollo de la institucionalidad. Se concreta con las acciones

comunicativas que parten de los vínculos y las articulaciones de las relaciones humanas al interior de dicho grupo, proyectando la práctica y visibilidad de la institución y sus funciones.

Para Gerald Goldhaber, la comunicación organizacional involucra tres factores:

- 1.- “La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- 2.- La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- 3.- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades”.<sup>303</sup>

### **2.9.1 Funciones de la Comunicación Organizacional**

Según Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo, el fin específico de la comunicación organizacional es “integrar a la institución en torno a su identidad, es decir, a una definición de sí misma y de su proyecto corporativo, teniendo en cuenta ciertos límites”<sup>304</sup>. La comunicación organizacional debe contribuir al logro de los objetivos de la organización, o de lo contrario correrá el riesgo de aislarse y volverse prescindible.

La organización como sistema que forma parte de un suprasistema que es su entorno inmediato y de un macrosistema que es la sociedad, necesita de una herramienta que le permita mejorar los procesos comunicativos que se dan en todos sus niveles. La comunicación organizacional o institucional tiene como función mejorar las condiciones comunicacionales en las que se realizan las interacciones de la organización, en concreto se encarga de:

- Recibir los insumos de la organización (información, datos, etc.)
- Procesarlos de acuerdo a las políticas y estrategias de la organización

- Darles salida hacia afuera del sistema, de acuerdo a las actividades y acciones establecidas
- A través de canales o medios de comunicación reconocidos y avalados en la organización.

Toda organización concebida como un sistema, necesita de un subsistema de comunicación que organice, ordene, coordine y haga eficientes los procesos comunicativos. Lo que en palabras de Fernando Martín significa que la comunicación organizacional, “crea, coordina, analiza, desarrolla, difunde y controla todas y cada una de las acciones de gestión informativa interna y externa, que esa empresa o institución (organización) necesita comunicar a sus diferentes públicos a través de los medios de comunicación, es decir, conseguir transmitir una buena imagen de toda su cultura corporativa”.<sup>305</sup>

## **2.10 Tipos de Comunicación Organizacional**

De todas las funciones generales de la comunicación en la organización, Fernando Martín distingue dos tipologías que están directamente relacionadas y una no existe sin la otra. Esta diferenciación es la de Comunicación Interna y la Comunicación Externa. Martín, citando a Andrade, las define como parte de la Comunicación Empresarial o Institucional, de la siguiente manera,

- Comunicación Interna: “conjunto de actividades efectuadas por cualquier 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 mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- Comunicación Externa: conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una Imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios”.<sup>306</sup>

Respecto de estas dos definiciones, el autor sostiene “sin la Comunicación Interna, nunca podría existir una buena Comunicación Externa, ya que antes de difundir una Información al exterior, hay que conocer, coordinar y canalizar un determinado Plan Estratégico de Comunicación, así como su Cultura Corporativa”.<sup>307</sup>

### **2.10.1 Comunicación Interna**

“La Comunicación Interna es el soporte previo y básico para la Comunicación Externa”<sup>308</sup>, según Fernando Martín, está destinada a informar a los directivos y funcionarios de la organización, así como a crear una comunicación recíproca entre ambos, logrando en el personal actitudes positivas hacia la institución y apoyo en el logro de los objetivos, ya que un funcionario bien o mal informado es un transmisor de la imagen interna y externa.

#### **2.10.1.1 Flujos de comunicación Interna**

Al interior de la organización, existen diferentes niveles en los que se comunica la información conocidos como “flujos de la información”. Según John Newstrom existirían los siguientes flujos:

- Comunicación descendente: definida como “comunicación descendente en una organización es el flujo de información de niveles superiores a niveles inferiores de autoridad”.<sup>309</sup>
- Comunicación ascendente: en cambio es aquella que se produce desde niveles inferiores a niveles superiores.

El autor agrega otras formas de comunicación interna, aludiendo tanto a los canales como a las interrelaciones entre sus miembros:

- Comunicación Lateral: “o comunicación cruzada, es aquella que atraviesa las líneas de mando jerárquicas. Este tipo de comunicación es importante para la coordinación del trabajo con la gente de otros departamentos. También se lleva a cabo porque la gente prefiere la informalidad de la comunicación lateral al proceso de subir y bajar por las líneas de mando oficiales.
- Electrónica: (e-mail) aquella comunicación basada en las computadoras que permiten enviar mensajes a alguien o a cien personas de manera casi instantánea”.<sup>310</sup>

Según este autor, las ventajas de este tipo de comunicación son “su enorme velocidad y conveniencia”, aunque las desventajas incluyen “ la pérdida del contacto personal, la tentación de enviar mensajes violentos (espontáneos, cargados de emoción), el riesgo de usar siglas e iconos emocionales (versiones de diverso estados psicológicos que se expresan con el teclado), que pueden ser malentendidos y la dificultad de comunicar e interpretar correctamente las emociones y sutilezas en mensajes impresos breves y algo estériles”.<sup>311</sup>

- Comunicación extraoficial

Otra forma muy común en las organizaciones, cuyo carácter no es formal es aquella que el autor menciona como comunicación extraoficial que “surge de la interacción social, es tan volátil, dinámica y variada como la propia gente”.<sup>312</sup> Sostiene que es el ejercicio propio de los seres humanos en base al derecho de la libertad de expresión, siendo una actividad normal y natural de los hombres en sociedad. Dicha comunicación coexiste con el sistema de comunicación formal de la administración.

Para el desarrollo de la comunicación extraoficial al interior de una organización, deben existir ciertos factores que facilitan su presencia: “Emoción e inseguridad; Participación de amigos o compañeros; Información reciente; Procedimiento que

pone en contacto a la gente; Trabajo que permite la conversación; Puesto que da acceso a información deseada por otros; Personalidad de comunicador”.<sup>313</sup>

Rumores: a veces puede ser usado como sinónimo de comunicación extraoficial, pero para el autor existen diferencias entre ambos conceptos. “el rumor es una comunicación extraoficial que se transmite sin que se presenten seguridades en la evidencia”<sup>314</sup>. Es la parte no cierta y no verificada de la comunicación extraoficial. Según sus palabras “podría ser correcta por casualidad, pero en general es incorrecta, por ello se le juzga indeseable”.<sup>315</sup>

Para Stephen Robbins y Timothy Judge, la dirección de la comunicación se produce de manera similar a lo que señala John Newstrom:

- “Comunicación hacia abajo: “La utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño”.<sup>316</sup>
- Comunicación hacia arriba: Se utiliza para “proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales”.<sup>317</sup>
- Comunicación lateral: comunicación que tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente en lo horizontal.
- El Rumor: “El sistema formal no es la única red de comunicación en un grupo u organización, también existe otra que son los rumores. Y aunque los rumores son informales, no significa que no sean una fuente importante de información”.<sup>318</sup>

El rumor poseen tres características principales: no están controlados por la administración, la mayoría de empleados los percibe como más creíbles y confiables que los comunicados formales que emite la alta dirección pública

y son muy utilizados para servir a los intereses propios de las personas involucradas.<sup>319</sup>

## **2.10.2 Comunicación Externa**

Para Fernando Martín “La Comunicación Externa es una extensión de la Comunicación Interna”.<sup>320</sup> La comunicación externa es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo de la institución, así como a proyectar una imagen favorable de la organización o promover actividades, productos y servicios.

La ciencia de la información constituye la herramienta fundamental para comunicar desde el interior de la organización hacia el entorno. La comunicación externa se utiliza dentro de una organización materializada en los departamentos de comunicaciones, Relaciones Públicas, Prensa o Vinculación con el medio para reforzar la imagen de la institución (organización). Dicha imagen debe ser fortalecida con mensajes de calidad, contenido y rigor, con información adecuada y actualizada, y de interés para el público externo. Entre las funciones de la comunicación externa, según Annie Bartoli están:

- 1.- “Establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre organización y sus públicos.
- 2.- Resolver problemas de comunicación
- 3.- Informar a los directivos de lo que ocurre en el entorno de la organización, vinculada al quehacer o personal de la misma.
- 4.- Poder y saber reaccionar ante la Opinión Pública
- 5.- Elaborar las acciones con propósitos comunicacionales
- 6.- Contribuir a cumplir los objetivos estratégicos de la organización

7.- Mostrar la coherencia de su ser y deber ser (misión y visión) con su quehacer, consolidando y dando a conocer el entorno, su legitimidad

8.- Recibir los insumos de la organización (información, datos, etc.)

9.- Procesarlos de acuerdo a las políticas y estrategias de la organización

10.- Darles salida hacia el entorno

10 a) Según las actividades y acciones establecidas

10 b) A través de canales o medios de comunicación reconocidos y avalados en la organización”.<sup>321</sup>

La autora explica que existen tres tipos de comunicación externa en una organización:

1.- C. Ex. Operativa: “miembros de la empresa se halla en contacto directo con el medio externo en marco de las actividades profesionales diarias”. Es decir, es la ejecutada por los miembros de la empresa con los distintos asociados o públicos, la cual se lleva a cabo en el nivel de comunicación interpersonal (persona a persona).

2.- C. Ex. Estratégica: “consiste ya en la constitución de una red, ya en una actitud de” vigía”. Es la formación de redes que se convierte en una actitud de vigilancia del entorno, auscultando la imagen, es una comunicación en un nivel intergrupar (grupo a grupo). En palabras simples es la forma en que la organización recibe la información de cómo es vista por parte del entorno

3.- C. Ex. de Notoriedad: “En este caso, ya no son los miembros de la empresa los que comunican, sino la institución-empresa que informa con el fin de hacer conocer sus productos, de mejorar la imagen general o desarrollar su notoriedad”. Son todas aquellas herramientas de publicidad, promociones, donaciones, donde se opera a un nivel macro.<sup>322</sup>

## **2.11 Comunicación estratégica**

Según Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo, la Comunicación Estratégica es “la práctica encargada de gestionar y mejorar la imagen de las organizaciones, cualquiera sea su tipo y cualquiera sea su calidad, estado y condiciones”.<sup>323</sup> Según los autores, los objetivos que persigue dicha comunicación, son: anticipar y crear redes de aliados, desarrollando actitudes positivas en distintos niveles de la sociedad, que pueden ayudar en situaciones de conflicto, y reconocer información, mediante escucha externa y retroalimentación, que puede construir insumo comunicativo para la organización. O sea, su tarea es “proyectar la identidad de las organizaciones; en una imagen que suscite confianza y credibilidad en su entorno relevante o más próximo; y a la vez, que genere una adhesión en su público objetivo”.<sup>324</sup>

El uso de la comunicación estratégica es transversal, se desarrolla de forma planificada y su principal objetivo es el posicionamiento de la organización.

### **2.11.1 Imagen, Identidad y marca**

La comunicación estratégica ha sido descrita como “la práctica encargada de gestionar y mejorar la imagen de las organizaciones, cualquiera sea su tipo y cualquiera sea su calidad, estado y condiciones”<sup>325</sup>, según Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo. Para los autores, el hecho esencial es que la imagen de toda entidad se sostiene en su identidad; “no existe sin ella, y el éxito de situar la imagen por encima o frontalmente en contra de la identidad es siempre precario y pasajero”.<sup>326</sup>

Entonces, Imagen e identidad son dimensiones diferentes que se caracterizan por: poseer orígenes distintos, evolucionar a ritmos desiguales y requerir instrumentos diferentes. Según lo expuesto por los autores, lo propio de la Comunicación Estratégica es “gestionar dinámicamente estas dos dimensiones”.<sup>327</sup>

La imagen es un concepto de recepción. Es decir, indica la forma en que una organización es percibida por su entorno o sus audiencias. Los autores mencionados proponen que dicha percepción es “en parte generada por su comunicación, y en parte por el modo en que ésta es filtrada o decodificada por sus públicos”.<sup>328</sup> Entonces, una organización debido a este doble flujo, nunca puede sentirse dueña completamente de su imagen y tener el control sobre ella, “la imagen evoluciona en las mentes de las personas con relativa autonomía de la entidad que proyecta”.<sup>329</sup> La imagen percibida no es nunca idéntica a la que se quiere proyectar, no importa cuán efectiva y costosa sea la comunicación, porque como postulan los autores “cada individuo fabrica su propia imagen a partir de la información que recibe”.<sup>330</sup>

A la inversa de la imagen, la identidad es un concepto de emisión o transmisión. Refleja simultáneamente dos cosas: “la construcción de una organización, con todos los rasgos que le dan carácter de tal, y 2) la manera que ella se concibe y se ve a sí misma, incluyendo la manera en que desea ser percibida por sus audiencias relevantes”.<sup>331</sup>

La identidad se emplaza en la mente de las personas que forman la organización; está presente en su historia, prácticas, hábitos y costumbres, estilos de funcionamientos, líderes formales e informales, productos o servicios, arquitectura de instalaciones y vestimenta de funcionarios; y está latente en sus proyectos y proyecciones, sueños y metas.

### **2.11.2 La marca corporativa**

La marca corporativa es aquella que representa a una organización, no a un producto. La organización puede ser de cualquier tipo, como lo prueba la extensión del concepto hasta la noción de marca-país. La marca corporativa es el núcleo de sistema de marcas de una organización. La Comunicación Estratégica es “la práctica focalizada, precisamente, en la gestión de marcas de este tipo. Su

tarea es asegurar que los requisitos de la marca corporativa se desarrollen armónicamente, con un especial cuidado por el cultivo de su reputación”.<sup>332</sup>

<b>El concepto de marca</b>	
<b>La marca es una representación simbólica que se sostiene en la identidad y la imagen de una organización.</b>	
<b>IDENTIDAD + IMAGEN = MARCA</b>	
<b>Identidad</b>	<b>Imagen</b>
La Identidad de Marca es un concepto de emisión. Es la manera en que la organización se concibe y se ve a sí misma.	La Imagen de Marca es un concepto de recepción. Es la forma en que la organización es percibida por su entorno.
<b>Las marcas son inelásticas y frágiles porque están profundamente enraizadas en la mente de las personas.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la mente de quienes constituyen la organización: empleados, ejecutivos, accionistas, proveedores...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la mente del público: clientes, usuarios, consumidores, comunidades, autoridades, prensa...</li> </ul>

Figura 12 – Cuadro Resumen sobre Conceptos de Imagen, Identidad, Marca.  
Fuente: Comunicación Estratégica, Vivir en un mundo de señales, Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo.

Los requisitos esenciales que debe cumplir una marca corporativa son al menos seis, según lo expuesto por los autores:

“1.- Notoriedad: debe ser conocida o recordada por sus audiencias relevantes, no importa si son muy masivas o extremadamente selectas.

2.- Confianza: debe ofrecer un grado de seguridad a su consumidor final. De la confianza que entregue depende que una marca corporativa funcione como soporte de las demás marcas.

3.- Trayectoria: se dice que el éxito engendra el éxito; la marca de un producto que sea respaldada por una marca corporativa aureolada por una leyenda de éxitos tendrá el camino más despejado para situarse donde desee.

4.- Identidad: una marca corporativa ofrece mejor protección cuando su identificación es fuerte y elevada. Fuerte en el sentido de suscitar el reconocimiento inmediato; y elevada en cuanto al concepto en que descansa la identidad corporativa sea amplio.

5.- Imagen: la representación de la marca en las mentes de los usuarios se construye con más tiempo que recursos. Sin embargo, marcas corporativas jóvenes han encontrado un gran potencial asociándose a temas emergentes, lo que les permite ganar notoriedad con rapidez, generar una trayectoria triunfante e ir actualizando su identidad.

6.- Reputación: son las garantías que la marca adquiere, no entre los consumidores (la confianza), sino entre los líderes de opinión: autoridades, pares de la industria, inversionistas, dirigentes sociales, científicos o culturales y medios de comunicación, entre otros”.<sup>333</sup>

Elementos como la confianza y la cooperación se han transformado en factores centrales para enfrentar nuevos problemas y así lograr el éxito institucional.

Para los autores, en la construcción de una marca se deben considerar cinco nociones básicas, que están alineadas con las metas estratégicas de cada organización:

1.- “Toda marca poderosa se sostiene en una fuerte identidad. Esta nace y se sostiene en los valores, la cultura y el estilo de una organización.

2.- La imagen no siempre coincide con la identidad. Una organización puede desear ser vista de una determinada forma, y sin embargo ser percibida en la contraria.

3.- La disonancia entre identidad e imagen se produce por problemas en la comunicación. Estos son de dos tipos: la que recibe el público del entorno y de los competidores; y la que emite o ha emitido en el pasado la propia organización, acaso sin saberlo.

4.- Es indispensable conocer a fondo al público- fuente y al público objetivo. El público-fuente es el interno, en el cual descansa la identidad; el público-objetivo es el externo, que por lo general tiene imágenes más o menos cristalizadas de las marcas corporativas.

5.- Una marca corporativa debe saber exactamente cuáles son los beneficios que ofrece. Sin tener claridad sobre ellos es enormemente arriesgado aventurarse en la creación de una marca”.<sup>334</sup>

### **2.11.3 Comunicación Estratégica y Medios de Comunicación**

Gran parte del vínculo que las organizaciones y las marcas establecen con su público objetivo y su entorno, se realiza a través de las noticias que emiten los medios de comunicación, que según Tironi y Cavallo “se han hecho cada vez más competentes en conocer el backstage de empresas, gobiernos, partidos políticos, iglesias, grupos de influencia, a la vez que cuentan con tecnología crecientemente sofisticada para ese fin”.<sup>335</sup> Las organizaciones, en tanto, se esfuerzan en mejorar su relación con los medios o la percepción que éstos tienen de sus funciones.

Los medios de comunicación disponen del derecho de dar a conocer lo que ocurre con y en las organizaciones, éstas por su parte tienen el derecho de actuar para

presentar lo mejor de sí mismas. Que ambas situaciones se desarrollen conjuntamente “rara vez es posible; pero la tensión que se produce entre los intereses de las organizaciones y los de los medios de comunicación es finalmente sana para la sociedad”,<sup>336</sup> según la opinión de los autores.

Para éstos, ninguna institución (incluyendo a las propias empresas periodísticas) “deja liberada al azar su relación con un vehículo tan potente para la creación de opinión pública como son los medios”.<sup>337</sup>

La labor de la Comunicación Estratégica, en relación con los medios, se puede presentar en dos tipos de acciones: las reactivas y las proactivas.

- “Reactivas: son aquellas destinadas a evitar que la visión que los medios de comunicación proyectan a sus públicos acerca de una organización sea antagónica o diferente de la imagen que ella intenta proyectar. Ninguna identidad, por poderosa que parezca, puede evitar que los medios tengan su propio punto de vista; pero, a su turno, retiene el derecho de contrarrestar lo que su juicio es distorsión de imagen.
- Proactivas: la Comunicación Estratégica realiza un permanente esfuerzo por proyectar, del modo más estilizado posible, la identidad de la organización a su público de interés. En este propósito los medios de comunicación son un vehículo fundamental. De ahí que las acciones de comunicación estén permanentemente tratando de “construir su imagen” a través de los medios”.<sup>338</sup>

En suma, la Comunicación Estratégica tiene como una de sus tareas fundamentales “transformar a su marca en noticia positiva”.<sup>339</sup> Para lograr este objetivo, los autores postulan que es básico “comprender la lógica de funcionamiento de los medios, su autonomía y su estatuto profesional”.<sup>340</sup> La comunicación estratégica “facilita el trabajo de los medios, les da acceso a las organizaciones traduce sus puntos de vista”.<sup>341</sup>

## 2.12 Gestión de conflictos potenciales

El término 'Gestión de conflictos potenciales' fue acuñado en el año 1975 por W. Haward Chose y está definido como "La capacidad de comprender, movilizar, coordinar y dirigir todas las funciones estratégicas y de planificación de políticas y todas las cualidades con asuntos públicos, para lograr un objetivo, una participación significativa de la creación de las políticas públicas que afecta al destino personal o institucional"<sup>342</sup>, es decir, el 'Conflicto Potencial' puede o no ocurrir y afectar en general a la organización, en cambio, la 'Crisis' es una situación específica de conflicto. Dichas capacidades de comprender, movilizar, coordinar y dirigir son funciones estratégicas de planificación de política y a la vez, son cualidades en asuntos públicos.

El periodista institucional debe prever y tener conocimiento de los posibles conflictos potenciales para informar a los directivos y gestionar, para ello existen cinco pasos fundamentales previos a efectuar: Acciones comunicativas.

1. Identificar asuntos de los que debe preocuparse la organización.
2. Analizar y delimitar cada asunto en relación con su impacto sobre sus públicos constituyentes.
3. Mostrar las diversas opciones estratégicas que se dispone la organización.
4. Diseñar y aplicar un programa de acción para comunicar los puntos de vista de la organización.
5. Evaluar su programa respecto a la consecución de los objetivos de la organización.

Además para una efectiva gestión de conflictos potenciales, deben existir los siguientes elementos:

1. Anticipación de asuntos emergentes (entre dieciocho meses y tres años).
2. Identificación de los asuntos en forma selectiva (entre cinco a diez años).

3. Aprovechar las oportunidades y ocuparse de las vulnerabilidades.
4. Planificar desde afuera hacia dentro: El entorno indicará la selección de los asuntos prioritarios.
5. Orientación hacia líneas de beneficio: Aunque se considera que la gestión de conflictos potenciales (GCP) anticipa la crisis. Su objetivo real es “la defensa de la organización a la vista de los factores externos.”
6. Calendario de acciones, es decir, ordenarlos por prioridades.
7. Resolución desde arriba: Toda acción comunicativa debe contar con el apoyo de alta dirección para llevar a cabo los respectivos planes.

### **2.12.1 Crisis**

Existen diversas aproximaciones para definir el concepto de “Crisis organizacional”, según Pearson & Clair (1993) se deben considerar ciertos aspectos psicológicos, sociales, políticos y técnico-estructurales para gestionar correctamente una crisis. Seeger y Ulmer (2002) definieron crisis como “un término que evoca un sentido de urgencia, amenaza o destrucción, cuyas consecuencias son percibidas por lo general en una mayor escala que la realidad”.<sup>343</sup> Entonces, según estos autores, crisis sugiere el desarrollo de un evento inusual de connotación negativa que conlleva un alto nivel de riesgo, daño y grandes pérdidas para la organización. Según Daniel Halpern (2010) “Toda circunstancia, deliberada o fortuita, que produce un cambio en la relación de la empresa con su entorno y que puede generar consecuencias insospechadas respecto de la reputación y la imagen de la empresa es denominada crisis”.<sup>344</sup>

Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo advierten que “Las crisis se han convertido en un riesgo cotidiano para las organizaciones. Y su capacidad destructiva es ilimitada”.<sup>345</sup> Por su parte, Joaquín Maestre (1997) manifiesta que “la preparación para un crisis se debería iniciar el mismo día en que una empresa abre sus

puertas”<sup>346</sup>, pues éstas pueden presentarse en cualquier momento y para superarlas se debe tener una buena estrategia comunicacional, que permita paliar los posibles efectos en la empresa o institución. Maestre explica que cualquier tipo de institución puede verse inmersa en una crisis, ya que una huelga, la muerte de algún funcionario importante -como el presidente de la compañía- o la quiebra de ésta, pueden ser factores detonantes para presenciar una situación crítica (Maestre, 1997). Según el autor, “los efectos de una crisis inciden directamente en la imagen de la empresa que la sufre. De tal manera que una crisis puede llegar a suponer el principio del fin de una actividad”.<sup>347</sup> Además Tironi y Cavallo explican que “Una crisis mal gestionada puede pulverizar en pocas horas la imagen y el prestigio de una marca, y con ello, el patrimonio de una organización”.<sup>348</sup> Es decir, la imagen de la institución u organización se verá afectada a raíz de la crisis, pero en ciertas ocasiones, esta misma situación puede propiciar una nueva época de la institución y si se maneja bien -hasta- se puede lograr el reposicionamiento de una imagen.

En palabras de Halpern, para las organizaciones “vivir una crisis implica un peligro a su identidad y creencias previas, dado que sus principales objetivos se ven amenazados”.<sup>349</sup> En muchas ocasiones estallan crisis dentro de las organizaciones y las personas que allí trabajan, se ven obligadas a cambiar drásticamente sus acciones e ir hacia una dirección que no había sido considerada para mejorar la situación en cuestión. Tironi y Cavallo explican que “Los costos de una crisis cruzan todo el repertorio de males: confianza dañada, clientes insatisfechos, desmoralización interna, reputación por los suelos”.<sup>350</sup>

Según Maestre, existen dos tipos de crisis empresariales: previsible e imprevisible y los ejemplos para las crisis previsible son “huelga o una suspensión de pagos, ya que en ambos casos se suele dar un precedente que las delata días antes de que se produzcan”.<sup>351</sup> En cambio, las crisis imprevisible pueden suceder por “un incendio, un secuestro o un sabotaje”.<sup>352</sup> Si bien, muchas empresas, organizaciones e instituciones no toman medidas oportunas para evitar cualquier tipo de emergencia hasta el día en que detona cierto problema, se debe

tener una estrategia de comunicación previa que anticipe cualquier tipo de crisis comunicacional. Maestre señala que lo malo de muchas crisis es la velocidad y la intensidad con la que suelen producirse. Asimismo, José Luis Sanchís, Presidente de Sanchís & Asociados asegura que “La velocidad es la variable clave de cualquier crisis empresarial”.<sup>353</sup> Es decir, la velocidad y la intensidad son dos elementos que condicionan la manera en que la organización reacciona y responde ante la opinión pública. La mejor medida es tener siempre un buen manual de crisis, que -según el autor- desde el momento de su redacción éste se debe actualizar cada seis meses como mínimo. Dicho manual “debe contener las instrucciones básicas para todos aquellos posibles procedimientos que minimicen los efectos negativos de cualquier emergencia, sea la que sea”.<sup>354</sup> Su finalidad es “orientar rápidamente a los miembros del Gabinete de Crisis en cualquier situación difícil e informar de manera absolutamente confidencial a los cuadros directivos y a los mandos intermedios sobre los procedimientos recomendados en él”.<sup>355</sup>

Joaquín Maestre explica que la elaboración del “manual de crisis” debe ser creada por especialistas en la materia y en su contenido debe llevar:

1. “Instrucciones fundamentales para el caso de crisis, con sus posibles variantes;
2. Descripción de Gabinete de crisis y su composición con los números teléfono donde puedan ser localizados las veinticuatro horas del día;
3. Lista de los teléfonos profesionales y privados de todo el cuadro directivo;
4. Lista de direcciones y teléfonos de consultores, colaboradores y proveedores;
5. Lista de todos los medios de comunicación;
6. Y lista de contacto de servicios como bomberos, policía nacional, protección civil, etc.”.<sup>356</sup>

El mismo autor agrega que en este documento “deben precisarse los distintos comunicados y mensajes a ofrecer a los medios de comunicación en función de las potenciales emergencias”.<sup>357</sup>

Otro tema importante, es tener diseñado el “Gabinete de crisis” o “equipo de gestión de la hipotética crisis”, el que debe estar compuesto por un mínimo de tres y un máximo de diez personas, “entre las que se encuentran desde:

1. Un director, que puede ser el presidente o consejero delegado de la empresa afectada;
2. Un director auxiliar;
3. Un portavoz;
4. Un responsable de asuntos internos;
5. Un director técnico;
6. Un responsable jurídico;
7. Un responsable de seguridad;
8. Un secretario;
9. Y un consultor en Relaciones Públicas”.<sup>358</sup>

“Lo ideal en las situaciones de crisis es tener prevista una sala de emergencias preparada técnicamente y en la que cual, poder celebrar las reuniones oportunas del Gabinete de Crisis, así como atender a los medios de comunicación”.<sup>359</sup> Ya que, en una hipotética situación de crisis dentro de la organización, institución o empresa se deberá preparar un mensaje consensuado por todo el Gabinete de Crisis, que tendrá que ser transmitido por el portavoz. El mensaje deberá emitirse hacia los medios de comunicación a través del Periodista Institucional. Según los autores del texto, este “deberá tener muy claro el modo en que se va a hacer frente a los públicos, el modo en que va a transmitir el mensaje y, sobre todo, deberá saber cómo contestar las preguntas de los periodistas, ya que sus respuestas serán las que luego trascenderán a la opinión pública”.<sup>360</sup>

#### **2.12.1.1 Gestión de Crisis**

Según Daniel Halpern, ‘Gestión de Crisis’ “podría ser definida como la estrategia detrás de la interacción verbal, visual o escrita que mantiene una organización con sus públicos de interés antes, durante y después de la ocurrencia de un evento

que tiene el potencial de retarle apoyo que necesita de ellos para alcanzar sus objetivos”.<sup>361</sup> Gestión de Crisis es denominada -según el autor- como una estrategia porque se evalúan diferentes aspectos para determinar el mejor mecanismo en su prevención.

Un accidente o un desastre son primordialmente problemas de gestión, pero el suceso se convierte inmediatamente en un tema de los medios, especialmente si hay una muerte o lesiones de una o más personas, explica Halpern. Por su parte, Eduardo Marín explica que “El suceso de crisis puede tener serias repercusiones para la compañía involucrada, incluso puede amenazar su futura existencia. Por ello, la gestión de la crisis se transforma inmediatamente en la comunicación de la crisis”.<sup>362</sup> Según el mismo autor, con frecuencia las crisis estallan de repente y se extienden con una velocidad sorprendente, ya que es muy habitual que tengan lugar en la noche, durante un fin de semana o en las vacaciones. Por lo tanto, existe una evidente necesidad de poseer una planificación adecuada a fin de pasar inmediatamente a la acción.

Harold Burson (1982) explica “Cuando hablamos de crisis, sólo conozco dos tipos de empresas u organizaciones: las que ya han sufrido una crisis y las que aún tienen que sufrirla.”<sup>363</sup> No obstante, para que esta afirmación no se convierta en una experiencia traumática, la tarea de las organizaciones es estar preparados y muy entrenados para evitar cualquier acontecimiento.

#### **2.12.1.2 Manejo de Crisis**

Para Coombs, el ideal de toda institución, organización y/o empresa es “prevenir o disminuir los efectos negativos de ésta y así proteger a la organización, stakeholders o a la industria, de una daño mayor”.<sup>364</sup> El mejor manejo de una crisis es aquella gestión que permite que ésta no llegue a producirse en la empresa u organización. La forma más adecuada de enfrentar una crisis es no tenerla, pero si ésta no se puede evitar, la anticipación resulta de gran utilidad, además de la generación de un capital de ‘credibilidad’ y confianza para cuidar la reputación

corporativa. Las crisis suceden y sucederán, pues en muchos casos no podrán evitarse. Eduardo Marín explica que “Lo importante es estar preparados para cuando acontezca, es por esto que debe definirse un ‘comité de crisis’ para afrontar y resolver dicho problema”.<sup>365</sup>

Marcela Poblete (2009) señala que cuando hay una crisis aparecen siete signos de advertencias:

1. “Sorpresa: No fue previsto y se entera por los Medios de Comunicación que llaman para saber la reacción de la organización.
2. Información insuficiente: Muchas cosas ocurren al mismo tiempo y fluye información no confiable. Es difícil dimensionar lo que está sucediendo.
3. Escalada de acontecimientos: Suceden hechos y declaraciones casi en forma sucesiva, que produce el efecto dominó. Se busca contestar de forma ordenada, pero los acontecimientos se desarrollan más rápido que las declaraciones.
4. Pérdida de Control: Los rumores crecen y circulan rápidamente, es muy difícil atender a todas las demandas informativas.
5. Creciente escrutinio externo: Los Medios de Comunicación quieren respuestas, el público quiere saber qué sucede.
6. Mentalidad de asedio: La organización se siente acosada y amenazada, se piensa que “todo lo que se diga puede ser usado en su contra”. Pero, ¿es mejor decir nada?
7. Pánico: Con todos los factores mediáticos y de opinión pública en contra, resulta difícil convencer a la dirección de actuar inmediatamente y emitir comunicados sobre lo que está ocurriendo”.<sup>366</sup>

Para prever una situación de crisis, se pueden tomar múltiples medidas de precaución, así:

- Se puede anticipar una crisis
- Se puede preparar una crisis
- Se debe reaccionar ante una crisis

Para vaticinar una crisis, se deben establecer los posibles escenarios para detectar amenazas y proponer cursos de acción que anticipen y desactiven dichas dificultades. Los protocolos para ello son pautas de acción que impiden la improvisación, también se debe asumir ciertos criterios técnicos y valóricos definiéndose las vocerías pertinentes para esos casos. Además debe existir un 'comité de crisis' en el cual, un ejecutivo está a cargo de citar y coordinar todas las reuniones, estrategias y decisiones que se lleven a cabo. La gestión durante una crisis necesita tener en cuenta dos factores, estas son: (1) 'Sala de crisis', donde se permite centralizar la información que se necesita entregar, discursos, comunicados de prensa, para decidir y gestionar, además en dicho lugar se decide el libreto de vocería; (2) 'Relación con los medios' ya que la organización necesita transparentar la situación, es decir, no debe evadir ni callar para evitar agravar la crisis.

Daniel Halpern especifica que "El riesgo de un evento puede ser atribuible a la decisión que la organización emprendió –o las autoridades- por haber permitido legalmente que el hecho ocurriera".<sup>367</sup> El origen del riesgo es un factor que depende del manejo y de la dinámica que exista en la organización, ya que está relacionado directamente con una decisión puntual. Por otra parte, el concepto de 'peligro' "representa la posibilidad de una daño futuro atribuible a factores que están fuera del control personal".<sup>368</sup> Para Halpern, peligro puede entenderse como "el riesgo institucionalizado que asume una organización cuando toma una decisión que es propia de su operar, la cual permite que pueda atribuírsele una cuota de responsabilidad si el riesgo no se neutraliza adecuadamente".<sup>369</sup>

Halpern explica que “detrás de cada acción -o decisión- hay una cuota de responsabilidad que puede atribuírsele a los individuos u organizaciones que participaron de ella”.<sup>370</sup> Este factor es fundamental en la gestión de comunicaciones en crisis, según el tipo y grado de responsabilidad que se le asigne a la organización afectada, debe ser la respuesta que se entregue. Más aún, la estrategia que se utilice para disminuir los efectos de una crisis dependerá de cómo el público de interés perciba el grado de responsabilidad que tuvo la organización. Se deben revisar los factores y elementos principales que inciden en la asignación de responsabilidades.

Para Coombs & Holladay (1996), la teoría de la atribución ha sido fundamental para gran parte de los estudios relacionados con la posibles crisis. El principal aspecto de esta teoría es que “los individuos actúan como científicos frente a hechos externos, tratando de buscar causas que les expliquen los eventos que observan día a día en su vida”.<sup>371</sup>

Por otra parte, numerosos estudios han aplicado esta idea a la gestión de crisis y entre sus resultados se ha demostrado que las principales causas que inciden en el cómo de las audiencias atribuyen las responsabilidades a las organizaciones que son, según Wilson (1993)

1. “Frecuencia con que eventos de ese tipo le suceden a la empresa,
2. El grado de control externo
3. Y el grado de control personal que tenían sobre el evento cuando sucedió la crisis”.<sup>372</sup>

### 3. OPINIÓN PÚBLICA

#### 3.1 Definición

Existen diversas definiciones del concepto de opinión pública, las que han sido explicadas por diferentes teóricos. Sin embargo, podría decirse que la opinión pública es un fenómeno que se da en una cultura y sociedad específica, entre un grupo de personas con una idea en común, o por el contrario con un número de personas que difieren en pensamiento y discuten sobre ello. Aún así es necesario explicar algunas de las posturas que existen al respecto de este fenómeno.

Para entender el concepto de opinión pública, es necesario especificar primeramente los conceptos de opinión y público por separado. Para Kant citado por Elisabeth Noelle-Neumann en el texto *La Espiral del Silencio*, la opinión era “un juicio insuficiente, tanto subjetiva como objetivamente”.<sup>373</sup> Los anglosajones y los franceses en cambio, le atribuían un significado más complejo al concepto de opinión “prescindían de lo valiosa o inútil que pudiera ser y la interpretaban como el acuerdo unificado de una población o de un determinado segmento de población”.<sup>374</sup>

En cuanto al significado de público, según Noelle-Neumann existen tres significados:

- 1) “Primero está la acepción legal de <<público>>, que subraya el aspecto etimológico de <<apertura>>: es lo abierto a todo el mundo-un lugar público, un camino público, un juicio público- en cuanto distinto de la esfera privada (del latín *privare*), que es algo distinguido o apartado como propio.
- 2) El segundo significado está en los conceptos de derechos públicos y poder público. En este caso, <<público>> denota alguna implicación del Estado. Según este segundo uso, <<público>> está relacionado con los intereses públicos como se expresa, por ejemplo, en la frase <<la responsabilidad pública de los periodistas>>. Esto significa que se trata de asuntos o problemas que nos atañen a todos, relacionados con el bienestar social”.

- 3) El tercer sentido para el concepto público podría caracterizarse como psicosociológico. El individuo no vive sólo en ese espacio interior en el que piensa y siente. Su vida también está vuelta hacia afuera, no sólo hacia las otras personas, sino también está hacia la colectividad como un todo”.<sup>375</sup>

Para el profesor Eduardo Marín Cabrera, la opinión pública puede definirse como “la tendencia o preferencia, real o estimulada, de una sociedad hacia hechos sociales que le reporten interés”.<sup>376</sup> Agrega que es importante tener en cuenta que los últimos años de investigación, la opinión pública “ha sido el concepto dominante en lo que ahora parece referirse a la comunicación política, aunque la experiencia parece indicar que opinión pública implica muchas cosas a la vez; pero al mismo tiempo, ninguna de ellas domina o explica el conjunto”<sup>377</sup> y que “con el predominio de los medios de comunicación modernos, en una sociedad masificada, el territorio de la opinión parece retomar un nuevo enfoque”.<sup>378</sup> Este nuevo enfoque, más bien político podría afectar lo que antiguamente se entendía como opinión pública, la que derivaría en un concepto asociado a la política.

En base a la dimensión política en que se desenvuelve la opinión pública, Rodrigo Cordero establece en su libro *La Sociedad de la Opinión* que “En la política moderna, opinión pública y democracia son, en lenguaje estadístico, fenómenos altamente correlacionados. Por un lado, se sostiene que una democracia saludable no puede existir sin la presencia de una opinión pública capaz de canalizar sus intereses y controlar la acción de quienes gobiernan; por el otro, que la opinión pública no podría emerger sin las condiciones institucionales y culturales que provee el sistema democrático para la expresión de opiniones en el debate público y la participación en la toma de decisiones”.<sup>379</sup>

Cordero además sostiene que “la opinión pública también se constituye en un espacio de intervención e influencia política, motivo por el cual la batalla por las preferencias de los ciudadanos la convierte en un actor necesario de conocer, estudiar y comprender. De este modo, la opinión pública emerge crecientemente como un espacio para el despliegue de nuevas tecnologías de <<gobierno>> y formas de persuasión comunicativa”.<sup>380</sup>

Para Jürgen Habermas (1962), citado por Rodrigo Cordero, en esta dinámica de dependencia entre opinión pública y democracia es que “la opinión pública ha devenido, sin duda, un actor central en los procesos de cambio político en las democracias modernas, en tanto representa la constitución y evolución de un espacio de visibilidad, de participación y de manifestación de intereses de los ciudadanos, el que hace de la política una instancia dialógica, no sólo restringida a la elites. En otras palabras, la opinión pública constituye el actor y el espacio en los que se despliega uno de los principios básicos de las democracias contemporáneas: la <<publicidad>> de las decisiones y acciones de quienes gobiernan”.<sup>381</sup>

En su libro Historia y crítica de la opinión pública, Jürgen Habermas establece que “<<opinión pública>> significa cosas distintas según se contemple como una instancia crítica en relación a la notoriedad pública normativamente lícitada del ejercicio del poder político y social, o como una instancia receptiva en relación a la notoriedad pública, <<representativa>> o manipulativamente divulgada, de personas e instituciones, de bienes de consumo y de programas”.<sup>382</sup>

Explica que estos dos aspectos de la notoriedad y de la opinión pública “no están en una relación de norma y hecho-como si se tratara del mismo principio, cuya actuación lícitada por la opinión pública (y, análogamente, la conducta efectiva del público, subordinada a la conducta que de él se espera)-. Se trataría en ese caso de coordinar una magnitud ideal de la opinión pública con su configuración real; pero éste no es evidentemente el caso. Las funciones de la notoriedad pública, la crítica y la manipulativa, son claramente distinguibles. Actúan socialmente contrapuestas”.<sup>383</sup>

Para W. Phillips Davison, profesor de periodismo en la Universidad de Columbia, citado por Noelle-Neumann “No hay una definición generalmente aceptada de opinión pública. Sin embargo, seguía, el término se ha utilizado con frecuencia creciente...Los esfuerzos por definir el término han llevado a expresiones de

frustración tales como <<la opinión pública no es el nombre de ninguna cosa, sino una clasificación de un conjunto de cosas>>”.<sup>384</sup>

Para el historiador alemán Hermann Oncken citado por Noelle-Neumann, la opinión pública es para “el que desee comprenderlo y definirlo (el concepto de opinión pública) se dará cuenta enseguida de que está tratando con un Proteo, un ser que aparece simultáneamente con mil máscaras, tanto visible como fantasmal, impotente y sorprendentemente poderoso, que se presenta bajo innumerables formas y se nos escapa siempre entre los dedos en cuanto creemos haberlo aferrado firmemente...Algo que flota y fluye no puede entenderse encerrándolo en una fórmula...Después de todo, cuando se le pregunta, todo el mundo sabe exactamente qué significa la opinión pública”.<sup>385</sup>

En base a esto, Elisabeth Noelle-Neumann entrega una definición más específica sobre lo que actualmente se entiende como opinión pública “acuerdo que exige reconocimiento...No tiene que tratarse necesariamente, pues, de un consenso de opinión; puede tratarse de oposiciones de conducta: llevar una insignia o no llevarla, ceder el asiento a un anciano o permanecer sentado en un transporte público”.<sup>386</sup>

Según Noelle-Neumann “Ni siquiera pensamos en el esfuerzo que realizan las personas que viven en una unidad social para mantener unida la comunidad. Actuamos como si la posesión de una rica tradición histórica y cultural y de unas instituciones protegidas por la ley no exigiera un constante esfuerzo de adaptación e incluso de <<conformidad>> para mantener viva esa posesión y seguir siendo capaces de actuar y de tomar decisiones al nivel de la comunidad”.<sup>387</sup>

Noelle-Neumann cita a Niklas Luhmann, quien al explicar el concepto de opinión pública, se aparta de las definiciones de Maquiavelo, Montaigne, Locke, Hume, Rousseau y Lippmann, que generalmente basaban sus definiciones de opinión pública en la aprobación y desaprobación que las personas tendrían de aquellos temas públicos y el porqué de sus respuestas. Niklas Luhmann (1971) afirmaba “Las <<fórmulas>> no se utilizan para etiquetar claramente lo que es bueno y lo

que es malo. Son necesarias, por el contrario, para hacer que un tema merezca ser discutido o negociado”.<sup>388</sup>

Luhmann establece que la manera en que los temas importantes y urgentes se vuelven públicos, es mediante “Los procesos de opinión pública, pues, deben regular el foco de la atención pública. La atención general se orienta durante un breve período hacia un tema apremiante, y en ese breve espacio de tiempo hay que encontrar una solución, ya que en el campo de la comunicación de masas hay que contar con rápidos cambios de interés”.<sup>389</sup>

Para Luhmann, “la opinión pública ha cumplido su función cuando ha llevado un tema a la mesa de negociación”<sup>390</sup>. También afirma que el principal logro de la opinión pública es lograr “la selección de los temas, que se desarrolla de acuerdo con <<reglas de atención>> susceptibles de análisis”<sup>391</sup>; supone además “<<que el sistema político, en la medida en que se apoya en la opinión pública, no queda integrado por las reglas que rigen las decisiones, sino por las reglas que dirigen la atención>>; es decir, las reglas que deciden qué llega a la mesa y qué no”.<sup>392</sup>

El autor además prevé un orden de los acontecimientos de los que consta la opinión pública: “en primer lugar se presenta un tema acuciante; después se plantean las posiciones a favor y en contra”.<sup>393</sup> El orden que Luhmann propone, solo puede aplicarse en el caso de acontecimientos breves, ya que “los procesos históricos prolongados, que se desarrollan durante décadas, o, si creemos a Tocqueville, durante siglos-como, por ejemplo, la lucha por la igualdad, o las actitudes ante la pena capital- apenas resultan afectados, y las <<condiciones meteorológicas generales>>no se tienen en cuenta en absoluto”.<sup>394</sup> Luhmann establece que “Cuando todo se ha dicho sobre él, el tema está obsoleto”.<sup>395</sup>

Sobre este orden de acontecimientos, Noelle-Neumann agrega “Las encuestas de opinión pública muestran que este orden raramente se da. Lo que suele suceder es que uno de los bandos arroja el tema al campo del juego social”.<sup>396</sup> Este

proceso era denominado por Luhmann como “<<manipulación>>”, y lo considera resultado de una comunicación unilateral, en especial la comunicación unilateral técnicamente determinada de los medios de masas”.<sup>397</sup> Otro concepto que Luhmann utiliza, es el de moralidad pública, que es “cuando sólo se presenta una opinión sobre un tema en particular, cuando el tema y la opinión parcial se funden”<sup>398</sup>, para Luhmann “La <<moralidad pública>> comprende las opiniones que hay que defender públicamente para no aislarse”.<sup>399</sup>

En base a lo propuesto por Luhmann, Noelle-Neumann se refiere a que “Los medios de comunicación establecen el orden del día”<sup>400</sup>, ya que explica “Este autor (Luhmann) subraya la importancia de la estructuración de la atención, de la selección de temas, como una fase del proceso de opinión pública, y no deja dudas sobre la relevancia de los medios de comunicación, que asumen la tarea de seleccionar estos temas más que cualquier tribunal”.<sup>401</sup>

Noelle-Neumann además agrega que “Los investigadores estadounidenses de la comunicación han llegado a resultados similares a los de Luhmann independientemente de él y por un camino completamente distinto. Su objetivo consistía en investigar los efectos de los medios de comunicación. Comparando durante un período de tiempo los temas subrayados por los medios de comunicación con los procesos sociales reflejados en las estadísticas y con las opiniones de la población sobre las tareas políticas más acuciantes, descubrieron que los medios de comunicación solían ir por delante de los otros dos fenómenos”<sup>402</sup>, los investigadores estadounidenses denominaron a este fenómeno como agenda-setting function, lo que quiere decir, función de establecimiento del orden del día.

### **3.2 Historia de la Opinión Pública**

Es relevante tener en cuenta que la evolución del concepto de opinión pública ha sido larga, ya que sus primeras definiciones nacieron en la Antigua Grecia, pero la duda en cuanto a una explicación concreta de este fenómeno aún persiste.

Cándido Monzón dice “El proceso ha sido lento, pero el ámbito de lo público que históricamente estuvo siempre en manos de una minoría (las elites), su uso y propiedad ha pasado lentamente a la conciencia de mayor cantidad de gente y en el espacio de cinco siglos se ha llegado, por lo menos en su reconocimiento formal, a que lo público y los espacios públicos pertenecen y deben ser controlados por la esfera privada, esto es, por el conjunto de la sociedad o los ciudadanos, traspasando incluso las barreras de nación, cultura, raza o creencia”.<sup>403</sup>

Los romanos diferenciaban “el *ius privatum* del *ius publicum*, marcando las distancias entre el ámbito de lo privado y el ámbito de lo público. *La res publica* va referida principalmente al concepto legal de propiedad-en este caso, pública-, pero cuando se extienda al terreno de las opiniones, éstas versen sobre el interés común y además entren en las redes de la publicidad, al igual que sucediera con la *vox populi*, la opinión pública emergerá como punto de unión entre la esfera de lo privado (las opiniones de los ciudadanos) y la esfera de lo público (el Estado, el bien común o el interés general)”<sup>404</sup>, pero como menciona Jürgen Habermas en su libro *Historia y crítica de la opinión pública*, esta evolución del concepto de opinión pública, no será tal hasta el siglo XVIII.

Es importante destacar que uno de los más grandes impulsos del desarrollo del significado de opinión pública como hoy se le conoce, es la creación de la imprenta en el año 1456, ya que permitió un mayor desarrollo comercial e industrial de las principales ciudades de Europa y también propició una mayor difusión de la información, fomentando la aparición de un público lector, “La imprenta se convierte en el mejor soporte de la comunicación y la publicidad y, en el espacio de dos siglos, ayudará a crear las bases necesarias para el surgimiento de la opinión pública...La imprenta, por tanto, se convierte en un instrumento extraordinario al servicio de la propaganda y hablar de difusión de ideas implica hablar de mecanismos de control por parte del poder (sea éste religioso o político) para impedir que ciertas ideas entren en circulación”.<sup>405</sup>

Estos antecedentes se suman al hecho de que además la opinión pública es un fenómeno ligado al liberalismo “filosofía de la clase burguesa y se define por su confianza en el hombre (como ser racional y libre), el progreso y la felicidad universal, la creencia en una armonía natural y social, su visión individualista, pragmática y utilitarista de la vida, la defensa de los derechos naturales-tales como la propiedad, la libertad y la individualidad-, y una serie de principios políticos relacionados con el ideal democrático”.<sup>406</sup>

Si bien no se ha llegado a una sola definición sobre opinión pública, es claro que es la manifestación pública del pensamiento de una persona, ya sea por medio de un consenso o por mera imitación de las conductas de los demás, gatillado por el miedo a sentirse rechazado si no se comporta como las otras personas, lo ideal sería que esta iniciativa de hacer público el pensamiento naciera del ejercicio mismo de la libertad, la propiedad intelectual y el individualismo, no por una simple imitación o por miedo a sentirse solos.

Además de la unión de los conceptos de opinión pública y liberalismo, destacan otras ideas “Los liberales, por otro lado, trasladan al terreno de la vida pública su idea de mercado y las leyes de la oferta y la demanda también regularán el intercambio de opiniones. Las ideas de soberanía y participación política, el poder de la razón y la libertad de expresión serán las encargadas de poner en funcionamiento el debate público que finalizará en la mejor idea para la mejor solución. El mercado se ha regulado por el público y los productos, por las opiniones: y, así como el precio es el resultado del regateo anónimo de todas aquellas personas interesadas en un producto, la opinión pública será el resultado del pensamiento de todos aquellos ciudadanos interesados en un tema común”.<sup>407</sup>

Monzón establece que existe polisemia alrededor del significado de opinión pública “Una conclusión que parece quedar clara a lo largo del amplio recorrido realizado desde las primeras referencias al fenómeno y a las numerosas explicaciones del concepto de opinión pública se concreta en la inexistencia de un concepto unívoco y válido para todos; por el contrario, éste se muestra confuso, complejo, polisémico y fuertemente condicionado por las distintas perspectivas en

las que se han situado todos los interesados en el tema, sean éstas personales, sociales, políticas, teóricas, empíricas, ideológicas o de cualquier otro signo”.<sup>408</sup>

Para Monzón, la idea de los múltiples significados de la opinión pública, nace de que “Todo el mundo manifiesta tener una (su) idea sobre lo que pueda ser la opinión pública, desde el hombre de la calle que la toma como referente para orientarse sobre los distintos temas públicos, hasta el político que la entiende desde el control y la manipulación o el científico que, a pesar de utilizar distintas perspectivas para su análisis, la incluye entre sus temas de investigación como uno de los factores que definen la dinámica y el cambio social”.<sup>409</sup>

Esto no quiere decir que una sola definición está en lo correcto y las demás están equivocadas, sino que todas tienen algo de razón “Las ciencias jurídico-políticas siempre la han contemplado desde un punto de vista institucional y como concepto político; la psicología social, como un comportamiento colectivo (al principio) y como una extrapolación de las opiniones y actitudes individuales o grupales a las opiniones de la población (después); la sociología, desde el análisis de las opiniones de un nuevo conglomerado social, los públicos, en estrecha relación con las pautas de comportamiento y el control social, pero distinguiendo claramente la existencia de dos tipos de opinión pública: una opinión pública real, responsable y razonada y otra, denominada pseudo opinión pública, irracional y expuesta a la manipulación”.<sup>410</sup>

En base a esto, Monzón establece que la opinión pública es “hablar de la contribución de este concepto a la formación de espacios abiertos por donde estar y poder transitar: con mercancías, con imágenes, con mensajes, con símbolos, con opiniones, con creencias, etc., y siempre con la sensación de que no existen propietarios ni actúan las censuras sobre aquello que llamamos común o público”.<sup>411</sup>

### 3.3 Etapas de formación de la opinión pública

Raúl Rivadeneira Prada explica que la opinión pública “se forma en base a las opiniones individuales de orden colectivo; ahora bien: debemos procurar una identificación de los elementos concurrentes y luego seguir una suerte de itinerario del proceso formativo”.<sup>412</sup> En base a esto, Rivadeneira establece que existen diez etapas básicas en la formación de la opinión pública:

- 1) “Disposición individual y clima comunicativo.
- 2) Información a través de medios masivos, e información no tecnificada: personal, recíproca y directa.
- 3) Intercambio de puntos de vista entre los miembros del grupo social, que equivale a procesamiento de la información, input enérgico importado.
- 4) Problematización del hecho. Qué es lo que nos afecta y por qué; cuál es su importancia.
- 5) Confrontación de puntos de vista con miras a integrar elementos básicos de coincidencia.
- 6) Proposición de vías de solución o alternativas a los aspectos y variantes que ofrece el problema.
- 7) Debate en torno a las proposiciones.
- 8) Acuerdo más o menos compartidos sobre el modo que es o parece ser la vía de solución. Éste puede ser controvertido por minorías, pues un acuerdo total es imposible.
- 9) Estimulación del consenso para pasar a la acción y completar el proceso, retroalimentando la información.
- 10) Difusión del criterio finalmente admitido por <<la mente colectiva>>; hecho que rebota en el mismo grupo y en cada uno de los miembros por efecto de

los mismos medios empleados para la información originaria y la retroalimentación”.<sup>413</sup>

Estas etapas serían las que vive un individuo cuando su opinión personal se transforma en una opinión colectiva o pública.

### **3.4 Leyes de la opinión pública**

Hadley Cantril, citado por Fernando M. Fernández Escalante en su investigación, estableció catorce leyes de la opinión pública:

- 1) “Una vez formada la opinión es muy difícil cambiarla: consideramos que este principio es de máxima gravitación porque en él influye mucho lo subjetivo...si dejamos que la comunidad llegue a formarse una idea sobre algo que afecte a nuestra organización, aunque esa idea sea totalmente errónea, nos significará una tarea inmensa variarla en la mente de la población, y lo más probable es que nunca lo consigamos de manera total...Subconscientemente no queremos variar de opinión.
- 2) Cuando el interés de las personas, sobre todo el financiero, entra en juego en algún asunto, es casi imposible hacerlas cambiar de opinión: No se trata siempre de mala fe, como podría pensarse, sino de la resistencia subconsciente del ser humano, aunque tenga elevados principios morales, de oponerse a algo que no le conviene, incluso siendo correcto. Lo más que podríamos lograr, en casi todos los casos, sería una actitud pasiva no correctiva.
- 3) La opinión de una comunidad la forman los líderes, sean formales o informales: la gente sigue a las personas que admira, y suele adaptar su pensamiento al que ellas emiten o comunican. De ahí que el primer objetivo de relaciones públicas sea convencer a los dirigentes de cada sector.

- 4) El público suele desdeñar una idea, dejarla pasar, <<no enterarse>>, si no se ve con claridad la forma como ella afecta a sus temores o deseos personales, a sus intereses, ideales, esperanzas o aspiraciones.
- 5) El público necesita que una situación le parezca clara y sin confusiones: en asuntos complejos conviene darle las conclusiones hechas y no dejar que llegue a ellas por sus propios medios.
- 6) En general, la opinión pública no prevé los casos en poco complejos que pueden desembocar en emergencias y se limita a reaccionar ante éstas: Por lo tanto, es conveniente prever las reacciones posteriores, cuando hemos anticipado que se van a producir tales emergencias.
- 7) La opinión es extraordinariamente sensitiva respecto de los acontecimientos importantes: lo cual no se contrapone a lo anterior, ya que se refiere a sucesos previsibles sin mayor esfuerzo. Además, los acontecimientos de magnitud excepcional son susceptibles de hacer oscilar, de un extremo a otro, y durante cierto período, a la opinión pública. Y ésta no recobrará su equilibrio hasta que visualice, de manera clara y concreta, las implicaciones de los sucesos, y cómo estos la afectarán. De ahí que convenga darle una orientación seria, verdadera y rápida.
- 8) La resistencia popular a las decisiones gubernamentales es menor cuando experimenta la sensación de que ha sido la comunidad la que ha dado origen o ha participado en tales decisiones.
- 9) La opinión se inclina favorablemente hacia las organizaciones, empresas o gobernantes que han sabido inspirarle confianza (aun cuando sus decisiones sean erróneas). Por lo contrario, cuando estas entidades o personas no han conseguido inspirar fe en su capacidad y corrección, el público les achaca mucha más responsabilidad que la que realmente corresponde.

- 10) El alcance y poder de la opinión pública se han ido multiplicando con las ampliaciones de la gravitación del control gubernamental en todos los países, y con las bases populares del mismo: ese mismo poder exige, tarde o temprano, el establecimiento de comunicaciones adecuadas entre los intereses en juego, y ello prácticamente obliga al Estado, a las empresas y a las reparticiones a establecer oficinas para las relaciones con el público.
- 11) Nuestra sociedad, que es movediza y que aumenta en número y en complicación constantemente, tiende a perder el sentido de comunidad: requiere de especialistas para que se ocupen de su administración y sus comunicaciones.
- 12) La lucha por atraer al público a favor de una causa, cliente o empresa adquiere caracteres de competencia encarnizada.
- 13) Cada vez más, las entidades utilizan recursos técnicos y profundos para estudiar el fondo de la naturaleza humana: a través de la psicología, medicina, sociología y filosofía, a fin de poder influir en las personas. Esta acción ha llegado a tales extremos en algunos países que se están 'produciendo fuertes reacciones contra el abuso de los medios de publicidad y propaganda.
- 14) La opinión pública está en constante cambio: no ya sólo por la variabilidad de las personas sino por la masa de influencias publicitarias y sociales".<sup>414</sup>

### **3.5 Perspectivas de la Opinión Pública**

En el texto Opinión Pública, comunicación y política, Cándido Monzón hace una distinción de siete perspectivas:

- 1) "Psicológica. Esta perspectiva tiene sus precedentes remotos en el mundo griego y considera que los juicios que se hacen en público no reflejan sino opiniones (con mayor o menor fundamentación) de los sujetos que la

sustentan. La psicología social posterior a los años veinte- desde una posición reduccionista- retomará este punto de vista y explicará la opinión pública como la suma de opiniones y actitudes individuales, se hayan obtenido éstas a través de una muestra representativa o se hayan registrado en su totalidad.

- 2) Cultural. Relacionada, en parte, con el enfoque perceptivo, el concepto de opinión pública en sus orígenes nos remite a un conjunto de pensamientos y sentimientos colectivos, expresados en forma de patrones culturales, costumbres y tradiciones, que sirven de referente para la expresión de las opiniones y el comportamiento social del individuo. La opinión pública se enlaza directamente con las creencias dominantes de una comunidad, con el cima de opinión y con el control que ejerce la colectividad sobre el individuo.
- 3) Racional. Este es el concepto de opinión pública que corresponde a la concepción liberal, que domina en la primera mitad del siglo XIX (aunque ya estaba presente en los círculos liberales, como los clubes, cafés, salones, ateneos, etc., del XVIII) y se prolongará en las referencias de los tratadistas en derecho y ciencia política a lo largo del siglo XIX e, incluso, del XX. Cuando se apela a la opinión pública-y aquí se incluye a todos aquellos que buscan el apoyo del pueblo- se apela a la racionalidad del hombre, una dimensión que fue desarrollada con especial interés en el siglo de las luces y que en los temas de interés público, los liberales llamarán opinión pública.
- 4) Publicística. Esta perspectiva subraya la importancia y la necesidad que siempre ha tenido la opinión pública de utilizar algún medio de comunicación para darse a conocer y cumplir el requisito de <<notoriedad>> o <<publicidad>>...La prensa representará en estos siglos un papel fundamental en la defensa de éstas y otras libertades, pero siempre se presentará como la clara defensora y exponente de la opinión pública.
- 5) Elitista. Con este término no sólo se quiere hacer referencia a la mentalidad conservadora que defiende una opinión pública amparada en una minoría

selecta e ilustrada, sino constatar el hecho de que en los fenómenos de opinión pública las opiniones de todos los que toman parte no tienen el mismo peso y que, en ese sentido se deben hacer las diferencias cuando se quiere explicar el sujeto de la opinión pública: por un lado están los públicos, por otro, los líderes y, por otro, las elites. Esta forma de entender la opinión pública está ampliamente recogida en el pensamiento social y con fuertes defensores en el momento actual.

- 6) Institucional. Ésta es la dimensión que han desarrollado las ciencias jurídico-políticas, especialmente a lo largo del siglo XIX, junto al concepto de régimen de opinión. La idea de opinión pública está muy próxima a conceptos como el de soberanía, voluntad general, libertades públicas, participación y representación y la espontaneidad que lleva implícita la opinión pública encontrará en las instituciones, leyes y principios del sistema democrático una oportunidad para su expresión y representación formal. Las constituciones no la citan, pero su espíritu está presente en su articulado (y otras leyes específicas, como la ley electoral o la ley de partidos), y todos saben de su poder.
- 7) Finalmente, se podría hacer referencia al concepto luhmaniano de opinión pública, entendida como <<estructura temática de la comunicación pública>>, donde los ciudadanos ya no discuten sobre temas de interés público, ni llegan a ningún consenso, sino que los medios están encargados de ofrecer- y los ciudadanos de aceptar- un conjunto de temas presentados como relevantes que sirven de referente, orientación y reducción de la complejidad social".<sup>415</sup>

### **3.6 Técnicas de investigación y medición de opinión pública**

Cándido Monzón también establece que existen dos técnicas para investigar y medir la opinión pública: a) Las encuestas de opinión y b) El análisis de contenido:

- a) “La encuestas de opinión: Una encuesta-dice M. García Ferrando- es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población>>.
- b) El análisis de contenido: Según B. Berelson (1952), el análisis de contenido es el <<estudio objetivo, sistemático y cuantitativo de la comunicación explícita>>... I.L. Janis la define como <<técnica para la descripción de los signos-vehículo>>, y E. López Aranguren –desde el marco de la psicología social y la opinión pública- como aquel <<procedimiento para captar aquello en lo que se sustentan actitudes y referencias específicas>>. En un sentido amplio, se puede entender por <<análisis de contenido<<, el conjunto de técnicas adecuadas para la exploración científica de materiales informativos de cualquier tipo, desde documentos y textos literarios, hasta periódicos y mensajes de radio, cine y televisión”.<sup>416</sup>

Sin embargo, Rodrigo Cordero establece que es importante tener presente que “En efecto, las encuestas y los estudios de opinión a través de muestras representativas han devenido-con mayor fuerza desde mediados del siglo XX- la herramienta privilegiada para el seguimiento y comprensión de la propia opinión pública, situación que ha implicado un desplazamiento del significado mismo de este concepto: opinión pública sería lo que miden las encuestas y los resultados que ellas reflejan”.<sup>417</sup>

Cordero agrega que en 1948, un sociólogo norteamericano llamado Herbert Blumer escribió uno de los primeros artículos que explicaba de manera sistemática un análisis crítico sobre las limitaciones de los estudios de opinión pública “Su principal argumento fue que las encuestas forzarían una comprensión de la sociedad como un grupo de individuos atomizados, lo que, a su juicio, desconocería que la opinión pública es un fenómeno que descansa en

determinadas formas de composición y organización social, y, por lo tanto, en la estructuración de opiniones colectivas a partir de las distintas posiciones, del prestigio y del poder que los individuos poseen, cuestión que las encuestas no serían capaces de capturar”.<sup>418</sup>

Además Cordero explica que, posteriormente, durante la década de los setenta, Pierre Bourdieu y Jürgen Habermas siguieron la línea de este argumento, ya que ambos sostenían que se generarían consecuencias negativas debido a la “expansión de las encuestas en la dinámica deliberativa de la esfera pública”.<sup>419</sup> En cambio para Lazarsfeld (1950) “las encuestas en las sociedades contemporáneas serían herramientas que contribuirían a escribir la historia”.<sup>420</sup>

Debido al cariz político que tiene en la actualidad el concepto de opinión pública, Cordero sostiene que “El sistema político, y más precisamente el <<arte de gobernar>>, se enfrenta a una casi irresoluble paradoja. Las instituciones políticas y las elites gobernantes tienen a su disposición una amplísima gama de instrumentos y tecnologías para gobernar eficientemente a distancia (entre muchos otros, sistemas de recolección, análisis y almacenamiento de información; sistemas de planificación; nuevas estrategias de diseño y management de políticas públicas; sofisticación de instrumentos legales; y sistemas computacionales de gestión y control territorial)”<sup>438</sup>. Según Cordero, este fenómeno fue descrito por Habermas (1986) como “la cientificación de la política”.<sup>421</sup>

Sobre la relación entre opinión pública y las encuestas, Cordero sostiene que “el diseño de políticas públicas, entre otros aspectos, representan dimensiones de suma relevancia cuyo estudio sistemático a través de encuestas pueden permitir explorar aspectos como las transformaciones en la cultura política, la legitimidad de las instituciones democráticas, los impactos de la transición a la democracia y las dinámicas de influencia de la opinión pública en los procesos de policy-marking”.<sup>422</sup>

Para Cordero es importante tener en cuenta, al menos, dos antecedentes sobre la relación existente entre opinión pública y las encuestas:

a) “El crecimiento acelerado de las encuestas y los estudios de opinión pública en casi todos los países de América Latina ha sido un fenómeno vinculado a los procesos de democratización en la región (Geer, 2004). Aun cuando prácticamente no existen inventarios sistemáticos de la actividad ni de su desarrollo, los pocos estudios existentes país a país confirman con claridad ese crecimiento, que puede medirse en cantidad de encuestas realizadas o difundidas...Pese a que la medición de estas dimensiones no se ha encarado en general en casi ninguno de los países de la región, en casos como el de Chile- donde sí se ha hecho-los resultados son abrumadores.

b) Más allá del crecimiento, la evolución de los estudios de opinión pública en América Latina muestra también tendencias claras de consolidación y diversificación. La consolidación puede observarse por la edad promedio de las organizaciones activas país a país, la cantidad de indicadores clásicos de opinión pública a partir de los cuales pueden construirse series cronológicas robustas en cada país...La diversificación puede medirse por la variedad de temas estudiados o la cantidad progresivamente mayor de agencias de gobierno, instituciones académicas, corporaciones y medios de comunicación que requieren estudios de opinión, ya sea en forma sistemática o ad hoc”<sup>423</sup>.

Finalmente, Cordero hace una reflexión sobre lo que significa el concepto de Opinión Pública en Chile actualmente “En la sociedad chilena, en un período relativamente breve, los medios masivos se han convertido en el principal mecanismo de información y expresión de la deliberación pública y representación social. Su centralidad en la estructuración de la esfera pública ha alterado las condiciones bajo las cuales el debate público toma lugar y la manera en que las personas experimentan la vida pública. Además, ha generado nuevas dinámicas que potencian de manera significativa el protagonismo en la esfera pública de la opinión pública y las encuestas, otro de los actores decisivos de las democracias actuales”<sup>424</sup>.

### 3.7 Grupos de opinión

Para Raúl Rivadeneira, los grupos de opinión son “un conjunto de individuos; en sentido lato, aludimos a toda reunión de dos o más personas y así, consideramos grupo a la familia, a los estudiantes de un curso, a los compradores en un mercado...a los viajeros de un ómnibus, a las personas congregadas en un sala de espectáculos, a los amigos que se reúnen en casa, a las pandillas de jóvenes que se congregan en la barriada; en fin, nuestro concepto de grupo es muy amplio y abarca muchísimas formas de asociación de dos o más personas”.<sup>425</sup> También establece que “la importancia de los grupos radica en las interacciones e interrelaciones que equivalen a nexos comunicativos con efectos y acciones recíprocos”.<sup>426</sup>

Rivadeneira además cita a Tom B. Bottomore, quién asegura que el objeto de estudiar los grupos de opinión es “descubrir el efecto que ejerce sobre el individuo ese ambiente social al cual él pertenece y el efecto que produce en la conducta el hecho de cómo los hombres se influyen recíprocamente”<sup>427</sup>. Bottomore, por su parte, define a los grupos de opinión como “un agregado de individuos en el que existen relaciones definidas entre los individuos en el que existen relaciones definidas entre los individuos que lo componen y cada uno de ellos es consciente del grupo y de sus símbolos”<sup>428</sup>, a los que clasifica los grupos de opinión en dos categorías:

- a) “Los grupos sociales, entre los que menciona a la familia, el pueblo, la nación: <<En otras palabras, un grupo social tiene por lo menos una estructura y una organización rudimentaria (incluyendo reglas, ritos, etc.) y una base psicológica constituida por la conciencia de sus miembros.
- b) Los cuasigrupos. <<Un cuasigrupo, en cambio, es un agregado sin estructura u organización y cuyos miembros pueden ser inconscientes o débilmente conscientes de la existencia del grupo>>. Ejemplos de estos grupos, las clases sociales, los de sexos, edad multitudes, etc.”.<sup>429</sup>

En base a lo establecido por Bottomore, Rivadeneira aclara que “ninguna persona individual pertenece a un solo grupo, sino a muchos; de manera que esa pertenencia guarda ilimitadas posibilidades de influencia dentro de sus grupos sociales y de sus cuasigrupos”.<sup>430</sup>

En cuanto a los grupos de opinión, Rivadeneira cita a Theodore M. Newcomb, quien los define como “dos o más personas que comparten normas con respecto a ciertas cosas y cuyos papeles sociales están estrechamente intervenculados”.<sup>431</sup> Newcomb establece que deben existir dos condiciones para que exista un grupo de opinión:

- a) “Que las personas compartan normas con respecto a algo;
- b) Que existan interrelaciones de papeles entre los participantes de un grupo”.<sup>432</sup>

Por último, Rivadeneira cita a Henry Clay Lindgren, para quien un grupo de opinión “consiste en dos o más personas que entablan alguna clase de relación entre sí. Incluso los grupos informales y efímeros crean algunos elementos estructurales en sentido de que sus miembros detentan rango, forman relaciones de acuerdo con su posición y desempeñan papeles recíprocos”.<sup>433</sup> Lindgren hace una clasificación de los tipos de grupos de opinión:

- a) “Grupos duraderos: Se caracterizan por su estructura y aceptación de los miembros de las normas comunes a la vez que están motivados por estímulos de carácter permanente.
- b) Grupos efímeros: Surgen a veces de la casualidad; por ejemplo, algunas personas que al pasar por una misma esquina se interesan y se agrupan para observar la construcción de una obra”.<sup>434</sup>

Lindgren también hace otra clasificación:

- c) Grupos primarios: “En los primarios, las relaciones de los individuos son de naturaleza íntima, permanente; por ejemplo, en la familia”.<sup>435</sup>

- d) Grupos secundarios: En estos grupos “las relaciones son más abstractas, de naturaleza menos íntima, más impersonal: asociaciones políticas, sindicales, etc.”.<sup>436</sup> Lo que caracteriza a este tipo de grupos “es su formalidad, sus estructuras complejas; son fáciles de disolución y están sometidos a la <<dinámica de grupo>>”.<sup>437</sup>
- e) Grupos exclusivos: Son “aquellos en que los miembros son cuidadosamente seleccionados en virtud de los objetivos y naturaleza de las normas; por ejemplo, asociaciones de profesionales a las que sólo pueden pertenecer los especialistas que cumplan determinadas exigencias”.<sup>438</sup> El rasgo más sobresaliente de estos grupos “es la funcionalidad de los miembros, alrededor de un mismo objeto por todos conocido”.<sup>439</sup>
- f) Grupos inclusivos: En estos grupos “los intereses son amplios y nada limitativos; por ejemplo, en el vecindario se organiza una junta cívica que tiene por objetivo velar por los intereses comunes en mantenimiento”.<sup>440</sup>
- g) Grupos propios o In groups: En estos grupos “el sentimiento de pertenencia es básico para su existencia; de allí emana su poder social: consorcios, camarillas políticas, sectas raciales o religiosas, donde la identificación, pertenencia y sensación de pertenencia, sin solución de continuidad, es el secreto de la fuerza conjunta”.<sup>441</sup>
- h) Grupos ajenos o Outgroups: Estos grupos “revelan la existencia de sectores marginados de los usos, recursos y beneficios sociales; por ejemplo, todos los excluidos del poder de las camarillas, todos los sectores impedidos de actuar en el ámbito político sobre el que ejercen hegemonía pocos partidos”.<sup>442</sup>
- i) Grupos reales: Estas agrupaciones “consisten en congregaciones a las que físicamente pertenecemos y cuyas influencias recibimos consciente y directamente, en nuestras relaciones personales”.<sup>443</sup>

- j) Grupos imaginarios: En estos grupos la “pertenencia es por identificación con determinadas normas derivadas del uso de los mismos medios entre individuos que no se conocen personalmente, pero que comparten las mismas inquietudes, las mismas expectativas o intereses, que pueden ser de índole variada”.<sup>444</sup>

### **3.8 La espiral del silencio**

En cuanto a la opinión pública de las personas y las decisiones que toman, Noelle-Neumann establece que “la conducta imitativa se ha explicado casi exclusivamente como resultado de la motivación de aprendizaje: la transmisión de experiencia como modo de encontrar más eficazmente la solución correcta para uno mismo, pero el motivo de querer evitar el aislamiento, la marginación, parece mucho más fuerte”.<sup>445</sup> Reforzando lo anterior, Noelle-Neumann cita a Tocqueville, quién escribió “la gente teme el aislamiento más que el error”.<sup>446</sup>

En base a esto, la autora presume “que el temor al aislamiento de los individuos normales pone en marcha la espiral del silencio”.<sup>447</sup> La explicación se encuentra en la pirámide de necesidades de Abraham Maslow, específicamente en la necesidad de reconocimiento. Sobre esto, Noelle-Neumann explica que “Nuestra naturaleza social nos hace temer la separación y el aislamiento de los demás y desear ser respetados y queridos por ellos. Con toda probabilidad, esta tendencia contribuye considerablemente al éxito de la vida social”.<sup>448</sup>



Figura 13- Pirámide o jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.

Es importante destacar que el desarrollo y ejercicio de la opinión pública es una parte crucial del proceso comunicativo actual, por esto Noelle-Neumann establece que “Cuando la gente intenta evitar el aislamiento, no está reaccionando hipersensiblemente ante trivialidades. Es un asunto vital que puede suponer riesgos reales. La sociedad exige una rápida conformidad en torno a las cuestiones que están experimentando cambios. Debe hacerlo para mantener un grado suficiente de unidad que le permita permanecer integrada”.<sup>449</sup>

Finalmente para Noelle-Neumann la opinión pública es “en el terreno de las tradiciones, la moral y, sobre todo, las normas consolidadas, las opiniones y comportamientos de la opinión pública son opiniones y comportamientos que hay que expresar o adoptar si uno no quiere aislarse”.<sup>450</sup>

### 3.8.1 Rol de los líderes en la espiral del silencio

En la teoría de la espiral del silencio, también se menciona el rol de los líderes de opinión, es decir, aquellas personas que introducen ideas o conceptos que marcan la tendencia social. Para Noelle-Neumann, “Ellos son los moderadores, los líderes

de opinión que la sociedad necesita, como lo son actualmente en gran medida los periodistas<sup>451</sup>, estas personas son las que influirían en las decisiones de los demás a nivel personal y público. Sobre la gente que sigue a los líderes de opinión o a la multitud, Noelle-Neumann agrega “Según John Locke, ni siquiera una persona de cada diez mil es lo suficientemente insensible como para no importarle que el medio social le niegue su aprobación<sup>452</sup>. Pese a esto, la investigadora recalca que es necesario tener en cuenta que “diversas culturas pueden afrontar de distintas formas los conflictos entre la opinión pública dominante y las convicciones privadas”.<sup>453</sup>

Noelle-Neumann describe dos fenómenos como ejemplo de lo que ocurre con el desarrollo de la opinión pública en el ejercicio político; dichos fenómenos son el “vuelco de último minuto” y el “efecto del carro ganador (bandwagon effect)”.<sup>454</sup> El primero de ellos consiste en que en el último minuto antes de votar, las personas tienden a cambiar de opinión (un fenómeno que muchas veces no alcanza a ser medido por las encuestas políticas); la segunda situación se da cuando las personas prefieren votar por aquel candidato que creen será el ganador, pese a que no hubiese sido el que eligieron en un principio, debido al miedo de no sentirse aceptados por el resto.

### **3.9 Liderazgo**

Para que una persona pueda influir en la mente de un grupo determinado, necesita numerosas características para que dicho grupo o equipo trabaje con entusiasmo, logren metas y objetivos: esto hace un “Líder”. El liderazgo se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Además es definido como un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación para lograr una o varias metas.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la “dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de

otra colectividad.”<sup>455</sup> El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".<sup>456</sup>

David Fischman (2002) sostiene que “El primer paso que debe dar aquella persona que quiere ser líder es aprender a estar consciente, pues éste es un elemento clave para lograr el liderazgo personal”<sup>457</sup> ya que, el liderazgo se logra cuando la persona domina la comunicación, aprende a dirigir a otros y a entregarles poder, a trabajar en equipo y a servir a sus seguidores. Es más, explica que este rasgo tan distintivo (liderazgo) es un camino en espiral que va de dentro hacia fuera, es decir, si la persona no tiene primero el nivel de profundidad interior, no podrá irrigar un liderazgo constructivo y hacer crecer a las personas que lo siguen. Los factores que inciden en el liderazgo son: Autoestima, Visión, Creatividad, Equilibrio, Aprendizaje, Comunicación efectiva, Entrega poder, Trabajo en equipo, Servicio e Integridad.

### **3.9.1 Autoestima**

La autoestima implica conocerse a sí mismo, ya que toda persona debe ser consciente -y por ende debe hacerse responsable- de sus actos. Según Branden “las personas que tienen baja autoestima se sienten poco valoradas, poco respetadas y poco competentes”.<sup>458</sup> Según Fischman, las personas con baja autoestima tienen por lo general un enemigo interno que “le recuerda constantemente” su incapacidad para realizar ciertos actos. Entonces, si una persona no tiene autoestima será muy difícil que tome el camino del liderazgo, pues no sólo no estará consciente de su realidad, sino que su diálogo interno le impedirá correr riesgos, aprovechar oportunidades y tener buenas relaciones interpersonales con su equipo de trabajo.

Cuando se dice que la autoestima es la base del liderazgo es porque ésta tiene dos ejes: la capacidad de sentirse competente y seguro, y la capacidad de valorarse y respetarse a sí mismo. Las conductas resultantes de una baja

autoestima según Fischman (2002) son: los excesivos celos profesionales, la inseguridad de comunicar sus ideas, el excesivo deseo de mostrar símbolos de status y de hablar permanentemente de sus logros, así como la incapacidad para innovar y cambiar.

### **3.9.2 Visión**

Si tener autoestima significa saber dónde está la persona, conocerse y además sentirse valorado y competente para realizar ciertas acciones, ahora se debe tener claro hacia donde se quiere llegar, es decir, trazar la visión, los propósitos en mente. “La persona que quiere recorrer el camino del líder debe reconocer ese propósito y orientar todas sus energías a lograrlo”.<sup>459</sup> Es decir, cuando las acciones están alienadas con la visión es más fácil trabajar, porque inconscientemente se anhela el propósito.

### **3.9.3 Creatividad**

La creatividad es el comienzo para el liderazgo, pues según Kouzes y Posner, “el primer paso para ser un líder es romper lo establecido, cambiar e innovar la forma en que hacemos las cosas”.<sup>460</sup> Pero romper con lo establecido no es fácil, no sólo por los hábitos sino que también por la percepción de cada individuo. Una vez que se aprenden características de un esquema, esto queda grabado en cada individuo y es difícil olvidarlo. Para romper los esquemas se debe cuestionar sus propios hábitos, romper con ellos y así –según Fischman- no tendrá barreras para crear.

### **3.9.4 Equilibrio**

Equilibrio significa que el individuo está en paz consigo mismo, que entiende y a la vez acepta las emociones de los demás. Es por ello que en todo trabajo se

necesita equilibrio para evitar chocar con las demás personas. Los trabajadores la buscan a través del cumplimiento de metas y retos externos, o del reconocimiento y aceptación de terceras personas. Pero en muchas ocasiones, la búsqueda externa causa lo contrario: estrés e intranquilidad.

A cada instante el líder tiene dos alternativas, la creación o la reacción ante las circunstancias. Muchas veces las personas reaccionan negativamente cuando las cosas no suceden como ellos quieren, cuando les dan una mala noticia o cuando no alcanzan una meta, pero todos los pensamientos y emociones negativas sólo bloquean la capacidad de análisis y raciocinio. Para conseguir una conducta de creación debe adoptar una posición de observador, cuestionar supuestos y tener ciclos mentales positivos.

### **3.9.5 Aprendizaje**

Según el autor “El Liderazgo no se enseña, se aprende”<sup>461</sup>, el aprendizaje es un elemento fundamental dentro del camino del líder, porque si bien, todos los profesionales estudian, realizan seminarios, cursos, maestrías, etc. los conocimientos adquiridos también tienen fecha de vencimiento. Para Fischman “hoy el conocimiento en una disciplina se renueva cada dos o tres años. La destreza más importante que debe tener un líder es <<aprender a aprender>>”.<sup>462</sup> Pues así el profesional se mantiene actualizado, además ayuda y favorece a su organización a ser competitiva.

### **3.9.6 Comunicación Efectiva**

La comunicación se logra cuando el líder sabe escuchar y sabe expresarse asertivamente. Sin embargo, la comunicación como toda herramienta, puede ser muy útil pero también muy peligrosa. Esto quiere decir que en ocasiones generará un clima de confianza y unión del líder con el personal, pero en otras oportunidades generará dolor, rabia e indignación logrando un clima destructivo

dentro de la organización. Sin embargo, un líder no debe tener miedo a comunicarse públicamente, pues ésta es la única forma en que podrá transmitir la información de la manera adecuada.

Para que un líder logre mantener una comunicación efectiva debe saber escuchar. Pero existen diversos niveles de escucha: “En la escucha desconectada nuestro cuerpo está presente, pero nuestra mente no”.<sup>463</sup> Aquí la persona da señales de estar escuchando, pero en realidad no lo está haciendo. También está la “escucha competitiva”, mientras el receptor escucha a medias, la persona va ideando respuestas lo más rápido posible e interrumpe a cada momento la conversación para dar su opinión al respecto. En este nivel de escucha tampoco existe interés realmente de oír, sino más bien de probarse a sí mismo y a los demás de sus capacidades y competencias. El tercer nivel es la “escucha verbal”, el cual consiste en la atención al contenido del discurso y deja de lado los mensajes no verbales, es decir, “escucha las palabras, pero no distingue la voz y postura, entre otros.”.Y por último está el nivel de la “escucha empática” en la cual el receptor escucha la arte verbal, percibe la no verbal y las emociones. En este nivel el oyente toma una actitud de servicio y se pone en el lugar de la otra persona.

### **3.9.7 Entrega Poder**

Según Fischman en cuanto más se distribuya el poder y la toma de decisiones en la organización, más velocidad se tendrá para responder a las demandas de sus clientes. Esta entrega de poder no sólo será más motivadora y saludable para los empleados, sino que además aumentarán su confianza en la institución, porque la ésta les mostrará con acciones concretas que confía en ellos.

“Empowerment” es un término utilizado en la entrega de poder dentro de las organizaciones y/o instituciones, el cual consiste en “liberar el poder positivo de los empleados para mejorar la calidad”.<sup>464</sup>

Este autor propone que “si lo que se necesita es responder con calidad y rapidez a los clientes en entornos competitivos, los gerentes y jefes deben motivar a su personal para obtener su máximo potencial, y para ello es indispensable entregar poder”.<sup>465</sup>

### **3.9.8 Trabajo en equipo**

Según Fischman para la sociedad “trabajar en equipo es signo de debilidad”, pero si se quiere entrar en la modernidad estos valores deben cambiar. “Está demostrado que trabajar en equipo aumenta el desempeño de los empleados e incrementa su motivación. Trabajar en equipo implica adquirir una serie de habilidades, como manejo de reuniones, comunicación interpersonal, aprendizaje en equipo, manejo de conflictos, entre otras”.<sup>466</sup>

### **3.9.9 Servicio**

El servicio consiste en hacer cosas por lo demás (no por uno mismo) y éste puede ser muy amplio, así como hay personas que dedican su vida a ayudar enfermos, ancianos o niños, también existe el servicio en la empresa: apoyando y ayudando a sus colegas en el trabajo, desarrollando y haciendo crecer a subordinados, preocupándose de ellos como personas.

## 4. POLÍTICAS PÚBLICAS

### 4.1 Definición

Según López y Valdés “Las políticas públicas son un conjunto de ideas, medios y metas. Diseños del Estado-Nación, con aplicaciones gubernamentales (Federal, Estatal o Municipal), siempre con la plena voluntad de proporcionar bienestar social como objetivo, y desarrollo nacional como fin”.<sup>467</sup> Estas ideas son dictadas por el Estado y se realizan mediante directrices, planes y programas del mismo, como una manera de proceder frente a un asunto específico que se considera a su vez, asunto público, ya que está sujeto a conflicto. Además siempre será deber del Estado velar por el ‘Bien Común’ de la sociedad.

Existen diversas definiciones sobre Políticas Públicas, una de las principales es la de Thomas Dye, el cual señala que “Una Política Pública se compone de aquello que una autoridad pública decide hacer o no hacer, puesto que en principio el no actuar se puede considerar como una actuación”.<sup>468</sup> Pues, cada decisión que tome o no tome la autoridad, dependerá de las prioridades del Gobierno que esté administrando al país. Por su parte, William Jenkins (1978) señala que “Una política puede consistir también en lo que no se está haciendo”<sup>469</sup>, porque muchas veces, la sociedad exigirá de acuerdo a sus necesidades alguna política pública que no esté dentro de las ideas del Gobierno. Peters (1982) la define como “El conjunto de actividades de las instituciones de gobierno, actuando directamente o a través de agentes y que van dirigidas a tener una influencia determinada sobre la vida de los ciudadanos”.<sup>470</sup> Influencia que determinará el bienestar social en diversos ámbitos, ya sea familiar, laboral, educacional, entre otros. James Anderson (1984) precisa, “Un curso de acción intencional por parte de un actor (público) al manejar un problema o materia de preocupación”.<sup>471</sup> Eugenio Lahera (2002) es más enfático y señala que las Políticas Públicas son “Cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo público definido en forma democrática, los que son desarrollados por el sector público y frecuentemente con la participación de la comunidad y sector privado”.<sup>472</sup> Esta definición más actual, apunta directamente hacia el sector público porque de acuerdo a las exigencias de

la sociedad nacen ciertas medidas que son necesarias para el 'Bien Común' de un país. Asimismo, Raúl Atria (2006) las define como "Cadenas de decisiones que involucran directamente a agentes públicos y cuya implementación está orientada a la resolución de un problema que se considera público".<sup>473</sup> Una de las últimas definiciones estructuradas es la de Olavarría (2007), donde expone lo siguiente "Intervención del Estado expresada en un conjunto de decisiones interrelacionadas, orientada a resolverse, o aminorar, un problema público y que sigue un proceso formal, que lleva a dictar documentos formales, que expresan las decisiones y un proceso político que muestra la confrontación de intereses".<sup>474</sup> Resolver o disminuir un problema público, en el cual se discute la política y se crea para el bienestar de la sociedad.

Para Juan Alberto Fuentes, Políticas Públicas son "Un curso de acción dirigido desde el gobierno hacia un problema o área de problemas."<sup>475</sup> Por su parte, Bárbara Nelson, en el nuevo Manual de Ciencia Política, sostiene que política pública es: "Una aproximación al estudio de la política que analiza el Gobierno a la luz de los asuntos públicos más importantes."<sup>476</sup> En seguida, plantea que ciertos casos ésta se entiende como "Una secuencia intencionada de acción seguida por un actor o un conjunto de actores a la hora de tratar con un asunto que los afecta y éstas serían desarrolladas por cuerpos Gubernamentales o por funcionarios".<sup>477</sup>

Eugenio Lahera explica que tradicionalmente las Políticas públicas se han entendido como "Un programa de acción de una autoridad pública o el resultado de la actividad de una autoridad investida de poder público y legitimidad gubernamental".<sup>478</sup>

De acuerdo a lo que señala Lahera, las Políticas Públicas tendrían cuatro etapas básicas para realizarse. Éstas son Origen, Diseño, Gestión y Evaluación.

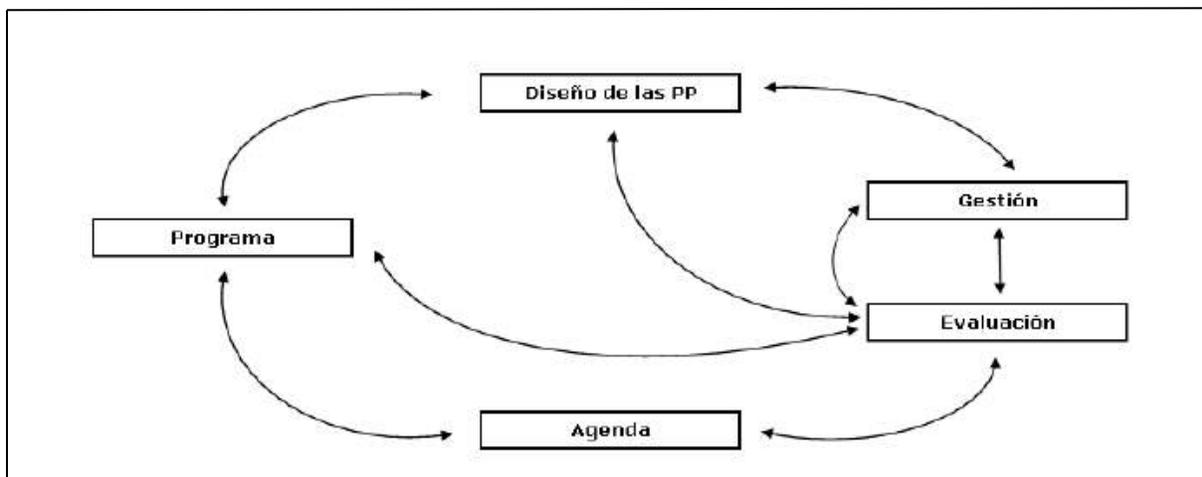


Figura 14 – Esquema de las etapas de la formación de las Políticas Públicas. Fuente: Introducción a las políticas públicas, Eugenio Lahera.

Lahera y Nelson sostienen, por separado, que “la Política Pública, a lo menos, debe disponer de un flujo de información, que esté relacionado con un objetivo público, que sea desarrollado por el sector público y que consista en orientaciones. Por último, cabe hacer presente que la formulación de las políticas públicas puede ser explícita o implícita, y por ende deducible de los objetivos, programas, planes, o agendas de un gobierno”.<sup>479</sup>

#### 4.2 Estructura de una Política Pública de calidad

Las Políticas Públicas de calidad corresponden a cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo público, definido en forma democrática que, a su vez, son desarrollados por el sector público. Así lo señala Lahera: “Una política pública de calidad incluirá orientaciones o contenidos, pero también instrumentos o mecanismos, definiciones o modificaciones institucionales, así como la previsión de los resultados”.<sup>480</sup>

a) Cursos de acción y flujos de información

“La idea de administración pública corresponde a la de una estructura, la de políticas públicas enuncia un proceso y un resultado; el primero es un concepto de stock y el segundo de flujo”.<sup>481</sup> Lahera explica que administración es un concepto de equilibrio y las políticas corresponden a un concepto de dinámica.

PP =	Cursos de acción	En relación a un objetivo público	Desarrollado por:	Puede incluir:
	Flujo de información	Definido en forma democrática	Sector público  Comunidad  Sector Privado	orientaciones o contenidos  Instrumentos o mecanismos  Aspectos Institucionales  Previsión de resultados

Figura 15 - Cuadro sobre el Concepto de Políticas Públicas. Fuente: Introducción a las políticas públicas, Eugenio Lahera.

Declara además que “Más que mirar el ordenamiento de actividades del sector público como dado por su organización, conviene mirarlo como instrumento para la realización de las políticas públicas”<sup>482</sup>; ya que, los gobiernos se transforman en instrumentos para la realización de las políticas públicas.

b) Relacionado con un objetivo público

En palabras del autor “La orientación de las políticas de calidad debe referirse a lograr un objetivo o solucionar un problema público”<sup>483</sup>, es decir, dicho objetivo incluye ciertas soluciones particulares, pero siempre obedecen a un criterio general.

c) Definido de manera democrática

Lahera postula que “las políticas públicas basadas en discusiones con todos los actores relevantes se acercarán más a los objetivos del bien público, al mismo tiempo que podrán tener el necesario apoyo de la ciudadanía”.<sup>484</sup> Esto significa que si la política pública es de gran interés, tendrá aceptación en la ciudadanía, pues esta medida siempre será determinada para el bien común de la sociedad.

d) Admite una multiplicidad de errores

El concepto tradicional de política pública asigna un papel demasiado fundamental y principal al Estado. En palabras del autor “Es como si las autoridades políticas y administrativas tuvieran un aposición excluyente de los demás actores en el tratamiento de los problemas públicos o de las problemáticas colectivas en la sociedad o en un sector de ella”.<sup>485</sup>

e) Incluye orientaciones o contenidos

Debe existir orientación en las políticas públicas, pues éstas deben ser precisas ya que no todas las políticas resultan posibles al mismo tiempo. Cuando se definen los objetivos u orientaciones pueden referirse a partes o a toda un área de la realidad.

f) Instrumentos o mecanismos, definiciones o modificaciones institucionales

En muchas ocasiones quienes proponen políticas públicas no prestan suficiente atención a sus aspectos institucionales. Lahera señala que “Diversas políticas tienen requisitos institucionales de diferentes tipos y muchos de éstos no están asegurados o -cuando están presentes- lo están de manera diferenciada en diversas áreas temáticas y geográficas”.<sup>486</sup>

g) Incluye la previsión de sus resultados

Según Eugenio Lahera “La política debe incluir ya en su destino una previsión sobre su aplicación y resultados, de manera que éstos sean evaluables”.<sup>487</sup> Esta

evaluación puede ser la base de correcciones requeridas, pero a la vez ésta puede entregar los principales criterios de análisis estratégico.

### **4.3 Surgimiento de las Políticas Públicas**

Las Políticas Públicas surgen de ideas gubernativas y/o privadas, siempre que puedan concretarse en acciones de bienes públicos, es decir, significa llevar una buena idea a una acción pública de beneficio. Su importancia es la capacidad de lograr un cambio de una forma particular de proceder frente a un asunto. Además cada política pública tiene un concepto, teoría o ideología en la cual se basa. Según Marcela Poblete, “tomando en consideración que toda Política Pública debe enfocarse en el ‘Bien Común’, un concepto que la sustente puede ser la Protección Social. Otro ejemplo de concepto es el ‘Derecho a la Educación’”.<sup>488</sup>

Según Eugenio Lahera, no existe una noción específica de las Políticas Públicas, ya que éstas son productos de construcciones sociales que responden a contextos históricos cambiantes. Es decir, dependiendo de las necesidades y solicitudes de la ciudadanía, que se difunden gracias a los medios de comunicación, se van creando nuevas Políticas Públicas, para atender las demandas de la población. Entonces se recomienda que las Políticas Públicas se estudien como la expresión ideológica de momentos históricos específicos.

Las Políticas Públicas se expresan en:

- a) Las disposiciones legales y jurídicas (contactos, convenios)
- b) Los planes, programas y proyectos
- c) La “mano invisible del mercado”
- d) Los patrones culturales

Estas ideas y medidas tomadas por algún Gobierno determinado están definidas por la sociedad, por el valor moral, por las necesidades reales y no artificiales de cada sector. No todas las acciones públicas se reflejan en Políticas Públicas, también influye el funcionamiento del Estado ya que existen acciones de gestión,

orden y gobernabilidad. Existen cinco elementos en los cuales convergen las Políticas Públicas: Lo público, lo Político, Lo Social, La Política y El Estado.

a) “Lo Público: Corresponde al ámbito en que se realizan las acciones, a través de la administración pública, por ejemplo lo público es la educación. La administración pública es una organización ordenada a la gestión de los servicios y a la ejecución de las leyes en una esfera política determinante con independencia del poder legislativo y el poder judicial.

b) Lo Político: Toda acción humana perteneciente o relativa a la doctrina política o, perteneciente o relativa a la actividad política.

- Doctrina Política: Pensamiento ideológico sobre el cual se ejecutan las acciones del Estado.

- Actividad Política: Aplicación de la doctrina.

c) El Estado: Conjunto de órganos de Gobierno de un país soberano.

d) Lo Social: Toda aquella acción, actividad, pensamiento, filosofía relativa a la sociedad o relacionada con ella, tanto en su composición, actuación y proyección.

e) La Política: Es el arte, la doctrina u opinión referente al gobierno de los Estados. Se refiere a la actividad de quienes rigen o esperan regir los asuntos públicos, asimismo la política incluya las actividades de los ciudadanos cuando intervienen en las metas”<sup>489</sup>.

Por otra parte, el concepto anglosajón considera:

a) “Lo Político: Se refiere a lo relacionado con el poder en las decisiones que afectan al pueblo.

b) La Política: Corresponde a la norma que obliga a las partes (Garantía que se cumpla con lo pactado)

- c) La Policía: Constituido por organismos e instituciones encargados de promover la producción y garantizar la propiedad.”<sup>490</sup>

#### **4.4 Características de las Políticas Públicas.**

Existe ciertos factores que influye en las Políticas Públicas, tales como los hechos y las visiones internacionales que pueden constituir un marco de referencia que propicia o dificulta la creación y aplicación de éstas. Cabe señalar que toda Política Pública debe cumplir con las siguientes características:

- 1.- “Deben ser ‘Incluyentes’ porque desde el punto de vista normativo (normas jurídicas) significa buscar soluciones sociales, económicas y políticas para los problemas de la mayoría en el menor plazo posible de manera eficiente y estable.
- 2.- Deben contribuir a la ‘Modernización’ de la sociedad, es decir, mejorar la calidad de vida de las personas en su totalidad y no en grupos selectivos.
- 3.- Deben aplicarse en ‘Democracia’ para recoger auténticamente las demandas de los individuos.
- 4.- Con énfasis en la ‘Libertad’, esto se refiere en que cuando algunos se le restringen los beneficios en beneficio de otros se está negando el derecho de ejercer esa libertad”.<sup>491</sup>

#### **4.5 Tipos de Políticas Públicas**

##### **4.5.1 Políticas Públicas desde su origen**

Existen diversos tipos de Políticas Públicas, las primeras son definidas según su origen, las cuales son: Políticas Estatales, Políticas Gubernamentales y las Políticas Institucionales.

- a) “Políticas Estatales: Son directrices emanadas de la Constitución vigente del Estado, su legitimidad está ligada a la naturaleza del Estado. Son permanentes para todo el país, ya que el sistema político de Chile es unitario: Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Se debe considerar que, toda norma jurídica que contenga una política pública debe pasar por estos tres poderes.
  
- b) Políticas Gubernamentales: Directrices emanadas de un Gobierno en el poder, su legitimidad está ligada a la capacidad de un grupo político de imponer la directriz al colectivo.
  
- c) Políticas Institucionales: Son aquellas emanadas de la estructura de poder de una institución u organización, su legitimidad está ligada a la capacidad de un grupo político de imponer las directrices al grupo político”.<sup>492</sup>

En la Constitución Política de Chile, Capítulo I Bases de la Institucionalidad está establecido que “(...) El Estado está al servicio de la persona humana y su finalidad es promover el Bien Común, para lo cual debe contribuir a crear las condiciones sociales que permitan a todos y a cada uno de los integrantes de la comunidad nacional su mayor realización espiritual y material posible, con pleno respeto a los derechos y garantías que esta Constitución establece”.<sup>493</sup> Es deber exclusivo del Estado fomentar el cumplimiento del Bien Común, para que así los diferentes gobiernos puedan crear nuevas políticas estatales.

Por su parte, las políticas Gubernamentales pueden cambiar dependiendo del grupo político que administre el país, según Marcela Poblete “así como en el Gobierno de la ex presidenta Michelle Bachelet se potenció el concepto de Protección Social como política pública, en el Gobierno del presidente Sebastián Piñera se ha velado por la Reconstrucción luego del terremoto del 27 de Febrero”.<sup>494</sup> Otras de las Políticas Públicas en las cuales se han enfocado durante el mandato del presidente Piñera son: “Política Pública de medio ambiente, Política Pública de participación ciudadana, Política Pública de seguridad

ciudadana y Política Pública de protección social, ahondando en Salud, Previsión y Pobreza”.<sup>495</sup>

La académica Marcela Poblete menciona y explica que, en toda norma jurídica que contenga una Política Pública deben existir los siguientes factores:

- “Un ámbito de alcance de especificidad variable: Ya que se debe establecer para quién es la Política Pública, es decir, se debe precisar si va dirigida a la provincia, a la región o a un grupo etáreo. Por ejemplo: El INJUV es una institución exclusivamente para los jóvenes entre 15 a 29 años.
- Un contenido taxativo que indique la forma de proceder: Para postular a una vivienda el MINVU exige a las personas llenar ciertos requisitos en un formulario, donde se explica cómo proceder, cuándo se entregan los beneficios, etc.
- Un agente legitimador de la norma: Hay un organismo del Estado que lleva a cabo la norma. Un ejemplo de ellos es el SERNAC, que sólo es de uso exclusivo para servicios del consumidor y no se encarga de otros asuntos.
- Un interés explícito o implícito: Es interés del Estado mejorar la educación, esto permitirá el mejoramiento de los estudiantes (explícito) y rendirán mejor (implícito).
- Un contexto: Dependerá de la situación y del contexto la Política Pública que se quiera crear, por ejemplo, dada las condiciones de insalubridad se construirá nueva infraestructura en el Hospital de La Serena.
- Un proceso: Se refiere a que las Políticas Públicas deben indicar los pasos necesariamente, explicar cómo procederá”.<sup>496</sup>

#### 4.5.2. Políticas Públicas por el objetivo

Existen cinco tipos de políticas públicas, las cuales son: promotoras, protectoras de un bien, reguladoras de intereses en conflicto, reparadoras de un daño y finalmente están las políticas sancionadoras.

1.- “Políticas Públicas Promotoras: Se vinculan a un tipo específico de decisión relacionado con un interés explícito de beneficio. Por ejemplo: El aumento del post-natal a 6 meses durante el periodo de lactancia materna.

2.- Políticas Públicas Protectoras de un Bien: Son las relacionadas a la propiedad privada, Reservas Naturales/Nacionales, creación de ‘Paz Ciudadana’.

3.- Políticas Públicas Reguladoras de intereses en conflicto: Un claro ejemplo de esto es el constante rechazo de la Política Pública relacionada con los Mapuches y sus conflictos.

4.- Políticas Públicas reparadoras de un daño: Es cuando el Estado compensa algo. Un ejemplo son las casas pre-fabricadas que se otorgaron a las familias damnificadas del terremoto de 27 de Febrero.

5.- Políticas Públicas Sancionadoras: Son las que, como su nombre lo señala, sancionan los actos de indisciplina de las personas, tales como la contaminación”.<sup>497</sup>

Por su parte, Eugenio Lahera agrega y explica que una Política Pública debe poseer:

1. “Contenido: Se refiere al tema o situación que aborda, debe estar definido desde el punto de vista cualitativo, se refiere a ¿Qué es?
2. Proceso: Procedimiento para aplicar dicha política, cómo hacerlo y por cuánto tiempo. Se establece un periodo de ejecución, dicho periodo está determinado por los actores y el contexto de esa

época.

3. Actores: Hacia a quiénes está dirigida la política y a quiénes beneficiará.
4. Contexto: Conocimiento que debe existir en la autoridad que implementa esa política pública.
5. Efectos: Es una proyección de los resultados de una aplicación de una determinada PP. Se puede plantear desde lo que se quiere obtener hasta lo que se podría ocurrir en situaciones emergentes. Dichos efectos se miden por siete parámetros: Objeto, objetivo, efecto, población blanco, ámbito espacio temporal, recursos y soporte normativo”.<sup>498</sup>

Entonces, toda Política Pública debiera ser de calidad y para que esto sea posible debe cumplir dos grande requisitos: Cursos de acción y Flujos de información. Ambos requisitos son definidos democráticamente como objetivo público. Además, una Política Pública de calidad incluye orientaciones o contenidos, instrumentos o mecanismos, definiciones o modificaciones institucionales y previsión de resultados.

#### **4.6 Institucionalidad Social**

Según Gonzalo de la Maza, desde 1990 se crearon nuevas instituciones especializadas en el área social, las que debían hacerse cargo de los programas innovadores que marcaron la diferencia con el Gobierno Militar. Estas instituciones pertenecientes a la “Primera Generación” se focalizaron en grupos vulnerables, frente a los cuales no se habían desarrollado programas y políticas. Todas estas instituciones se agruparon en el Ministerio de Planificación (MIDEPLAN). Durante

1990 – 1991 se constituyeron instituciones de acción social más especializadas, tales como:

- Instituto Nacional de la Juventud (INJUV)
- Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM)
- Comisión especial de los pueblos indígenas, actual Corporación Nacional del Desarrollo Indígena (CONADI)
- Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS)

A mediados de los años noventa se crearon más servicios, tales como:

- Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA)
- Fondo de la Discapacidad (FONADIS)
- Otros servicios especializados en áreas nuevas de intervención pública, como: Comisión Nacional de Medioambiente (CONAMA); Consejo Nacional para el Control del Consumo de Estupefacientes (CONACE); Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC).

Para de la Maza, “la última camada de programas se ha orientado hacia la Seguridad Ciudadana, reforzando la acción policial y estableciendo diversos programas de la prevención de la delincuencia”.<sup>499</sup>

Estos organismos innovadores durante la década de los años noventa ampliaron la agenda gubernamental y establecieron relaciones directas con los sectores sociales involucrados, según el autor “la importancia de estas instituciones en el vínculo con la sociedad civil es muy grande”<sup>500</sup>, ya que respondieron a las demandas por parte de la sociedad, logrando satisfacer y ayudar a muchos sectores de la población.

## 5. PERIODISMO

### 5.1 Función del Periodismo

Cremilda Araujo Medina asegura que el periodista está investido de un papel social, ya que “su función es establecer puentes en una realidad dividida, estratificada en grupos de interés, clases sociales, estratos culturales y capas etarias”<sup>501</sup>. Añade que a esta función social que cumplen los periodistas, se agrega la presión de lo imprevisto, puesto que “lo imprevisto, la sensibilidad para la acción oportuna y la capacidad de reacción inmediata son cualidades inherentes al periodista y hacen de su obra diaria un producto inmediato, oportuno, actual, anticipador, provocador, inquietante, cuestionador y cuestionable”<sup>502</sup>.

En apoyo a esto, Araujo también establece que “el periodismo construye su espacio en la sociedad, un espacio que sólo sobrevive en cuanto el periodista actúa como <<vaso comunicante>>”<sup>503</sup>. Este concepto de vaso comunicante se revela “en la dura estratificación social, verdadera muralla muchas veces intraspasable (sobre todo en sociedades centralizadas en que los grupos de poder ocultan la información), el periodista tiene necesidad de cavar su trinchera y avanzar, gradual y firmemente, exponiendo su fragilidad individual en términos de salud física o mental, exponiéndose aún al boicot, al ridículo, a los malos tratos y prejuicios”<sup>504</sup>.

Araujo asegura que es de suma importancia “reglamentar la profesión, imponerla como tal dentro del marco social; comprobar la dignidad de su trabajo de comunicación; establecer el diálogo con todos los segmentos de la población con suficiente maleabilidad para explorar desde los caminos del poder establecido hasta las casas de piso de tierra de los marginados de la sociedad”<sup>505</sup>.

En este mismo ámbito, Alex Grijelmo se refiere a la responsabilidad profesional del periodista, quien “no debe dejarse llevar nunca por sus enfados personales. Así, por ejemplo, los redactores del periódico no deben hacer el vacío a un personaje porque han tenido problemas con él para obtener determinada noticia”<sup>506</sup>.

Una cuestión ética de suma importancia para Grijelmo es "no apropiarse de la paternidad de las noticias que corresponden a los demás periódicos o periodistas"<sup>507</sup>. El autor agrega que "la aparición en otro diario antes que en el propio de informaciones de importancia no es motivo para dejar de publicarlas o para negarles la valoración que merecen. Ahora bien, siempre debemos citar la procedencia"<sup>508</sup>.

Otro asunto que generalmente no es tomado en cuenta, es la ética con que se tratan las fotografías en los medios de comunicación. Sobre esto Grijelmo dice que "las técnicas informáticas para tratar las fotografías ofrecen cada vez más posibilidades de manipulación. Generalmente, los libros de estilo de periódicos prestigiosos prohíben esas prácticas, incluso la costumbre de invertir un fotograma para que un personaje de perfil mire hacia la información a la que acompaña"<sup>509</sup>. Sumado a esto, Grijelmo añade que "la falta de ética en el tratamiento de fotografías atañe también a los redactores de textos, puesto que siempre alguien debe escribir el pie de foto"<sup>510</sup>.

Para José Luis Martínez Albertos, la responsabilidad o rol social que el periodista debe ejecutar en su labor, pasa por convertirse en una especie de mediador social, ya que "al periodista se le llama hoy, en nuestra lengua castellana, cualquier cosa menos periodista. Se le llama <<comunicador social>>, <<comunicador público>>, <<operador semántico>>, <<tecnificador del dialogo social>>, <<mediador entre ciudadanos y gobernantes>>, <<perro-guardián de las instituciones públicas>>, <<publicista>>, <<administrador de la libertad de prensa>>, <<codificador de mensajes colectivos>>, etc."<sup>511</sup>.

Martínez Albertos explica que "llamar mediador social a un periodista es un simple recurso de evasión, una huida hacia adelante perfectamente justificada en el momento actual de enorme confusión acerca de qué es un periodista y acerca de qué es en verdad el periodismo"<sup>512</sup>. Pese a los diferentes enfoques y planteamientos existentes entre el periodismo y la mediación social, Martínez Albertos establece que existen tres 'apartados', que dan cuenta de la transformación del periodismo en un rol social:

- a) En primer lugar “hay una visión política de la función periodística, probablemente la de mayor abolengo histórico y también la que más ha contribuido a confundir la visión correcta del papel social de los periodistas dentro de la sociedad. Surgen así denominaciones similares a la expresión tópica y radicalmente falsa que habla de la actividad periodística y de los medios informativos como de un cuarto poder: el periodista como administrador y gerente de la libertad de prensa, el periodista como perro-guardián de la democracia, etc.”.<sup>513</sup>
- b) “Hay una segunda visión que yo he denominado sociolingüística y que he propuesto que sea entendida desde la perspectiva del operador semántico. El periodista, en cuanto operador semántico, es la persona que por medio de su trabajo consigue hacer llegar a sus conciudadanos todos los datos de interés general que son necesarios para que los públicos entiendan el significado y la posible proyección futura de los acontecimientos públicos”.<sup>514</sup>

Martínez Albertos dice que dentro de esta visión sociolingüística, se deben situar dos expresiones paralelas a la de operador semántico: “la de codificador y la de mediador entre ciudadanos y gobernantes o (más simple y llanamente) mediador social”<sup>515</sup>, ya que “la ventaja de la denominación mediador social es que combina en dosis prudentes cierta precisión de concepto con una tenue ambigüedad que le permite prestarse a múltiples juegos”.<sup>516</sup>

- c) Para la tercera división, Martínez Albertos cita al profesor Angel Benito, quien manifiesta que “el periodista es el comunicador profesional que sabe tecnificar el diálogo social necesario para mantener el equilibrio en un universo democrático. Mediante el oscuro trabajo de estos profesionales de la comunicación, los individuos y los grupos de una sociedad pueden llegar a entenderse y a negociar pactos de solidaridad construyendo entre todos una comunidad organizada-la urbs-a partir de lo que antes de la

comunicación periodística era simplemente un orbis disperso e insolidario”.<sup>517</sup>

Para la académica Marcela Poblete, el periodista tiene un deber ser y deber hacer definidos: el deber hacer del periodista este consiste en defender “la verdad y el respeto a la dignidad humana”.<sup>518</sup> Por otro lado, el deber ser consiste en ciertas características que el periodista debe reunir, estas son: "Responsable, curioso e inquisitivo, flexible, eficaz y eficiente, minucioso y detallista, creativo y perceptivo, diligente, crítico consigo mismo, analítico con las situaciones que deberán enfrentar, buen conocedor de la realidad y sus contextos".<sup>519</sup>

Poblete agrega que existen ciertas características específicas que el periodista debe reunir a la hora de investigar o reportear, ya que se verá enfrentado a diferentes situaciones, la mayoría de ellas difíciles e intimidantes, pero no deberá dejarse vencer por la adversidad, éstas son: a) "Ser previsor; b) un lector insaciable; c) espectador avisado; d) investigador; e) arreligioso; f) desapasionado; g) imaginativo; h) cordial; i) agradable o simpático; j) audaz; k) atento; l) tolerante; m) buen observador; n) creativo; o) innovador; p) y debe tener una sólida ética profesional".<sup>520</sup>

### **5.1.1. Géneros periodísticos**

El periodismo se ejerce a través de variadas formas de expresión denominadas géneros, según las palabras de Vicente Leñero y Carlos Marín en el texto Manual de Periodismo.

Para J.L. Martínez Albertos, los géneros periodísticos podrían definirse como “las diferentes modalidades de la creación literaria destinadas a ser divulgadas a través de cualquier modelo de difusión colectiva”.<sup>521</sup>

Según este autor, los géneros periodísticos actuales son el resultado de una “lenta elaboración histórica que se encuentra íntimamente ligada a la evolución del mismo concepto de lo que se entiende por periodismo”.<sup>522</sup>

Para Guillermina Baena Paz, la tradición ha impuesto dos grandes divisiones: el periodismo informativo y el periodismo de opinión, “estos dos caminos son efectivamente muy claros: “el informar y el formar opinión”.<sup>523</sup> La autora agrega a estas dos divisiones otra clasificación de los géneros periodísticos conocida como Periodismo interpretativo.

Según esta autora, el periodismo informativo “se refiere al relato escueto del suceso”. La interpretación es una “valoración objetiva basada en antecedentes, análisis ilación y exposición comprensiva de loa acontecimientos”. La opinión en cambio, es “un juicio subjetivo ante un hecho”. Los cuales se subdividen en:

- 1.- “Informativos Nota, noticia, entrevista
- 2.- Interpretativo: crónica, reportaje
- 3.- De opinión: editoriales, artículos de comentario, artículos de opinión”.<sup>524</sup>

Abraham Santibáñez propone que “cuando hablamos de periodismo interpretativo no hablamos sólo de noticias. Tampoco de opiniones. Hablamos de un esfuerzo periodístico por mostrarle al público las tendencias más profundas – no siempre visibles, por tanto- de los acontecimientos, su contexto, significado y proyección”.<sup>525</sup>

Los autores Vicente Leñero y Carlos Marín, proponen que los géneros periodísticos se distinguen entre sí por el carácter informativo, interpretativo o híbrido de sus contenidos. Dicha clasificación de los géneros periodísticos sería:

- 1.-“Informativos: noticia o nota informativa, entrevista, reportaje
- 2.- Opinativos: artículo, editorial
- 3.- Híbridos: crónica, columna”.<sup>526</sup>

Para Alex Grijelmo, la razón para establecer la división entre los géneros periodísticos se basa en la “relación con el mayor o menor grado de subjetividad que se plasme en un texto. Es decir, dividido los géneros según la mayor o menor

presencia del periodista en ellos”.<sup>527</sup> En palabras del autor, los géneros periodísticos se diferencian fundamentalmente por “el distinto grado de presencia del informador en su texto”. Así, “en la noticia aparece quien la ha redactado; sólo adivinamos que tiene un autor porque en ella se da lógicamente, una elección de la realidad, de modo que su redactor escoge aquellos elementos que le parecen interesantes (y eso entraña ya un juicio personal). Pero no conocemos su opinión sobre los hechos que narra. En el lado opuesto, el artículo, la tribuna libre o el editorial implican una presencia omnímoda de quien escribe, que muestra sus propias opiniones – o las de la empresa editora – de una manera subjetiva”.<sup>528</sup>

Según la clasificación del autor, el género informativo es “todo aquel texto periodístico que transmite datos y hechos concretos de interés para el público al que se dirigen, ya sean nuevos o conocidos con anterioridad”. La información, en sentido estricto, “no incluye opiniones personales del periodista ni, mucho menos, juicios de valor. Por lo tanto, se hace incompatible generalmente con la presencia de la primera persona singular o plural”.<sup>529</sup>

El Género informativo incluye la noticia; la entrevista de declaraciones o entrevista objetiva; El reportaje informativo y La documentación.

- Interpretación más información

El periodismo actual ofrece también la posibilidad de usar géneros donde se mezclan la información y la interpretación. Estos son: la crónica, la entrevista-perfil, el reportaje interpretativo.

- La interpretación

El género donde el enfoque sustancial parte de elementos opinativos, y en el que la información - si existe – pasa a segundo plano. El análisis es una de las modalidades del género interpretativo, el que se puede definir como el negativo fotográfico de la crónica.

- La opinión

Para el autor, los textos de opinión “suelen reflejar el autentico talante de un periódico”.<sup>530</sup> Del estilo de artículos y editoriales “podremos deducir cómo afrontan la realidad y transformaciones sociales los dueños y responsables de esa publicación”.<sup>531</sup> Con mayor claridad habrán de mostrar los artículos de opinión y la verdadera ideología del diario. Las modalidades que son parte del género de opinión: la crítica, el editorial, el artículo, el ensayo.

## **5.2. Periodismo en las instituciones**

Para el periodista que se desempeña en instituciones es fundamental conocer lo que ocurre en ella. Asimismo, para las organizaciones de hoy, el adecuado manejo del flujo de información le permite conectarse con las necesidades del personal y de los usuarios, mediante lo que se conoce como comunicación interna y externa.

El insumo básico del trabajo del periodista en las instituciones es la información con la cual puede resolver los principales problemas que se generan en una institución en la actualidad.

La Real Academia Española define la palabra información como “**1.** f. Acción y efecto de informar.**2.** f. Oficina donde se informa sobre algo.**3.** f. Averiguación jurídica y legal de un hecho o delito.**4.** f. Pruebas que se hacen de la calidad y circunstancias necesarias en una persona para un empleo u honor.**5.** f. Comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada.**6.** f. Conocimientos así comunicados o adquiridos”.<sup>532</sup>

Para Guy Durandin el concepto de información se entiende como “la transmisión de un conocimiento a otra persona”.<sup>533</sup> Es la acción que beneficia a otra persona y le es útil si cumple tres requisitos:

1. “Que el conocimiento que el emisor desea comunicar sea lo más exacto posible.
2. Que el destinatario de la comunicación tenga ya conocimientos mínimos del tema, sin ellos ninguna noticia puede ser comprendida.
3. Que exista un código de comunicación común a las partes implicadas, un mismo lenguaje que sirva para describir el fenómeno y ubicar su aparición en el tiempo presente, pasado o futuro”.<sup>534</sup>

La información es “un bien intangible y sinérgico de la organización, que puede ser usado simultáneamente, que no se gasta, ya que sólo puede crecer o potenciarse”.<sup>535</sup> Es el insumo básico para que la organización (institución) pueda llevar a cabo de manera eficiente y eficaz el proceso de comunicación tanto con su estructura interna como con sus públicos o entorno.

Según Wei Choo, las organizaciones como resultado de su experiencia a lo largo de su existencia “acumulan gran cantidad de información, la que es considerada como un activo fundamental”.<sup>536</sup> El autor propone - en su texto *La Organización Inteligente*- que “La información es un componente intrínseco de casi todo lo que hace una organización, tanto que su función se ha vuelto transparente. Sin una cabal comprensión de los procesos humanos y de la organización a través de cuales la información se transforma en discernimiento, conocimiento y acción, una organización es incapaz de aprovechar el verdadero valor de sus recursos informativos y tecnologías de información”.<sup>537</sup>

El autor explica respecto de las necesidades sobre acceso a la información que “cuando la información se busca y se utiliza en situaciones sociales, ésta tiene que satisfacer no solo las necesidades cognoscitivas, sino que también las necesidades afectivas o emocionales”<sup>538</sup>; porque las acciones del hombre están íntimamente ligadas con sus necesidades de poseer información. Esas necesidades surgen gradualmente en el tiempo y en la organización a la que el individuo pertenece, “cuando estas necesidades están presentes, el individuo las

evalúa en cuando a sus motivaciones y situaciones que vive; y por ultimo decide si buscará o no dicha información”.<sup>539</sup>

Wei Choo opina que “para que la información llegue a ser estratégica, se tiene que activar para convertirla en comprensión y conocimiento que puedan orientar a la acción, se requiere pues, una estructura aglutinadora que unifique la información, manejo de herramientas, tecnologías de información y el manejo de políticas y normas de información”.<sup>540</sup>

Una organización inteligente es aquella que puede crear, desarrollar, difundir y explotar de forma efectiva el conocimiento para incrementar su capacidad de adaptación en un entorno competitivo. El autor define la organización inteligente como “aquella que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación conocimiento y la toma decisiones”.<sup>541</sup>

Las organizaciones usan información de manera estratégica en tres campos específicos:

1. “Construcción de significados: tiene incidencia directa en la imagen de la organización, porque permite que el público o entorno entienda y comprenda el rol de la misma.

Por lo tanto puede:

- a) Confiar en su servicio
  - b) Dimensionar las acciones que ejecuta
  - c) Evaluar los eventuales beneficios derivados de ellos.
- 
2. Formación de conocimiento: permite que el público conozca mejor la organización, lo que puede traducirse en:
    - a) Mayor fidelización a la organización
    - b) Mayor demanda de los productos, servicios que ofrece, porque sabe de sus objetivos
    - c) Mayor difusión de sus servicios, a través de sus clientes satisfechos.

3. Toma de decisiones: se aplica tanto en lo interno como en lo externo.
  - a) En lo interno, al circular buena información las personas pueden decidir informadamente o sea en forma correcta.
  - b) En lo externo, al estar el público bien informado sobre la organización toma decisiones favorables de la misma”.<sup>542</sup>

### **5.2.1 Información en la administración pública chilena**

El Doctor Louis Day, en *La Ética Periodística en el Nuevo Milenio*, postula que “el libre flujo informativo es la base del proceso democrático”.<sup>543</sup> Si este no existe, los ciudadanos se ven privados de información esencial para la toma racional de decisiones para el bien común y el desarrollo de las virtudes ciudadanas.

Las instituciones públicas en Chile tienen la obligación de mantener informado a su entorno sobre su quehacer. Las personas deben conocer dichas funciones de los órganos estatales, con el fin de saber donde pueden dirigirse en busca de ayuda e información que los beneficie en la solución de sus problemas o necesidades.

La ley N°20.285 Sobre acceso a la información pública, publicada el 20 de agosto del 2008 en el Diario Oficial de Chile, reglamenta la función pública y el acceso, por parte de los ciudadanos, a los documentos existentes en la administración pública. El objetivo de la norma, dispuesto en el Título I sobre las Normas Generales en el artículo primero, es: “la presente ley regula el principio de transparencia de la función pública, el derecho de acceso a la información de los órganos de la Administración del Estado, los procedimientos para el ejercicio del derecho y para su amparo, y las excepciones a la publicidad de la información”.<sup>544</sup>

Los órganos de la administración del Estado que deben someterse a ésta normativa, según el artículo n° 2, son:” los ministerios, las intendencias, las gobernaciones, los gobiernos regionales, las municipalidades, las Fuerzas

Armadas, de Orden y Seguridad Pública, y los órganos y servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa”.<sup>545</sup>

Además de la Contraloría General de la República y el Banco Central quienes se “ajustarán a las disposiciones de esta ley que expresamente ésta señale, y a las de sus respectivas leyes orgánicas que versen sobre los asuntos a que se refiere el artículo 1º precedente”.<sup>546</sup> También se aplicarán las disposiciones a “las empresas públicas creadas por ley y a las empresas del Estado y sociedades en que éste tenga participación accionaria superior al 50% o mayoría en el directorio”.<sup>547</sup>

En el artículo n°4 de esta norma jurídica se estipula el principio de transparencia por el cual debe regirse todo acto y funcionario de la administración del Estado “La función pública se ejerce con transparencia, de modo que permita y promueva el conocimiento de los procedimientos, contenidos y decisiones que se adopten en ejercicio de ella”.<sup>548</sup> En función del principio de transparencia y lo expuesto en el Título II De la Publicidad de la Información de los Órganos de la Administración del Estado, en el artículo n°5 se declara que “los actos y resoluciones de los órganos de la Administración del Estado, sus fundamentos, los documentos que les sirvan de sustento o complemento directo y esencial, y los procedimientos que se utilicen para su dictación, son públicos, salvo las excepciones que establece esta ley y las previstas en otras leyes de quórum calificado”.<sup>549</sup>

Según el mismo artículo, también es de carácter público “la información elaborada con presupuesto público y toda otra información que obre en poder de los órganos de la Administración, cualquiera sea su formato, soporte, fecha de creación, origen, clasificación o procesamiento, a menos que esté sujeta a las excepciones señaladas”.<sup>550</sup>

El artículo n°6 del mismo Título agrega que “Los actos y documentos que han sido objeto de publicación en el Diario Oficial y aquellos que digan relación con las funciones, competencias y responsabilidades de los órganos de la Administración del Estado, deberán encontrarse a disposición permanente del público”.<sup>551</sup>

La información a demás de tener carácter de público debe estar a disposición de las personas en los sitios electrónicos de los respectivos servicios públicos que se rigen por esta ley, actualizados mes a mes, según el Título III “De la Transparencia Activa” indicado en el artículo n°7 y sobre los siguientes aspectos:

- a) “Su estructura orgánica.
- b) Las facultades, funciones y atribuciones de cada una de sus unidades u órganos internos.
- c) El marco normativo que les sea aplicable.
- d) La planta del personal y el personal a contrata y a honorarios, con las correspondientes remuneraciones.
- e) Las contrataciones para el suministro de bienes muebles, para la prestación de servicios, para la ejecución de acciones de apoyo y para la ejecución de obras, y las contrataciones de estudios, asesorías y consultorías relacionadas con proyectos de inversión, con indicación de los contratistas e identificación de los socios y accionistas principales de las sociedades o empresas prestadoras, en su caso.
- f) Las transferencias de fondos públicos que efectúen, incluyendo todo aporte económico entregado a personas jurídicas o naturales, directamente o mediante procedimientos concursales, sin que éstas o aquéllas realicen una contraprestación recíproca en bienes o servicios.
- g) Los actos y resoluciones que tengan efectos sobre terceros.
- h) Los trámites y requisitos que debe cumplir el interesado para tener acceso a los servicios que preste el respectivo órgano.
- i) El diseño, montos asignados y criterio de acceso a los programas de subsidios y otros beneficios que entregue el respectivo órgano, además de las nóminas de beneficiarios de los programas sociales en ejecución. No se incluirán en estos antecedentes los datos sensibles, esto es, los datos personales que se refieren a las características físicas o morales de las personas o a hechos o circunstancias de su vida privada o intimidad, tales como los hábitos personales, el origen social, las ideologías y opiniones

políticas, las creencias o convicciones religiosas, los estados de salud físicos o psíquicos y la vida sexual.

j) Los mecanismos de participación ciudadana, en su caso.

k) La información sobre el presupuesto asignado, así como los informes sobre su ejecución, en los términos previstos en la respectiva Ley de Presupuestos de cada año.

l) Los resultados de las auditorías al ejercicio presupuestario del respectivo órgano y, en su caso, las aclaraciones que procedan.

m) Todas las entidades en que tengan participación, representación e intervención, cualquiera sea su naturaleza y el fundamento normativo que la justifica”.<sup>552</sup>

La ley sobre acceso a la información le confiere el derecho a los ciudadanos a solicitar y recibir información de cualquier órgano de la administración pública en las condiciones que disponga la ley. Según ésta, el acceso a la información comprende “el derecho de acceder a las informaciones contenidas en actos, resoluciones, actas, expedientes, contratos y acuerdos, así como a toda información elaborada con presupuesto público, cualquiera sea el formato o soporte en que se contenga, salvo las excepciones legales”.<sup>553</sup>

La ley reconoce como principios del derecho a la información, los siguientes:

“a) Principio de la relevancia, conforme al cual se presume relevante toda información que posean los órganos de la Administración del Estado, cualquiera sea su formato, soporte, fecha de creación, origen, clasificación o procesamiento.

b) Principio de la libertad de información, de acuerdo al que toda persona goza del derecho a acceder a la información que obre en poder de los órganos de la Administración del Estado, con las solas excepciones o limitaciones establecidas por leyes de quórum calificado.

c) Principio de apertura o transparencia, conforme al cual toda la información en poder de los órganos de la Administración del Estado se presume pública, a menos que esté sujeta a las excepciones señaladas.

d) Principio de máxima divulgación, de acuerdo al que los órganos de la Administración del Estado deben proporcionar información en los términos más amplios posibles, excluyendo sólo aquello que esté sujeto a las excepciones constitucionales o legales.

e) Principio de la divisibilidad, conforme al cual si un acto administrativo contiene información que puede ser conocida e información que debe denegarse en virtud de causa legal, se dará acceso a la primera y no a la segunda.

f) Principio de facilitación, conforme al cual los mecanismos y procedimientos para el acceso a la información de los órganos de la Administración del Estado deben facilitar el ejercicio del derecho, excluyendo exigencias o requisitos que puedan obstruirlo o impedirlo.

g) Principio de la no discriminación, de acuerdo al que los órganos de la Administración del Estado deberán entregar información a todas las personas que lo soliciten, en igualdad de condiciones, sin hacer distinciones arbitrarias y sin exigir expresión de causa o motivo para la solicitud.

h) Principio de la oportunidad, conforme al cual los órganos de la Administración del Estado deben proporcionar respuesta a las solicitudes de información dentro de los plazos legales, con la máxima celeridad posible y evitando todo tipo de trámites dilatorios.

i) Principio del control, de acuerdo al que el cumplimiento de las normas que regulan el derecho de acceso a la información será objeto de fiscalización

permanente, y las resoluciones que recaigan en solicitudes de acceso a la información son reclamables ante un órgano externo.

j) Principio de la responsabilidad, conforme al cual el incumplimiento de las obligaciones que esta ley impone a los órganos de la Administración del Estado, origina responsabilidades y da lugar a las sanciones que establece esta ley.

k) Principio de gratuidad, de acuerdo al cual el acceso a la información de los órganos de la Administración es gratuito, sin perjuicio de lo establecido en esta ley”.<sup>554</sup>

Cualquier tipo de solicitud de información se deberá realizar mediante lo dispuesto en el artículo n°12 de la ley, el cual señala que dicha solicitud deberá contener lo siguiente:

- “a) Nombre, apellidos y dirección del solicitante y de su apoderado, en su caso.
- b) Identificación clara de la información que se requiere.
- c) Firma del solicitante estampada por cualquier medio habilitado.
- d) Órgano administrativo al que se dirige”.<sup>555</sup>

Sin embargo, no toda la información generada en la administración pública puede estar a disposición de los ciudadanos, dichas causales de reserva o secreto están dispuestas en el artículo n° 21 de la ley:

“1. Cuando su publicidad, comunicación o conocimiento afecte el debido cumplimiento de las funciones del órgano requerido, particularmente:

- a) Si es en desmedro de la prevención, investigación y persecución de un crimen o simple delito o se trate de antecedentes necesarios a defensas jurídicas y judiciales.

b) Tratándose de antecedentes o deliberaciones previas a la adopción de una resolución, medida o política, sin perjuicio que los fundamentos de aquéllas sean públicos una vez que sean adoptadas.

c) Tratándose de requerimientos de carácter genérico, referidos a un elevado número de actos administrativos o sus antecedentes o cuya atención requiera distraer indebidamente a los funcionarios del cumplimiento regular de sus labores habituales.

2. Cuando su publicidad, comunicación o conocimiento afecte los derechos de las personas, particularmente tratándose de su seguridad, su salud, la esfera de su vida privada o derechos de carácter comercial o económico.

3. Cuando su publicidad, comunicación o conocimiento afecte la seguridad de la Nación, particularmente si se refiere a la defensa nacional o la mantención del orden público o la seguridad pública.

4. Cuando su publicidad, comunicación o conocimiento afecte el interés nacional, en especial si se refieren a la salud pública o las relaciones internacionales y los intereses económicos o comerciales del país.

5. Cuando se trate de documentos, datos o informaciones que una ley de quórum calificado haya declarado reservados o secretos, de acuerdo a las causales señaladas en el artículo 8º de la Constitución Política”.<sup>556</sup>

El carácter de secreto o reservado “será indefinido tratándose de los actos y documentos que, en el ámbito de la defensa nacional, establezcan la planificación militar o estratégica, y de aquéllos cuyo conocimiento o difusión puedan afectar:

a) La integridad territorial de Chile;

b) La interpretación o el cumplimiento de un tratado internacional suscrito por Chile en materia de límites;

c) La defensa internacional de los derechos de Chile, y

d) La política exterior del país de manera grave”.<sup>557</sup>

### **5.2.2 Ley N°19.733 Sobre libertades de opinión e información y ejercicio del periodismo**

La ley N°19.733 Sobre libertades de opinión e información y ejercicio del periodismo, normativa jurídica previa a la anteriormente expuesta Ley N° 20. 285 sobre acceso a la información pública, resguarda el libre derecho de emitir opinión de cualquier persona, principio fundamental del quehacer periodístico. El artículo n°1 expresa “la libertad de emitir opinión y la de informar, sin censura previa, constituyen un derecho fundamental de todas las personas. Su ejercicio incluye no ser perseguido ni discriminado a causa de las propias opiniones, buscar y recibir informaciones, y difundirlas por cualquier medio, sin perjuicio de responder de los delitos y abusos que se cometan, en conformidad a la ley”.<sup>558</sup> La normativa también reconoce el derecho que tienen las personas “a ser informadas sobre los hechos de interés general”.<sup>559</sup>

La norma jurídica define quiénes son periodistas, es decir, quienes son los sujetos que pueden cumplir con la labor de informar a la población, “son periodistas quienes estén en posesión del respectivo título universitario, reconocido válidamente en Chile, y aquéllos a quienes la ley reconoce como tales”.<sup>560</sup> La misma ley establece como condición principal la posesión del título profesional para desempeñar el cargo de periodista en la Administración Pública, según lo expuesto en el Título III De las formalidades de funcionamiento de los medios de comunicación social, artículo 10°, párrafo 3: “Para ejercer los cargos de jefe de prensa o periodista, cuando así lo requiera la respectiva planta, en algún órgano de la administración centralizada o descentralizada del Estado, o en alguna de sus empresas, se requerirá estar en posesión del título de periodista, de acuerdo a lo establecido en el inciso precedente”.<sup>561</sup>

El ejercicio del periodismo desde el punto de vista ético también está normado por esta ley, en el artículo 8° se estipula que “el periodista o quien ejerza la actividad periodística no podrá ser obligado a actuar en contravención a las normas éticas generalmente aceptadas para el ejercicio de su profesión”.<sup>562</sup>

### **5.3 Ética Periodística**

La carta de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, en su artículo n°19 establece el derecho a la información “la libertad de información y de prensa es un derecho fundamental del hombre y la piedra angular de todas las libertades reconocidas en la Carta de las Naciones Unidas y proclamadas en la Declaración Universal de los Derechos del Hombre; por otra parte, constituye una exigencia esencial del progreso, de la pacificación y del mantenimiento de la paz”.<sup>563</sup>

Al hablar de los diferentes códigos de ética que rigen la labor de los periodistas, es importante explicar antes, en qué consiste la deontología del periodismo. Francisco Vázquez Fernández hace una distinción al respecto “en mi apreciación- y lo subrayo con énfasis-existen tres tipos de normas: normas éticas, normas jurídicas y normas deontológicas de la información. Las normas jurídicas pertenecen al Derecho de la información, las normas ético-jurídicas están comprendidas en una Deontología informativa y las normas puramente éticas están representadas por una Ética informativa o Ética del periodismo”.<sup>564</sup>

Vázquez Fernández define la deontología como una disciplina-puente entre la Ética y el Derecho, ya que “las normas deontológicas enlazan lo disciplinario con lo orientativo de la conducta, sin quedar reducidas a ninguna de los dos campos. De ahí su carácter anfíbio y bidireccional, aprovechado por los teóricos del Derecho de la información y por los profesionales de la comunicación para regular sus códigos de comportamiento dentro de los Consejos de Prensa, como veremos más adelante, mediante un estudio detenido y esclarecedor”.<sup>565</sup>

El autor afirma que “la deontología informativa es exigida, con urgencia, desde una sociedad manipulada y seducida por una información desinformante y pertinazmente mordaz”<sup>566</sup>, por esto la gran importancia de la ética de los periodistas al momento de ejercer su labor, ya sea en periodismo de medios o periodismo institucional. Actualmente, en el campo de la información, la deontología se conoce como “ética profesional, ideario, código deontológico y código de conducta”.<sup>567</sup>

Para Vázquez Fernández, los consejos de prensa o colegios de periodistas mundiales “tienen como misión específica establecer-según las circunstancias sociales-un Código Deontológico que delimite unas <<normas profesionales>> autorreguladoras. Cuando faltan estas normas de autocontrol surge la <<autocensura>>, dentro de la empresa informativa, y el <<hetercontrol>>, de los poderes estatales y legales”.<sup>568</sup>

La Sociedad Americana de Editores de Periódicos estableció ciertas normas éticas, las que fueron aceptadas por las diversas organizaciones de periodistas en los diferentes códigos de ética, que son expuestas por Vázquez Fernández:

- 1.) “Responsabilidad: El periódico debe atraer y no restringir las informaciones basándose en la honesta responsabilidad que debe mantener ante los lectores.
- 2.) Libertad de prensa: Libertad de prensa es hacer guardar el derecho vital a la información veraz.
- 3.) Independencia: Libertad de información manteniendo fidelidad al interés público.
- 4.) Veracidad: Informar sin restricciones teniendo la verdad como cualidad esencial.
- 5.) Imparcialidad: Informar claramente con distinción entre la noticia y la opinión.

6.) Saber hacer: El periódico no debe publicar extraoficialmente notas que afecten la reputación o moral de una persona sin darle la oportunidad de la defensa.

7.) Decencia: El periódico no debe faltar a las normas morales y éticas del buen gusto”.<sup>569</sup>

Cabe agregar, que si bien estas normas están ideadas para el periodista que ejerce en medios, de igual manera puede aplicarlas el periodista que desempeña su labor en una institución pública o en una organización privada.

Uno de los códigos más conocidos, es el que encierra las normas específicas de ética y deontología europea sobre cómo se debe escribir. Para explicar este código, es necesario hacer hincapié en lo que es la deontología informativa. Esta normativa, conocida como Código Europeo de Deontología del Periodismo de 1993 consta de veinte y tres normas, estas son:

- 1.-“Veracidad, honestidad y exactitud de la información.
- 2.- Corrección de errores.
- 3.- No discriminar por razones de raza, etnia o religión.
- 4.- Respeto a la intimidad.
- 5.- Prohibición de sobornos o cualquier otro privilegio.
- 6.- Métodos honestos en la obtención de la información.
- 7.- No aceptar presiones externas en el ejercicio del periodismo.
- 8.- No discriminar por razones de sexo y/o clase social.
- 9.- Libertad de expresión, de comentario o de crítica.
- 10.- Secreto profesional.

- 11.- No utilizar la condición de periodista para obtener beneficios personales.
- 12.- Relación entre titulares y contenido de la noticia.
- 13.- Distinción entre hechos, opiniones, suposiciones e interpretaciones.
- 14.- Prohibición de la tergiversación y evitar la omisión.
- 15.- Respeto por los derechos de autor y las normas de citación.
- 16.- Especial cuidado en el tratamiento de crímenes y accidentes.
- 17.- Contrastación de los hechos y las fuentes.
- 18.- Propagación de la calumnia, difamación y las acusaciones infundadas.
- 19.- Presunción de inocencia.
- 20.- Clausula de conciencia.
- 21.- Separación de publicidad y contenido editorial.
- 22.- Responsabilidad sobre todo lo divulgado.
- 23.- Lucha contra la censura”.<sup>570</sup>

Abraham Santibáñez cita al profesor Luka Brajnovic, de la Universidad de Navarra, quien en su obra *Deontología Periodística*, hace una comparación entre los principales códigos que norman la función del profesional y establece los siguientes conceptos éticos obligatorios:

- “1.- Libertad de información, de expresión y de opinión.
- 2.- La responsabilidad del informador en todas las informaciones y comentarios publicados.
- 3.- Los compromisos contraídos por el periodista y el secreto profesional.

4.- La verdad y la máxima objetividad posible a la que se puede llegar en el trabajo periodística.

5.- Los derechos humanos y la salud moral como objetos de respeto por parte de los informadores.

6.- La inexactitud y la rectificación como falta y deber, respectivamente.

7.- El prestigio profesional que incluye las virtudes ético-profesionales y la abstención de los métodos ilícitos para obtener la información”.<sup>571</sup>

Sobre el derecho a la Libertad de información, de expresión y de opinión y en cuanto a la responsabilidad del informador, según el profesor Brajnovic “el periodista asume la plena responsabilidad de la información que divulga”.<sup>572</sup> El tercer concepto analizado por Brajnovic se refiere al compromiso del periodista y el secreto profesional. “El periodista debe guardar el secreto de sus fuentes de información y respetar la confianza que se le otorga al poner en su conocimiento antecedentes reservados. El periodista que se haya comprometido a mantener en forma confidencial hechos o informaciones, no debe darlas a conocer ni pública ni privadamente”.<sup>573</sup>

Miguel González, en “La ética periodística en el nuevo milenio”, postula que “expresar, difundir y divulgar la verdad de un modo objetivo, o lo más objetivamente que se pueda, es el ideal a que todo periodista honrado debe aspirar”.<sup>574</sup>

Para este autor, dentro de los deberes del profesional del periodismo, están “la investigación y difusión de los hechos de la forma más apegada a la realidad, siguiendo el principio de la verdad”.<sup>575</sup>

Luka Brajnovic citado por González, señala que el concepto de objetividad periodística debe ser considerado como “una tendencia y un empeño o meta, como un firme intento del que informa, para ver, comprender y divulgar un acontecimiento tal como es y cómo se produce en su ambiente y contorno, prescindiendo de las preferencias, intereses y posturas propias”.<sup>576</sup>

### 5.3.1 Valores éticos del periodista

La académica Marcela Poblete Ibaceta establece que en el ejercicio del periodismo, además de aquellos valores que son irrenunciables en el ejercicio del periodismo, como veracidad, responsabilidad, respeto y acuciosidad, para que el periodista cumpla a cabalidad con su rol social, debiera poseer a lo menos otros valores éticos, como:

- a) “Prudencia
- b) Paciencia
- c) Perseverancia
- d) Fortaleza
- e) Comprensión o empatía
- f) Respeto”.<sup>577</sup>

Marcela Poblete citando a Nina Bravo, en su libro Valores Humanos, Por la Senda de una ética cotidiana, define la Prudencia como “La capacidad de analizar y comprobar información antes de tomar una decisión, evaluando sus consecuencias”.<sup>578</sup> La paciencia por otro lado es definida por Bravo como “la capacidad de superar las molestias presentes con paz interior, con serenidad en la confianza que el bien deseado tardara en llegar, pero llegará”.<sup>579</sup>

La perseverancia “Es llevar a cabo las acciones necesarias para alcanzar lo decidido, aunque disminuya la motivación o surjan problemas internos o externos”.<sup>580</sup>

Tener fortaleza “Es la capacidad de resistir el mal, aquel que socava nuestras fuerzas y ánimo, debe ser capaz de entregarse con valentía, acometiendo una acción de un bien mayor o un bien común”.<sup>581</sup> Marcela Poblete hace una distinción “Hay dos formas de tener fortaleza; el resistir es oponerse, soportar con una permanente adhesión al bien (...) El acometer es la fuerza de la rabia, nacida por

una injusticia observada por el periodista. Para acometer el periodista necesita mucha resistencia física y psicológica para resistir los golpes”.<sup>582</sup>

La comprensión o empatía es definida por Marcela Poblete como “La capacidad de ponerse en el lugar del otro, en su marco de referencia, pero sin perder el propio, buscando un bien conjunto. Por lo tanto la persona es capaz de ser lo más objetiva posible, puede ver lo bueno y lo malo, sin abanderarse emocionalmente”.<sup>583</sup>

El respeto, es definido como “Actuar o dejar actuar, valorando los derechos, condiciones y circunstancias de los otros, tratando de no dañar y tratando de no beneficiarse a sí mismo a costa de los demás”.<sup>584</sup>

Además Poblete establece que el periodista debe respetar:

- a) “La libertad de crecer del otro o al revés
- b) El derecho a ser uno mismo
- c) El derecho a ser querido o a querer
- d) El derecho a la privacidad
- e) El derecho a que confíen en nosotros
- f) El derecho a comunicar
- g) El derecho a ser aceptado
- h) El derecho a defenderse
- i) El derecho a buscar la felicidad”.<sup>585</sup>

### **5.3.2 Códigos de ética**

En Chile, además del Código de ética del Colegio de Periodistas de Chile, existen tres códigos de ética que deben ser respetados por los periodistas chilenos en su

ejercicio profesional, acorde con el medio de comunicación en que trabaja; a) El Código de ética del Colegio de Periodistas de Chile, b) el Código de ética de la Asociación de Medios de Chile, c) el Código de ética de la Asociación de Radiodifusores de Chile (ARCHI) y d) el Código de ética de la Asociación Nacional de Televisión (ANATEL). El primer código concierne a la labor profesional de todos los periodistas, independiente del medio de comunicación, institución u organización en que se desempeñen; mientras que los tres restantes atañen las labores específicas de los periodistas que trabajan en radio, televisión y prensa escrita, respectivamente. Además de esto, al momento de investigar, redactar y publicar, los periodistas deben regirse por lo que dictan las leyes chilenas, principalmente: a) Sobre acceso a la información pública N°20.285, b) Sobre libertades de opinión e información y ejercicio del periodismo N° 19.733.

### **5.3.2.1 Código de ética del Colegio de Periodistas de Chile**

Este documento es el que más influye en el ejercicio del periodismo chileno, ya que su principal objetivo es regular la labor profesional de los periodistas chilenos que ejerzan en medios de comunicación escritos, radiales, televisivos, en instituciones públicas pertenecientes al Estado u organizaciones privadas de diversa índole. Este Código de Ética está regido por los dictámenes del Colegio de Periodistas de Chile, Tribunal de Ética y Disciplina del Colegio de Periodistas de Chile (TRINED).

En el Título I. Del Deber Ser de los Periodistas, Art° quinto se establece “Ningún periodista podrá hacer uso o invocar la aplicación de leyes que lesionen la libertad de expresión e información, ni aun a pretexto de hacerlo fuera del ejercicio profesional”.<sup>586</sup>

En el Título III. Del Periodista y Fuente Laboral, Art° Decimoctavo dice “El periodista defenderá en el lugar de trabajo que su condición de profesional sea claramente establecida a fin de asegurar que el público sepa distinguir a los periodistas de otros participantes en programas de televisión, radio u otros

medios”.<sup>587</sup> Este artículo en particular puede adaptarse a la función de los periodistas institucionales, ya que estos deben hacer valer su condición de periodistas ante los demás trabajadores del departamento de comunicación de la institución u organización en cuestión.

Además el artículo vigésimo primero establece que “ningún periodista introducirá en el medio de comunicación en que trabaja, mensajes que favorezcan a la empresa, persona o institución para la que realiza simultáneamente labores de relacionador público, asesorías o similares”<sup>588</sup>, esto también se refiere al trabajo desempeñado por los periodistas institucionales, pero en la situación inversa, ya que si bien estos deberán procurar posicionar lo mejor posible a la institución u organización en que trabajen, esto no justificará en ningún caso que mientan sobre hechos negativos que puedan perjudicar la imagen de la institución.

Sobre esta situación, el artículo vigésimo tercero dice “en el ejercicio profesional, el periodista deberá actuar siempre de acuerdo con su conciencia y no podrá ser sancionado por ello. Consecuentemente, deberá luchar por el establecimiento de la cláusula de conciencia plena en su relación con los empleadores. Una vez alcanzado este objetivo, deberá velar por su estricto cumplimiento”.<sup>589</sup>

Otro artículo de suma importancia en el ejercicio del periodista es el vigésimo cuarto, que indica “el periodista rechazará y denunciará cualquier intento de presión que tenga por finalidad hacerle transgredir las normas de este Código”.<sup>590</sup>

En el Título cuarto del periodista y la sociedad, artículo vigésimo quinto se señala “el periodista resguardará el derecho de la sociedad a tener acceso a una información veraz, plural, responsable y oportuna. También ejercerá su influencia para que se garantice el derecho legal a rectificación y enmienda y que éste se cumpla en los plazos legales, sin modificaciones”.<sup>591</sup> En el caso de los periodistas institucionales, este artículo en particular se aplica a la labor que realizan al momento de explicar o exponer las diferentes políticas de acción de la institución u organización de la que forman parte y los beneficios que esto puede representar para las personas beneficiarias.

El Artº vigésimo octavo de dicho código establece que “Es deber del periodista ayudar a que la sociedad mejore la relación entre sus miembros, apoyando acciones que corrijan injusticias, denuncien engaños y promuevan la justicia social, la paz, la solidaridad y la fraternidad entre los integrantes de la comunidad”.<sup>592</sup> En cuanto al rol de periodista institucional, su deber es, procurar que las personas se sientan cercanas a la institución u organización para la cual trabaja, siempre con el fin de promover el bien común de las personas.

Por otro lado, en el Artº trigésimo queda establecido que “El periodista no utilizará su influencia profesional ni la información privilegiada que recibe en el desempeño de su trabajo, en beneficio propio, de parientes o de terceros interesados”.<sup>593</sup>

Las principales infracciones, faltas y delitos que señala este código están establecidos en el Título II. Del Periodista y sus pares, al artículo decimocuarto “Al periodista le está vedado denigrar a otros periodistas, ya sea por la vía de la descalificación personal o a través de otra conducta, como la injuria o la calumnia, que lleve un descrédito profesional o personal no merecido. Los periodistas que ejercen labores en un medio de comunicación, gabinete de comunicación institucional, carreras de formación periodística, u otro espacio laboral, deberán respeto a la dignidad de sus colegas y subalternos”.<sup>594</sup> En el Título IV. Del Periodista y la Sociedad, artículo vigésimo octavo “Son también faltas a la ética profesional: Contravenir cualquiera de las normas y recomendaciones contenidas en el presente Código. El soborno, el cohecho y la extorsión. El plagio y el irrespeto a la propiedad intelectual. La difamación, la calumnia y la injuria”.<sup>595</sup>

### **5.3.2.2 Código de Ética de la Asociación Nacional de Prensa**

El objetivo de la asociación nacional de prensa es respetar la diversidad de ideologías de sus miembros, por lo que “concuera en proclamar, mantener y defender”<sup>596</sup> los principios fundamentales “necesarios para la existencia del

periodismo y sus instituciones, y para el progreso moral, político y social de la nación y la convivencia democrática”.<sup>597</sup>

Los organismos que reúne la asociación nacional de prensa y están mayormente involucrados con este código son “las empresas periodísticas de Chile con el objeto de procurar el perfeccionamiento y el desarrollo de la prensa y el periodismo”.<sup>598</sup> Son actuales socios y fundadores de esta Asociación: Empresa Editora Zig S.A., Empresa Periodística La Nación S.A., Consorcio Periodístico de Chile S.A., Empresa El Mercurio S.A.P, Diario El Sur S.A. y Empresa El Rancagüino.

Los principios fundamentales por los que se rige este código, establecidos en el Art 1°, son:

“1. La libertad de prensa, que incluye las libertades de información y de opinión. Son finalidades de la prensa, entre otras, las de entregar una completa y oportuna información; ayudar a establecer la verdad de los hechos; llevar los conflictos al plano de la discusión racional facilitando el debate pluralista; contribuir a fiscalizar la acción de las autoridades y los poderes del Estado y a educar a la Comunidad; promover la cultura, y cooperar a la formación de una opinión pública constructiva, crítica y responsable.

2. El derecho de los ciudadanos a estar bien informados, que supone libre e indiscriminado acceso a las diversas fuentes noticiosas de interés público, con el natural respeto a la privacidad y a la honra de las personas.

3. La libre iniciativa de los particulares y el resguardo de la propiedad privada de los medios de comunicación. Ello exige la libre edición, circulación, distribución y venta, por cualquier medio y en cualquier tiempo o lugar, de todos los diarios, revistas y publicaciones periódicas en su integridad, sin que se los pueda impedir, limitar, discriminar, dificultar o segregar en algunas de sus partes sin autorización de sus editores. El derecho de libre circulación comprende las necesarias facilidades en los medios de transportes públicos y privados.

4. El derecho de las empresas periodísticas a trabajar sin violencias ni presiones de carácter económico, administrativo o de cualquier naturaleza. Debe pensarse todo impedimento o interferencia en el ejercicio de ese derecho, así provenga de autoridades, organizaciones y distribuidores o simples particulares.

5. El rechazo a todo intento de imponer dentro de un medio, publicaciones contrarias o ajenas a su pensamiento.

6. La conveniencia de que existan garantías económicas que reconozcan la función social de la prensa y su carácter específico. Así se debe garantizarle el derecho a proveerse de los elementos necesarios para la impresión, sin discriminación alguna, y establecer las franquicias tributarias, arancelarias y otras adecuadas para asegurarle independencia y desarrollo en el cumplimiento de su tarea de bien público. En especial, ha de evitarse toda discriminación en la publicidad fiscal.

7. La responsabilidad social de la prensa, garantizada fundamentalmente por la capacitación profesional y por la ética de los periodistas y empresarios y la opinión de los lectores. En caso de delitos o abuso corresponde intervenir sólo a los Tribunales de Justicia, aplicando la ley común, con procedimientos ágiles y simples y con consideración especial a los informes de peritos.

8. La defensa de la libertad de prensa como tarea de toda la comunidad, de sus instituciones, de cada ciudadano y de la opinión pública en su conjunto. Los Poderes Públicos deberán impedir y sancionar toda transgresión o amenaza contra su ejercicio”.<sup>599</sup>

En el Art 2º de este código, está establecido que la asociación nacional de prensa, tiene por objeto:

- “a) Defender integralmente la libertad de prensa, en todos sus aspectos, principalmente la libertad de emitir opinión y la de informar, la concurrencia indiscriminado a las fuentes de información y el derecho a la libre circulación;
- b) Promover el progreso y el perfeccionamiento moral, cultural y profesional de la actividad periodística;
- c) Realizar y promover actividades tendientes a obtener y mejorar la capacitación en materias de comunicación social e información;
- d) Promover permanentemente las mejores y cordiales relaciones entre sus miembros”.<sup>600</sup>

### **5.3.2.3 Código de Ética de la Asociación de Radiodifusores de Chile (ARCHI)**

En el Artículo I. Principios rectores de la ARCHI, queda establecido que su objetivo principal es: “A. La radiodifusión, en el ejercicio de su rol de informar, entretener y entregar cultura y educación, ejerce una gran influencia sobre la sociedad, que se ha traducido en altísimos niveles de credibilidad y audiencia. Las faltas a la Ética cometidas por cualquier medio individualmente, atentan contra el prestigio, la credibilidad y la fe pública en la radiodifusión”.<sup>601</sup> Los organismos que involucra este código, son radiodifusoras privadas que sean miembros de de la ARCHI.

El Título segundo del Código de ética de ARCHI, Artº cuarto, trata el tema de la ética informativa, estableciendo que la actividad informativa se guiará por los siguientes principios rectores:

A. “Veracidad: La búsqueda de la verdad y la objetividad son imperativos éticos en el ejercicio de la labor de informar. Ello implica buscar y difundir todas las

versiones o visiones relevantes comprometidas en una información. Si no se ha podido obtener la versión del afectado o interpelado por una información periodística, debe consignarse la negativa de éste a dar su testimonio, o las circunstancias que impidieron acceder a esa fuente.

B. Pluralismo: Se procurará otorgar a las diferentes tendencias y sensibilidades políticas, religiosas y culturales, un adecuado acceso a exponer su posición en función de las informaciones, comentarios y temas que conforman la pauta noticiosa y temática del medio que les afecte o interese.

C. Derecho de respuesta o rectificación: Los tratados internacionales y la legislación nacional contemplan el ejercicio del derecho a respuesta o rectificación por parte de cualquier persona, natural o jurídica, que haya sido aludida por un comentario o información.

Independientemente de sus alcances jurídicos, será una falta grave no acceder a otorgar este derecho a quién lo solicite. La réplica o rectificación debe otorgarse en forma oportuna y eficaz, esto es en un espacio y contexto equivalente al utilizado en la comunicación que originó el reclamo.

D. Honor de las personas: Es una falta gravísima emitir juicios difamatorios o degradantes en contra de personas o instituciones, independiente de que éstos constituyan delito de injuria o calumnia y las acciones legales a que dieren lugar.

E. Intimidad o privacidad: La investigación periodística podrá incursionar en la vida privada de una persona, sólo en tanto las circunstancias investigadas sean relevantes en función del interés público que implique los hechos objeto de la investigación. A mayor notoriedad y responsabilidad pública de una persona, menor derecho a la privacidad.

Será falta gravísima investigar y difundir aspectos de la intimidad y privacidad de una persona cuando no esté debidamente fundamentada la relación de esos aspectos con la función pública que esa persona desempeñe.

F. Responsabilidad: La cobertura de eventos catastróficos o de conmoción pública debe hacerse con veracidad, pero evitando todo sensacionalismo que pueda causar confusión, pánico o alarma pública.

La cobertura de hechos policiales o delictuales, debe evitar el ensalzamiento de la delincuencia, el alcoholismo, la drogadicción, la prostitución, la pedofilia y cualquier conducta contraria al bien común que pueda verse relativizada por el humor o suscitar simpatías hacia el delincuente.

Debe evitarse el escarnio público de víctimas y victimarios, respetando su honra y la de sus familias.

G. Respeto a los derechos del niño: Debe tenerse especial cuidado de respetar los horarios en que se emiten programas con contenidos para adultos, especialmente aquellos que por su contenido erótico, violencia o complejidad temática pueda afectar negativamente la formación de los niños”.<sup>602</sup>

#### **5.3.2.4 Código de Ética de la Asociación Nacional de Televisión (ANATEL)**

En el código de ética de ANATEL, en el Título segundo de la declaración de principios, Artº cuarto, se explicita los siguientes principios fundamentales para la existencia de los canales de televisión de libre recepción:

“uno.- Libertad de Programación.- Uno de los fundamentos básicos para el desarrollo de la actividad televisiva es la libertad de programación, la que debe ejercerse con el debido respeto a las buenas costumbres y los valores éticos que posibilitan una convivencia humana y justa, entre los que se cuentan la dignidad

de la persona y la familia.- Los canales de televisión, sin aspirar a sustituir a otros medios o instituciones, velarán a través de su programación, por el cumplimiento de sus funciones de informar, formar y entretener en un ambiente de sano pluralismo que busca la verdad, procurando exhibir de una manera positiva los valores éticos y evitando la presentación como deseables de las conductas que atenten contra tales valores, facilitando así la comunicación y el desarrollo individual y social de las personas en una sociedad libre y solidaria.-

Dos.- Libertad de información y opinión.- Junto con privilegiar su adhesión a las libertades de información y opinión en los términos en que se encuentran incorporadas en la Constitución Política del Estado, la asociación reclama su más irrestricto respeto a la privacidad y a la honra de las personas.- Los canales de televisión asociados que contemplen en su programación la entrega de opiniones propias o de terceros, velarán para que ellas lleven al plano de la discusión racional, facilitando el encuentro de las ideas, el debate pluralista y el respeto por todas las tendencias que expresan el pensamiento de los distintos sectores de la comunidad sobre todos los temas que se pueda abarcar.-

Tres.- Resguardo de los derechos de los Concesionarios de los canales de Televisión.- La Asociación sostiene que ni el Estado ni poder político económico alguno pueden, bajo ningún pretexto, pretender afectar a los medios de comunicación audiovisual con la aplicación a su respecto de criterios subjetivos o de medidas políticas administrativas o técnicas que tiendan o puedan entorpecer su establecimiento o dificulten su funcionamiento.- Afirma asimismo la necesidad de que los canales de televisión puedan desenvolverse dentro de un marco jurídico que las asegure la estabilidad de sus derechos, en particular, el respeto y resguardo de la duración y mantención de las concesiones durante todo el período para el cual hayan sido conferidas, así como del derecho de transferir las concesiones y una objetiva transparencia y no discriminación para otorgarlas y caducarlas.- Además de otras facultades inherentes a los derechos de los concesionarios de televisión, la Asociación incluye en ellos el otorgamiento de las indispensables facilidades para la adquisición e instalación de equipos, torres y

antenas de transmisión, el suministro de energía, el debido control técnico y garantía de la no interferencia de frecuencias y la adecuada administración del espectro de frecuencias por la Autoridad correspondiente.-

Cuatro.- Derecho a un desenvolvimiento libre de presiones. - Tanto los canales de televisión como quienes prestan servicios en ellos tienen derecho a ejercer sus respectivas actividades sin sufrir violencia ni presiones de naturaleza alguna, sea de parte de autoridades, organizaciones o cualquiera otra entidad o persona.- Todo impedimento o interferencia que se oponga al ejercicio del aludido derecho deberá ser denunciado ante quien corresponda.-

Cinco.- Autorregulación. La Asociación considera de especial importancia que la actividad de la televisión como medio de comunicación quede entregada, en la mayor medida de lo posible, a la autorregulación de ésta, a través de instancias de control ético. Por esta causa, propende a una legislación que confíe a los tribunales de justicia sólo las situaciones más graves y relevantes.-

Seis.- Factor humano.- La Asociación reconoce un valor primordial al factor humano de los canales de televisión. Por tal razón, la industria propenderá, dentro de sus posibilidades, a darle un trato equitativo y a arbitrar los medios y medidas que contribuyan a su adecuada capacitación.-

Siete.- Contenido ético y adhesión.- La libre y espontánea adhesión a la presente declaración de Principios se entiende implícita en los canales de televisión miembros de la Asociación”.<sup>603</sup>

Los estatutos que se refieren al deber hacer de ANATEL establecen que es su labor: “a) Promover el desarrollo, perfeccionamiento y protección de la actividad televisiva de libre recepción, que es común a sus asociados y procurar velar por el respeto de los valores nacionales, culturales y morales, considerando la dignidad y el respeto de los derechos de la persona y de la familia, entreteniéndolos sanamente sin dañar la formación espiritual e intelectual de la niñez y la juventud.- b) Defender íntegramente las libertades de programación, información y de emitir opinión, así como también el principio de no discriminación y el libre acceso a las

fuentes de información, todo ello dentro del marco jurídico y ético a que adhiere la Declaración de Principios.- c) Promover el cumplimiento de la Declaración de Principios y, en particular, el resguardo de los derechos de sus asociados.- d) Realizar y promover actividades tendientes a obtener y mejorar la capacitación en materias propias de la comunicación social e información y suministrar para ello los medios que permitan su posibilidades.- e) Estudiar y proponer al Poder Ejecutivo y Legislativo, las modificaciones y observaciones que persigan mejorar la legislación vigente sobre televisión de libre recepción.- f) Promover permanentemente las mejores y cordiales relaciones entre sus miembros.- g) Representar a sus socios y mantener vínculos con organismos públicos o privados, nacionales o internacionales, que intervengan o tengan relación directa o indirecta con la actividad televisiva, y h) Otorgar asistencia y colaboración a toda iniciativa que contribuya al logro de los señalados objetivos”.<sup>604</sup> Este código involucra principalmente a organismos como los canales de televisión públicos y privados que sean miembros de la ANATEL.

## Citas Bibliográficas

Alder R. y Maquardt J. (2005); *Comunicación Organizacional, Principios y prácticas para negocios y profesiones* (Octava Edición). México: McGraw-Hill Interamericana. (1, 14)

Alsina, Miquel Rodrigo (2001); *Teorías de la comunicación, ámbitos, métodos y perspectivas* (Primera reimpresión). Valencia: Aldea Global. (2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9)

Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009), *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera Edición). México: Pearson Educación. (10)

Berlo, David K. (1990); *El Proceso de Comunicación, Introducción a la Teoría y a la práctica* (16° Reimpresión). Buenos Aires: El Ateneo. (11, 12, 13, 27, 28, 29, 30, 33, 53, 54, 103, 104, 147, 148, 149, 150, 15, 162, 163, 164, 174, 175, 192, 193, 194, 198, 199, 200)

Alsina, Miquel Rodrigo (1995); *Los Modelos de la Comunicación* (2° Ed.) España: Editorial Tecnos. (15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22)

Poblete, Marcela (2007); *Percepciones de la comunicación interna en la facultad de Cs. De la Educación en la Universidad de Playa Ancha*, Tesis de Post- Grado. Chile. (23, 24, 25, 26)

Davis, Flora (1998), *La comunicación verbal (1° impresión)*. Madrid: Alianza Editorial, S.A. (31, 51, 75, 80)

Roco, Francisco (2010); *Cátedra de Teoría de la Comunicación II*; Universidad de La Serena. Chile. (32, 52, 55, 56, 142, 143, 144, 145, 146)

McEntee, Eileen (1996), *Comunicación Oral para el liderazgo en el mundo moderno*. México: McGraw Hill. (34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191)

Ricci, Pio E. y Zani, Bruna (1990), *La Comunicación como proceso social, México: Primera edición en la colección Los Noventa*, Editorial Grijalbo. (76, 77, 78, 79, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141)

Cuenca Molina, Ángel (1999), *Ética de la comunicación*; España; Anales de Documentación, Universidad de Murcia. (102, 105)

Rodríguez Mansilla, Darío (2008); *Gestión Organizacional, elementos para su estudio* (4° Ed.). Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile. (106, 107, 108, 109)

Scott Cutlip, Allen Center y Glen. *Relaciones Públicas Eficaces*. (110, 111, 112, 113, 114)

Poblete Ibaceta, Marcela (2009), *Cátedra de Comunicación Institucional I*, Universidad de La Serena. Chile. (152, 153, 154, 155, 156, 157, 158)

López, Alejandro; Parada, Andrea y Simonetti, Franco (1995), *Introducción a la Psicología Social, Textos y ejercicios* (3° Edición). Chile: Editorial Universitaria, CIP-Pontificia Universidad Católica de Chile (159, 160, 161, 165)

Ellis, Richard y McClintock, Ann (1993), *Teoría y práctica de la comunicación humana* (1° edición). Buenos Aires: Editorial Paidós, SAICF (166, 201, 202, 203, 204, 205, 206)

Watzlawick, Paul; Beavin Beavelas, Janet y Don D. Jackson (2002); *Teoría de la Comunicación Humana, interacción, patologías y paradojas* (12° Ed.). Barcelona: Empresa Editorial Herder, S.A. (167, 168, 169, 170, 171, 172, 173)

Poblete Ibaceta, Marcela (2009), *Cátedra de Redacción I*, Universidad de La Serena. Chile. (195, 196)

Amaya, Nairo H. Seminario de Competencias Comunicativas, Universidad pedagógica y tecnológica de Colombia, sede Duitama. Colombia. (197)

<http://lema.rae.es/drae/?val=organizaci%C3%B3n> (207)

Rodríguez Mansilla, Darío (2008); *Gestión Organizacional* (4° Ed.). Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile. (208, 213, 214, 217, 218, 219, 253, 254, 255, 290, 300)

Robbins, Stephen (1999); *Comportamiento organizacional* (8° Edición). México, Prentice Hall. (209)

Dávila L. de Guevara, Carlos (2001); *Teorías organizacionales y administración*. Colombia, Editorial Mc Graw Hill. (210)

Draft, Richard L. (2000); *Teoría y Diseño Organizacional*, (6° Ed.). México: International Thomson Editores. (211, 226, 227, 228, 248, 249, 294, 295, 296, 297)

Bartoli, Annie (1992); *Comunicación y Organización, La organización comunicante y la comunicación organizada* (1° Ed.). España: Ediciones Paidós Ibérica S.A. (212, 215, 220, 321, 322)

Chiavenato, Idalberto (1994); *Administración de Recursos Humanos* (2° Ed.). Colombia: Mc Graw Hill. (216, 222, 223, 224, 225)

Elías, Joan y Mascaray, José (2003); *Más allá de la Comunicación Interna, La Intracomunicación*. España: Ediciones Gestión 2000 S.A. (221, 229, 230, 231, 232, 233)

<http://lema.rae.es/drae/?val=administraci%C3%B3n%20p%C3%ABlica> (234)

OCDE (1988), *La Administración al Servicio del Público*, MAP. (235)

Chias, José (1995); *Marketing Público, Por un Gobierno y una administración al servicio del público* (1° Ed.). España: Editorial McGraw Hill (236, 237, 238, 239)

<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=29967> (240, 241, 242)

<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=14962> (243, 244, 245)

Rodríguez Mansilla, Darío (2009); *Diagnostico Organizacional* (7° Ed.) Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile. (246, 289)

Reardon, Kathleen K. (1991); *La persuasión en la comunicación, Teoría y contexto* (primera reimpresión). España: Paidós Comunicación. (247)

Malevsky, Yoram (1996), *Terremoto Empresarial*. Guatemala: Editorial Piedra Santa. (250, 251, 252)

<http://lema.rae.es/drae/?val=cambio> (256)

Campbell, Susan M. (1997), *Del caos a la confianza: Estrategias para sobrevivir en el nuevo entorno laboral* (primera edición). Buenos Aires: Editorial Paidós SAICF. (257- 288)

Newstrom, John (2007); *Comportamiento humano en el trabajo* (12° Ed). México: Mc Graw Hill. (291, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315)

Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2009); *Comportamiento Organizacional* (13° edición). México: Pearson Educación de México S.A. (292, 293, 316, 317, 318, 319)

Fernández Collado, Carlos (2002); *La comunicación en las organizaciones* (2° Ed.). México: Editorial Trillas. (298, 299)

Andrade Rodríguez, Horacio. *Capítulo 1: Definición y alcance de la comunicación organizacional*, En *La comunicación en las organizaciones* (2° Edición), Fernández Collado, Carlos (2002). México: Editorial Trillas. (301, 302)

Goldhaber, Gerald M. (1984); *Comunicación Organizacional* (1° Ed.). México: Editorial Diana. (303)

Tironi, Eugenio y Cavallo, Ascanio (2004); *Comunicación Estratégica, Vivir en un mundo de señales*. Santiago de Chile: Editorial Taurus. (304, 323, 324, 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 336, 337, 338, 339, 340, 341, 345, 348, 350)

Martín Martín, Fernando (1999); *Comunicación Empresarial e Institucional*, (Segunda Edición). España: Editorial Universitas S.A. (305, 306, 307, 308, 320)

Halpern, Daniel (2010). *Gestión de Crisis, teoría y práctica de un modelo comunicacional*, (1° edición). Ril Editores. (342, 343, 344, 349, 361, 363, 364, 367, 368, 369, 370, 371, 372)

ADECEC (Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación) (1997). El libro práctico de la comunicación y las relaciones públicas, el porqué y el cómo de una profesión apasionante (1° edición). Folio. (346, 347, 351, 352, 353, 354, 355, 356, 357, 358, 359, 360)

Marín Cabrera, Eduardo (2010). *Cátedra de Comunicación Institucional II*, Universidad de La Serena. Chile. (362, 365, 376, 377, 378)

Poblete Ibaceta, Marcela (2009). *Cátedra Comunicación Institucional II*. Universidad de La Serena. Chile. (366, 414)

Noelle-Neumann, Elisabeth (1995). *La Espiral del Silencio, Opinión Pública: nuestra piel social* (1° edición). España: Ediciones Paidós Ibérica. (373, 374, 375, 384, 385, 386, 387, 388, 389, 390, 391, 392, 393, 394, 395, 396, 397, 398, 399, 400, 401, 402, 445, 446, 447, 448, 449, 450, 451, 452, 453, 454)

Cordero, Rodrigo (2009). *La Sociedad de la Opinión, Reflexiones sobre encuestas y cambio político en democracia* (primera edición). Chile: ediciones Universidad Diego Portales. (379, 380, 381)

Habermas, Jurgen (1994). *Historia y crítica de la opinión pública, La transformación estructural de la vida pública* (4° edición). Ediciones G. Gili, S.A. de C.V. (382, 383)

Monzón, Candido (1996). *Opinión Pública, comunicación y política, La formación de espacio público*. EDITORIAL TECNOS, S.A. (403, 404, 405, 406, 407, 408, 409, 410, 411, 415, 416, 417, 418, 419, 420, 421, 422, 423, 424)

Rivadeneira Prada, Raúl (1989). *La Opinión Pública, Análisis, estructura y métodos para su estudio*, (Tercera edición). México, Editorial Trillas, S.A. de C.V. (412, 413, 425, 426, 427, 428, 429, 430, 431, 432, 433, 434, 435, 436, 437, 438, 439, 440, 441, 442, 443, 444)

Fischman, David (2002). El camino del líder, historias ancestrales y vivencias personales, (5° edición). El mercurio-aguilar. (455, 456, 457, 458, 459, 460, 461, 462, 463, 464, 465, 466)

<http://esp.mexico.org/lapalabra/una/34278/la-mision-de-las-politicas-publicas> (467)

Poblete, Marcela (2010). *Cátedra: "Tratamiento y Dominio Informativo en el Gobierno Regional y Local"*, 2010, Universidad de La Serena. Chile. (468, 488, 490, 492, 494, 495, 496, 497)

[http://elkursor.com/wp-content/uploads/2009/07/Politicas\\_Publicas.pdf](http://elkursor.com/wp-content/uploads/2009/07/Politicas_Publicas.pdf) (469, 470, 471, 472, 473, 474)

Fuentes, Juan Alberto (2005). Una aproximación a las políticas públicas: elementos para el análisis. *Revista Política y estrategia*. N° 98 Pág. 114. Chile. (475, 476)

Biblioteca del Congreso Nacional, PDF Políticas Públicas. / "Políticas Públicas y Administración: una visión general". En nuevo manual de ciencia política de Robert Goodin y otros. Tomo 2, Pág 800. Editorial Istmo, 2001. (477)

Biblioteca del Congreso Nacional, PDF Políticas Públicas. "Descripción de algunas políticas públicas en Chile". (479)

Lahera, Eugenio (2008). Introducción a las políticas públicas. Chile. Fondo de Cultura Económica. (478, 480, 481, 482, 483, 484, 485, 486, 487, 498)

Seitel, Fraser (2002). Teoría y práctica de las Relaciones públicas, (8° Ed.). Editorial Prentice Hall. (489, 491)

Constitución Política de Chile, República de Chile, 1° Edición, 2011, Editorial Publigráfica. (493)

De La Maza, Gonzalo (2004). Políticas públicas y sociedad civil en Chile: el caso de las políticas sociales (1990- 2004). Programa Ciudadanía y Gestión Local. (499, 500)

Cremilda Araujo Medina, 1980; El rol del periodista, Quito- Ecuador; Primera edición; Editores Asociados Cía. Ltda. (501, 502, 503, 504, 505)

Grijelmo, Alex (2008). El estilo del periodista, (Decimosexta edición). España: Santillana Ediciones Generales, S.L. (506, 507, 508, 509, 510, 527, 528, 529, 530, 531)

Martínez Albertos, José Luis (1989). El Lenguaje Periodístico. España; EDITORIALPARANINFO, S.A. (511, 512, 513, 514, 515, 516, 517)

Poblete Ibaceta, Marcela (2009), Cátedra de Redacción I, Universidad de La Serena. (518)

Poblete Ibaceta, Marcela (2010), Cátedra de Técnica Periodística I, Universidad de La Serena. Chile. (519, 520, 585)

Martínez Albertos, José Luis (2007), Curso General de Redacción Periodística, (quinta edición). España. Thomson Editores. (521, 522)

Baena Paz, Guillermina (1990), Géneros periodísticos informativos (Primera Edición) México. Editorial Pax. (523, 524)

Santibáñez, Abraham (1995), Periodismo Interpretativo, Segunda Edición Actualizada, Editorial Andrés Bello, Chile. (525)

Vicente Leñero y Carlos Marín; Manual de Periodismo, Editorial Grijalbo, México. (526)

<http://lema.rae.es/drae/?val=informaci%C3%B3n> (532)

Durandín; Guy. La Información, La Desinformación Y La Realidad; Editorial Paidós, España. (533, 534)

Poblete Ibaceta, Marcela (2009), Cátedra de Comunicación Institucional II, Universidad de La Serena. Chile (535)

Choo Chun, Wei. (1999). La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. México: Oxford University Press. (536, 537, 538, 539, 540, 541, 542)

L. Castellón, M. González, P. Anguita, A. Santibañez, Dr. Louis Day; La ética periodística en el nuevo milenio, Estudio de Casos en una Perspectiva Latinoamericana; Universidad Diego Portales, Editorial Cuarto Propio. (543, 575, 576)

<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=276363> (544, 545, 546, 547, 548, 549, 550, 551, 552, 553, 554, 555, 556, 557)

<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=186049> (558, 559, 560, 561, 562)

Vázquez Fernández, Francisco (1991); Ética y Deontología de la Información. España; EDITORIAL PARANINFO, S.A. (563, 564, 565, 566, 567, 568,569)

Código Europeo de Deontología del periodismo de 1993, citado por Profesora Marcela Poblete Ibaceta 2010, Cátedra de Técnica Periodística II, Universidad de La Serena. (570)

Santibañez, Abraham (1994), Introducción al Periodismo, Editorial Los Andes, Chile (571, 572, 573, 574)

Poblete Ibaceta, Marcela (2010), Cátedra de Técnica Periodística II, Universidad de La Serena citando a Nina Bravo, 1997; Valores Humanos, Por la Senda de una ética cotidiana, Chile; Editorial Red Internacional del libro limitada. (577, 578, 579, 580, 581, 582, 583, 584)

Código de ética del Colegio de Periodistas de Chile, aprobado en el Consejo Plenario Nacional realizado el sábado 13 de diciembre de 2008. (586, 587, 588, 589, 590, 591, 592, 593, 594, 595)

Estatutos del Código de Ética de la Asociación Nacional de Prensa. (596, 597, 598, 599, 600)

Código de ética de la Asociación de radiodifusores de Chile, aprobado en la Asamblea Ordinaria de Iquique de 1995, y en la Asamblea Ordinaria de Isla de Pascua, de 2007). (601, 602)

Código de ética de la asociación nacional de televisión, aprobado por el Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción el 24 de marzo de 2004). (603, 604)

# **Capítulo II**

## **MARCO METODOLÓGICO**

## **1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación posee un enfoque cualitativo, ya que como Hernández, Fernández y Baptista explican “las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general”.<sup>1</sup>

En este tipo de enfoque se “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”<sup>2</sup>, los resultados obtenidos fueron procesados de manera de obtener porcentajes, pero ésta sigue siendo una investigación cualitativa, puesto que “proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista <<fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad”.<sup>3</sup>

Una de las principales características de la presente investigación es que “el proceso de indagación cualitativa es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría (...) A menudo se llama <<holístico>>, porque se precia de considerar el <<todo>>, sin reducirlo al estudio de sus partes”.<sup>4</sup>

## **2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Tipo de estudio**

La investigación corresponde a un tipo de estudio de carácter exploratorio en el cual “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”.<sup>5</sup>

El hacer un estudio exploratorio es “como realizar un viaje a un sitio desconocido, del cual no hemos visto ningún documental ni leído algún libro, sino que simplemente nos hizo un breve comentario sobre el lugar”.<sup>6</sup>

## 2.2 Universo y Muestra

Para Hernández, Fernández y Baptista, una población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.<sup>7</sup>

El conjunto que comprende la totalidad de individuos que comparten o poseen la o las características – o variable(s) – que nos interesa investigar es el universo de un estudio. En esta investigación el universo o población es la Ilustre Municipalidad de Salamanca.

Según María Isabel Quezada “siempre que el universo sea demasiado numeroso, habrá que recurrir a seleccionar una muestra de él”.<sup>8</sup> La muestra, como dice Hernández, Fernández y Baptista “es un subgrupo de la población”.<sup>9</sup> En esta investigación, la muestra seleccionada ha sido dividida de la siguiente manera:

- a) Funcionarios de la Municipalidad: 13 directivos incluidos el alcalde y el periodista institucional, además 12 funcionarios uno de cada dirección, elegidos al azar que estaban presentes al momento de aplicar FODA comunicacional.
- b) Usuarios de la Municipalidad: 60 personas encuestadas en total. Diez personas por cada localidad elegida, dichas localidades son: Chillepín, Santa Rosa, San Agustín, El Tambo, Tahuinco, radio urbano Salamanca. Las localidades fueron seleccionadas en términos de distancia con respecto a la ubicación del edificio Municipal.

La muestra de esta investigación fue escogida de manera no probabilística, es decir, de forma intencionada, según los fines de la investigación, ya que para Hernández, Fernández y Baptista, este tipo de muestra “son de gran valor, pues logran – si se procede cuidadosamente y con una profunda inmersión inicial en el campo – obtener los casos (personas, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos”.<sup>10</sup>

En las muestras no probabilísticas, “la elección de los sujetos no dependen de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores”.<sup>11</sup> Según María Isabel Quezada, la muestra intencionada “es escogida tomando en consideración el criterio del investigador, quien la seleccionara de forma que sea lo más representativa y funcional para los efectos de la investigación que desea realizar”.<sup>12</sup>

La ventaja de este tipo de muestra es su utilidad para determinado diseño de estudio que requiere no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.

También esta muestra se utiliza en estudios exploratorios y en investigaciones donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad, ni la estandarización.

## **2.3 Técnicas de recolección de datos**

Para esta investigación se utilizaron 4 tipos de técnicas de recolección de datos:

### **2.3.1 Entrevistas**

En esta investigación se utilizaron las entrevistas semi-estructuradas, porque según Hernández, Fernández y Baptista es “más íntima, flexible y abierta. Esta se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”.<sup>13</sup> Además, los autores agregan “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados”.<sup>14</sup>

Las entrevistas se realizaron de forma personalizada y privada, a fin de evitar posibles intervenciones del entorno y lograr un clima de confianza con los entrevistados que les permitiera responder libremente. Éstas se desarrollaron en

base a tres formatos diferentes: una para el alcalde, otra para el periodista institucional y un modelo único para todos los directivos. Todas las entrevistas están en los ANEXOS.

Las entrevistas semi-estructuradas se realizaron a todos los directivos de la Municipalidad de Salamanca, incluyendo al Alcalde y el Periodista institucional, que se mencionan en el siguiente cuadro.

Nombre	Edad	Cargo	Tiempo en el cargo	Tiempo en la Municipalidad
Gerardo Rojas Escudero	51 años	Alcalde	7 años	9 años
Mariano Mesa Astudillo	65 años	Secretario Municipal	37 años	42 años
Yanira Fernández Flores	34 años	Administradora Municipal	1 año y 7 meses	7 años
Rodrigo Muñoz Gómez	36 años	Director de Administración y Finanzas.	4 años	5 años
Leonardo Aros Tapia	51 años	Director del departamento de Salud	1 año y 1 mes	1 año y 1 mes
José Cortés Cortés	53 años	Departamento de administración en educación municipal (DAEM)	4 meses	2 años
Jorge Saldívar Barraza	61 años	Departamento de Relaciones Públicas	13 años	13 años
Darío López	40 años	Director de Secretaria de	7 años	8 años

Ortiz		planificación comunal (SECPLAN)		
Erika Yanca García	34 años	Directora de Desarrollo Comunitario (DIDECO)	2 años	7 años
Mario Cortes Zuñiga	54 años	Encargado de Control y Gestión, Depto. De Control	12 años	34 años
Mario Báez Lazo	29 años	Director de Obras	3 años	5 años
José Cruz Barraza	56 años	Director de Servicios Comunitarios y Paisajismo	6 años	35 años
José Madrid Sepúlveda	68 años	Director de Tránsito	21 años	47 años
Pablo Barrera Ahumada	29 años	Periodista Institucional	1 año	1 año

Figura 16 – Cuadro de identificación de los funcionarios entrevistados en la Municipalidad de Salamanca.

### 2.3.2 FODA

La recolección de datos para conocer sobre la situación comunicacional interna y externa de la Municipalidad se realizó mediante un cuestionario FODA, el cual es “una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de

la misma, a efectos de determinar sus: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas”.<sup>15</sup>

El objetivo del análisis FODA “es determinar las ventajas competitivas de la organización, mediante un análisis que permita diseñar y elaborar estrategias que serán empleada por la misma. Estas estrategias se elegirán en cuanto a su conveniencia, considerando su función, sus características propias y las del entorno en que funciona”.<sup>16</sup>

Educarchile.cl define el análisis FODA como “un instrumento de planificación básica, cuya determinación permite a una Institución, detectar su situación organizacional interna y externa ante la posibilidad de planificar estratégicamente su accionar a corto, mediano o largo plazo”.<sup>17</sup>

El FODA se aplicó de forma escrita a 24 funcionarios de la Municipalidad, quienes respondieron de manera anónima. La encuesta se desarrolló sobre la base de cuatro preguntas donde los funcionarios pudieron entregar tres ideas acerca de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas sobre el sistema comunicacional interno y externo del municipio. El modelo del FODA aplicado está incluido en ANEXOS.

#### **2.3.4 Encuestas**

Para la presente investigación, se realizaron encuestas en 6 localidades de la comuna de Salamanca: Chillepín, San Agustín, El Tambo, Tahuinco, Santa Rosa, Salamanca (radio urbano); con el fin de conocer la percepción de la comunidad frente a la gestión municipal en términos comunicacionales, además de identificar los canales de comunicación por los cuales los salamanquinos se informan sobre temas de carácter municipal.

Para la formulación de preguntas y las categorías de las respuestas, en la encuesta se utilizó el modelo del escalamiento de Likert, el cual según Hernández, Fernández y Baptista es “un conjunto de ítems presentados en forma de

afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala”.<sup>18</sup>

El total de encuestas realizadas fueron sesenta, es decir, diez personas entrevistadas por cada localidad, las que se aplicaron de dos formas según el nivel educacional de la población:

- a) En las localidades donde la población tiene un nivel educacional más alto, las encuestadas fueron entregadas a las personas para que ellas respondiesen, marcando las alternativas propuestas, lo más cercano a su realidad o percepción.
- b) En otras localidades donde el nivel de educación de las personas era bajo, las preguntas fueron leídas por las tesisistas, de manera personalizada.

“Las alternativas de respuesta o puntos de la escala son cinco e indican cuánto se está de acuerdo con la afirmación correspondiente”<sup>19</sup>, según la explicación del modelo de Likert postulada por Hernández, Fernández y Baptista.

El formato de las encuestadas aplicadas a los usuarios de la Municipalidad se encuentra en los ANEXOS.

### **2.3.5 Observación de campo**

En esta investigación, se utilizó la técnica de Observación No-Participante, la cual según Rodrigo Flores - en su libro *Observando Observadores* - es “la forma natural de adquirir conocimiento”.<sup>20</sup> La técnica de la observación es realizada a fin de “analizar el contenido de las interacciones sociales, estudiando las formas y estructuras, y la forma en cómo constituían patrones de comportamiento”.<sup>21</sup>

Hernández, Fernández y Baptista señalan que “la observación cualitativa implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así

como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos, e interacciones”.<sup>22</sup>

Esencialmente, la observación busca encontrar categorías y cuantificar su presencia, para así entender lo que ocurre en un aspecto, comportamiento, episodio, evento o ambiente.

En el caso de esta investigación, el foco de atención se centró en el quehacer de los funcionarios de la Municipalidad de Salamanca. La observación se realizó mediante dos cursos de acción:

- a) La observación en Participaciones Ciudadanas sobre instalación de alcantarillado en las localidades de San Agustín, Santa Rosa y Tahuinco.
- b) Visitas no anunciadas a la Municipalidad para observar el trabajo diario de los funcionarios y la realidad de la institución.

## **2.4 Análisis de Datos**

### **2.4.1 Variables establecidas para la investigación:**

#### **2.4.1.1 Variables y su definición conceptual**

Las variables que se establecieron para medir la comunicación en la Municipalidad de Salamanca, tienen su origen en las siete C de la comunicación, las que se exponen en el libro Relaciones Públicas Eficaces de Scott Cutlip y Allen Center. Estas son:

- 1) Credibilidad
- 2) Contexto
- 3) Contenido
- 4) Claridad
- 5) Continuidad y consistencia,
- 6) Canales de comunicación y

## 7) Capacidad del público.

Para Quezada, las variables utilizadas en una investigación, deben definirse tanto conceptualmente como operacionalmente. Para la modalidad conceptual, Quezada establece que “esta definición se hace con el fin de precisar muy bien su significado o, mejor dicho, el significado particular que ostentarán (las variables) en el marco de nuestra investigación (...) la definición conceptual es la que suele aparecer extensa e incluso a veces diluida en el marco teórico. Es conveniente retomarla de manera concisa, más concentrada y más simple en el momento de definir los conceptos dentro de esta etapa”.<sup>23</sup> Por esto, es necesario que la explicación conceptual de cada variable sea construida con elementos expuestos en el marco teórico, complementados con los aportes de los tesisistas, con el fin de explicar de la mejor manera en que consiste la investigación que se está realizando.

Marcela Poblete define los siguientes conceptos como:

### **1) Credibilidad**

Consiste en el clima de confianza que la organización genera, a través de su accionar, lo cual refleja la fuerte intención de servir tanto a sus usuarios como a las instituciones asociadas. Para que cualquier institución u organización funcione apropiadamente, es primordial que exista credibilidad, ya que solo así la información que generen llegará de manera adecuada a sus públicos. Esto fomentará que se cumplan los objetivos que definen la existencia de dicha institución.

### **2) Contexto**

Corresponde a la realidad y al entorno de la institución, los cuales deben ser coherentes con los lineamientos y objetivos de ésta. El contexto se genera cuando todos los datos que se transmiten a sus públicos, tienen alguna relación con las características de la institución: naturaleza, bases legales, historia, etc.

### **3) Contenido**

Es aquello que se transmite a través de los mensajes que entrega la institución. Con este fin, el emisor adecua el mensaje de acuerdo a la significación que le da a la información; puesto que todas las personas jerarquizan los significados connotativos de manera distinta, por lo que el significado que le otorgan a estos mensajes es diferente.

### **4) Claridad**

Se refiere a la elaboración sencilla y entendible de los mensajes que realiza y transmite la institución a sus públicos. Para que exista claridad, es necesario que el significado de las palabras sea compartido por el emisor y el receptor de la institución, es por esto que deben evitarse los tecnicismos y las palabras rebuscadas.

### **5) Continuidad y consistencia**

La continuidad se refiere a mantener una entrega constante de información por parte de la institución a su público objetivo. La consistencia quiere decir que la información entregada esté completa, sea de buena calidad y que no dé lugar a dudas o interpretaciones erróneas en las personas que reciben el mensaje.

### **6) Canales de comunicación**

Corresponde a la utilización de canales de comunicación, con el fin de transmitir la información. Estos canales deben ser reconocidos y avalados por los diferentes públicos de la institución, con el fin de que la información sea recibida efectivamente.

### **7) Capacidad del público**

Es el esfuerzo que deben realizar los receptores para poder entender y comprender los mensajes provenientes de la institución. La información será más

o menos efectiva en relación al esfuerzo que el público tenga que realizar para entenderla.

### 2.4.1.2 Variables y su definición operacional

Quezada postula que, para poder definir operacionalmente una variable se necesita identificar dos aspectos: “el establecimiento de las categorías en las cuales se expresa una variable”<sup>24</sup> y los indicadores, que son “signos, señales o evidencias que indican o denotan la presencia de una variable”.<sup>25</sup>

Las categorías que definen operacionalmente las variables de esta investigación, son las siguientes:

<b>Variables</b>	<b>Categorías</b>
1. Credibilidad	Bueno/Malo
2. Contexto	Bueno/Malo
3. Contenido	Bueno/Malo
4. Claridad	Bueno/Malo
5. Continuidad	Bueno/Malo
6. Consistencia	Bueno/Malo
7. Canales de Comunicación	Cara a cara/Teléfono/Memorándums y Oficios/Correo electrónico/Página web/Boletín informativo semanal.
8. Capacidad del público	Alta/Baja

Figura 17 – Cuadro de Categorías y su definición operacional.

En el presente cuadro, las variables de **Credibilidad**, **Contexto**, **Contenido**, **Claridad** y **Consistencia** se utilizaron las categorías de a) **Bueno** y b) **Malo**, mediante las cuales se indica la aprobación o desaprobación del encuestado

sobre la existencia de dichas características de la comunicación en la institución. En cambio, en la variable de **Continuidad** se utilizaron las categorías a) **Permanentemente** y b) **Nunca**, que tienen los siguientes significados:

- a) **Permanentemente**: Se refiere a cuando los usuarios recibían información constante, es decir los siete días de la semana.
- b) **Nunca**: Esta categoría quiere decir que la gente no recibía información en ninguna ocasión de la semana.

En la variable **Canales de comunicación** se establecieron cinco categorías de análisis, las cuales están clasificadas según el orden de uso que le otorgan los usuarios: Cara a cara, teléfono, memorándums y oficios, correo electrónico, Página web y boletín informativo semanal.

En la variable de **Capacidad del Público** se establecieron las categorías a) **Alta** y b) **Baja**, de manera de especificar cuanta es la capacidad que tienen los usuarios de asimilar y comprender las informaciones que entregan la institución.

Los indicadores también sirven para definir operacionalmente las variables establecidas, ya que para Quezada “en el caso de poder interrogarla directamente, el indicador será la respuesta que la persona dé”.<sup>26</sup> El indicador estará establecido específicamente en aquellos conceptos que denoten la presencia de una de las categorías correspondientes a cada variable.

#### **2.4.2 Unidades de análisis**

Quezada establece que “las unidades de observación pertenecen al dominio del mundo material que observaremos para descubrir el cómo se comportan o varían las variables que hemos estudiado”.<sup>27</sup> Estas unidades sirven para la observación o análisis del comportamiento de las variables, corresponden generalmente a lo tangible como el papel, pese a que también abarcan aspectos no tangibles como las relaciones entre las personas.

Las unidades tangibles que fueron analizadas en esta investigación son:

- 24 encuestas sobre FODA comunicacional, que fueron respondidas por funcionarios de la Municipalidad,
- 14 entrevistas, respondidas por 12 directores de las distintas Direcciones y Departamentos de la Municipalidad de Salamanca y las dos entrevistas realizadas al periodista institucional y al Alcalde, respectivamente.
- 60 encuestas realizadas a distintos usuarios de la Municipalidad de Salamanca, los cuales provenían de Chillepín, Santa Rosa, San Agustín, Tahuinco, El Tambo y el radio urbano de Salamanca.

## Citas Bibliográficas

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2007). *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill. (1, 2, 3, 4, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 18, 19, 22)

Quezada, Ma. Isabel. (1997). *Notas prácticas para la investigación en la comunicación*. Santiago de Chile: Universidad Diego Portales. (5, 6, 8, 12, 23, 24, 25, 26, 27)

<http://milagrosazzi.aprenderapensar.net/files/2011/09/Gu%C3%ADa-Unidad-III.pdf>(15, 16)

[www.educarchile.cl](http://www.educarchile.cl)(17)

Flores, Rodrigo (2009). *Observando observadores*. Santiago de Chile. Editorial Universitaria. (20, 21)

# **CAPÍTULO III**

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

## 1. Análisis de Resultados

### 1.1 Análisis FODA

El análisis que se expone a continuación fue elaborado en base a las respuestas obtenidas a través de un cuestionario FODA realizado a los directivos de cada departamento de la Municipalidad de Salamanca, incluidos el alcalde y el periodista institucional, además de un funcionario por cada dirección municipal, con el fin de recabar antecedentes sobre las fortalezas y debilidades de la comunicación interna del municipio y también las oportunidades y amenazas de la comunicación externa.

En total 24 personas respondieron al modelo de cuestionario que se encuentra en ANEXOS. Los resultados están plasmados en el siguiente cuadro:

ANALISIS FODA		
Análisis INTERNO	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p>1.- Tanto el alcalde como los funcionarios reconocen que la comunicación es un punto débil dentro de la organización y están dispuestos a solucionar las falencias comunicacionales.</p> <p>2.- Los diferentes departamentos se encuentran ubicados en el mismo espacio físico.</p> <p>3.- Infraestructura espaciosa que permita el adecuado desempeño de las funciones del personal municipal.</p> <p>4.- Boletín Interno Semanal entregado a todos los funcionarios del municipio.</p> <p>5.- Cuentan con una Página Web: <a href="http://www.salamanca.cl">www.salamanca.cl</a></p> <p>6.- Existencia de correo institucional.</p> <p>7.- Realización de reuniones mensuales entre el Alcalde y los directores</p>	<p>1.- No existe un plan de comunicaciones establecido dentro la municipalidad.</p> <p>2.- Inestabilidad en la frecuencia de la entrega de la información al interior de la organización, además esta entrega no es expedita.</p> <p>3.- Existen numerosos canales de comunicación internos, pero no existe uno de manera formal.</p> <p>4.- El correo institucional existente no funciona de la manera adecuada por problemas técnicos.</p> <p>5.- No hay unión entre direcciones y departamentos, ya que no existen buenas relaciones interpersonales y no se han dado las instancias de participación entre los funcionarios del municipio.</p> <p>6.- No existe un Departamento de recursos</p>

	(comité técnico).	humanos. 7.- Existe reticencia de aceptar que se deben delegar ciertas responsabilidades. 8.- No hay regularidad en la frecuencia de las reuniones mensuales entre el Alcalde y los directores.
<b>Análisis EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<p>1.- Crecimiento urbano de la comuna.</p> <p>2.- Actividad minera como base de sustentabilidad de la economía de la comuna.</p> <p>3.- Posicionamiento del alcalde, en algunos sectores de la comuna.</p> <p>4.- Existencia de presupuesto anual de 45 millones de pesos, destinado a financiar convenios con medios de comunicación locales. Estos son: canal 4 de Salamanca, radios Paola, Diferencia e Illapel, semanarios El Valle y La Provincia.</p> <p>5.- Revista Municipal "Brujas de Salamanca" de tiraje mensual.</p> <p>6.- Existencia de WI- FI en la zona cercana al edificio municipal.</p> <p>7.- Reuniones con organizaciones sociales y territoriales.</p>	<p>1.- Mala conectividad, grandes distancias desde la zona urbana y las rurales y caminos complejos.</p> <p>2.- Limitación e inexistencia de cobertura de algunos medios de comunicación locales en la zona rural.</p> <p>3.- Entrega de información desactualizada.</p> <p>4.- Desconocimiento por parte de la gente de la comuna sobre las verdaderas competencias, funciones y obligaciones de la Municipalidad de Salamanca.</p> <p>5.- Campaña en los medios de comunicación del concejal opositor, Omar Álamos quien además es postulante a alcalde para las próximas municipales.</p> <p>6.- A pesar de la existencia de WI-FI en el perímetro que rodea el edificio de la Municipalidad, este implemento no siempre funciona de manera adecuada.</p>

Figura 18 – FODA comunicacional realizado en base a respuestas de los funcionarios del municipio.

## **1.2 Análisis de Encuestas**

La encuesta fue aplicada con el fin de recabar información sobre la opinión de la comunidad de la Municipalidad de Salamanca, sobre la comunicación externa de dicha Institución. Esta comuna cuenta con 37 localidades las cuales están divididas en tres valles: Valle Choapa, Valle Chalinga y Valle Camisa.

- Valle Choapa: Salamanca, Chuchiñi, Quilmenco, Santa Rosa, El Queñe, La Higuera, Panguesillo, Jorquera, Llimpo, Quelén Bajo, Quelén Alto, Punta Nueva, Coirón, Chillepín, Tranquilla, Cuncumén, Batuco, Almendrillo.
- Valle Chalinga: Chalinga, El Boldo, Cancha Brava, El Tebal, Arboleda Grande, Manquehua, Señor de la Tierra, Cunlagua, Las Jarillas, Huanque, San Agustín, Zapallar.
- Valle Camisa: El Tambo, Tahuinco, Colliguay, El Palquial, El Arrayán, Los Corrales, Peladeros.

La comuna de Salamanca tiene un total de 24.494 habitantes, de los cuales el 51,8 % viven en la zona urbana y el 48,2 % en las zonas rurales, según el último Censo de Población y Vivienda realizado en Chile durante el año 2002.

Para esta investigación, se seleccionaron seis localidades para conformar la muestra del estudio, las cuales son: Salamanca, Chillepín, El Tambo, San Agustín, Santa Rosa y Tahuinco, escogidas en base a la distancia que tienen con respecto al radio urbano (donde se encuentra la municipalidad), ya que todas presentan realidades diferentes a pesar de ser parte de la misma ciudad y por la existencia de problemas de conectividad de los caminos que los unen.

En el siguiente cuadro se especifican las distancias que existen entre las localidades escogidas para la investigación y el radio urbano de la comuna, donde se ubica el edificio municipal.

Localidades	Kms. aprox.de Salamanca
<b>Salamanca</b>	-
<b>Santa Rosa</b>	6
<b>Tahuinco</b>	10
<b>San Agustín</b>	20
<b>El Tambo</b>	30
<b>Chillepín</b>	30

Figura 19 -Cuadro de Distancias de las localidades al centro urbano. Fuente: Dirección de Tránsito I. Municipalidad de Salamanca.

En cada localidad, diez personas respondieron la encuesta, por lo que se aplicó la misma técnica para analizar el resultado de los datos. La encuesta tiene diecinueve preguntas divididas en dos ítems: 1) Relación Municipalidad - Usuarios y 2) Medios de Comunicación. Las alternativas a las interrogantes planteadas se establecieron en base al escalamiento de Likert. El formato de las encuestas está en ANEXOS.

Para hacer este análisis, fue necesario establecer ciertos conceptos con el fin de definir y clarificar las preguntas planteadas a los encuestados.

**Análisis pregunta N° 1: La COMUNICACIÓN EXTERNA** de la Municipalidad de Salamanca ¿Es buena?

En el caso de esta pregunta, el concepto de “bueno” se refiere a si la comunicación externa del Municipio es frecuente, es decir, que entregue información al público al menos tres veces a la semana, a través de los medios de

comunicación locales. Además de esto, que el contenido de las informaciones entregadas sea de interés de la comunidad.

### Total de encuestados

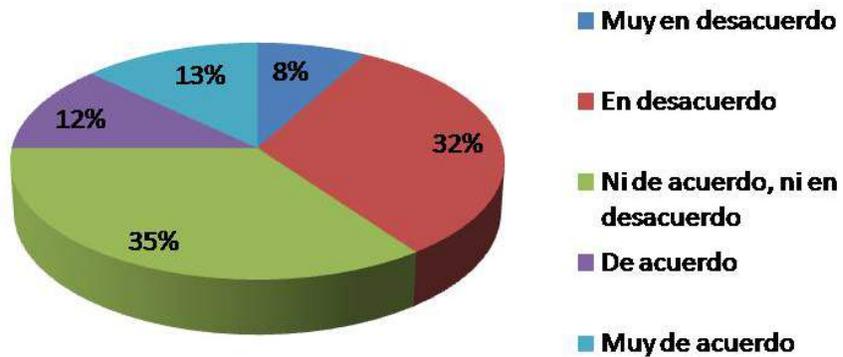


Grafico N°1: Resultados del Total de encuestados en la comuna, sobre la pregunta N°1 “La comunicación externa de la Municipalidad de Salamanca, ¿Es buena?”.

**Pregunta N° 1: La Comunicación externa de la Municipalidad de Salamanca ¿Es buena?**

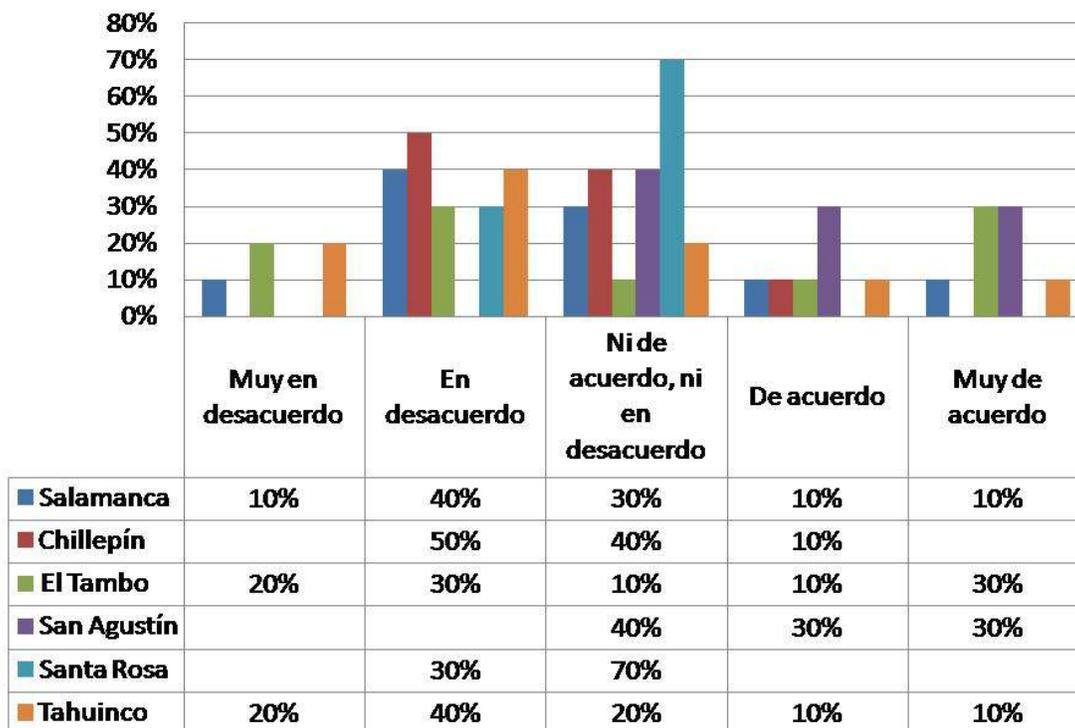


Gráfico N°2: Resultados por localidades encuestadas, sobre la pregunta N°1 “La comunicación externa de la Municipalidad de Salamanca, ¿Es buena?”.

**Interpretación y análisis:** El 33% del total de encuestados de las diversas comunidades, declaró no estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” con respecto a si la comunicación externa de la Municipalidad de Salamanca era buena. La segunda mayoría corresponde al 32% de la totalidad de personas encuestadas que dijeron estar “en desacuerdo”.

En cuanto a las localidades, resalta que en Salamanca urbano, el 40% declaró estar “en desacuerdo” y un 30% “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” con lo que se puede inferir que la comunicación externa del Municipio no es buena. En el caso específico de Santa Rosa, el 70% de los encuestados señaló estar indeciso sobre

el desempeño comunicacional externo de la Municipalidad y el 30% restante dijo estar en desacuerdo con que la comunicación es buena..

El rechazo e indecisión mostrado por estas comunidades, se debe a que desconocen la funciones de esta Institución, además del desinterés y la poca amabilidad de parte de los funcionarios de comunicar las informaciones que le competen a la comunidad. En cuanto al resto de las localidades, a esta situación se añade que las personas no tienen la costumbre de dirigirse a la Municipalidad, debido a la falta de conectividad, sumado a que los funcionarios municipales no visitan estas localidades, como queda demostrado en la pregunta N° 7. Es importante señalar que en todas las localidades, exceptuando San Agustín, la segunda mayoría opinó estar “en desacuerdo” con la comunicación externa de esta Entidad.

Asimismo, el 8% del total de los encuestados declaró estar “muy en desacuerdo” con el desempeño comunicacional externo de la Municipalidad de Salamanca, evidenciando así que existen problemas para lograr una buena comunicación desde el Municipio hacia el público.

**Análisis pregunta N°2:** El trato de los funcionarios de la Municipalidad hacia el público ¿Es amable?

El término “amabilidad” se refiere a la buena disposición de los funcionarios municipales hacia la comunidad. Cada vez que una persona se dirija a la Municipalidad de Salamanca, con el fin de solicitar información, el trato recibido debería ser cortés y gentil, de manera de satisfacer las inquietudes de estas personas, logrando así una mayor aceptación de la institución en el público.

### Total de encuestados

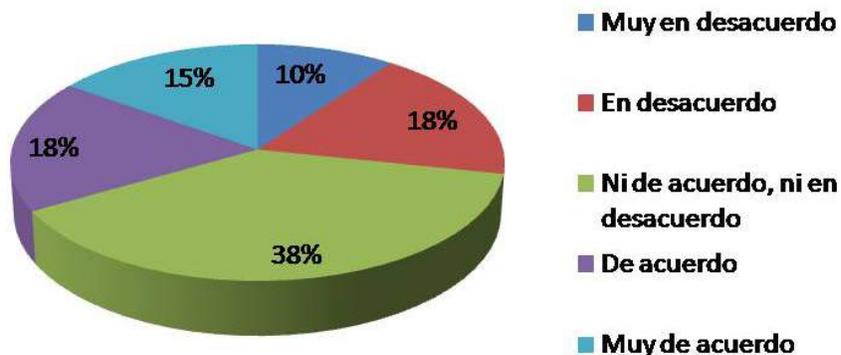


Gráfico N°3: Resultados del total de encuestados en la comuna, sobre la pregunta N°2 “El trato de los funcionarios de la Municipalidad hacia el público ¿Es amable?”.

### Pregunta N°2: El trato de los funcionarios de la Municipalidad de Salamanca hacia el público ¿Es amable?

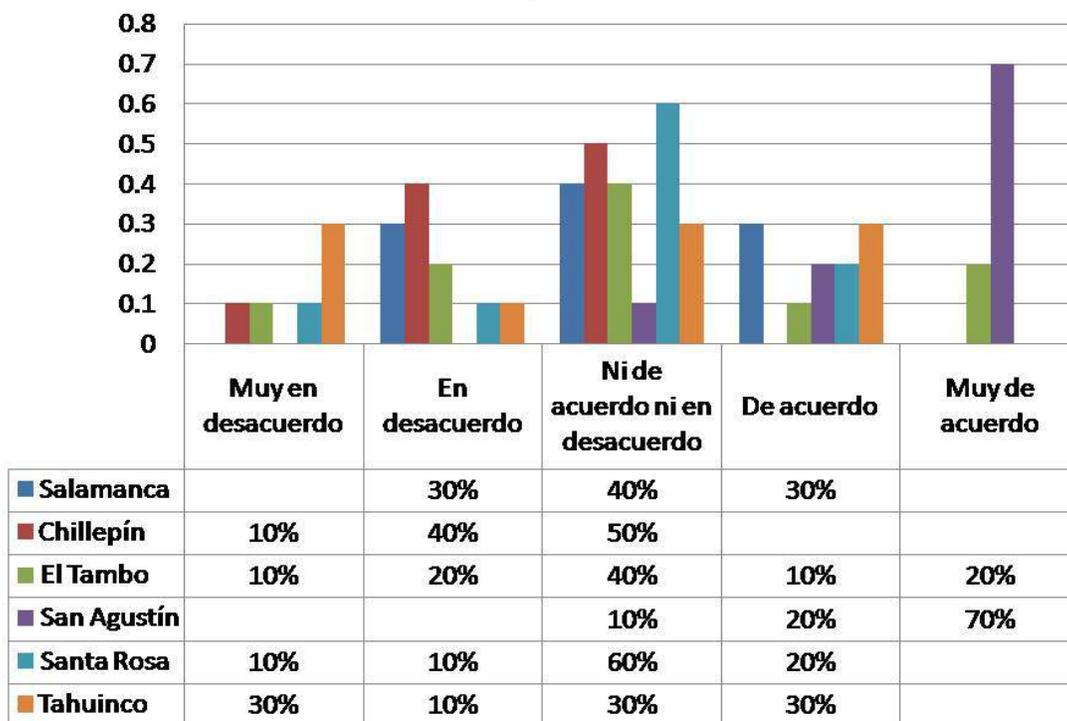


Grafico N°4: Resultados por localidades encuestadas, sobre la pregunta N° 2 “El trato de los funcionarios de la Municipalidad hacia el público ¿Es amable?”

**Interpretación y análisis:** Al momento de opinar sobre si efectivamente el trato de los funcionarios de la Municipalidad es amable, el 38% del total de encuestados (de las 6 localidades), se inclinó por la alternativa “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”. Sin embargo, las categorías “en desacuerdo” y “de acuerdo” mostraron un 18% de las preferencias, respectivamente. De esto se desprende que pese a que la mayoría se muestra indecisa, si se suma el 18% “de acuerdo” más el 15% “muy de acuerdo”, se obtiene un 33%, formándose la segunda mayoría.

En cuanto a Salamanca urbano, el 40% declaró estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” sobre la amabilidad del trato de los funcionarios municipales hacia el público, el 60% restante, se dividió por igual entre personas que dijeron estar “en desacuerdo” y “de acuerdo” respecto a esto, por lo que se deduce que las opiniones están divididas.

En las localidades rurales, específicamente en Chillepín se puede observar que la tendencia que se refleja en las respuestas de la comunidad se acercan a las alternativas que evalúan negativamente el trato de los funcionarios del Municipio; ya que un 50% de los encuestados en este sector rural señaló estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, mientras que un 40% declaró estar “en desacuerdo”. Por el contrario, en la localidad de San Agustín, los resultados arrojan una tendencia opuesta, ya que el 70% de la población se inclinó por la opción “muy de acuerdo” al respecto sobre el trato amable de los funcionarios municipales.

El trato de los funcionarios hacia la comunidad es indicado como una de las principales mejoras que harían las personas, respecto del desarrollo de la comunicación que realiza la entidad pública, ya que son ellos (los funcionarios) quienes mantienen el nexo directo entre la comunidad y el municipio, más específicamente entre las personas y los beneficios sociales estatales. Las personas encuestadas definen como deficiente el trato de los empleados del

municipio, poco claro y poco amable; sus inquietudes no son resueltas satisfactoriamente por éstos en la mayoría de sus visitas al edificio municipal.

**Análisis pregunta N°3:** La atención al público en la Municipalidad de Salamanca ¿Es expedita?

En este caso, el concepto “expedito” se refiere a la rapidez con que los funcionarios municipales atienden al público, entendiéndose que si se demoran menos de 15 minutos, dicha atención será catalogada como aceptable; si por el contrario la atención tarda más de 30 minutos, ésta se considerará como ineficiente. Si la atención al público fluctúa entre los 15 y los 30 minutos, se entenderá como algo común de los servicios públicos, pero factible de mejorar.

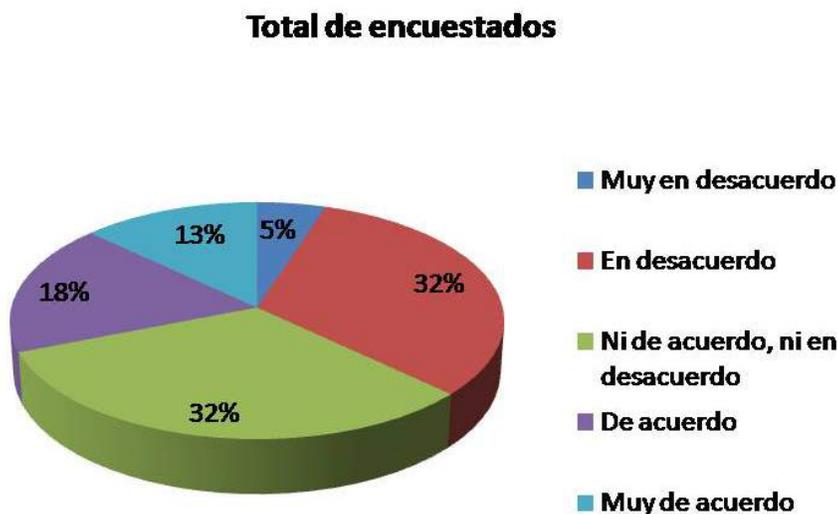


Gráfico N°5: Resultados del total de encuestados en la comuna, sobre la pregunta N°3 “La atención al público en la Municipalidad de Salamanca ¿Es expedita?”.

**Pregunta N° 3: La atención al público en la Municipalidad de Salamanca  
¿Es expedita?**

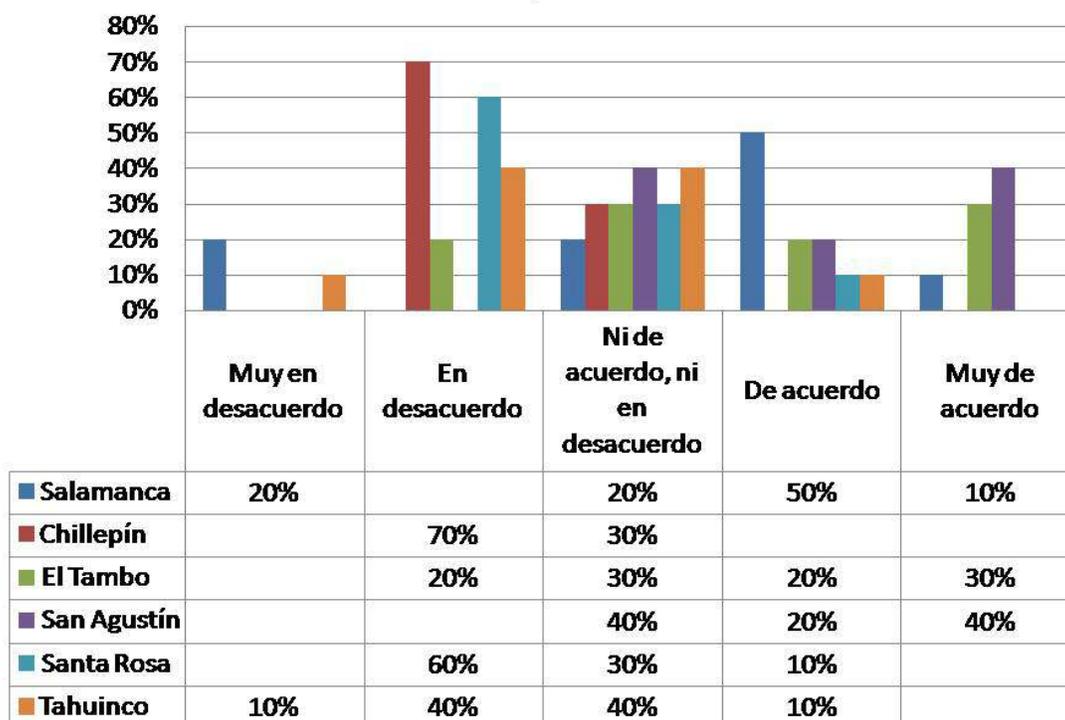


Gráfico N°6: Resultados por localidades encuestadas sobre la pregunta N°3 “La atención al público en la Municipalidad de Salamanca ¿Es expedita?”.

**Interpretación y análisis:** El 32% de la totalidad de encuestados se inclinó por la alternativa “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” para evaluar la atención al público entregada por la comunidad. Sin embargo, otro 32% marcó una tendencia negativa, al declararse “en desacuerdo” en cuanto a si la atención al público en el municipio es expedita. Un 18% está “de acuerdo”, el 13% está “muy de acuerdo” y el 5% restante está “muy en desacuerdo”, esto demuestra que las opiniones están divididas.

En el caso de Salamanca urbano, el 50% declaró estar “de acuerdo” con que la atención al público es expedita, sumado a un 10% que dijo estar “muy de acuerdo” con esto. En cuanto a las localidades rurales, destaca que en Chillepín y Santa

Rosa, los porcentajes se inclinan en un 70% y 60% respectivamente por la opción “en desacuerdo”, siendo los dos porcentajes más altos.

Los resultados negativos a esta interrogante podrían asociarse a lo dicho en las preguntas anteriores, es decir, como las personas no se dirigen con frecuencia hasta el edificio municipal para solicitar información o hacer algunos trámites, porque desconocen las funciones que le competen a la institución. Sin embargo, aquellas personas que evaluaron negativamente la atención al público, se respaldan principalmente en que ésta es lenta e ineficiente.

**Análisis pregunta N°4:** La entrega de información y/o solución de problemas al dirigirse a la Municipalidad de Salamanca ¿Es rápida?

Para esta pregunta, el concepto de “rapidez” se entenderá, según el tiempo que se demoren los funcionarios municipales en entregar información y /o solucionar problemas planteados por la comunidad. Si estas acciones demoran menos de una semana, se considerará como una gestión rápida. De lo contrario, si los funcionarios tardan más de un mes en resolver estas inquietudes, este tipo de desempeño se calificará como deficiente.

### Total de encuestados

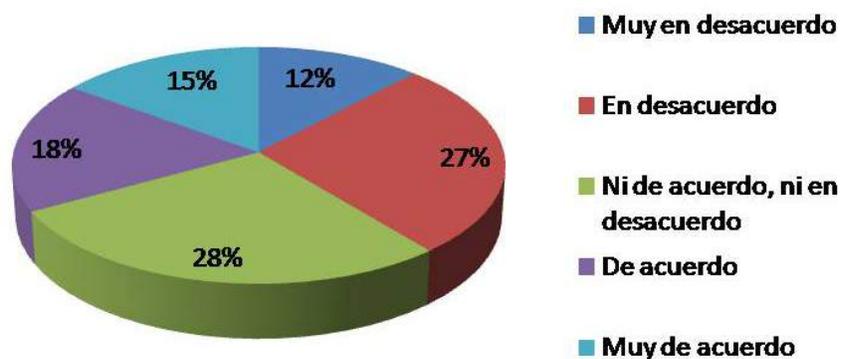


Gráfico N°7: Resultados del total de encuestados en la comuna sobre la pregunta N°4 “La entrega de información y/o solución de problemas al dirigirse a la Municipalidad de Salamanca ¿Es rápida?”.

**Pregunta N° 4: La entrega de información y/o solución de problemas al dirigirse a la Municipalidad de Salamanca ¿Es rápida?**

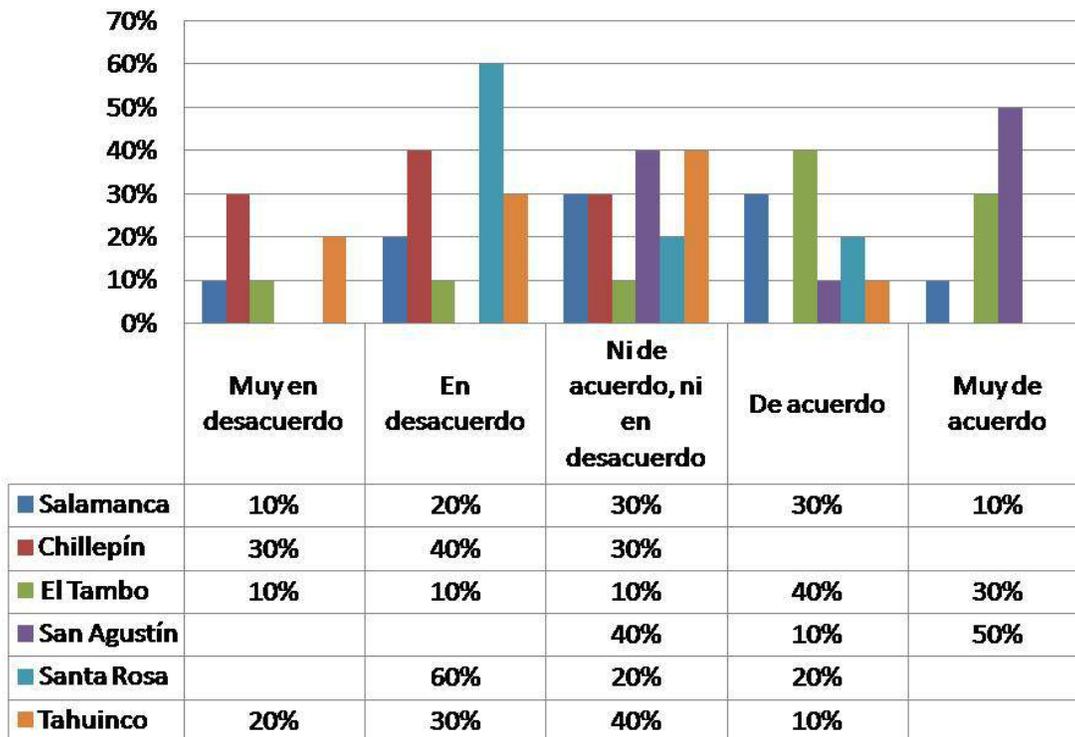


Gráfico N°8: Resultados por localidades encuestadas, sobre la pregunta N° 4 “La entrega de información y/o solución de problemas al dirigirse a la Municipalidad de Salamanca ¿Es rápida?”.

**Interpretación y análisis:** Las opiniones frente a esta pregunta son diversas, ya que el 28% del total de personas encuestadas declaró estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” con que la entrega de información y/o solución de problemas en la Municipalidad de Salamanca es rápida. La segunda mayoría de opiniones de todos los encuestados, es el 27% que dijo estar “en desacuerdo” con esto. Si se suma este último porcentaje, más el 12% que dijo estar “muy en desacuerdo”, se obtiene un 39% que se puede catalogar como la gran mayoría de encuestados.

En cuanto a Salamanca urbano, un 30% declaró estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” con la rapidez de la gestión comunicacional externa del Municipio y otro 30% dijo estar “de acuerdo” con esto, sumado a un 10% que estaba “muy de

acuerdo”, se desprende que la gran mayoría de esta localidad cree que la entrega de información y solución de problemas en la Municipalidad de Salamanca es rápida.

Por otro lado, un caso que se destacó es el de Santa Rosa, donde el 60% de las personas opinó estar “en desacuerdo” con la rapidez de la gestión municipal, mientras que en oposición a esto, un 50% de la comunidad de San Agustín opinó estar “muy de acuerdo”.

Al momento de aplicar la encuesta, la mayoría de las personas señaló que la entrega de información en la Municipalidad es lenta y en ocasiones muy lenta, ya que al dirigirse a ésta en busca de información, son tramitados sin entregarles soluciones concretas. Esta demora se debe a que son enviados por los mismos funcionarios de un departamento a otro, haciéndoles perder tiempo y generando rechazo en la comunidad.

**Análisis pregunta N°5:** Concretar una reunión con algún funcionario de la Municipio ¿Requiere poco tiempo?

El “requerir poco tiempo” para concretar una reunión con algún funcionario municipal, quiere decir que dicha reunión no debe tardar más de una semana en llevarse a cabo. En cambio, si la cita demorase más de un mes, la gestión municipal será considerada como ineficiente.

### Total de encuestados

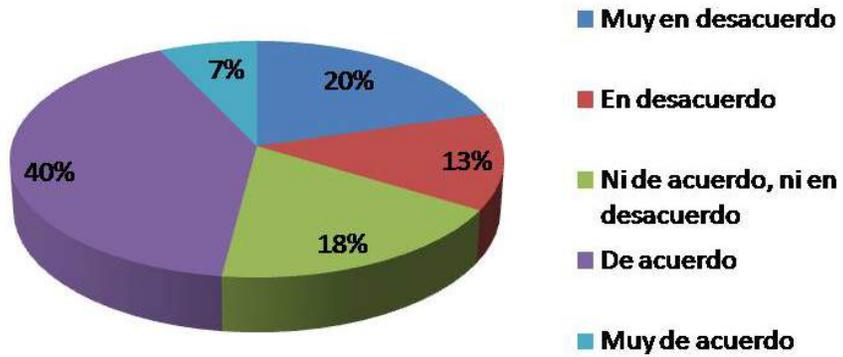


Gráfico N°9: Resultados del total de encuestados en la comuna, sobre la pregunta N° 5 “Concretar una reunión con algún funcionario de la Municipio ¿Requiere poco tiempo?”.

### Pregunta N° 5: Concretar una reunión con algún funcionario del Municipio ¿Requiere poco tiempo?

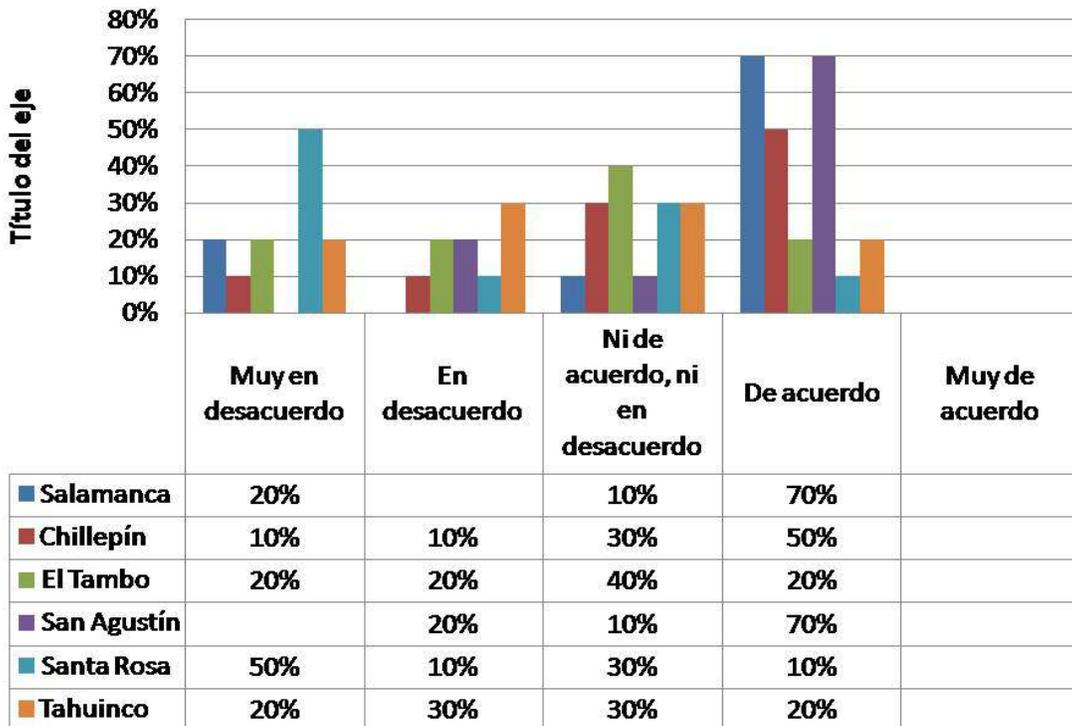


Gráfico N°10: Resultados por localidades encuestadas, sobre la pregunta N°5 “Concretar una reunión con algún funcionario de la Municipio ¿Requiere poco tiempo?”.

**Interpretación y análisis:** Sobre el tiempo que demora en concretarse una reunión con algún funcionario de la Municipalidad, el 40% del total de encuestados, señaló estar “de acuerdo” con que éstas demoran poco tiempo para realizarse, sumado a un 7% que declaró estar “muy de acuerdo”. Se desprende que la gran mayoría de encuestados tiene una opinión favorable sobre el tiempo que toma concretar dichas reuniones; en contraposición a esto, las categorías de “muy en desacuerdo” y “en desacuerdo” solo suman el 23% del total de opiniones.

Llama la atención que, en ambos casos Salamanca y San Agustín, un 70% de las personas encuestadas señaló estar “de acuerdo” con que las citas con el alcalde u otros funcionarios del municipio tardan poco tiempo en llevarse a cabo. Mientras que en Santa Rosa, el 50% de quienes fueron encuestados señaló estar “muy en desacuerdo” con que las reuniones programadas se efectúen de manera rápida.

Pese a que la gran mayoría de personas encuestadas tiene una percepción negativa sobre el tiempo que tomaría reunirse con los funcionarios municipales, existen otras opiniones, ya que según las personas encuestadas el tiempo que demora en concretarse una reunión con algún funcionario municipal depende de la persona con quién se vaya a realizar dicho encuentro. Muchos de los encuestados señalaron que, cuando se trata de reunirse con el alcalde, la situación es más compleja, debido a su ocupada agenda; por ello concretar una reunión con él podría tomar desde una semana a más de un mes, mientras que si éstas son para entrevistarse con otras personas como asistentes sociales, la situación podría resolverse incluso en un mismo día.

**Análisis pregunta N°6:** Los horarios fijados para las reuniones con el público ¿se respetan?

El “respeto” que le den los funcionarios municipales a los horarios fijados para las reuniones con el público, se entenderá a que se procure mantener las fechas acordadas con la comunidad, si no, se deberá restablecer dicha atención en el menor plazo posible. Si por el contrario, la fecha restablecida es muy distante a la original, la opinión del público de la gestión municipal se verá afectada negativamente.

### Total de encuestados

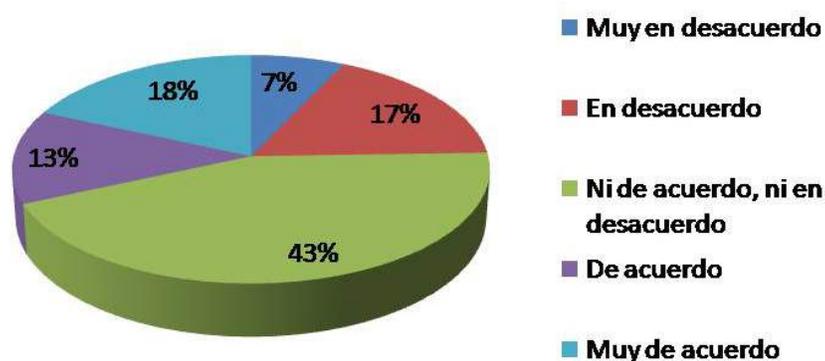


Gráfico N° 11: Resultados del total de encuestados en la comuna, sobre la pregunta N°6 “Los horarios fijados para las reuniones con el público ¿se respetan?”.

**Pregunta N° 6: Los horarios fijados para las reuniones con el público ¿Se respetan?**

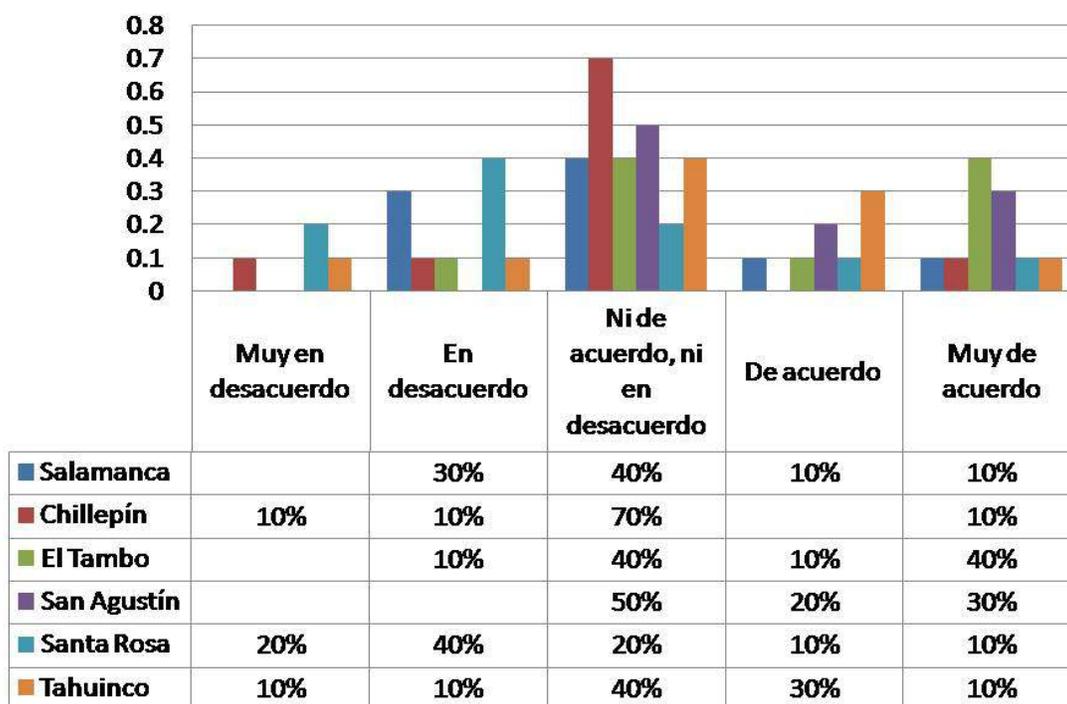


Gráfico N°12: Resultados por localidades encuestadas, sobre la pregunta N°6 “Los horarios fijados para las reuniones con el público ¿se respetan?”.

**Interpretación y análisis:** El 43% del total de personas encuestadas dijo estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” frente a si en el Municipio se respetan los horarios establecidos para las reuniones con el público. Aún así, si se suma el 18% “muy de acuerdo” y el 13% “de acuerdo”, se obtiene un resultado de un 31%, reflejando la segunda mayoría, la cual opina favorablemente frente al respeto que le entrega la Municipalidad de Salamanca a los horarios fijados para reunirse con la comunidad.

En Salamanca urbano se refleja la misma opinión de la mayoría de los encuestados del resto de las localidades, ya que el 40% opinó estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” con el respeto que se le da a los horarios fijados por la

Municipalidad, pese a esto un 30% de personas encuestadas dijo estar “en desacuerdo” con esto.

En cuanto a las localidades rurales, destaca el caso de Chillepín, en el cual un 70% de la población señaló estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” con que se respetan los horarios fijados para atender al público en la Municipalidad, seguido por San Agustín con un 50%. Por otro lado, Santa Rosa tiene el porcentaje más alto de rechazo, ya que si se suma el 40% “en desacuerdo” y el 20% que dijo estar “muy en desacuerdo”, se obtiene un 60% que opina negativamente sobre el respeto otorgado por el Municipio a los horarios fijados para atender al público.

El motivo de las discrepancias entre una localidad y las otras solamente tiene explicación en la diversidad de situaciones por las cuales se dirigen las personas a la Municipalidad, entendiéndose que los tiempos que generalmente no son respetados son aquellos relacionados con la presencia del alcalde o los directivos de los diferentes departamentos, quienes mantienen agendas, bastante sobrecargadas y mal planificadas, lo que hace muy difícil en ocasiones poder atender la gran demanda de público en ciertos asuntos en el municipio, lo que genera un gran malestar en las personas por el tiempo desperdiciado en la realización de trámites en el edificio.

**Análisis pregunta N°7:** Las visitas de los funcionarios de la Municipalidad hacia las localidades rurales ¿Son frecuentes?

El concepto de “frecuencia” se refiere a la constancia de las visitas de los funcionarios municipales hacia las localidades rurales, pertenecientes a la comuna de Salamanca. Se entenderá como frecuente, que ciertos funcionarios visiten a lo menos una vez al mes dichas localidades (considerando que son 33). Por el contrario, si estas visitan distan de esta continuidad, la opinión de la comunidad sobre la gestión municipal se verá afectada negativamente.

### Total de encuestados

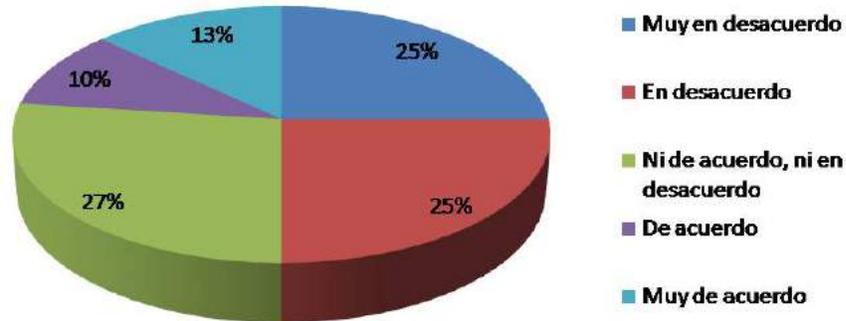


Gráfico N°13: Resultados del total de encuestados en la comuna, sobre la pregunta N°7 “Las visitas de los funcionarios de la Municipalidad hacia las localidades rurales ¿Son frecuentes?”.

### Pregunta N° 7: Las visitas de los funcionarios municipales hacia las localidades rurales ¿Son frecuentes?

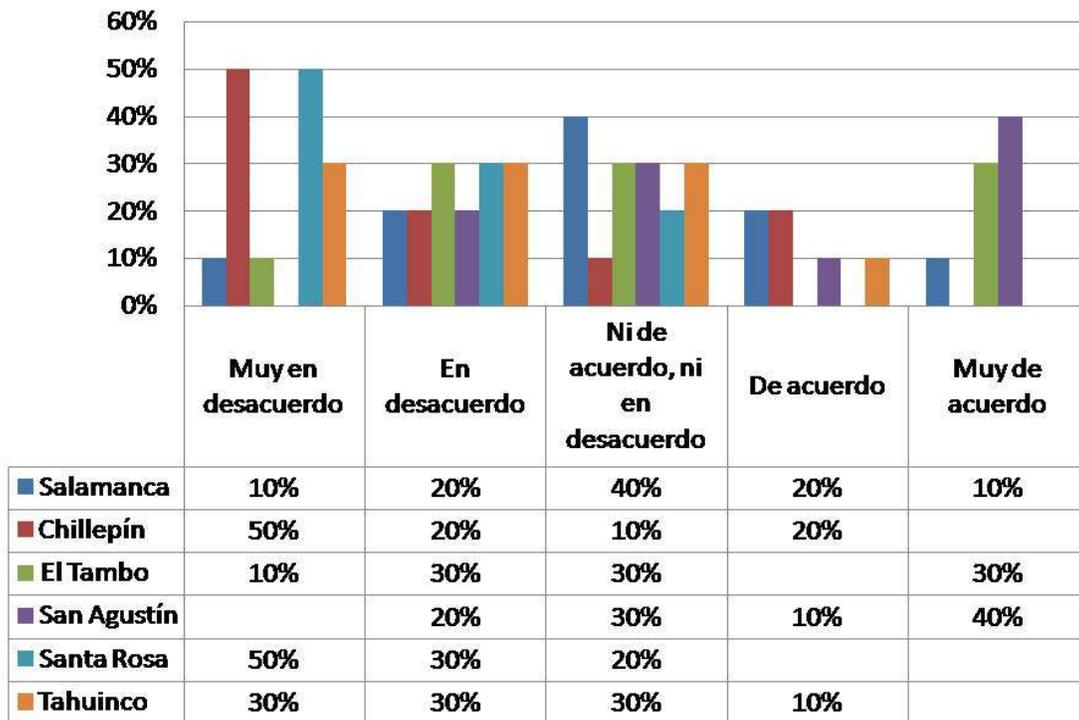


Gráfico N°14: Resultados por localidades encuestadas, sobre la pregunta N°7 “Las visitas de los funcionarios de la Municipalidad hacia las localidades rurales ¿Son frecuentes?”.

**Interpretación y análisis:** Los resultados obtenidos de la pregunta N°7 son diversos, ya que el 27% dijo estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” con la frecuencia de las visitas de los funcionarios municipales hacia las localidades rurales. Sin embargo, si se suma el 25% “en desacuerdo” y el 25% “muy en desacuerdo”, se obtiene un 50%, marcando una gran mayoría de rechazo sobre la frecuencia de dichas visitas.

En el caso de Salamanca urbano, el 40% dijo estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” con la frecuencia de las visitas municipales hacia las localidades rurales, además de un 20% que señaló estar “en desacuerdo” y otro 20% “de acuerdo”, demostrando que las opiniones en este sector están divididas. En localidades como Chillepín y Santa Rosa, cuyas distancias con respecto del radio urbano se describen en el cuadro XX, las opiniones de la población son similares, inclinándose un 50% de las personas por la alternativa “muy en desacuerdo”, demostrando que consideran que la frecuencia de las salidas a terreno son escasas. Sin embargo, en San Agustín la situación es contraria a lo descrito anteriormente, ya que un 40% de las personas en este lugar señaló estar “muy de acuerdo” con que el trabajo en terreno por parte del Municipio es realizado de manera frecuente.

Durante la aplicación del instrumento, muchos de los encuestados señalaron que la frecuencia de las visitas sólo aumenta en los meses previos a una elección municipal, acusan a las autoridades y funcionarios de tenerlos en el olvido el resto del año. Una razón que explicaría este fenómeno es la gran distancia que existe entre algunas localidades y el radio urbano de la comuna; sumado a ello están los problemas de conectividad de algunos sectores, como consecuencia del mal estado de los caminos lo que dificulta el traslado del personal a las zonas rurales.

**Análisis pregunta N° 8:** ¿Cuál es el motivo por el cual se ha dirigido más veces a la Municipalidad de Salamanca?

Las alternativas son Ayuda Social, Educación, Salud, Vivienda y el concepto “Otros” engloba diversas categorías, tales como pagos de patente, permisos de circulación, etc.

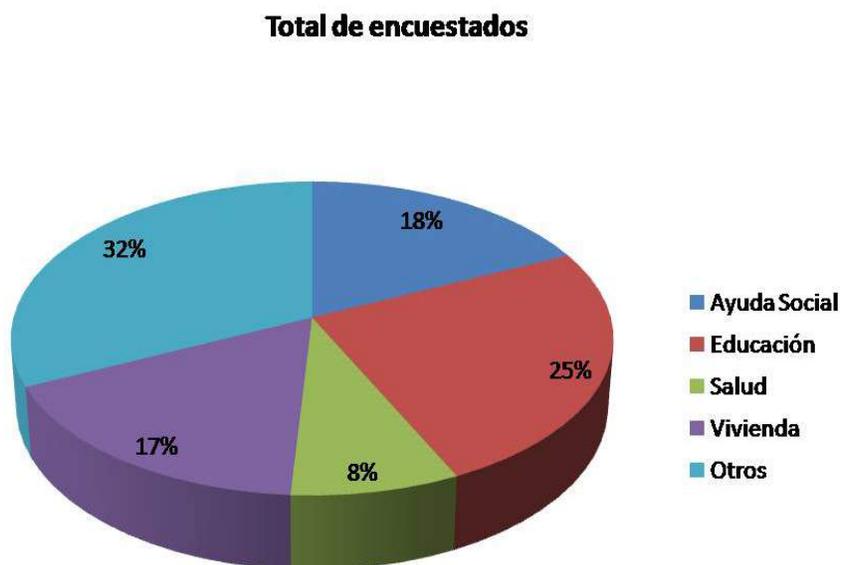


Gráfico N°15: Resultados del total de encuestados en la comuna, sobre la pregunta N°8 “¿Cuál es el motivo por el cual se ha dirigido más veces a la Municipalidad de Salamanca?”.

**Pregunta N° 8: ¿Cuál es el motivo por el cual se ha dirigido más veces a la Municipalidad de Salamanca?**

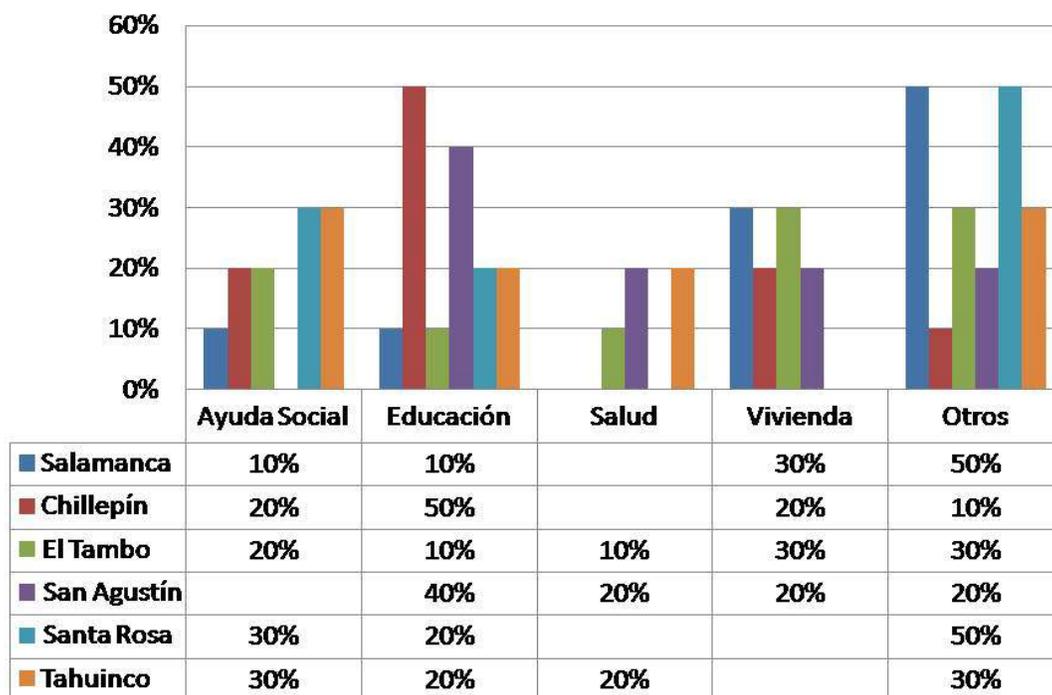


Gráfico N°16: Resultados por localidades encuestadas, sobre la pregunta N°8 “¿Cuál es el motivo por el cual se ha dirigido más veces a la Municipalidad de Salamanca?”.

**Interpretación y análisis:** Las dos temáticas que generaron mayor interés en la comunidad, son “otros” con un 32% y “educación” con un 25%. El tercer tema de mayor interés es “ayuda social” con un 18% y “vivienda” es el cuarto con un 17%, “salud” ocupa el último lugar con un 8% de las preferencias del total de encuestados.

En el caso de Salamanca urbano, el 50% dijo haber acudido a la Municipalidad por “otros” motivos y un 30% señaló como principal tema de interés asuntos relacionados con “vivienda”. Por otro lado, Chillepín y Santa Rosa destacaron, ya que en ambos casos, un 50% de los encuestados declaró acudir a la Municipalidad por temas de “educación” y “otros”, respectivamente.

El que las dos grandes mayorías se concentren en las temáticas de “otros” y “educación” respectivamente, se debe a que las personas encuestadas señalaron tener un gran interés en solicitar información o ayuda respecto a temas que van desde la obtención de patentes comerciales, becas, beneficios educativos y sobre los dos hogares CARES ubicados en Coquimbo y Viña del Mar.

Los otros dos tópicos que generan gran interés en la comunidad son “ayuda social” y “vivienda” respectivamente, debido a que ambos tópicos están relacionados entre sí, ya que los temas de subsidios y beneficios habitacionales son tratados por la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO).

Según los resultados obtenidos, el tema por el cual la gente solicita menos información o ayuda es “salud”. Esto, por la poca difusión que el Municipio ha otorgado a dicho tema y/o a que la comunidad tiene otras necesidades de mayor urgencia, generando así un círculo vicioso de desinterés mutuo.

**Análisis pregunta N° 9:** ¿Conoce la revista Municipal “Brujas de Salamanca”?

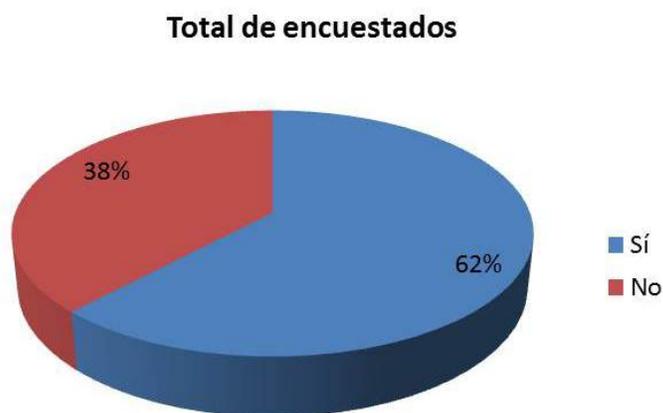


Gráfico N°17: Resultados del total de encuestados en la comuna que declaró conocer o no conocer la revista municipal “Brujas de Salamanca”.

**Pregunta N° 9: ¿Conoce la revista Municipal “Brujas de Salamanca”?**

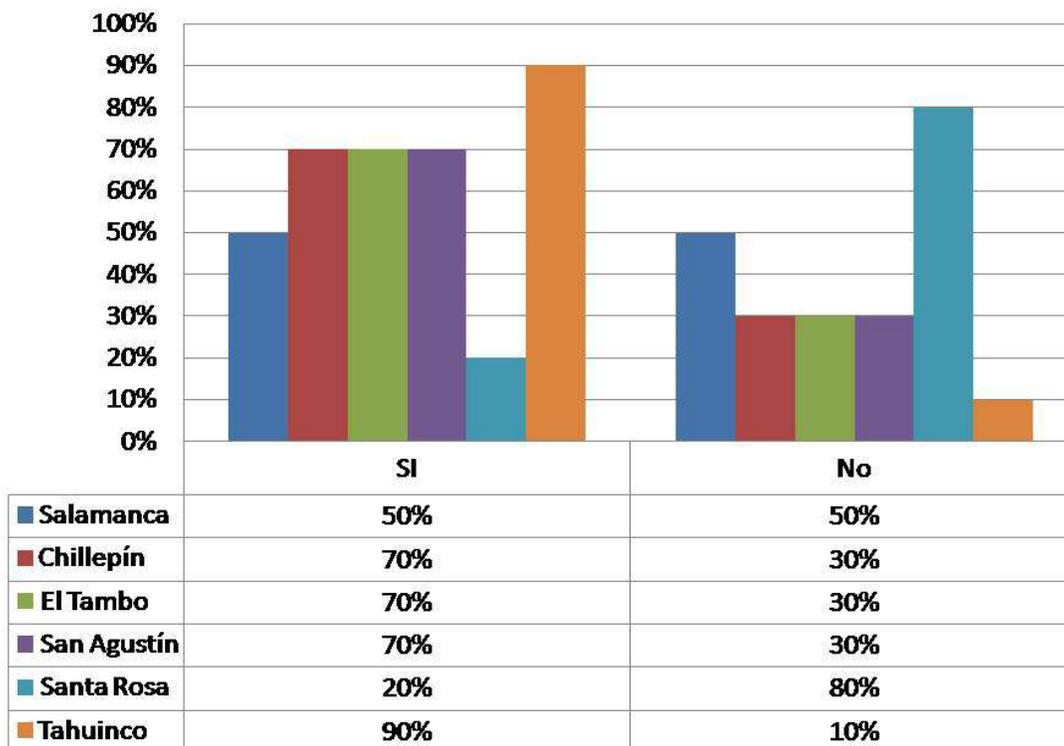


Gráfico N°18: Resultados por localidad encuestadas sobre el conocimiento o desconocimiento de la revista municipal “Brujas de Salamanca”.

**Interpretación y análisis** El 62% de la totalidad de encuestados declaró conocer la revista municipal “Brujas de Salamanca”. En el caso de Salamanca urbano, las opiniones al respecto están divididas, ya que el 50% dijo que sí conocía la revista y el otro 50% negó conocerla. Pese a esto, destacaron diversos casos; ya que en Tahuinco, el 90% de los encuestados dijo conocer la revista municipal y en Santa Rosa, un 80% de las personas encuestadas dijo no conocerla.

El que la mayoría de las personas encuestadas de las diferentes localidades haya señalado conocer la revista “Brujas de Salamanca”, demuestra que su radio de difusión es amplio, entonces se deduce que debido a que la elección previa de dichas localidades, fue pensada de manera de abarcar sectores de la comuna que tienen diversas distancias hacia el edificio municipal. Aún así en la comunidad de

Santa Rosa se da un fenómeno interesante, ya que a pesar de ser la localidad rural más cercana al radio urbano de Salamanca y por ende al Municipio, es donde se registraron la mayor cantidad de respuestas negativas sobre el conocimiento de la revista.

**Análisis pregunta N° 10:** El contenido de la revista Municipal “Brujas de Salamanca” ¿Trata temas de interés para la comunidad?

“Temas de interés” se refiere a temáticas que tengan relación con las distintas localidades de la comuna de Salamanca, tales como agricultura, minería, medioambiente, cultura e identidad local y acontecer político local, regional y nacional.

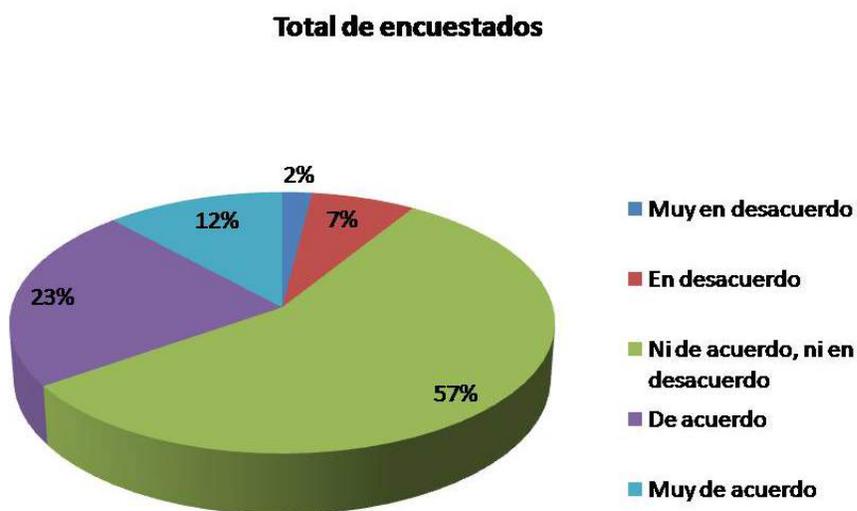


Gráfico N°19: Resultados del total de encuestados en la comuna, sobre la pregunta N° 10 “El contenido de la revista Municipal “Brujas de Salamanca” ¿Trata temas de interés para la comunidad?”.

**Pregunta N° 10: El contenido de la revista Municipal “Brujas de Salamanca” ¿Trata temas de interés para la comunidad?**

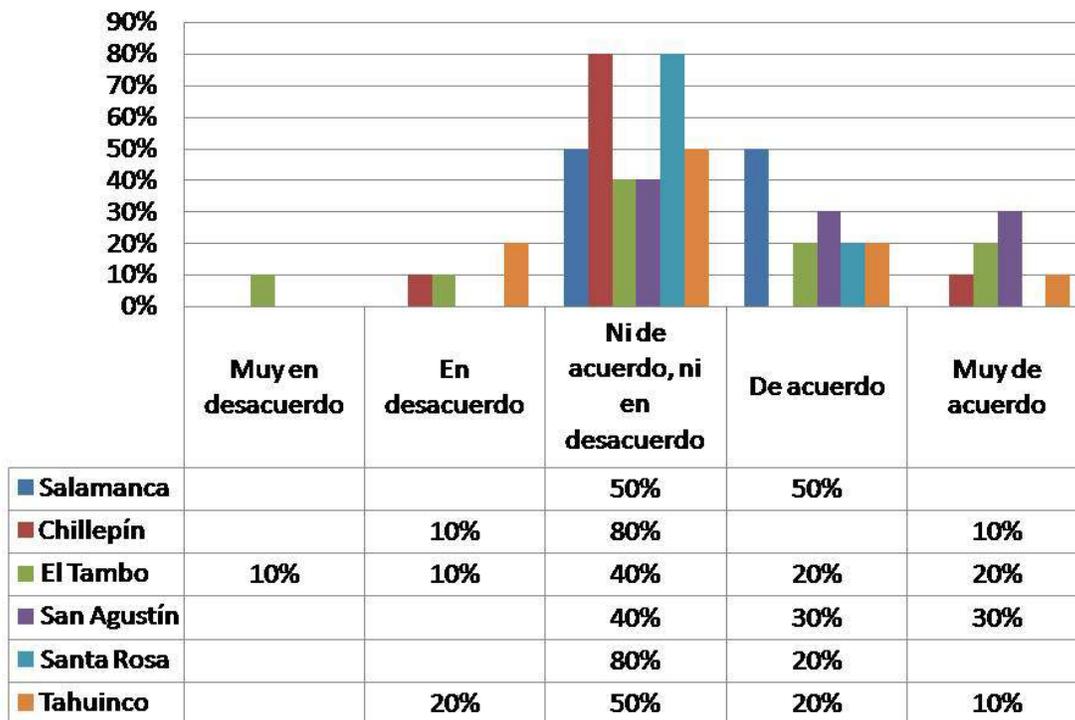


Gráfico N°20: Resultados por localidades encuestadas, sobre la pregunta N°10 “El contenido de la revista Municipal “Brujas de Salamanca” ¿Trata temas de interés para la comunidad?”.

**Interpretación y análisis:** El 57% de los encuestados de todas las comunidades declaró estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” con que los temas expuestos en la revista municipal “Brujas de Salamanca” sean de interés para la comunidad. Si se suman las categorías “de acuerdo” y “muy de acuerdo” se obtiene un 35%, formándose la segunda mayoría de opinión, la cual es favorable respecto al interés de los temas expuestos en dicha revista.

En el caso de Salamanca urbano, las opiniones están divididas por igual, ya que el 50% opinó “estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo” y el otro 50% declaró estar “de acuerdo” con que los temas expuestos en la revista municipal son de interés para la comunidad. En cuanto al resto de localidades, en Chilepín y Santa Rosa se

dieron resultados similares, ya que en ambos casos el 80% de los encuestados dijo estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” con esto.

El hecho que la mayoría de las personas encuestadas de las diferentes localidades se haya declarado indecisa, al referirse sobre el interés que generan los contenidos expuestos en la revista “Brujas de Salamanca”, demuestra que a pesar de que el radio de difusión de dicha revista es amplio, la aceptación de ésta o el interés que genera en las personas de la comuna es bajo, ya que de lo contrario las opiniones al respecto serían más claras, ya sea de rechazo o aceptación. Aún así las segundas mayorías en cuanto a las respuestas, indican que las personas encuestadas están “de acuerdo” y “muy de acuerdo” con que las temáticas de la revista municipal son de interés (23% y 12% respectivamente del total de encuestados).

**Análisis pregunta N°11:** ¿En esta localidad reciben la señal de televisión “canal 4” de Salamanca?



Gráfico N°21: Resultados del total de encuestados en la comuna que declaró recibir o no recibir la señal de televisión del “canal 4” de Salamanca.

**Pregunta N° 11: ¿En esta localidad reciben la señal de televisión “Canal 4” de Salamanca?**

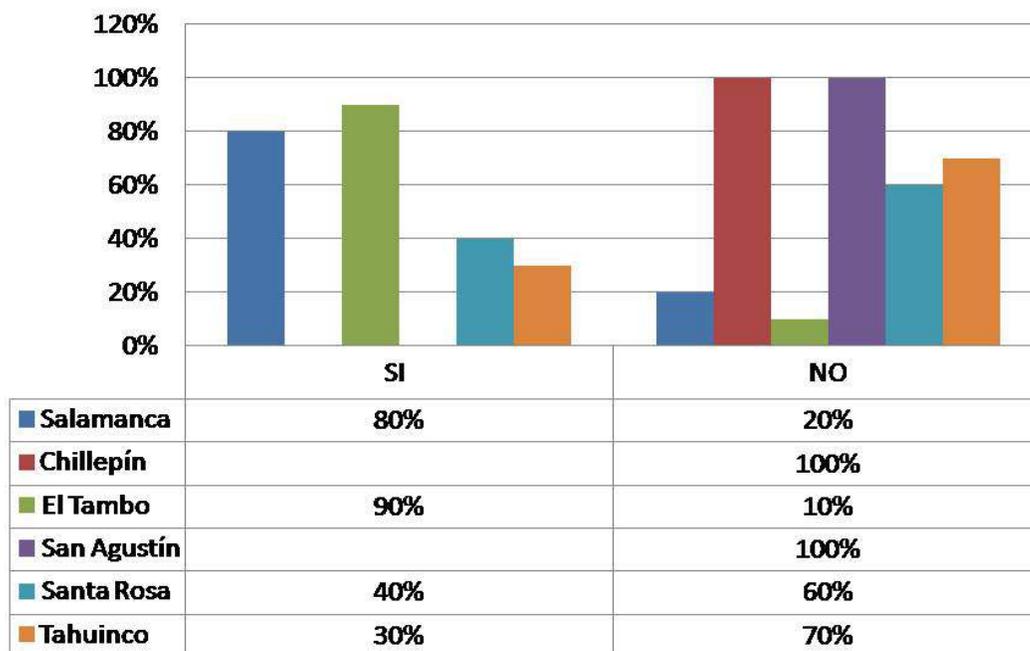


Gráfico N°22: Resultados por localidades encuestadas, sobre la recepción de la señal de televisión de “canal 4” de Salamanca.

**Interpretación y análisis:** En este caso, el 60% del total de los encuestados declaró que no recibía la señal de televisión del “canal 4” de Salamanca. Sin embargo, en el caso de Salamanca urbano, el 80% de los encuestados de ese sector dijo recibir la señal de dicho canal. Por otro lado, destacan los casos de Chillepín y San Agustín, ya que en ambos casos el 100% de las personas encuestadas dijo no recibir la señal de este canal, aún así El Tambo registro un 90% de personas que dijeron recibir la señal.

Los problemas de cobertura que tiene este canal en los distintos sectores encuestados, demuestran que pese a los esfuerzos por parte de la Municipalidad de Salamanca en dar a conocer noticias relacionadas con el desempeño

municipal, la información transmitida no está llegando a la gran mayoría de las personas, ya que no tienen acceso a este canal de televisión. Esta situación se verá ejemplificada en el gráfico N°12.

**Análisis pregunta N° 12:** Las apariciones del Alcalde y/o funcionarios de la Municipalidad de Salamanca en “Canal 4” ¿Son frecuentes?

El concepto de “frecuencia” se refiere a la cantidad de las apariciones del Alcalde y/o de los funcionarios municipales en “Canal 4”. Se entenderá como frecuente, que dichas presentaciones sean a lo menos, una vez a la semana.

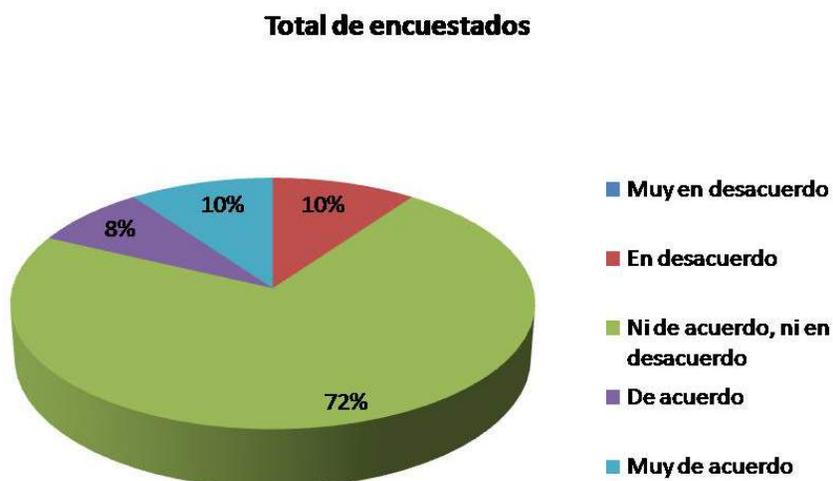


Gráfico N°23: Resultados del total de encuestados en la comuna, sobre la pregunta N°12 Las apariciones del Alcalde y/o funcionarios de la Municipalidad de Salamanca en “Canal 4” ¿Son frecuentes?”.

**Pregunta N° 12: Las apariciones del alcalde y/o funcionarios de la Municipalidad de Salamanca en “canal 4” ¿Son frecuentes?**

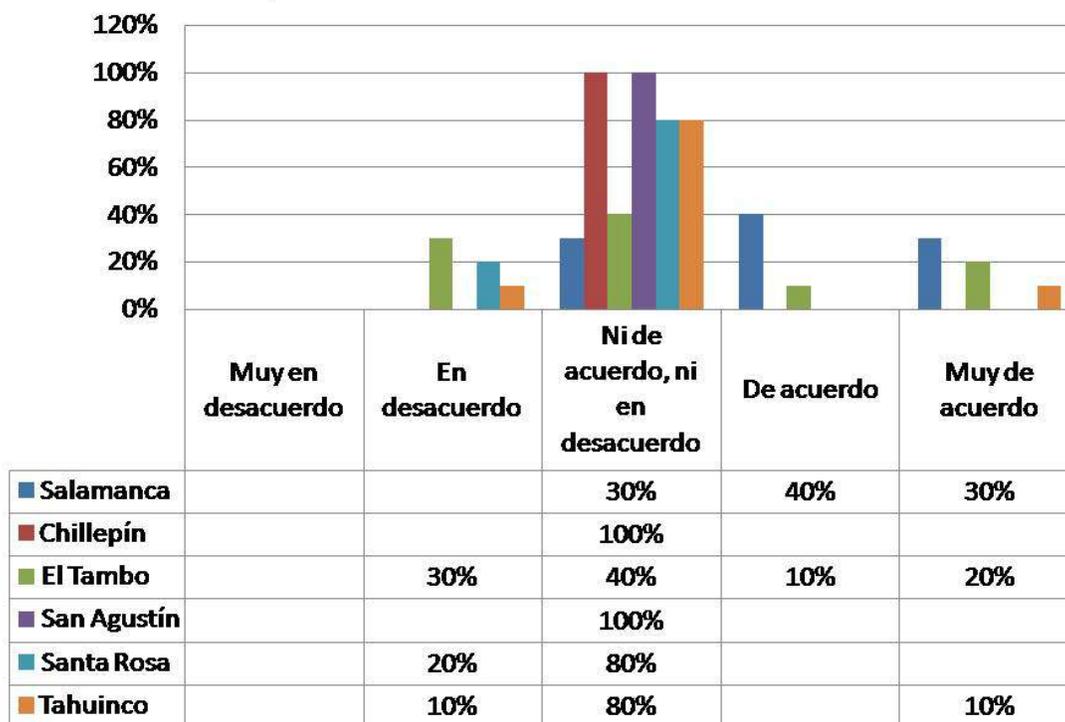


Gráfico N°24: Resultados por localidades encuestadas sobre la pregunta N°12 “Las apariciones del Alcalde y/o funcionarios de la Municipalidad de Salamanca en “Canal 4” ¿Son frecuentes?”.

**Interpretación y análisis:** El 72% del total de encuestados declaró estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” con la frecuencia de las apariciones del Alcalde y/o funcionarios de la Municipalidad de Salamanca en la programación televisiva del “canal 4” de Salamanca. La segunda mayoría se obtiene de la suma de las categorías “de acuerdo” y “muy de acuerdo”, obteniendo un 18% de las preferencias de todos los encuestados.

En el caso de Salamanca urbano, el 40% dijo estar “de acuerdo” con la frecuencia de las apariciones del Alcalde y los funcionarios municipales en dicho canal y el 60% restante, se divide por igual entre personas que dijeron estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” y “muy de acuerdo”. Por otro lado, destacan los casos de

Chillepín y San Agustín, ambos con un 100% de personas que declararon estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” con la frecuencia de estas apariciones televisivas.

Que tantas personas se declaren indecisas al opinar sobre la frecuencia de las apariciones del Alcalde y los funcionarios municipales en el “canal 4” de Salamanca, se debe a que la gran mayoría de los encuestados no tiene acceso a la señal televisiva de este canal, por lo que los esfuerzos municipales de dar a conocer informaciones que le competen e interesan a la comunidad, se vuelven infructuosos. Pese a esto, una pequeña parte de la población encuestada y que sí tiene acceso a la señal televisiva, estableció estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con la frecuencia de las apariciones municipales en el canal local.

**Análisis pregunta N° 13:** ¿En esta localidad reciben la señal de las radios locales?

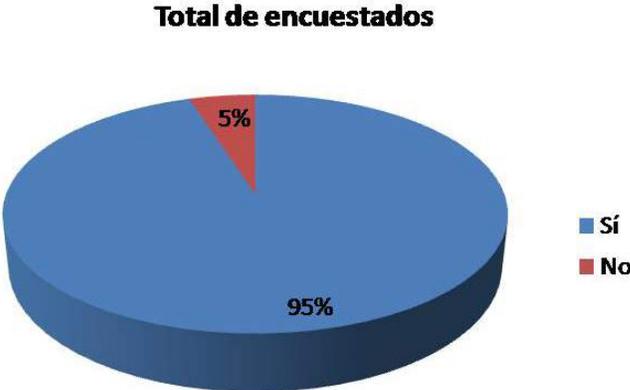


Gráfico N°25: Resultados del total de encuestados en la comuna sobre la recepción de la señal de radios locales.

**Pregunta N° 13: ¿En esta localidad reciben la señal de los radios locales?**

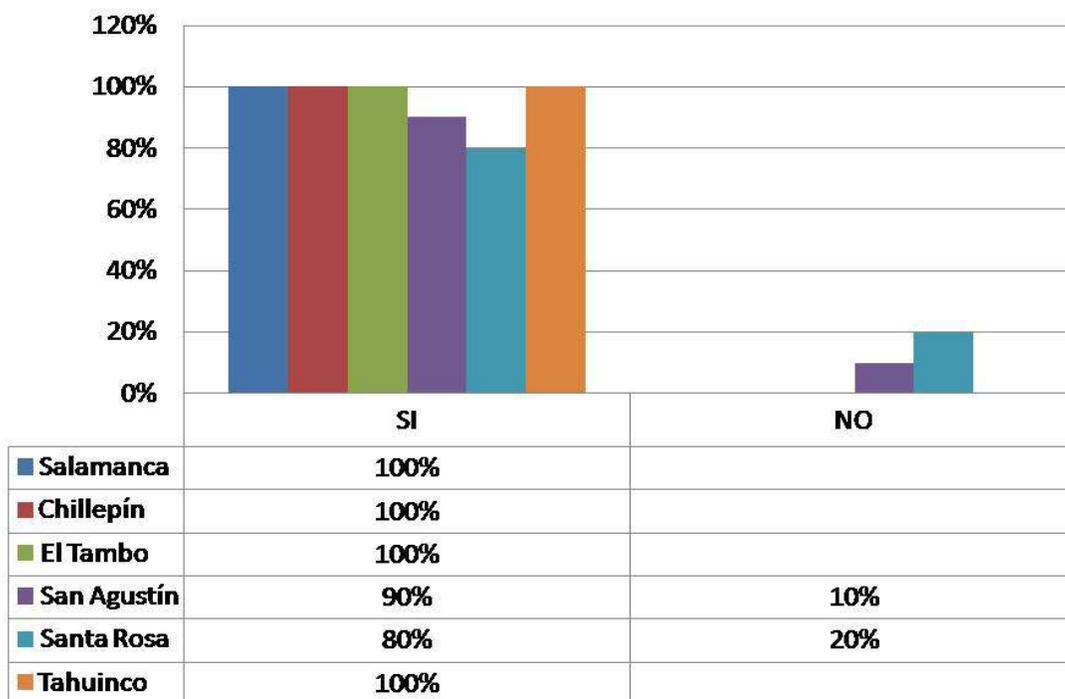


Gráfico N°26: Resultados por localidades encuestadas sobre la recepción de la señal de radios locales.

**Interpretación y análisis:** El 95% de los encuestados declaró recibir la señal de los radios pertenecientes a la comuna de Salamanca: “Niebla”, “Paola”, “San Francisco”, “Diferencia” e “Imaginación”, además de los radios de Illapel “Juan Pablo” y “YRAS” en el sector donde residen. En el caso de Salamanca urbano, Chillepín, El Tambo y Tahuinco, el 100% de las personas encuestadas declaró recibir la señal de dichos radios. Solo en San Agustín y Santa Rosa se registró el 10% y el 20% respectivamente de personas que dijeron no recibir la señal de los radios locales.

El resultado de que casi la totalidad de personas haya señalado recibir la señal de los radios locales, significa que este es el medio de comunicación con mayor

presencia y poder de difusión, por ende con mayor nivel de influencia en las personas de la comuna.

**Análisis de la Pregunta N° 14:** Las apariciones del Alcalde y/o funcionarios de la Municipalidad de Salamanca en las radios ¿Son frecuentes?

El concepto de “frecuencia” se refiere a la cantidad de las apariciones del Alcalde y/o de los funcionarios municipales en las radios locales pertenecientes a la comuna de Salamanca. Se entenderá como frecuente, que el Alcalde y/o ciertos funcionarios asistan a lo menos una vez a la semana a dichas radios.

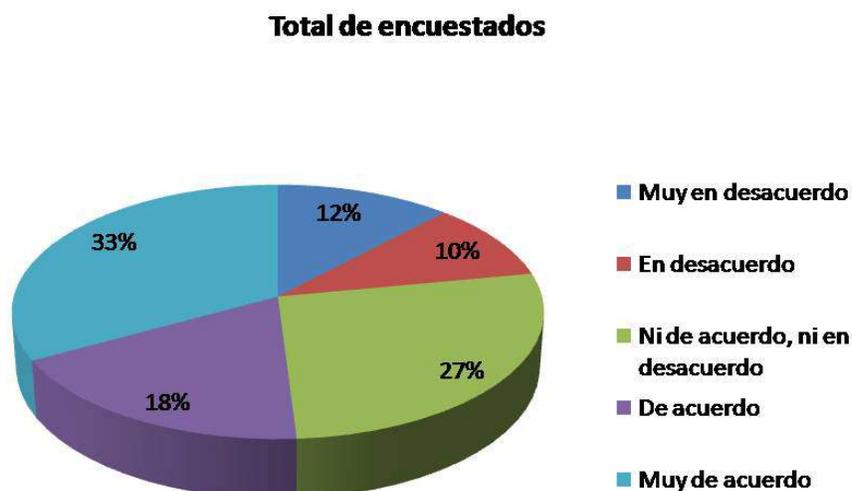


Gráfico N°27: Resultados del total de encuestados en la comuna, sobre la pregunta N°14 “Las apariciones del Alcalde y/o funcionarios de la Municipalidad de Salamanca en las radios ¿Son frecuentes?”.

**Pregunta N° 14: Las apariciones del alcalde y/o funcionarios de la Municipalidad de Salamanca en las radios ¿Son frecuentes?**

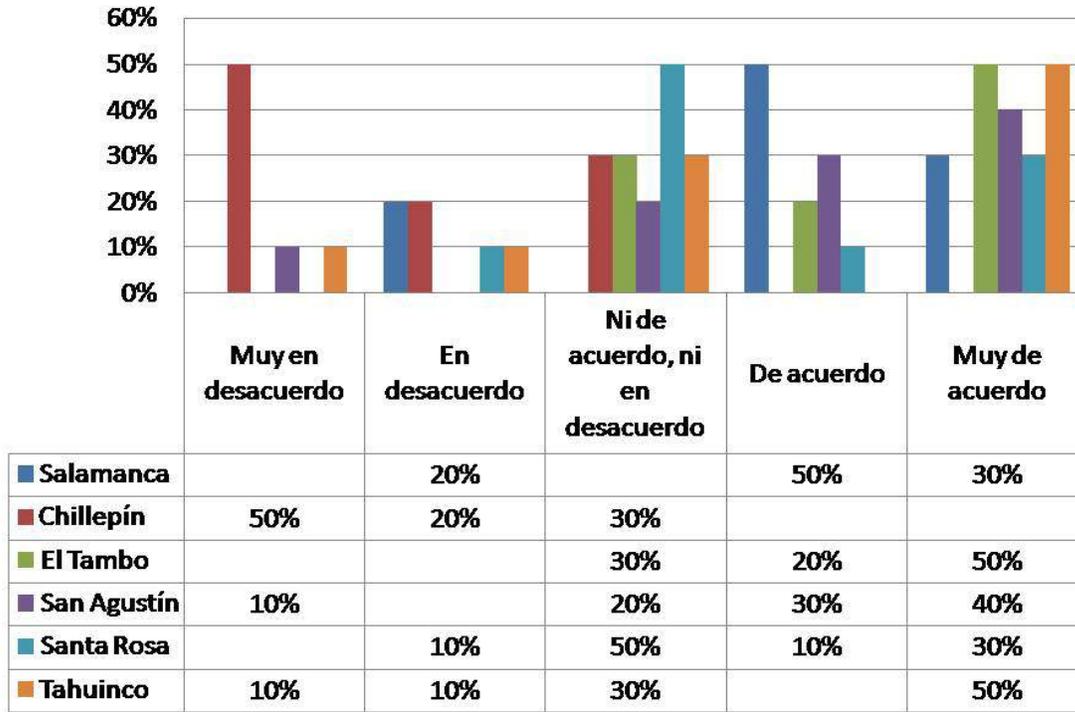


Gráfico N°28: Resultados por localidades encuestadas sobre la pregunta N°14 “Las apariciones del Alcalde y/o funcionarios de la Municipalidad de Salamanca en las radios ¿Son frecuentes?”.

**Interpretación y análisis:** El 33% de los encuestados señaló estar “muy de acuerdo” con la frecuencia de las apariciones del Alcalde y/o los funcionarios municipales en las radios locales, sumado al 18% que dijo estar “de acuerdo”, da como resultado un 51% de mayoría. La segunda mayoría fue de un 27% de personas encuestadas, que declararon estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” con respecto a la frecuencia de dichas apariciones radiales. Sólo el 10% del total de personas encuestadas respondió estar “en desacuerdo” con esto.

En el caso de Salamanca urbano, el 50% de las personas dijo estar “de acuerdo” con la frecuencia de las apariciones municipales en la programación radial local, sumado a un 30% que señaló estar “muy de acuerdo” con esto. Pese a esto, se

dan tres situaciones diversas en el resto de localidades, ya que en Chillepín el 50% de encuestados dijo estar “muy en desacuerdo” con la frecuencia de estas apariciones, por otro lado, en El Tambo, el 50% declaró estar “muy de acuerdo” con la frecuencia de las apariciones municipales en las radios locales.

El que la gran mayoría de los encuestados escuche las radios locales y además opinen estar “muy de acuerdo” o “de acuerdo” con la frecuencia de las apariciones del Alcalde y /o los funcionarios municipales en las radios locales, demuestra que el trabajo comunicacional destinado a difundir las informaciones municipales en esos medios estaría bien enfocado y este debiera transformarse en el medio de comunicación principal para transmitir las informaciones municipales o que generen mayor interés en la comunidad.

**Pregunta N°15:** ¿Usted tiene la posibilidad y beneficio de acceder a internet?

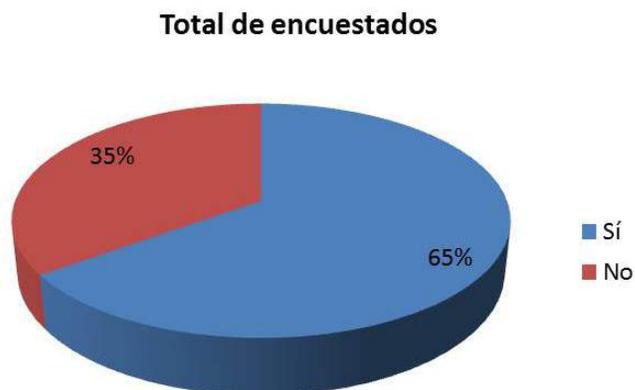


Gráfico N°29: Resultados del total de encuestados en la comuna sobre la posibilidad de acceder a internet.

**Pregunta N° 15: ¿Usted tiene la posibilidad de acceder a internet?**

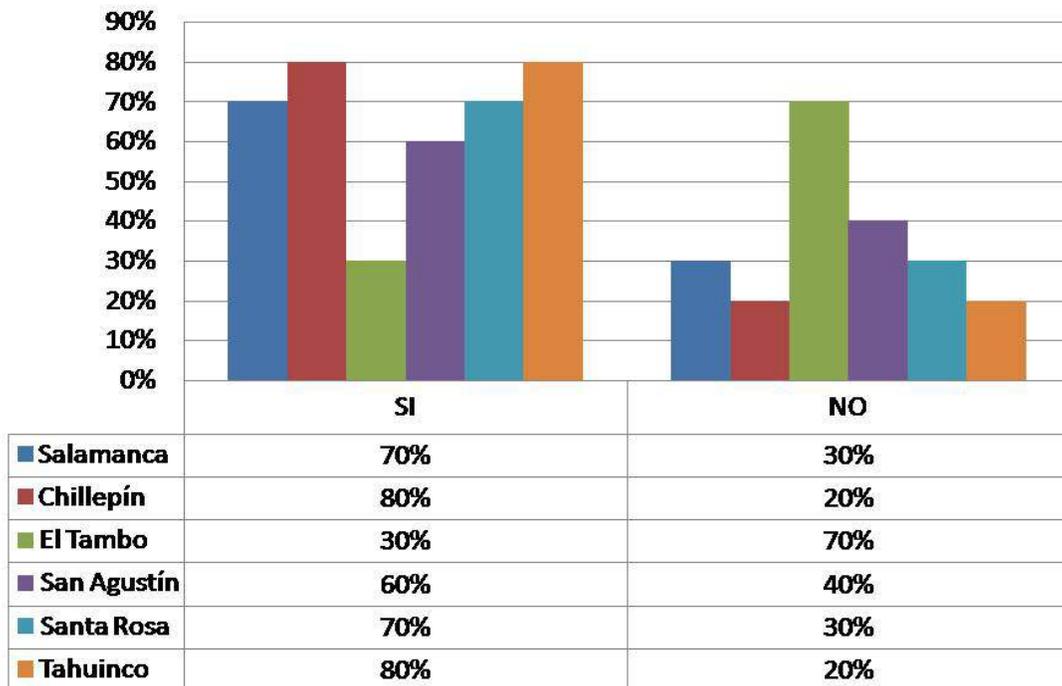


Gráfico N°30: Resultados por localidades encuestadas sobre la posibilidad de acceder a internet.

**Interpretación y análisis:** El 65% del total de encuestados señaló tener la posibilidad de acceder a internet y el 35% restante dijo no tenerla. En el caso de Salamanca urbano, el 70% dijo tener acceso a internet, destacan además las localidades de Chillepín y Tahuinco, ya que en ambos casos el 80% de los encuestados dijo poder acceder a internet. Solo El Tambo se contrapone a esto, puesto que un 70% declaró no poder acceder a internet.

Muchas de las personas encuestadas señalaron tener acceso a internet por medio del uso de módem o por medio del Wi-Fi que el Municipio ofrece a la comuna; de los anteriores resultados se desprende que, para la mayoría de la población no le es imprescindible tener esta herramienta tecnológica, ya que prefieren la radio como medio de comunicación troncal.

**Pregunta N°16:** ¿Alguna vez ha ingresado a la página web (Blog) de la Municipalidad de Salamanca?



Gráfico N°31: Resultados del total de encuestados en la comuna sobre la pregunta N°16 “¿Alguna vez ha ingresado a la página web (Blog) de la Municipalidad de Salamanca?”.

**Pregunta N° 16: ¿Alguna vez ha ingresado a la página web de la Municipalidad de Salamanca?**

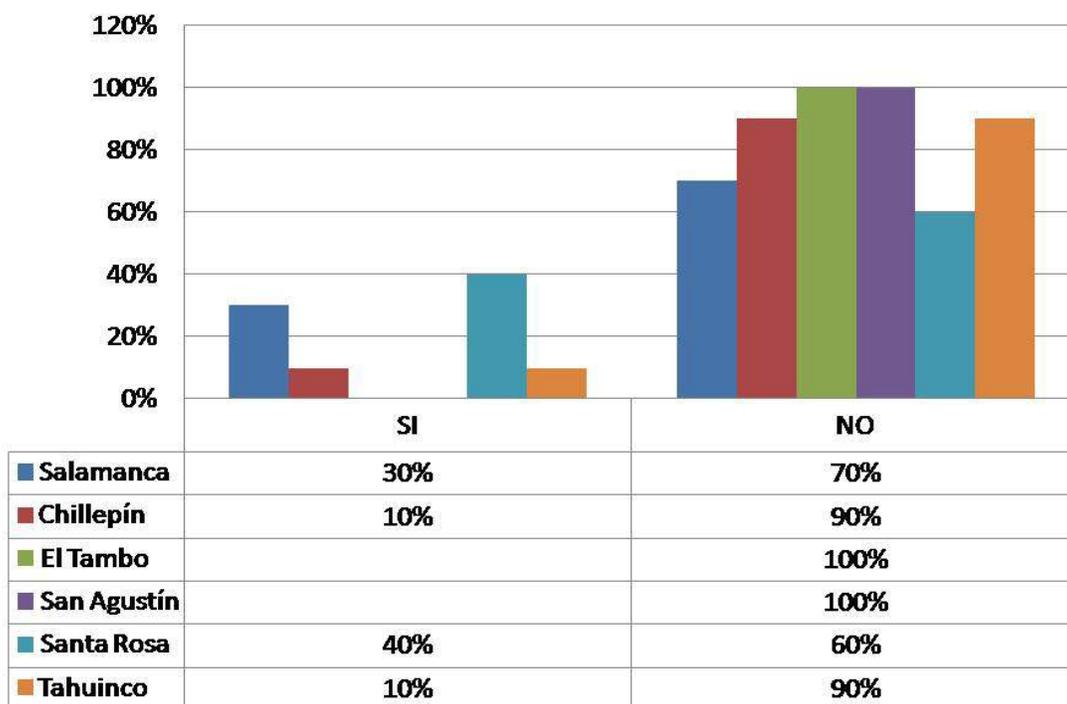


Gráfico N°32: Resultados por localidades encuestadas sobre la pregunta N°16 “¿Alguna vez ha ingresado a la página web (Blog) de la Municipalidad de Salamanca?”.

**Interpretación y análisis:** El 85% de las personas encuestadas expresó no haber ingresado a la página web (Blog) de la Municipalidad de Salamanca, frente a un 15% que dijo haberlo hecho. Liderando la tendencia, en El Tambo y San Agustín el 100% de las personas dijo no haber ingresado nunca a este sitio web. En Salamanca urbano se mantuvo esta tendencia negativa con un 70%.

Debido a que en algunos casos, las personas no tienen acceso a internet y en otras ocasiones no sienten la curiosidad de conocer informaciones, tales como “La ley de Transparencia”, becas CARES o noticias referentes a la comuna de Salamanca, en la comunidad no se ha generado el interés necesario para acceder a este sitio electrónico, es más, en ciertas ocasiones los encuestados declararon que ni siquiera saber que esta Institución tenía una página web institucional. Por el

contrario, la pequeña mayoría que contestó que había ingresado alguna vez a este sitio web (Blog), expresó haberlo hecho para saber cuánto ganaban los funcionarios del Municipio.

**Pregunta N°17:** Los contenidos y/o publicaciones en la página web del Municipio ¿Se actualizan constantemente?

El concepto “constancia” se refiere a la continuidad con que se actualizan los contenidos en la página web Municipal. Se considerará constante publicar una nueva información, a lo menos una vez a la semana.



Gráfico N°33: Resultados del total de encuestados en la comuna sobre la pregunta N°17 “Los contenidos y/o publicaciones en la página web del Municipio ¿Se actualizan constantemente?”.

**Pregunta N° 17: Los contenidos y/o publicaciones en la página web del Municipio ¿Se actualizan constantemente?**

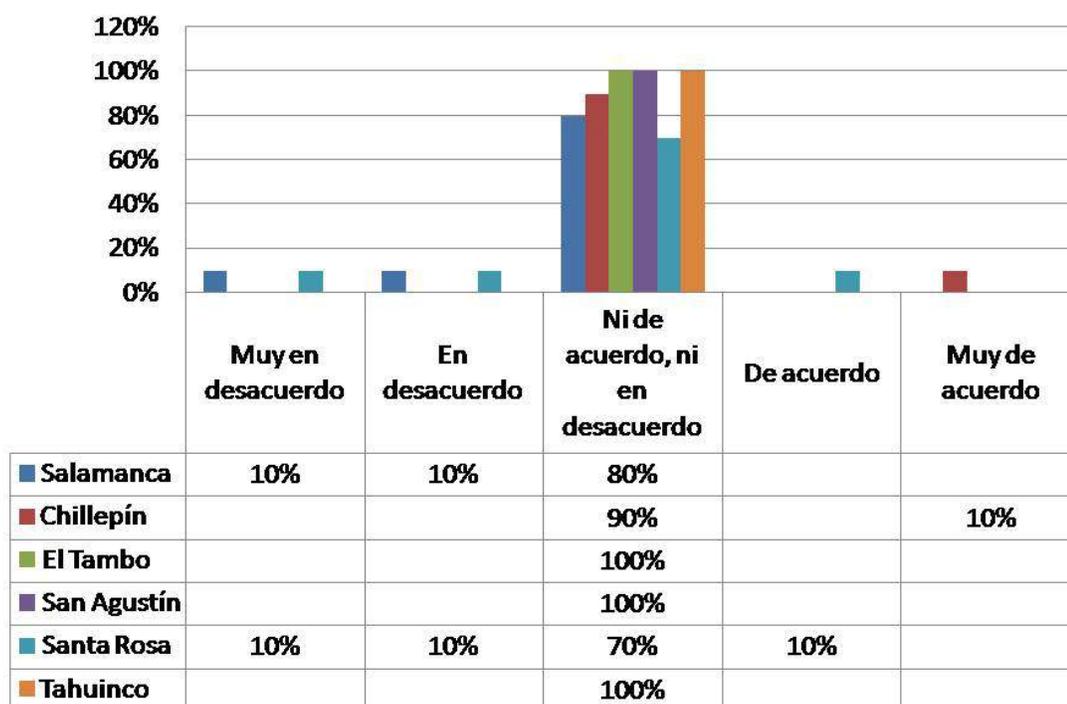


Gráfico N°34: Resultados por localidades encuestadas sobre la pregunta N°17 “Los contenidos y/o publicaciones en la página web del Municipio ¿Se actualizan constantemente?”.

**Interpretación y análisis:** El 90% del total de personas encuestadas en las diversas localidades es de la comuna de Salamanca, respondió no estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” con respecto a la constante actualización de contenidos y/o publicaciones en la página web del Municipio. En El Tambo, San Agustín y Tahuinco el 100% de los entrevistados declaró estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” con la frecuencia con que se actualizan y/o se publican nuevos contenidos en la web municipal (Blog), a esto se suma el 90% de Chillepín, el 80% de Salamanca y el 70% de Santa Rosa.

La clara tendencia de los encuestados es estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” al momento de preguntar por las actualizaciones del sitio web Municipal (Blog), este poco interés sobre el tema es porque no ven ni conocen el blog, ya que no

tienen una cultura digital instaurada en la comuna. El 90% de los encuestados se sienten ajenos a este tipo de información, ya que como se ha mostrado en los gráficos anteriores, no todas las personas tienen acceso a internet y para ellos son más importantes otros medios de comunicación, como la radio.

**Pregunta N°18:** En esta localidad ¿Tienen acceso a medios de comunicación escritos (Diarios locales)?



Gráfico N°35: Resultados del total de encuestados en la comuna sobre la pregunta N°18 “En esta localidad ¿Tienen acceso a medios de comunicación escritos (Diarios locales)?”.

**Pregunta N° 18: En esta localidad ¿Tienen acceso a medios de comunicación escritos (Diarios locales)?**

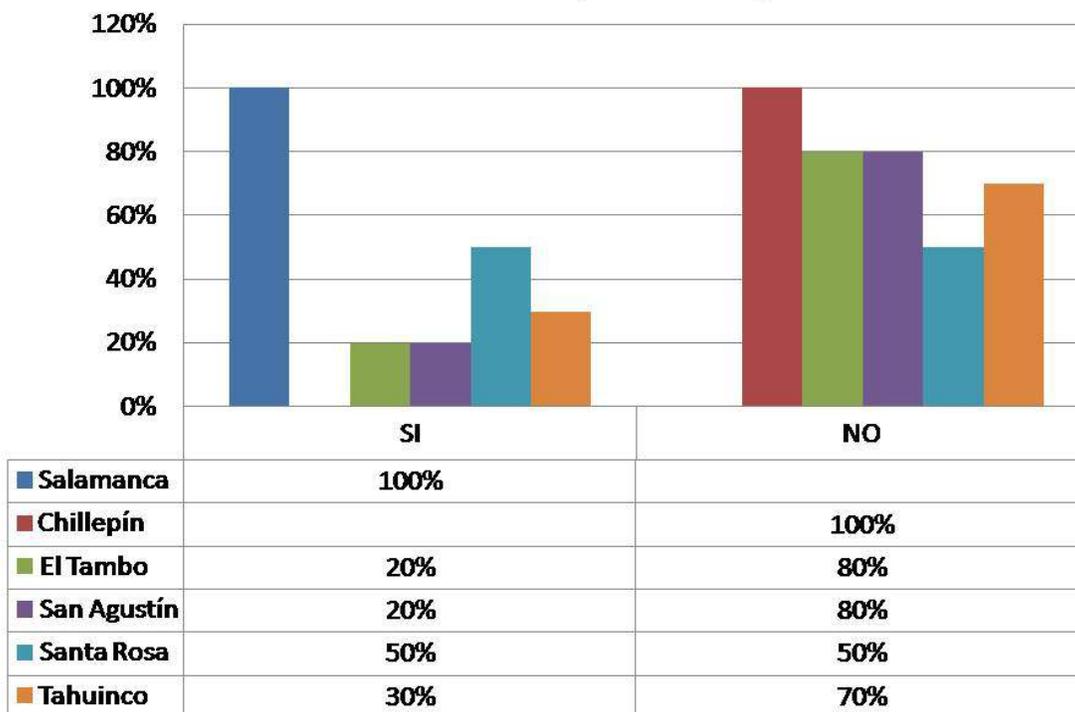


Gráfico N°36: Resultados por localidades encuestadas sobre la pregunta N°18 “En esta localidad ¿Tienen acceso a medios de comunicación escritos (Diarios locales)?”.

**Interpretación y análisis:** En este gráfico, los resultados reflejaron que el 63% de la totalidad de los encuestados señaló no tener acceso a los medios de comunicación escritos (semanarios “El Valle” y “La Provincia”) y por otro lado, el 37% de las personas encuestadas expresó sí tener acceso a los diarios locales. Destaca que en Salamanca urbano, el 100% de los encuestados dijo tener acceso a los semanarios, mientras que en Chillepín, el 100% dijo no tener acceso a ellos.

El hecho que la gran mayoría de encuestados declarara no tener acceso a los diarios locales de la comuna de Salamanca, es una situación que afecta en gran medida el conocimiento que estas personas tienen del desempeño municipal, ya que una cantidad importante de notas periodísticas institucionales provenientes del Departamento de Relaciones Públicas de la Municipalidad de Salamanca,

sumado a noticias relacionadas con esta institución, son publicadas en dichos medios. Esto refleja que estas personas se están perdiendo esa información, pero además que el municipio está haciendo un esfuerzo en vano, porque este medio no llega al público objetivo, debiese destinarse en otro tipo de medio comunicacional como las radios locales (95% de la totalidad de encuestados declaró recibir la señal de las radiodifusoras locales, esto está reflejado en el análisis de la pregunta N°13).

El 100% de acceso a los diarios por parte de las personas encuestadas en Salamanca, se debe a que viven en la misma ciudad y pueden comprarlos. En cambio, la dificultad por parte del resto de las localidades es amplia, tal es el caso de Chillepín que en su 100% no pueden acceder a los diarios, pues la única vía para solucionar esto –según ellos- es encargar los diarios o viajar directamente al radio urbano de Salamanca para conseguirlos. En este caso, la poca proximidad, la falta de conectividad e inexistente difusión de medios entre localidad y localidad son los factores fundamentales de este resultado.

**Pregunta N°19:** En los diarios locales ¿Aparecen frecuentemente noticias sobre la Municipalidad?

El concepto de “frecuencia” se refiere al número de apariciones de noticias relacionadas con el Municipio. Se entenderá como frecuente, que todos los días noticias se publiquen sobre la Municipalidad.

**Total de encuestados**

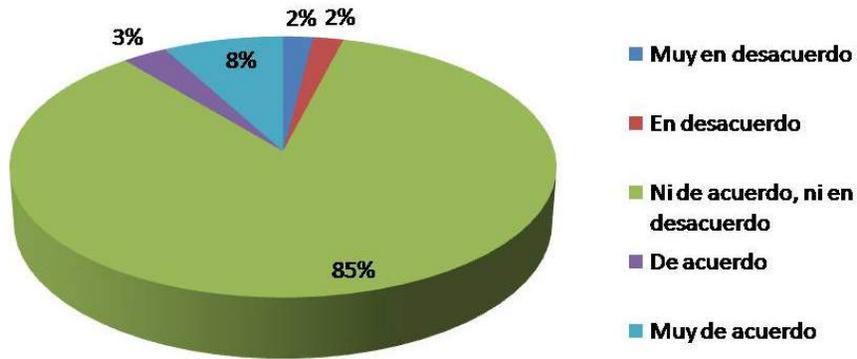


Gráfico N°37: Resultados del total de encuestados en la comuna sobre la pregunta N°19 “En los diarios locales ¿Aparecen frecuentemente noticias sobre la Municipalidad?”.

**Pregunta N° 19: En los diarios locales ¿Aparecen frecuentemente noticias sobre la Municipalidad de Salamanca?**

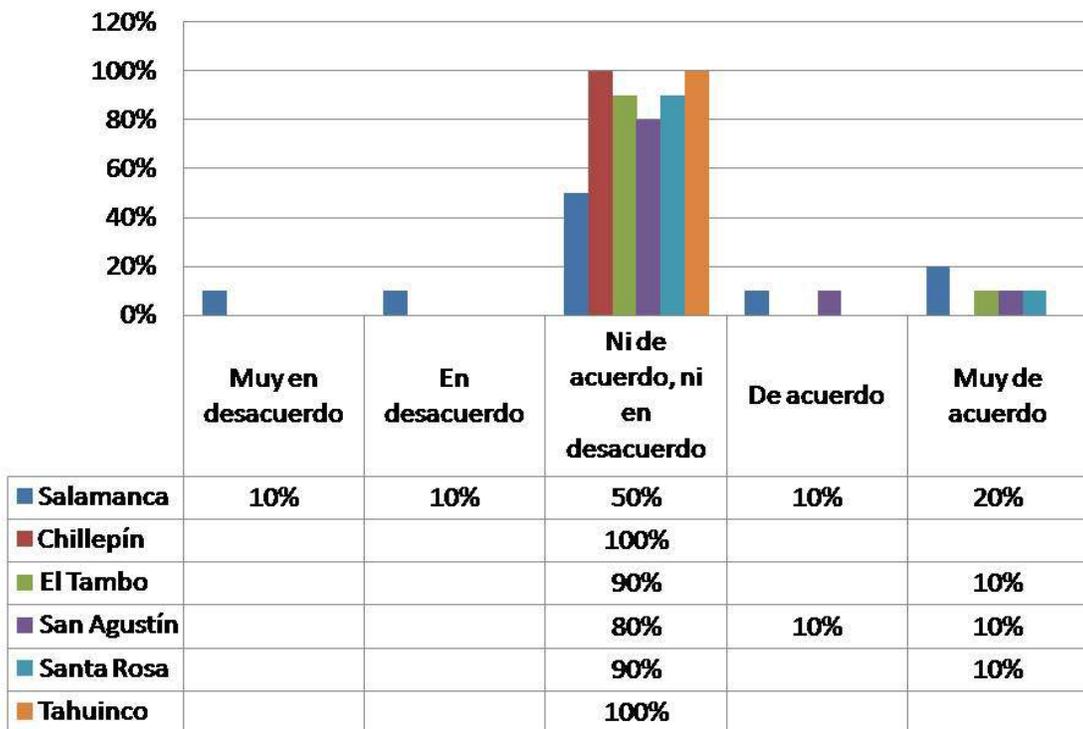


Gráfico N°38: Resultados por localidades encuestadas sobre la pregunta N°19 “En los diarios locales ¿Aparecen frecuentemente noticias sobre la Municipalidad?”.

**Interpretación y análisis:** El 85% de encuestados señaló estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” con la frecuencia en que aparecen noticias sobre la Municipalidad de Salamanca en los diarios locales. En cuanto a las localidades, en Chillepín y Tahuinco, el 100% de los entrevistados dijo estar indeciso, seguido por El Tambo y Santa Rosa con un 90% señalando lo mismo. Salamanca urbano es la única localidad que se diferencia, ya que solo el 50% estuvo indeciso al momento de responder y un 30% respondió de manera favorable ante la frecuencia de las apariciones de noticias municipales en dichos diarios.

En las seis localidades encuestadas, la tendencia fue de indecisión al momento de opinar sobre la frecuencia de estas apariciones, esto se debe, a que como la mayoría de las personas no tienen un fácil acceso a este medio, no saben qué opinar al respecto porque pocas veces ven los diarios locales. Es importante destacar nuevamente, que en general los salamanquinos prefieren informarse a través de la radio.

**CAPITULO IV**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE  
COMUNICACIÓN INTERNA Y  
EXTERNA ESTRATÉGICA**

## **1. COMUNICACIÓN INTERNA**

**Este plan sólo podrá realizarse si previamente se llevan a cabo todas las medidas propuestas para el mejoramiento de la Comunicación Interna del Municipio de Salamanca.**

### **1.1 Condiciones para el cumplimiento del Plan de Comunicación Interna**

- 1. Mejoramiento del Correo Institucional.** Establecer, la retroalimentación como parte de la cultura institucional de la Municipalidad de Salamanca, esto significa que cuando el Alcalde, algún director de departamento, jefe de unidad o cualquier funcionario del Municipio reciba un correo electrónico con información pertinente a la Institución, éste debe retroalimentar acusando recibo de dicho correo; ello para que no se generen ruidos comunicacionales, ni malos entendidos, entre el emisor y el receptor.

Para que se lleve a cabo la retroalimentación, debe existir la “Comunicación Efectiva” que, según Darío Rodríguez, está definida como “la comunicación que tiene lugar cuando el emisor y el receptor llegan a entenderse”; la que debe ser prioritariamente cara a cara para lograr la retroalimentación (feedback) y así permitir al emisor conocer sus alcances y limitaciones con respecto al mensaje entregado. Para esto, todos los funcionarios de la Entidad deberán utilizar el correo institucional como medio troncal, para dar a conocer información pertinente de la gestión municipal.

- 2. Contratación de otro Periodista Institucional.** Según lo investigado y en base a la información recabada, a través del trabajo en terreno, entrevistas, encuestas, aplicación del FODA, se estableció que es necesario la contratación de otro periodista que complemente el trabajo del actual periodista institucional. La contratación de este Periodista respondería a lo establecido en la Ley N° 19.733 sobre Libertades de opinión información y ejercicio del Periodismo: Título II Del ejercicio del

Periodismo, Artículo 5° “Son periodistas quienes estén en posesión del respectivo título universitario, reconocido válidamente en Chile, y aquéllos a quienes la ley reconoce como tales.” Ya que, según el Título III De las formalidades de funcionamiento de los medios de comunicación social, artículo 10°, párrafo 3: “Para ejercer los cargos de jefe de prensa o periodista, cuando así lo requiera la respectiva planta, en algún órgano de la administración centralizada o descentralizada del Estado, o en alguna de sus empresas, se requerirá estar en posesión del título de periodista, de acuerdo a lo establecido en el inciso precedente.” Esto permitiría que hubiese una Periodista dedicado exclusivamente a la Comunicación interna del Municipio y el otro a cargo de la Comunicación externa.

## **1.2 Propuesta de un Plan de Comunicación Interna**

### **Objetivo General**

- a) Elaborar un Plan de Comunicación Interna con el fin de que todos los funcionarios de la Municipalidad de Salamanca se informen continua y permanentemente del quehacer de toda la Institución.

### **Objetivos Específicos**

1. Establecer un canal de comunicación formal, mediante la creación de un correo institucional, para regularizar la situación comunicacional interna.
2. Mejorar las relaciones entre los funcionarios del Municipio, mediante diversas instancias comunicativas para facilitar la Comunicación interna, que incluyan una etapa formal de retroalimentación.
3. Crear un equipo de gestión, mediante un gabinete para prever una posible crisis comunicacional.
4. Evaluar el Plan de Comunicación Interna, cada seis meses, mediante una encuesta on-line, para comprobar la efectividad de dicho Plan.

## 1.2 1 ACTIVIDADES

Objetivo N° 1: Establecer un canal de comunicación formal, mediante la validación del correo institucional, para regularizar la situación comunicacional interna.

- a) **Validar el correo institucional:** De manera que éste se transforme en el principal canal de comunicación de la Municipalidad de Salamanca, ya que según lo establecido en el PLADECO “El acceso a herramientas tecnológicas, constituyen una oportunidad para desarrollar capacidades que posibiliten su participación en el mundo globalizado con igualdad”; reforzando así la identidad digital que quiere promover esta institución.

Indicador de logro: Si al término de la aplicación de este plan, es decir, transcurrido seis meses desde su puesta en marcha, el 80% de los funcionarios de la municipalidad de Salamanca utilizan el correo institucional como el principal canal de comunicación formal, esta medida se habrá cumplido.

- b) **Mejoramiento de Boletín Interno Semanal:** El boletín existente, en el cual se incluyen informaciones como: Noticias de actualidad relacionadas con la Municipalidad, Galería de Imágenes y fechas de cumpleaños, se complementará con nuevos contenidos. Dichas informaciones serán de carácter nacional relacionadas con el quehacer local o municipal. Esto quiere decir, que si por ejemplo a nivel nacional se instaura una nueva política pública en educación, los funcionarios de este departamento de la Municipalidad de Salamanca deben estar informados de la misma.

Indicador de logro: Si al finalizar la aplicación de este plan, el 80% de los funcionarios de la Municipalidad de Salamanca acusen recibo del boletín y el 70% de los mismos evalúen positivamente el contenido de este informativo, a través de una encuesta, se dará por entendido que esta medida es efectiva.

Objetivo N° 2: Mejorar las relaciones entre los funcionarios del Municipio, mediante instancias comunicativas para facilitar la Comunicación interna, que incluyan una etapa formal de retroalimentación.

**Reuniones Informativas:** Dado que existen reuniones mensuales entre el Alcalde y los distintos directores, después de realizadas éstas, los jefes de cada dirección deberán efectuar obligatoriamente reuniones informativas con los funcionarios de sus respectivas unidades, para que se forme un flujo de información estable y confiable. Esta será una instancia formal, en la que los funcionarios podrán exponer todas sus opiniones, además se aplicará un cuestionario, mediante el cual ellos podrán expresar de manera escrita sus inquietudes, dudas y sugerencias.

Estas reuniones por departamento mejorarían la relación existente entre los funcionarios y el director, de manera que todo el personal esté al tanto de la gestión municipal, lo que fortalecerá la identidad e imagen de la institución, logrando que la Municipalidad de Salamanca se transforme en una marca posicionada, reconocible y creíble para la comunidad Salamanquina.

Indicador de logro: Si el 100% de los directivos de cada departamento realiza las reuniones informativas con los funcionarios dependientes de cada unidad y además, el 80% de los funcionarios responde el cuestionario entregado, se estaría logrando el objetivo de mejorar las relaciones entre los funcionarios del Municipio.

**a) Talleres de capacitación:** Se efectuarán tres talleres semestrales (uno cada dos meses), los cuales serán dictados por un Periodista con experiencia docente. El primero de ellos se desarrollará con el fin de enseñar a los funcionarios municipales a conocer y manejar el proceso de comunicación y con esto comunicarse correctamente entre ellos y el público, evitando ruidos en el proceso de comunicación.

El segundo taller les permitirá a los funcionarios de la Municipalidad de Salamanca conocer leyes, decretos, el Reglamento Interno del Municipio y la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N° 18.695, dependiendo de la relación que tengan con el quehacer de cada departamento.

El tercer taller consistirá en una evaluación de los contenidos tratados en los talleres anteriores.

Según la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N° 18.695, Título I de la Municipalidad, Párrafo 6°, Artículo 46, señala que “La capacitación y el perfeccionamiento en el desempeño de la función municipal se realizarán mediante un sistema que propenda a estos fines a través de programas. Estas actividades podrán llevarse a cabo mediante convenios con instituciones públicas o privadas. La ley podrá exigir como requisito de promoción o ascenso el haber cumplido determinadas actividades de capacitación o perfeccionamiento. La destinación a los cursos de capacitación y perfeccionamiento se efectuará por orden de escalafón o por concurso, según lo determine la ley. Podrán otorgarse becas a los funcionarios municipales para seguir cursos relacionados con su capacitación y perfeccionamiento.”

Indicador de logro: Si el 80% de los funcionarios asisten a los talleres de capacitación, se dará por entendido que la medida es efectiva. Mediante la evaluación que se realice en el tercer taller, si el 60% de los funcionarios entiende los contenidos de estos talleres, se estaría cumpliendo el objetivo que conozcan y manejen el proceso de comunicación.

Objetivo N° 3: Crear un equipo de gestión, mediante un gabinete para prever una posible crisis comunicacional.

- a) **Crear un equipo de gestión para controlar una hipotética crisis:** Se creará un gabinete de crisis compuesto por seis personas el cual estará conformado por un director que será el administrador municipal; un

portavoz, este cargo corresponderá al Periodista Institucional encargado de la comunicación externa del Municipio; un responsable de asuntos internos, esta labor estará a cargo del Periodista Institucional encargado de asuntos internos; un responsable jurídico, por lo que es necesario la contratación de un abogado; un secretario, este cargo podrá ser ocupado por el secretario municipal y finalmente un consultor en Relaciones Públicas, función que desempeñará el Director de este departamento.

Indicador de Logro: Si a contar de la aplicación de este plan, el equipo de gestión se conforma máximo en el plazo de un mes, con todos los integrantes requeridos ejerciendo los distintos cargos y responsabilidades que se les asignaron y además, estos responden de la manera adecuada y esperada ante una crisis potencial, esta medida se considerará como efectiva.

Objetivo N° 4: Evaluar el Plan de Comunicación Interna, mediante una encuesta on-line, para comprobar la efectividad de dicho Plan.

- a) **Encuesta:** Se diseñará una encuesta semestral on-line, la cual se enviará a través del correo institucional a cada funcionario, con el objetivo que éste evalúe la comunicación interna de la Municipalidad de Salamanca y comprobar la efectividad del Plan comunicacional propuesto.

Indicador de logro: Si el 80% de los funcionarios responden la encuesta, se lograría el objetivo de evaluar las medidas propuestas en el plan de Comunicación interna.

Los temas a evaluar en la encuesta son:

Tema 1.- Establecer un canal de comunicación formal

Subtemas: a) Validación del correo institucional

b) Sistematizar la situación comunicacional interna

c) Mejoramiento del Boletín Interno de Informaciones

Tema 2.- Mejorar las relaciones entre los funcionarios del municipio

Subtemas: a) Reuniones informativas

b) Talleres de capacitación



## **2. COMUNICACIÓN EXTERNA ESTRATÉGICA**

Este plan sólo podrá realizarse si se llevan a cabo todas las medidas previamente propuestas por las tesis para el mejoramiento de la Comunicación Externa Estratégica del Municipio de Salamanca, entendiendo esta, como "la práctica encargada de gestionar y mejorar la imagen de las organizaciones, cualquiera sea su tipo y cualquiera sea su calidad, estado y condiciones" según Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo.

### **2.1 Condiciones para el adecuado cumplimiento del Plan de Comunicación Externa**

- 1. Mejorar la comunicación interna y externa del municipio de Salamanca.** Esto significa que existan las condiciones y la motivación necesarias de parte de todos los funcionarios del Municipio, para mejorar todo aquello que implique un mejor desarrollo del Plan de comunicación tanto interno como externo propuesto, es decir, tecnología compatible, personal capacitado, entre otros.
- 2. Diseño e implementación y evaluación del Plan de Comunicación Interna de la Municipalidad de Salamanca:** Este se refiere a que los funcionarios estarán más capacitados y con mejor disposición para afrontar la Comunicación externa de la Institución, para dar un mejor servicio a las personas que viven en la Comuna.
- 3. Mejoramiento del Wi-Fi:** Aumentar la capacidad y velocidad de esta herramienta de internet, con el objetivo de que funcionarios y la comunidad en general, pueda conectarse sin inconvenientes de forma de contribuir al desarrollo tecnológico y la identidad digital de la ciudad.

## **2.2 Propuesta de Plan de Comunicación Externa**

**Meta:** Mejorar la relación existente entre los funcionarios de la Municipalidad de Salamanca y la comunidad, mediante la optimización de la comunicación interna y externa de esta Institución.

### **Objetivo General:**

- a) Elaborar un plan de comunicación externa, con el fin de mejorar la comunicación existente de los funcionarios de la Municipalidad de Salamanca con la comunidad, de manera que éstos conozcan realmente las funciones que desempeña la Municipalidad.

### **Objetivos Específicos:**

1.- Establecer un nuevo plan de medios de comunicación, mediante la elección de aquellos más adecuados, para lograr mayor difusión y presencia en todas las localidades de la comuna de Salamanca.

2.- Diseñar una página web institucional, según lo establecido en la Ley N° 20.285 Sobre acceso a la Información pública, sustituyendo el actual blog [www.salamanca.cl](http://www.salamanca.cl), ya que no cumple con los requisitos establecidos en dicha normativa. Esto con el fin de mostrar la identidad de esta Municipalidad a la comunidad.

3.- Incluir nuevos contenidos a la Revista Municipal “Brujas de Salamanca”, tales como; actualidad, proximidad e interés humano (Elementos de valor de la noticia, según Fraser Bond), mediante la realización de notas, entrevistas y reportajes más humanos, logrando mayor cercanía con la población de la comuna de Salamanca.

4.-Aumentar la frecuencia del régimen de visitas de los funcionarios municipales a las localidades rurales, mediante la programación de éstas, para posicionar a la Institución en todos los sectores de la comuna.

5.- Evaluar el plan de comunicación externa, cada seis meses, mediante una encuesta on-line y el análisis de la cobertura informativa (presencia y frecuencia)

en los medios de comunicación locales, para comprobar la efectividad de dicho plan.

### **2.2.1 ACTIVIDADES**

Objetivo N° 1: Establecer un nuevo plan de medios de comunicación, mediante la elección de aquellos más adecuados, para lograr mayor difusión y presencia en todas las localidades de la comuna de Salamanca.

**a) Verificar qué medios llegan a las distintas localidades de la comuna:**

Se investigará los medios de comunicación que tienen mayor cobertura en los diferentes sectores de Salamanca, para establecer cuáles son los medios que tienen mayor presencia en la comuna, de manera de posicionar a la Municipalidad de Salamanca ante el público.

**b) Rediseñar el Plan de Medios:** Una vez establecidos los medios de comunicación que tienen mayor cobertura en toda la comuna de Salamanca, se podrá seleccionar aquellos más adecuados según las necesidades y expectativas de la gente. Al mismo tiempo, no se considerarán aquellos medios que no cumplan con dicho requisito.

**c) Separar la opinión de la información:** Separar los contenidos que se entregan a los medios de comunicación, según los géneros periodísticos, es decir, las opiniones de los distintos funcionarios de la Institución y las informaciones que surgen de dicha entidad. Solo serán financiados por la Municipalidad aquellos espacios de opinión en los que aparezca el Alcalde y/o los directores de los distintos departamentos del Municipio. Las informaciones o noticias que surjan de esta organización, serán publicadas a través del departamento de relaciones públicas, específicamente del periodista institucional.

**d) Posicionar las Radios locales como medio de comunicación troncal:**

En el Plan de Medios municipal debiese darse mayor énfasis a los convenios radiales, de manera de que las informaciones provenientes de la

Municipalidad de Salamanca lleguen a todas las localidades de la comuna. En el caso del convenio existente con la Radio Paola, el espacio semanal donde el Alcalde se dirige a la comunidad, deberá mantener su duración de una hora, pero además de ser transmitido los miércoles a las 13:00 hrs, se repetirá los días sábados, con el fin de que las personas que trabajan a esa hora, tengan la posibilidad de escucharlo. En este programa sólo se tratarán temas de opinión, en los que el Edil tendrá la oportunidad de responder dudas e inquietudes de la ciudadanía sobre la gestión municipal. En caso de que el Alcalde no pueda asistir a este programa, alguno de los Directivos municipales deberá acudir en su remplazo, participando en dicho espacio radial, pero solo con el fin de resolver dudas de la comunidad que le competen a su cargo.

En cuanto a todas las radios locales, todas aquellas noticias que transmitan sobre el Municipio y su gestión, no formarán parte de ningún convenio, por lo tanto, no serán remuneradas.

- e) **Reestructuración de convenio televisivo con Canal 4 de Salamanca:** El convenio actual debiera ser modificado, de manera tal que el programa donde participa el Alcalde todos los lunes a las 22:00 hrs, tenga una duración de treinta minutos. En este programa sólo se tratarán temas de opinión, en los que el Edil tendrá la oportunidad de responder dudas e inquietudes de la ciudadanía sobre la gestión municipal. Todas aquellas noticias que transmita el canal sobre el Municipio, no formarán parte de este convenio, por lo tanto, no serán remuneradas.
- f) **Notas más atractivas:** El Periodista Institucional de la Municipalidad de Salamanca, deberá redactar notas informativas de mayor interés para la comunidad, incluyendo los elementos de valor de la noticia establecidos por Fraser Bond, tales como proximidad, actualidad, interés humano, con el fin de generar cercanía con la gente. Esto incentivará a las personas a comprar aquellos semanarios que tengan convenio con la Institución, para así informarse de dichas noticias.

Objetivo N° 2: Diseñar una página web institucional, según lo establecido en la Ley N° 20.285 Sobre acceso a la Información pública, con el fin de mostrar la identidad de esta Municipalidad a la comunidad.

**a) Diseñar la página web institucional:** Según lo establecido en la Ley N° 20.285 Sobre acceso a la Información pública, esta medida estratégica es obligatoria para todas las instituciones de carácter público, ya que en el Título III De la transparencia activa, artículo N° 7: “Los órganos de la Administración del Estado señalados en el artículo 2°, deberán mantener a disposición permanente del público, a través de sus sitios electrónicos, los siguientes antecedentes actualizados, al menos, una vez al mes: a) Su estructura orgánica; b) Las facultades, funciones y atribuciones de cada una de sus unidades u órganos internos; c) El marco normativo que les sea aplicable; d) La planta del personal y el personal a contrata y a honorarios, con las correspondientes remuneraciones; e) Las contrataciones para el suministro de bienes muebles, para la prestación de servicios, para la ejecución de acciones de apoyo y para la ejecución de obras, y las contrataciones de estudios, asesorías y consultorías relacionadas con proyectos de inversión, con indicación de los contratistas e identificación de los socios y accionistas principales de las sociedades o empresas prestadoras, en su caso; f) Las transferencias de fondos públicos que efectúen, incluyendo todo aporte económico entregado a personas jurídicas o naturales, directamente o mediante procedimientos concursales, sin que éstas o aquéllas realicen una contraprestación recíproca en bienes o servicios; g) Los actos y resoluciones que tengan efectos sobre terceros; h) Los trámites y requisitos que debe cumplir el interesado para tener acceso a los servicios que preste el respectivo órgano; i) El diseño, montos asignados y criterio de acceso a los programas de subsidios y otros beneficios que entregue el respectivo órgano, además de las nóminas de beneficiarios de los programas sociales en ejecución.”, el no cumplir con este requisito es una infracción a la Ley.

Objetivo N° 3: Incluir nuevos contenidos a la Revista Municipal “Brujas de Salamanca”, mediante la realización de notas, entrevistas y reportajes más humanos, logrando más cercanía con la población de la comuna de Salamanca.

- a) Elaborar nuevas notas, entrevistas y reportajes:** Con el objetivo de generar actualidad, proximidad e interés humano (Elementos de valor de la noticia, según Fraser Bond) en la comunidad Salamanquina y así posicionar la revista municipal como uno de los principales medios escritos de la zona, reforzando la identidad local de la comuna, a través de crónicas que traten sobre temas como por ejemplo: mitos y leyendas, artesanía local, producción agrícola de la zona, minería y medio ambiente.

Objetivo N° 4: Aumentar la frecuencia del régimen de visitas de los funcionarios municipales a las localidades rurales, mediante la programación de éstas, para posicionar a la Institución en todos los sectores de la comuna.

- a) Diseñar un calendario que establezca el número de visitas que realizarán los funcionarios municipales:** Es necesario coordinar las visitas que efectúan los empleados del municipio, de manera que éstas se lleven a cabo una vez al mes por localidad, con el fin de mantener y fortalecer el flujo de información existente entre la Institución y todas las zonas de la comuna.

Entendiéndose como empleados del municipio al Alcalde, Directores de Departamento y/o jefes de unidades, quienes acudirán dependiendo del requerimiento informativo de la localidad visitada y/o de las eventualidades que surjan.

Esta actividad contribuirá a mejorar la imagen que se tiene de la Municipalidad de Salamanca en las zonas más alejadas del radio urbano, disminuyendo el ruido comunicacional existente.

Objetivo N° 5: Evaluar el plan de comunicación externa, cada seis meses, mediante una encuesta on-line y el análisis de la cobertura informativa (presencia y frecuencia) en los medios de comunicación locales, para comprobar la efectividad de dicho plan.

- a) **Encuesta:** Se diseñará una encuesta semestral on-line, que se podrá contestar a través de la nueva página Web Municipal, con el objetivo que las personas que contesten dicha encuesta, evalúen la comunicación externa de la Municipalidad de Salamanca y de esta manera, comprobar la efectividad del Plan de comunicacional propuesto.

Los temas a evaluar en la encuesta son:

Tema 1: Establecer un nuevo plan de medios de comunicación.

Sub-tema:

- a) Verificar qué medios llegan a las distintas localidades de la comuna.
- b) Rediseñar el Plan de Medios.
- c) Separar la opinión de la información.
- d) Reestructuración de convenio televisivo con Canal 4 de Salamanca.
- e) Notas más atractivas.

Tema 2: Diseñar una página web institucional.

Sub-tema:

- a) Diseñar la página web institucional.

Tema 3: Incluir nuevos contenidos a la Revista Municipal “Brujas de Salamanca”.

Sub-tema:

- a) Elaborar nuevas notas, entrevistas y reportajes.

Tema 4: Evaluar el Plan de Comunicación Externa, mediante una encuesta on-line.

Sub-tema:

- a) Encuesta.

### **2.2.2 Indicadores de logros del plan de comunicación externa:**

- a) Si al término de la aplicación de este plan, el 60% de la comunidad de Salamanca ingresa a la nueva página Web Municipal, lo que se medirá a través del contador de visitas, se dará por entendido que esta medida es efectiva.
- b) Si el 60% de las personas contestan la encuesta diseñada para evaluar el plan de comunicación externa de la Municipalidad de Salamanca, esta medida se habrá cumplido.
- c) Si el 80% de las personas que contesten la encuesta aprueba los nuevos contenidos, notas, entrevistas y reportajes de la revista Municipal “Brujas de Salamanca”, se dará por entendido que esta medida es efectiva.
- d) Si el 80% de las personas que contesten la encuesta aprueban la propuesta de reestructuración de medios, es decir, que mediante los resultados obtenidos por dicha encuesta, se observe que la comunidad acepta los nuevos contenidos expuestos en los programas de radio y televisión y que se interesan por las noticias relacionadas con la Municipalidad de Salamanca, esta medida se habrá cumplido.
- e) Si el 80% de las visitas programadas se efectúan, esta medida se habrá cumplido. Ya que pudiesen estar sujetas a cambios por diversas eventualidades.



## **CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

A partir de esta investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

El diseño del plan de comunicación interna y del plan de comunicación externa se realizó con el fin de contribuir al mejoramiento de la comunicación interna y externa de la Ilustre Municipalidad de Salamanca y con esto posicionarla como una institución fundamental en el desarrollo de la comuna. Si estos dos planes llegasen a aplicarse adecuadamente, se contribuiría a cumplir el objetivo principal de nuestro seminario: Mejorar la comunicación entre funcionarios y entre estos y la comunidad de Salamanca.

Para la futura aplicación de estos dos planes se establecieron ciertas condiciones previas. Para el plan de comunicación interna se propuso: mejorar el correo institucional y contratar un periodista institucional; mientras que para el plan de comunicación externa estratégica se sugirió: Mejorar la comunicación interna y externa del municipio de Salamanca, diseño, implementación y evaluación de comunicación interna, además del mejoramiento del wi-fi.

En el caso del plan de comunicación interna, es necesaria la contratación de otro periodista institucional ya que existe una gran carga de trabajo para una sola persona, por lo que es necesario separar la labor del profesional, de manera que uno se encargue de la comunicación interna y otro se ocupe de la comunicación externa, ajustándose a lo establecido en la Ley N° 19.733 Sobre libertades de opinión e información y ejercicio del periodismo. A su vez, es primordial mejorar el correo institucional, ya que es la base para mantener el flujo de información interna, para que se pueda llevar a cabo la retroalimentación, que permita el desarrollo de la comunicación efectiva al interior del municipio.

En cuanto al plan de comunicación externa estratégica, todas las condiciones propuestas, apuntan a que para el desarrollo de este, es fundamental que se cumpla el plan de comunicación interna, ya que solo al mejorar la situación comunicacional actual, se podrá restaurar y potenciar la imagen que proyecta la Institución hacia su entorno.

El motivo por el cual se escogió trabajar con las 7C de la comunicación, es porque constituye una manera objetiva y precisa de medir la comunicación en cualquier institución. Esta modalidad sirve para abarcar varios enfoques de estudio y medir de una manera global, en este caso, la acción comunicativa de la Municipalidad de Salamanca. Esto se debe, a que las categorías: Credibilidad, Contexto, Contenido, Capacidad del Público, Claridad, Canales de Comunicación, Continuidad y Consistencia, trascienden todo el proceso comunicativo, ya que incluye el emisor, receptor, mensaje, canal, retroalimentación y los otros elementos que los estudiosos han agregado.

Sobre la investigación que se realizó para elaborar ambos planes de comunicación, ésta se llevó a cabo en el período establecido, mediante el uso de las herramientas existentes adecuadas para obtener la información que se requería de la manera más objetiva posible. La realización de un trabajo de investigación exhaustivo y riguroso, permitió lograr una base sólida para elaborar la propuesta de los planes de comunicación interna y externa para la Municipalidad de Salamanca.

De acuerdo a la información recabada en dicha investigación y en cuanto a la situación comunicacional actual de este Municipio, cabe señalar que: no existe un canal de comunicación interno establecido oficialmente, además de esto no existen flujos de comunicación, sumado a esta situación existe la necesidad imperiosa de que contraten a otro periodista institucional, con el fin de que se encargue de la comunicación externa de la Institución. Estos vacíos en la comunicación interna de la Municipalidad y la poca difusión del quehacer de la Entidad, fomentan la escasa retroalimentación existente entre los funcionarios municipales y la comunidad, además del poco conocimiento de la labor y funcionamiento de la Institución en la comuna de Salamanca.

Sobre la comunicación externa estratégica de la Municipalidad de Salamanca, se puede establecer que: un 62% de la muestra señaló conocer la Revista Municipal

“Brujas de Salamanca”, lo que demuestra que se puede mejorar la comunicación externa a través de este medio, si este se administra de la manera adecuada. Por otro lado, un 60% del total de encuestados, declaró no recibir la señal de televisión “Canal 4” de Salamanca, lo que indica que los esfuerzos realizados por posicionar este canal de comunicación como medio troncal se vuelven infructuosos. Contrario a esto, un 95% de los entrevistados manifestó recibir la señal de las radios locales, por lo cual se puede inferir que es el medio de comunicación troncal apropiado para la Municipalidad de Salamanca. Además de esto, un 63% de la población encuestada expresó no tener acceso a los semanarios locales, lo que revela que las informaciones municipales vertidas en estos medios, no llegan al público objetivo.

Cabe destacar, que durante la investigación se observó un fenómeno interesante, ya que el 65% de los encuestados dijo acceder a internet, pero un 85% de la muestra reconoció no haber ingresado nunca al sitio web de la Municipalidad. Debido a esto, es de suma importancia, crear una nueva página Web institucional, perteneciente al municipio de Salamanca, identificado con el nombre de la Institución, que sustituya el blog actual ([www.salamanca.cl](http://www.salamanca.cl)) en base a lo establecido en la Ley N° 20.285 Sobre acceso a la Información pública, con el fin de mostrar la identidad de esta Municipalidad a la comunidad.

Por lo tanto, este plan pretende mejorar tanto la comunicación interna, como la externa de la Municipalidad de Salamanca, mediante un mecanismo que consiste en potenciar las herramientas que ya posee la Entidad, además de generar nuevas instancias y estrategias de comunicación con el público, con el fin de posicionar la Institución dentro de la comunidad salamanquina, lo que permitirá un mayor beneficio para las personas que viven en esta comuna, incluyendo a los funcionarios de este Municipio.

Es debido a ello, que los mayores esfuerzos de difundir las informaciones de carácter municipal que le competan e interesen a las personas de la comuna,

deberán ser transmitidos a través de los medios radiales locales, ya que según lo establecido en el gráfico nº13, el 95% de los encuestados dijo acceder a estos, lo que demuestra que sería el medio con mayor poder de difusión en la zona.

Además, es importante destacar que pese a los esfuerzos por parte de los funcionarios de la Municipalidad de Salamanca, de posicionar la Institución con una imagen digital, actualmente, en la cultura de la comunidad de Salamanca no está instaurado el uso de medios de comunicación online para informarse, por ello es trabajo del departamento de Relaciones Públicas generar la cercanía e interés necesarios, para que los salamanquinos accedan a este medio de comunicación institucional.

El promover y fomentar un mayor acceso a las informaciones municipales por parte de la comunidad, además de crear instancias de retroalimentación entre los funcionarios de la Municipalidad y el público, ayudará a la formación de la opinión pública con respecto al desempeño del rol de esta Institución. El medir esta corriente de opinión, mediante la cobertura de los medios de comunicación elegidos, permitirá conocer e identificar el nivel de aceptación que generan las estrategias expuestas en los planes de comunicación interno y externo estratégico propuestos en esta tesis.

En este sentido, este seminario de investigación refleja la importancia de la responsabilidad social del Periodista, quién no solo se dedica a informar a la sociedad, sino que también contribuye a su desarrollo y al bienestar de las personas. En este caso, dicha contribución se hace por medio de la explicación de la información generada por la Institución, adecuando el contenido de estos mensajes para la comprensión de la comunidad.

Es por esto, que la propuesta de este Plan de Comunicación Interna y Estratégica para la Municipalidad de Salamanca, es una instancia más para contribuir al esfuerzo que día a día realizan todos los periodistas, con el fin de ayudar a que las personas se mantengan permanentemente informadas sobre sus derechos y deberes, además de la responsabilidad que tienen los funcionarios que trabajan

en las instituciones públicas, todo esto con el fin de promover el bien común de la sociedad. Este es un trabajo que no tiene fin, ya que es la labor de los periodistas, el velar y defender dicho bienestar.

Gracias a esta investigación se dio la instancia para conocer organizaciones sociales de la comuna de Salamanca, como la Junta de vecinos de Santa Rosa y los Comités de Agua Potable existentes en las seis localidades encuestadas y además tratar en profundidad leyes fundamentales, como los códigos nacionales e internacionales sobre ética en el ejercicio del periodismo, como el Código de Ética del Colegio de Periodistas de Chile, Estatutos del Código de Ética de la Asociación Nacional de Prensa, Código de ética de la Asociación de Radiodifusores de Chile (ARCHI), Código de Ética de la Asociación Nacional de Televisión (ANATEL) y Código Europeo de Deontología del Periodismo y legislaciones nacionales como la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, N° 18.695, la Ley Sobre Acceso a la Información Pública, N°20.285 y la Ley Sobre Libertades de Opinión e Información y ejercicio del periodismo, N° 19.733.

En lo personal, este seminario significó un cambio de la percepción respecto a la responsabilidad y labor de las Municipalidades en general, pero sobre todo de aquellas que abarcan localidades rurales. Conocer las necesidades comunicativas que poseen tanto funcionarios, como miembros de la comunidad, además de las dificultades a las que se ven enfrentados al momento de querer establecer una buena comunicación y la complejidad que esto conlleva. Además, el trabajo en terreno de esta investigación, nos permitió conocer realidades diferentes a la nuestra, lo que nos otorgó una visión de lo que nos deparará nuestro ejercicio profesional.

## BIBLIOGRAFÍA GENERAL

ADECEC (Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación) (1997). *El libro práctico de la comunicación y las relaciones públicas, el porqué y el cómo de una profesión apasionante*, (1° edición) Folio.

Alder, R. y Maquardt, J. (2005). *Comunicación Organizacional, Principios y prácticas para negocios y profesiones (8° Ed)*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Alsina, Miquel Rodrigo (1995). *Los Modelos de la Comunicación (2° Ed.)*. España: Editorial Tecnos.

Alsina, Miquel Rodrigo (2001). *Teorías de la comunicación, ámbitos, métodos y perspectivas (Primera reimpresión)*. Valencia: Aldea Global.

Amaya, Nairo Humberto. *Ruidos en la comunicación*. Seminario de Competencias Comunicativas, Universidad pedagógica y tecnológica de Colombia, sede Duitama: Colombia.

Araujo Medina, Cremilda (1980). *El rol del periodista (1° edición)*. Ecuador: Editores Asociados Cía. Ltda.

Baena Paz, Guillermina (1990). *Géneros periodísticos informativos (1° Edición)*. México: Editorial Pax.

Bartoli, Annie (1992). *Comunicación y Organización, La organización comunicante y la comunicación organizada (1° Ed.)*. España: Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Berlo, David K. (1990). *El Proceso de Comunicación, Introducción a la Teoría y a la práctica (16° Reimpresión)*. Buenos Aires: El Ateneo.

Campbell, Susan M. (1997). *Del caos a la confianza: Estrategias para sobrevivir en el nuevo entorno laboral (1° Ed.)*. Buenos Aires: Editorial Paidós SAICF.

Castellón, L.; González, M.; Anguita, P.; Santibáñez, A. y Day, Dr. Louis. *La ética periodística en el nuevo milenio, Estudio de Casos en una Perspectiva Latinoamericana*. Chile: Universidad Diego Portales, Editorial Cuarto Propio.

Código Europeo de Deontología del periodismo de 1993, citado por Profesora Marcela Poblete Ibaceta 2010, Cátedra de Técnica Periodística II, Universidad de La Serena.

Código de ética del Colegio de Periodistas de Chile, aprobado en el Consejo Plenario Nacional realizado el sábado 13 de diciembre de 2008.

Código de ética de la Asociación de radiodifusores de Chile, aprobado en la Asamblea Ordinaria de Iquique de 1995, y en la Asamblea Ordinaria de Isla de Pascua, de 2007).

Código de ética de la asociación nacional de televisión, aprobado por el Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción el 24 de marzo de 2004).

Cordero, Rodrigo (2009). *La Sociedad de la Opinión, Reflexiones sobre encuestas y cambio político en democracia* (1° Ed.). Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.

Cuenca, Ángel (1999), *Ética de la comunicación, Anales de Documentación*. España: Universidad de Murcia.

Chias, José (1995). *Marketing Público, Por un Gobierno y una administración al servicio del público* (1° Ed). España: Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, Idalberto (1994). *Administración de Recursos Humanos* (2° Ed). Colombia: Mc Graw Hill.

Choo, ChunWei. (1999). *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: Oxford University Press.

Dávila L. de Guevara, Carlos (2001); *Teorías organizacionales y administración*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Davis, Flora (2004). *La comunicación no verbal (Última Ed)*. Madrid: Alianza Editorial, S.A.

Draft, Richard L. (2000). *Teoría y Diseño Organizacional* (6° Ed). México: International Thomson Editores.

Durandin, Guy. *La Información, la desinformación y la realidad*. España: Editorial Paidós.

Elías, Joan y Mascaray, José (2003). *Más allá de la Comunicación Interna, La Intracomunicación*. España: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Ellis, Richard y McClintock, Ann (1993). *Teoría y práctica de la comunicación humana* (1° Ed.). Buenos Aires: Editorial Paidós, SAICF.

Estatutos del Código de Ética de la Asociación Nacional de Prensa.

Fernández Collado, Carlos (2002). *La comunicación en las organizaciones* (2° Ed.). México: Editorial Trillas.

Fuentes, Juan Alberto (2005). *Una aproximación a las políticas públicas: elementos para el análisis* (Revista Política y estrategia. N° 98 Pág. 114). Chile.

Grijelmo, Alex (2008). *El estilo del periodista* (16° Ed.). España: Santillana Ediciones Generales, S.L.

Goldhaber, Gerald M. (1998). *Comunicación Organizacional, principios y prácticas para negocios y profesiones* (8° Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Habermas, Jürgen (1994). *Historia y crítica de la opinión pública, La transformación estructural de la vida pública* (4° Ed.). Barcelona: Ediciones G. Gili, S.A.

Halpern, Daniel (2010). *Gestión de Crisis, teoría y práctica de un modelo comunicacional* (1° edición). Chile: Ril Editores.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2007). *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Lahera, Eugenio (2008). *Introducción a las políticas públicas*. Chile: Fondo de Cultura Económica.

Leñero, Vicente y Marín, Carlos. *Manual de Periodismo*. México: Editorial Grijalbo.

López, Alejandro; Parada, Andrea y Simonetti, Franco (1995). *Introducción a la Psicología Social, Textos y ejercicios* (3° Ed.). Chile: Editorial Universitaria, CIP- Pontificia Universidad Católica de Chile.

Malevsky, Yoram (1996). *Terremoto Empresarial*. Guatemala: Editorial Piedra Santa

Marín Cabrera, Eduardo (2010). *Cátedra de Comunicación Institucional II*. Chile: Universidad de La Serena.

Martín, Fernando (1999). *Comunicación Empresarial e Institucional* (2° Ed.). España: Editorial Universitas S.A.

Martínez Albertos, José Luis (1989). *El Lenguaje Periodístico*. España: Editorial Paraninfo, S.A.

Martínez Albertos, José Luis (2007). *Curso General de Redacción Periodística* (5° edición). España: Thomson Editores.

McEntee, Eileen (1996). *Comunicación Oral para el liderazgo en el mundo moderno*. México: Editorial McGraw Hill.

Monzón, Candido (1996). *Opinión Pública, comunicación y política, La formación de espacio público*. Madrid: Editorial Tecnos, S.A.

Newstrom, John (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12° Ed.) México: Mc Graw Hill.

Noelle-Neumann, Elisabeth (1995). *La Espiral del Silencio, Opinión Pública: nuestra piel social* (1° edición). España: Ediciones Paidós Ibérica.

OCDE (1988), *La Administración al Servicio del Público*, MAP.

O' Sullivan, Tim; Hartley, John; Saunders, Danny; Montgomery, Martin y Fiske, John (1995). *Conceptos clave en la comunicación y estudios culturales*. Buenos Aires: Amorrortu editores.

Poblete Ibaceta, Marcela (2007); Percepciones de la comunicación ionterna en la facultad de Cs. De la Educación en la Universidad de Playa Ancha. Chile.

Poblete Ibaceta, Marcela (2009), Cátedra de Comunicación Institucional II, Universidad de La Serena. Chile

Poblete, Marcela (2009). *Cátedra de Redacción Periodística I*. Chile: Universidad de La Serena.

Poblete, Marcela (2010). *Cátedra Tratamiento y Dominio Informativo en el Gobierno Regional y Local*. Chile: Universidad de La Serena.

Quezada, Ma. Isabel. (1997). *Notas prácticas para la investigación en la comunicación*. Santiago de Chile: Universidad Diego Portales.

Reardon, Kathleen K. (1991); *La persuasión en la comunicación, Teoría y contexto* (1° Reimpresión). España: Paidós Comunicación.

RicciBitti Pio E. y Zani, Bruna (1990). *La Comunicación como proceso social*. México: Editorial Grijalbo.

Rivadeneira Prada, Raúl (1989). *La Opinión Pública, Análisis, estructura y métodos para su estudio* (3° Ed.). México: Editorial Trillas.

Roco Godoy, Francisco (2010); *Cátedra de Teoría de la Comunicación II*; Universidad de La Serena. Chile.

Rodríguez, Darío (2008). *Gestión Organizacional, Elementos para su estudio* (4° Ed). Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Rodríguez Mansilla, Darío (2009). *Diagnostico Organizacional* (7° Ed.). Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Santibáñez, Abraham (1994). *Introducción al Periodismo*. Chile: Editorial Los Andes.

Santibáñez, Abraham (1995). *Periodismo Interpretativo* (2° Edición). Chile: Editorial Andrés Bello.

Stephen, Robbins (1999) *Comportamiento organizacional* (8° Ed.). México: Prentice Hall.

Stephen, Robbins y Timothy, Judge (2009), *Comportamiento Organizacional* (13° Ed.). México: Pearson Educación.

Tironi, Eugenio y Cavallo, Ascanio (2004). *Comunicación Estratégica, Vivir en un mundo de señales*. Santiago de Chile: Editorial Taurus.

Vázquez Fernández, Francisco (1991). *Ética y Deontología de la Información*. España: Editorial Paraninfo, S.A.

Watzlawick, P.; Beavin, J. y Jackson, D. (2002). *Teoría de la Comunicación Humana, interacción, patologías y paradojas* (12° Ed.). Barcelona, España: Editorial Herder, S.A.

## **Bibliografía Electrónica**

Sitio web del Diccionario de la Real Academia Española

<http://lema.rae.es/drae/?val=informaci%C3%B3n>

<http://lema.rae.es/drae/?val=cambio>

<http://lema.rae.es/drae/?val=administraci%C3%B3n%20p%C3%BAblica>

Sitio web, Biblioteca del Congreso Nacional

<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=276363>

<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=186049>

<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=29967>

<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=14962>

Sitios web relacionados con el concepto de políticas públicas

<http://esp.mexico.org/lapalabra/una/34278/la-mision-de-las-politicas-publicas>

[http://elkursor.com/wp-content/uploads/2009/07/Politicas\\_Publicas.pdf](http://elkursor.com/wp-content/uploads/2009/07/Politicas_Publicas.pdf)

Sitio web, definición de análisis FODA

<http://milagrosazzi.aprenderapensar.net/files/2011/09/Gu%C3%ADa-Unidad-III.pdf>

# **ANEXOS**

## **1. MAPAS DE LA LEY**

### **1.1 Ley N° 20.285 Sobre Acceso a la Información Pública**

#### **I IDENTIFICACION DE LA NORMA:**

Título: SOBRE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

Tipo Norma: Ley 20285

Fecha Publicación: 20-08-2008

Fecha Promulgación: 11-08-2008

Organismo: Ministerio Secretaría General De La Presidencia

Tipo Versión: Única, 20-08-2008

#### **II OBJETIVO:**

Regular el principio de transparencia de la función pública, el derecho de acceso a la información de los órganos de la Administración del Estado, los procedimientos para el ejercicio del derecho y para su amparo, y las excepciones a la publicidad de la información.

#### **III ORGANIZACIÓN:**

Título I: Normas Generales

Título II: De la Publicidad de la Información de los Órganos de la Administración del Estado

Título III: De la Transparencia Activa

Título IV: Del Derecho de Acceso a la Información de los Órganos de la Administración del Estado

Título V: Del Consejo para la Transparencia

Título VI: Infracciones y Sanciones

Título VII: Disposiciones Transitorias

#### **IV ORGANISMOS ESTATALES INVOLUCRADOS:**

Las disposiciones de esta ley serán aplicables a los ministerios, las intendencias, las gobernaciones, los gobiernos regionales, las municipalidades, las Fuerzas Armadas, de Orden y Seguridad Pública, y los órganos y servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa.

La Contraloría General de la República y el Banco Central se ajustarán a las disposiciones de esta ley que expresamente ésta señale.

También se aplicarán las disposiciones que esta ley expresamente señale a las empresas públicas creadas por ley y a las empresas del Estado y sociedades en que éste tenga participación accionaria superior al 50% o mayoría en el directorio, tales como Televisión Nacional de Chile, la Empresa Nacional de Minería, la Empresa de Ferrocarriles del Estado, la Corporación Nacional del Cobre de Chile o Banco Estado,

Consejo para la Transparencia, corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

#### **V ORGANISMOS PRIVADOS INVOLUCRADOS:**

No existen.

#### **VI REQUISITOS Y RESTRICCIONES**

##### **Requisitos:**

Los órganos de la Administración del Estado señalados en el artículo 2°, deberán mantener a disposición permanente del público, a través de sus sitios electrónicos, los siguientes antecedentes actualizados, al menos, una vez al mes:

- a) Su estructura orgánica.
- b) Las facultades, funciones y atribuciones de cada una de sus unidades u órganos internos.
- c) El marco normativo que les sea aplicable.
- d) La planta del personal y el personal a contrata y a honorarios, con las correspondientes remuneraciones.
- e) Las contrataciones para el suministro de bienes muebles, para la prestación de servicios, para la ejecución de acciones de apoyo y para la ejecución de obras, y las contrataciones de estudios, asesorías y consultorías relacionadas con proyectos de inversión, con indicación de los contratistas e identificación de los socios y accionistas principales de las sociedades o empresas prestadoras, en su caso.
- f) Las transferencias de fondos públicos que efectúen, incluyendo todo aporte económico entregado a personas jurídicas o naturales, directamente o mediante procedimientos

concursoales, sin que éstas o aquéllas realicen una contraprestación recíproca en bienes o servicios.

g) Los actos y resoluciones que tengan efectos sobre terceros.

h) Los trámites y requisitos que debe cumplir el interesado para tener acceso a los servicios que preste el respectivo órgano.

i) El diseño, montos asignados y criterio de acceso a los programas de subsidios y otros beneficios que entregue el respectivo órgano, además de las nóminas de beneficiarios de los programas sociales en ejecución.

No se incluirán en estos antecedentes los datos sensibles, esto es, los datos personales que se refieren a las características físicas o morales de las personas o a hechos o circunstancias de su vida privada o intimidad, tales como los hábitos personales, el origen social, las ideologías y opiniones políticas, las creencias o convicciones religiosas, los estados de salud físicos o psíquicos y la vida sexual.

j) Los mecanismos de participación ciudadana, en su caso.

k) La información sobre el presupuesto asignado, así como los informes sobre su ejecución, en los términos previstos en la respectiva Ley de Presupuestos de cada año.

l) Los resultados de las auditorías al ejercicio presupuestario del respectivo órgano y, en su caso, las aclaraciones que procedan.

m) Todas las entidades en que tengan participación, representación e intervención, cualquiera sea su naturaleza y el fundamento normativo que la justifica.

#### **Restricciones:**

Las únicas causales de secreto o reserva en cuya virtud se podrá denegar total o parcialmente el acceso a la información, son las siguientes:

1. Cuando su publicidad, comunicación o conocimiento afecte el debido cumplimiento de las funciones del órgano requerido, particularmente:

a) Si es en desmedro de la prevención, investigación y persecución de un crimen o simple delito o se trate de antecedentes necesarios a defensas jurídicas y judiciales.

b) Tratándose de antecedentes o deliberaciones previas a la adopción de una resolución, medida o política, sin perjuicio que los fundamentos de aquéllas sean públicos una vez que sean adoptadas.

c) Tratándose de requerimientos de carácter genérico, referidos a un elevado número de actos administrativos o sus antecedentes o cuya atención requiera distraer indebidamente a los funcionarios del cumplimiento regular de sus labores habituales.

2. Cuando su publicidad, comunicación o conocimiento afecte los derechos de las personas, particularmente tratándose de su seguridad, su salud, la esfera de su vida privada o derechos de carácter comercial o económico.

3. Cuando su publicidad, comunicación o conocimiento afecte la seguridad de la Nación, particularmente si se refiere a la defensa nacional o la mantención del orden público o la seguridad pública.

4. Cuando su publicidad, comunicación o conocimiento afecte el interés nacional, en especial si se refieren a la salud pública o las relaciones internacionales y los intereses económicos o comerciales del país.

5. Cuando se trate de documentos, datos o informaciones que una ley de quórum calificado haya declarado reservados o secretos, de acuerdo a las causales señaladas en el artículo 8° de la Constitución Política.

## **VII INFRACCIONES, FALTAS Y DELITOS**

**Artículo 45.-** La autoridad o jefatura o jefe superior del órgano o servicio de la Administración del Estado, requerido, que hubiere denegado infundadamente el acceso a

la información, contraviniendo, así, lo dispuesto en el artículo 16, será sancionado con multa de 20% a 50% de su remuneración.

**Artículo 46.-** La no entrega oportuna de la información en la forma decretada, una vez que ha sido ordenada por resolución a firme, será sancionada con multa de 20% a 50% de la remuneración correspondiente.

Si la autoridad o jefatura o jefe superior del órgano o servicio de la Administración del Estado, requerido, persistiere en su actitud, se le aplicará el duplo de la sanción indicada y la suspensión en el cargo por un lapso de cinco días.

**Artículo 47.-** El incumplimiento injustificado de las normas sobre transparencia activa se sancionará con multa de 20% a 50% de las remuneraciones del infractor.

**Artículo 48.-** Las sanciones previstas en este Título, deberán ser publicadas en los sitios electrónicos del Consejo y del respectivo órgano o servicio, dentro del plazo de cinco días hábiles, contados desde que la respectiva resolución quede a firme.

**Artículo 49.-** Las sanciones previstas en este título serán aplicadas por el Consejo, previa instrucción de una investigación sumaria o sumario administrativo, ajustándose a las normas del Estatuto Administrativo. Con todo, cuando así lo solicite el Consejo, la Contraloría General de la República, de acuerdo a las normas de su ley orgánica, podrá incoar el sumario y establecer las sanciones que correspondan.

## **VIII ARTICULOS TRANSITORIOS**

**Artículo transitorio.-** La presente ley entrará en vigencia ocho meses después de publicada en el Diario Oficial, salvo el artículo 2º transitorio de la Ley de Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la Información de la Administración del Estado, que regirá desde su publicación en el Diario Oficial.

## **1.2 Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades**

### **I IDENTIFICACION DE LA NORMA:**

Título: Fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley n° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades

Tipo Norma: Decreto con Fuerza de Ley N°1

Fecha Publicación: 26-07-2006

Fecha Promulgación: 09-05-2006

Organismo: Ministerio Del Interior; Subsecretaría De Desarrollo Regional Y Administrativo

Tipo Versión: Ultima Versión, 23-01-2012

### **II OBJETIVO:**

Regular las funciones y atribuciones de las Municipalidades como corporaciones autónomas encargadas de la administración local; las funciones y atribuciones de alcaldes y el Concejo Municipal; el cumplimiento de la participación ciudadana; el correcto desarrollo de las elecciones municipales y el funcionamiento de las corporaciones, fundaciones y/o asociaciones municipales.

### **III ORGANIZACIÓN:**

Título I: De la Municipalidad

Párrafo 1º: Naturaleza y constitución

Párrafo 2º: Funciones y atribuciones

Párrafo 3º: Patrimonio y financiamiento municipales

Párrafo 4º: Organización Interna

Párrafo 5º: régimen de Bienes

Párrafo 6º: Personal

Párrafo 7º: Fiscalización

Título II: Del Alcalde

Párrafo 1º: Disposiciones Generales

Párrafo 2º: Atribuciones

Titulo III: Del Concejo

Titulo IV: De la Participación Ciudadana

Párrafo 1º: De las instancias de participación

Párrafo 2º: De las audiencias públicas y la oficina de reclamos

Párrafo 3º: De los plebiscitos comunales

Titulo V: Delas Elecciones Municipales

Párrafo 1º:

Párrafo 2º: De las inscripciones de candidatos

Párrafo 3º: Del escrutinio en las mesas receptoras de sufragio

Párrafo 4º: Del escrutinio general y de la calificación de las elecciones

Titulo Vi: De Las Corporaciones, Fundaciones y Asociaciones Municipales

Párrafo 1º: De las corporaciones y fundaciones municipales

Párrafo 2º: De las asociaciones de municipalidades

Titulo final

Disposiciones transitorias

#### **IV ORGANISMOS ESTATALES INVOLUCRADOS:**

Municipalidades

#### **V ORGANISMOS PRIVADOS INVOLUCRADOS:**

No existen.

## VI REQUISITOS Y RESTRICCIONES

### Requisitos:

**Artículo 57.-** El alcalde será elegido por sufragio universal, en votación conjunta y cédula separada de la de concejales, en conformidad con lo establecido en esta ley. Su mandato durará cuatro años y podrá ser reelegido.

Para ser candidato a alcalde se deberá acreditar haber cursado la enseñanza media o su equivalente y cumplir con los demás requisitos señalados en el artículo 73 de la presente ley.

**Artículo 58.-** El alcalde asumirá sus funciones de acuerdo a lo previsto en el artículo 83.

**Artículo 59.-** El cargo de alcalde será incompatible con el ejercicio de cualquier otro empleo o función pública retribuido con fondos estatales, con excepción de los empleos o funciones docentes de educación básica, media o superior, hasta el límite de doce horas semanales.

**Artículo 71.-** En cada municipalidad habrá un concejo de carácter normativo, resolutivo y fiscalizador, encargado de hacer efectiva la participación de la comunidad local y de ejercer las atribuciones que señala esta ley.

**Artículo 72.-** Los concejos estarán integrados por concejales elegidos por votación directa mediante un sistema de representación proporcional, en conformidad con esta ley. Durarán cuatro años en sus cargos y podrán ser reelegidos.

Cada concejo estará compuesto por:

- a) Seis concejales en las comunas o agrupaciones de comunas de hasta setenta mil electores;
- b) Ocho concejales en las comunas o agrupaciones de comunas de más de setenta mil y hasta ciento cincuenta mil electores, y
- c) Diez concejales en las comunas o agrupaciones de comunas de más de ciento

cincuenta mil electores.

El número de concejales por elegir en cada comuna o agrupación de comunas, en función de sus electores, será determinado mediante resolución del Director del Servicio Electoral. Para estos efectos, se considerará el registro electoral vigente siete meses antes de la fecha de la elección respectiva. La resolución del Director del Servicio deberá ser publicada en el Diario Oficial dentro de los diez días siguientes al término del referido plazo de siete meses, contado hacia atrás desde la fecha de la elección.

**Artículo 73.-** Para ser elegido concejal se requiere:

- a) Ser ciudadano con derecho a sufragio;
- b) Saber leer y escribir;
- c) Tener residencia en la región a que pertenezca la respectiva comuna o agrupación de comunas, según corresponda, a lo menos durante los últimos dos años anteriores a la elección;
- d) Tener su situación militar al día, y
- e) No estar afecto a alguna de las inhabilidades que establece esta ley.

**Restricciones:**

**Artículo 73.-** No podrá ser alcalde ni concejal el que tuviere dependencia de sustancias o drogas estupefacientes o sicotrópicas ilegales, a menos que justifique su consumo por un tratamiento médico.

**Artículo 74.-** No podrán ser candidatos a alcalde o a concejal:

- a) Los ministros de Estado, los subsecretarios, los secretarios regionales ministeriales, los intendentes, los gobernadores, los consejeros regionales, los parlamentarios, los miembros del consejo del Banco Central y el Contralor General de la República;
- b) Los miembros y funcionarios de los diferentes escalafones del Poder Judicial, del Ministerio Público, así como los del Tribunal Constitucional, del Tribunal Calificador de Elecciones y de los tribunales electorales regionales, los miembros de las Fuerzas Armadas, Carabineros e Investigaciones, y

c) Las personas que a la fecha de inscripción de sus candidaturas tengan vigente o suscriban, por sí o por terceros, contratos o cauciones ascendentes a doscientas unidades tributarias mensuales o más, con la respectiva municipalidad. Tampoco podrán serlo quienes tengan litigios pendientes con la municipalidad, a menos que se refieran al ejercicio de derechos propios, de su cónyuge, hijos, adoptados o parientes hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad inclusive.

Igual prohibición regirá respecto de los directores, administradores, representantes y socios titulares del diez por ciento o más de los derechos de cualquier clase de sociedad, cuando ésta tenga contratos o cauciones vigentes ascendentes a doscientas unidades tributarias mensuales o más, o litigios pendientes, con la municipalidad. Tampoco podrán ser candidatos a alcalde o a concejal las personas que se hallen condenadas por crimen o simple delito que merezca pena aflictiva.

**Artículo 75.-** Los cargos de concejales serán incompatibles con los de miembro de los consejos económicos y sociales provinciales y consejos comunales de organizaciones de la sociedad civil, así como con las funciones públicas señaladas en las letras a) y b) del artículo anterior. También lo serán con todo empleo, función o comisión que se desempeñe en la misma municipalidad y en las corporaciones o fundaciones en que ella participe, con excepción de los cargos profesionales no directivos en educación, salud o servicios municipalizados. En el caso de que estos últimos profesionales desempeñen a su vez el cargo de concejal, el alcalde deberá respetar la autonomía en el ejercicio de las funciones de los concejales, especialmente la facultad de fiscalización.

Tampoco podrán desempeñar el cargo de concejal:

a) Los que durante el ejercicio de tal cargo incurran en alguno de los supuestos a que alude la letra c) del artículo 74, y

b) Los que durante su desempeño actúen como abogados o mandatarios en cualquier clase de juicio contra la respectiva municipalidad.

## VII INFRACCIONES, FALTAS Y DELITOS

**Artículo 151.-** Los reclamos que se interpongan en contra de las resoluciones u omisiones ilegales de la municipalidad se sujetarán a las reglas siguientes:

a) Cualquier particular podrá reclamar ante el alcalde contra sus resoluciones u omisiones o las de sus funcionarios, que estime ilegales, cuando éstas afecten el interés general de la comuna. Este reclamo deberá entablarse dentro del plazo de treinta días, contado desde la fecha de publicación del acto impugnado, tratándose de resoluciones, o desde el requerimiento de las omisiones;

b) El mismo reclamo podrán entablar ante el alcalde los particulares agraviados por toda resolución u omisión de funcionarios, que estimen ilegales, dentro del plazo señalado en la letra anterior, contado desde la notificación administrativa de la resolución reclamada o desde el requerimiento, en el caso de las omisiones;

c) Se considerará rechazado el reclamo si el alcalde no se pronunciare dentro del término de quince días, contado desde la fecha de su recepción en la municipalidad;

d) Rechazado el reclamo en la forma señalada en la letra anterior o por resolución fundada del alcalde, el afectado podrá reclamar, dentro del plazo de quince días, ante la corte de apelaciones respectiva.

El plazo señalado en el inciso anterior se contará, según corresponda, desde el vencimiento del término indicado en la letra c) precedente, hecho que deberá certificar el secretario municipal, o desde la notificación que éste hará de la resolución del alcalde que rechace el reclamo, personalmente o por cédula dejada en el domicilio del reclamante.

El reclamante señalará en su escrito, con precisión, el acto u omisión objeto del reclamo, la norma legal que se supone infringida, la forma como se ha producido la infracción y, finalmente, cuando procediere, las razones por las cuales el acto u omisión le perjudican;

e) La corte podrá decretar orden de no innovar cuando la ejecución del acto impugnado le produzca un daño irreparable al recurrente;

f) La corte dará traslado al alcalde por el término de diez días. Evacuado el traslado o teniéndosele por evacuado en rebeldía, la corte podrá abrir un término de prueba, si así lo estima necesario, el que se regirá por las reglas de los incidentes que contempla el Código de Procedimiento Civil;

g) Vencido el término de prueba, se remitirán los autos al fiscal judicial para su informe y a continuación se ordenará traer los autos en relación. La vista de esta causa gozará de preferencia;

h) La corte, en su sentencia, si da lugar al reclamo, decidirá u ordenará, según sea procedente, la anulación total o parcial del acto impugnado; la dictación de la resolución que corresponda para subsanar la omisión o reemplazar la resolución anulada; la declaración del derecho a los perjuicios, cuando se hubieren solicitado, y el envío de los antecedentes al Ministerio Público, cuando estimare que la infracción pudiere ser constitutiva de delito, e

i) Cuando se hubiere dado lugar al reclamo, el interesado podrá presentarse a los tribunales ordinarios de justicia para demandar, conforme a las reglas del juicio sumario, la indemnización de los perjuicios que procedieren y ante el Ministerio Público, la investigación criminal que correspondiere. En ambos casos, no podrá discutirse la ilegalidad ya declarada.

**Artículo 152.-** Las municipalidades incurrirán en responsabilidad por los daños que causen, la que procederá principalmente por falta de servicio. No obstante, las municipalidades tendrán derecho a repetir en contra del funcionario que hubiere incurrido en falta personal.

**Artículo 153.-** Los plazos de días establecidos en esta ley serán de días hábiles.

## VIII ARTICULOS TRANSITORIOS

**Artículo 1º.-** El personal que preste servicios en las municipalidades continuará afecto a las normas estatutarias actualmente en vigor hasta la dictación de los preceptos a que se refiere el artículo 40 de esta ley.

Asimismo, seguirán siendo aplicables a dicho personal las normas previsionales que lo rigen en la actualidad.

**Artículo 2º.-** Mientras no se dicte la ley a que se refiere el artículo 126, inciso primero, de la Constitución Política, las cuestiones de competencia que se susciten entre municipalidades de una misma provincia serán resueltas por el gobernador respectivo y aquellas que se produzcan entre municipalidades pertenecientes a distintas provincias, por el intendente que corresponda.

**Artículo 3º.-** Para los efectos de lo dispuesto en el artículo 19 de esta ley, en tanto no se apruebe un nuevo censo de habitantes, se aplicará el censo efectuado en 1982, y en el caso de creación de comunas nuevas o traspaso de territorios efectuados con posterioridad a dicho censo, se considerará la población que señale el informe oficial que emita el Instituto Nacional de Estadísticas.

**Artículo 4º.-** En aquellas municipalidades pertenecientes a las regiones declaradas zonas de catástrofe, en conformidad al decreto supremo N° 150, de 2010, del Ministerio del Interior, el plazo a que se refiere el inciso primero del artículo 67 de esta ley se extenderá hasta el 31 de agosto de 2010.

**Artículo 5º.-** La ordenanza a que alude el artículo 93 y el reglamento señalado en el artículo 94 deberán dictarse dentro del plazo de 180 días siguientes a la fecha de publicación de la presente ley. Los consejos comunales de organizaciones de la sociedad civil deberán quedar instalados en el plazo de 60 días, contado desde la fecha de publicación del reglamento mencionado en el inciso precedente.

## **2. Códigos de ética**

### **2.1 Código de ética del Colegio de Periodistas de Chile, aprobado en el Consejo Plenario Nacional realizado el sábado 13 de diciembre de 2008:**

#### **I. DEL DEBER SER DEL PERIODISTA**

Primero: Los periodistas están al servicio de la verdad, los principios democráticos y los Derechos Humanos. En su quehacer profesional, el periodista se regirá por la veracidad como principio, entendida como una información responsable de los hechos. El ejercicio del periodismo no propiciará ni dará cabida a discriminaciones ideológicas, religiosas, de clase, raza, género, discapacidad en todas sus formas, ni de ningún otro tipo, que lleven a la ofensa o menoscabo de personas naturales o jurídicas.

Segundo: El periodista difundirá sólo informaciones fundamentadas, sea por la correspondiente verificación de los hechos en forma directa o con distintas fuentes, o la confiabilidad de las mismas.

Tercero: El periodista no manipulará, bajo ninguna circunstancia, la información y no será cómplice de falsear la realidad.

Cuarto: Es deber de los periodistas recurrir a todos los medios lícitos a su alcance, a fin de evitar que se dicten o apliquen disposiciones que disminuyan, dificulten o anulen el ejercicio de la libertad de expresión e información. En caso de estar vigentes leyes o reglamentos de ese carácter, deberán trabajar en favor de su derogación.

Quinto: Ningún periodista podrá hacer uso o invocar la aplicación de leyes que lesionen la libertad de expresión e información, ni aun a pretexto de hacerlo fuera del ejercicio profesional.

Sexto: El periodista deberá establecer siempre una distinción clara entre los hechos, las opiniones y las interpretaciones, evitando toda confusión o distorsión deliberada de ellos.

Séptimo: El periodista podrá hacer uso de todos los instrumentos técnicos a su alcance en la búsqueda de la verdad, en el marco de los principios éticos señalados en este Código.

Octavo: El periodista debe citar sus fuentes, pues el receptor tiene derecho a conocerlas. Sólo debe silenciarlas si ellas se lo pidieren (off the record)-previa confirmación de su idoneidad y confiabilidad- respetando así la confianza otorgada al entregársele antecedentes reservados. El periodista no inventará fuentes, encubriéndolas como “un cercano”, “un alto funcionario de la institución”, etc., resguardando de este modo la credibilidad y dignidad de la profesión, tal como lo establece este Código. En el caso del periodismo digital, es recomendable, además, incluir la fecha y un link o vínculo a la fuente, a fin de ampliar la información para el lector o lectora, en caso de que lo necesite.

Noveno: El periodista que se haya comprometido a mantener en forma confidencial hechos, informaciones u opiniones, no debe darlos a conocer ni pública ni privadamente. Esto implica que tampoco podrá compartirlos con persona alguna que pudiera divulgarlos.

Décimo: El periodista no podrá publicar por adelantado ningún material informativo suministrado para su publicación en una fecha y hora previamente determinadas (embargo).

## **II. DEL PERIODISTA Y SUS PARES.**

Undécimo: El periodista debe prestar solidaridad activa a los colegas que sufran persecuciones o agresiones por causa de su ejercicio profesional, como asimismo a aquellos que sean juzgados en virtud de disposiciones legales que el Colegio estime lesivas a la libertad de expresión.

Duodécimo: Los periodistas reconocerán la potestad ética que sobre sus actuaciones como representantes del gremio ejerce el Colegio de la Orden.

Decimotercero: Ningún periodista colegiado podrá negarse a prestar declaración en un sumario o a concurrir a la audiencia a que sea citado por el Tribunal de Ética y Disciplina del Colegio de Periodistas de Chile, salvo que medie causa legítima de excusa, lo que será calificado por el respectivo Tribunal

Decimocuarto: Al periodista le está vedado denigrar a otros periodistas, ya sea por la vía de la descalificación personal o a través de otra conducta, como la injuria o la calumnia,

que lleve un descrédito profesional o personal no merecido.

Los periodistas que ejercen labores en un medio de comunicación, gabinete de comunicación institucional, carreras de formación periodística, u otro espacio laboral, deberán respeto a la dignidad de sus colegas y subalternos.

Decimoquinto: Si un periodista tuviese fundados reparos o dudas respecto del proceder ético de algún colega, debe poner los antecedentes en conocimiento de las autoridades nacionales o regionales de la Orden, las que derivarán el caso de acuerdo con los procedimientos vigentes. Toda publicidad intencionada de la denuncia, hecha con anterioridad a la emisión del fallo por parte de los organismos competentes, será considerada como falta.

Decimosexto: Los profesionales de la Orden velarán porque todas las funciones periodísticas, incluidas la definición de políticas informativas, sean realizadas por periodistas.

El periodista colaborará al fortalecimiento de la Orden y evitará toda expresión o alusión denigrante respecto de los organismos y/o normativas internas de la Institución.

En caso de existir disensos con los acuerdos adoptados por el Consejo Nacional o cualquiera de las demás instancias de la Orden, éstos deberán canalizarse a través de las instancias propias del Colegio.

### **III. DEL PERIODISTA Y SU FUENTE LABORAL**

Decimoséptimo: El material gráfico y los titulares siempre deberán guardar concordancia con los textos que le corresponden, de modo que el lector, televidente o auditor no sea inducido a confusión o engaño. Del mismo modo, los títulos, subtítulos, leads, bajadas o frases destacadas, deben expresar fielmente lo dicho por las personas entrevistadas o citadas en el cuerpo de la información.

El material gráfico, en periodismo digital, impreso o audiovisual, deberá señalar claramente cuando se trata de imágenes de archivo.

Decimoctavo: El periodista defenderá en el lugar de trabajo que su condición de profesional sea claramente establecida a fin de asegurar que el público sepa distinguir a los periodistas de otros participantes en programas de televisión, radio u otros medios.

Decimonoveno: Los periodistas no podrán introducir cambios sustanciales y dolosos en el contenido de material periodístico de un colega, sin la autorización expresa del autor, en especial si lleva su firma

Vigésimo: El periodista establecerá siempre una distinción clara entre los mensajes informativos y los publicitarios, evitando toda confusión o distorsión deliberada de ellos.

Vigésimo primero: Ningún periodista introducirá en el medio de comunicación en que trabaja, mensajes que favorezcan a la empresa, persona o institución para la que realiza simultáneamente labores de relacionador público, asesorías o similares.

Vigésimo segundo: Los periodistas lucharán por establecer aranceles mínimos a fin de evitar situaciones de aprovechamiento y menoscabo a los profesionales de esta actividad.

Vigésimo tercero: En el ejercicio profesional, el periodista deberá actuar siempre de acuerdo con su conciencia y no podrá ser sancionado por ello. Consecuentemente, deberá luchar por el establecimiento de la cláusula de conciencia plena en su relación con los empleadores. Una vez alcanzado este objetivo, deberá velar por su estricto cumplimiento.

Vigésimo cuarto: El periodista rechazará y denunciará cualquier intento de presión que tenga por finalidad hacerle transgredir las normas de este Código.

#### **IV. DEL PERIODISTA Y LA SOCIEDAD**

Vigésimo quinto: El periodista resguardará el derecho de la sociedad a tener acceso a una información veraz, plural, responsable y oportuna. También ejercerá su influencia para que se garantice el derecho legal a rectificación y enmienda y que éste se cumpla en los plazos legales, sin modificaciones.

Vigésimo sexto: El periodista respetará la dignidad y vida privada de las personas, evitando invadir su intimidad con las facilidades que ofrecen las nuevas tecnologías. En esto se guiará por las definiciones y estipulaciones consignadas en la legislación chilena y

los instrumentos internacionales. La excepción a esta norma se dará sólo cuando la divulgación de actos privados sea necesaria por razones de fiscalización pública de probidad funcionaria o cuando al amparo de la intimidad se está violando el derecho a la integridad física, psicológica u otro derecho individual. En especial respetará la intimidad de las personas en situación de aflicción o dolor, evitando las especulaciones y la intromisión gratuita en sus sentimientos y circunstancias.

Vigésimo séptimo: El periodista debe salvaguardar la presunción de inocencia, respetando las distintas etapas del proceso judicial.

Además, se comprometerá a guardar la confidencialidad de cualquier persona entrevistada resguardando su identidad y evitará el posible reconocimiento por su entorno, vestuario, u otras características.

El periodista no identificará a menores de edad implicados en hechos judiciales ni entregará antecedentes que permitan, por otra vía, su identificación

Vigésimo octavo: Es deber del periodista ayudar a que la sociedad mejore la relación entre sus miembros, apoyando acciones que corrijan injusticias, denuncien engaños y promuevan la justicia social, la paz, la solidaridad y la fraternidad entre los integrantes de la comunidad.

El periodista deberá contribuir a sensibilizar a la opinión pública sobre la situación de los sectores de la población que viven situaciones de desigualdad. Asimismo, colaborará en la defensa de la naturaleza como un bien colectivo y promoverá la denuncia de hechos que generen contaminación y destrucción ambiental. Son también faltas a la ética profesional:

Contravenir cualquiera de las normas y recomendaciones contenidas en el presente Código. El soborno, el cohecho y la extorsión. El plagio y el irrespeto a la propiedad intelectual. La difamación, la calumnia y la injuria.

Vigésimo noveno: Los periodistas podrán recibir premios o galardones periodísticos en mérito de su competencia profesional. Se recomienda que sean discernidos con la participación directa o indirecta del Colegio de Periodistas.

Trigésimo: El periodista no utilizará su influencia profesional ni la información privilegiada que recibe en el desempeño de su trabajo, en beneficio propio, de parientes o de terceros

interesados.

Trigésimo primero: En la defensa de los principios establecidos en este Código, los Tribunales Éticos y de Disciplina del Colegio de Periodistas de Chile podrán actuar de oficio cuando consideren que la actuación de periodistas en su desempeño profesional ha violado las disposiciones aquí establecidas. Asimismo el TRINED estará facultado para pronunciarse sobre temas éticos relacionado con el ejercicio del periodismo.

Trigésimo segundo: El Colegio de Periodistas acata y asume como propios los Convenios Internacionales suscritos por el Gobierno de Chile.

## **2.2 ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE TELEVISIÓN A.G. (ANATEL)**

TEXTO REFUNDIDO APROBADO POR EL MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y RECONSTRUCCIÓN EL 24 DE MARZO DE 2004

INCLUYE MODIFICACIONES ACORDADAS EN JUNTA EXTRAORDINARIA DE ASOCIADOS DE 27 DE ENERO DE 2004.

TITULO PRIMERO: DEL NOMBRE, DOMICILIO Y DURACIÓN.

ARTICULO UNO. Se establece con el carácter de persona jurídica y a nivel nacional una asociación gremial de medios de comunicación televisiva de libre recepción, denominada "ASOCIACIÓN NACIONAL DE TELEVISIÓN A.G.", en adelante la Asociación, la cual podrá utilizar para fines publicitarios y afines la sigla "ANATEL A.G." y cuya organización y funcionamiento se registrará por los presentes Estatutos y, en silencio de éstos, por las pertinentes normas del Decreto Ley número dos mil setecientos cincuenta y siete, de mil novecientos setenta y nueve y sus modificaciones.

ARTICULO DOS. El domicilio de la Asociación será la provincia de Santiago, Región Metropolitana, sin perjuicio de las sedes o filiales que podrá establecer o abrir en el resto del territorio nacional.

ARTICULO TRES. El plazo de duración de la Asociación es indefinido.

## TITULO SEGUNDO: DE LA DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS.

ARTÍCULO CUATRO. Esta Asociación Gremial, respetando la diversidad de orientaciones de sus miembros, concuerda en proclamar, mantener y defender los siguientes principios fundamentales para la existencia de los canales de televisión de libre recepción: uno.- Libertad de Programación.- Uno de los fundamentos básicos para el desarrollo de la actividad televisiva es la libertad de programación, la que debe ejercerse con el debido respeto a las buenas costumbres y los valores éticos que posibilitan una convivencia humana y justa, entre los que se cuentan la dignidad de la persona y la familia.- Los canales de televisión, sin aspirar a sustituir a otros medios o instituciones, velarán a través de su programación, por el cumplimiento de sus funciones de informar, formar y entretener en un ambiente de sano pluralismo que busca la verdad, procurando exhibir de una manera positiva los valores éticos y evitando la presentación como deseables de las conductas que atenten contra tales valores, facilitando así la comunicación y el desarrollo individual y social de las personas en una sociedad libre y solidaria.- Dos.- Libertad de información y opinión.- Junto con privilegiar su adhesión a las libertades de información y opinión en los términos en que se encuentran incorporadas en la Constitución Política del Estado, la asociación reclama su más irrestricto respeto a la privacidad y a la honra de las personas.- Los canales de televisión asociados que contemplen en su programación la entrega de opiniones propias o de terceros, velarán para que ellas lleven al plano de la discusión racional, facilitando el encuentro de las ideas, el debate pluralista y el respeto por todas las tendencias que expresan el pensamiento de los distintos sectores de la comunidad sobre todos los temas que se pueda abarcar.- Tres.- Resguardo de los derechos de los Concesionarios de los canales de Televisión.- La Asociación sostiene que ni el Estado ni poder político económico alguno pueden, bajo ningún pretexto, pretender afectar a los medios de comunicación audiovisual con la aplicación a su respecto de criterios subjetivos o de medidas políticas administrativas o técnicas que tiendan o puedan entorpecer su establecimiento o dificulten su funcionamiento.- Afirma asimismo la necesidad de que los canales de televisión puedan desenvolverse dentro de un marco jurídico que las asegure la estabilidad de sus derechos, en particular, el respeto y resguardo de la duración y mantención de las concesiones durante todo el período para el cual hayan sido conferidas, así como del derecho de transferir las concesiones y una objetiva transparencia y no discriminación para otorgarlas y caducarlas.- Además de otras

facultades inherentes a los derechos de los concesionarios de televisión, la Asociación incluye en ellos el otorgamiento de las indispensables facilidades para la adquisición e instalación de equipos, torres y antenas de transmisión, el suministro de energía, el debido control técnico y garantía de la no interferencia de frecuencias y la adecuada administración del espectro de frecuencias por la Autoridad correspondiente.- Cuatro.- Derecho a un desenvolvimiento libre de presiones. - Tanto los canales de televisión como quienes prestan servicios en ellos tienen derecho a ejercer sus respectivas actividades sin sufrir violencia ni presiones de naturaleza alguna, sea de parte de autoridades, organizaciones o cualquiera otra entidad o persona.- Todo impedimento o interferencia que se oponga al ejercicio del aludido derecho deberá ser denunciado ante quien corresponda.- Cinco.- Autorregulación. La Asociación considera de especial importancia que la actividad de la televisión como medio de comunicación quede entregada, en la mayor medida de lo posible, a la autorregulación de ésta, a través de instancias de control ético. Por esta causa, propende a una legislación que confíe a los tribunales de justicia sólo las situaciones más graves y relevantes. Seis.- Factor humano.- La Asociación reconoce un valor primordial al factor humano de los canales de televisión. Por tal razón, la industria propenderá, dentro de sus posibilidades, a darle un trato equitativo y a arbitrar los medios y medidas que contribuyan a su adecuada capacitación.- Siete.- Contenido ético y adhesión.- La libre y espontánea adhesión a la presente declaración de Principios se entiende implícita en los canales de televisión miembros de la Asociación.

### TITULO TERCERO: DEL OBJETO.

ARTICULO CINCO. La Asociación tiene por objeto: a) Promover el desarrollo, perfeccionamiento y protección de la actividad televisiva de libre recepción, que es común a sus asociados y procurar velar por el respeto de los valores nacionales, culturales y morales, considerando la dignidad y el respeto de los derechos de la persona y de la familia, entreteniéndolos sanamente sin dañar la formación espiritual e intelectual de la niñez y la juventud.- b) Defender íntegramente las libertades de programación, información y de emitir opinión, así como también el principio de no discriminación y el libre acceso a las fuentes de información, todo ello dentro del marco jurídico y ético a que adhiere la Declaración de Principios.- c) Promover el cumplimiento de la Declaración de Principios y, en particular, el resguardo de los derechos de sus asociados.- d) Realizar y promover actividades tendientes a obtener y mejorar la capacitación en materias propias de la

comunicación social e información y suministrar para ello los medios que permitan su posibilidades.- e) Estudiar y proponer al Poder Ejecutivo y Legislativo, las modificaciones y observaciones que persigan mejorar la legislación vigente sobre televisión de libre recepción.- f) Promover permanentemente las mejores y cordiales relaciones entre sus miembros.- g) Representar a sus socios y mantener vínculos con organismos públicos o privados, nacionales o internacionales, que intervengan o tengan relación directa o indirecta con la actividad televisiva, y h) Otorgar asistencia y colaboración a toda iniciativa que contribuya al logro de los señalados objetivos.

ARTICULO SEIS. Para la consecución de sus fines, la Asociación podrá realizar actividades en todo el territorio nacional y, asimismo, actuar internacionalmente en representación de sus asociados respecto de convenios, acuerdos y participación en actividades de diversos órganos vinculados con la industria televisiva, previa aprobación del Directorio.

ARTICULO SIETE. La Asociación no podrá intervenir en forma alguna en la orientación de los diversos canales de televisión de libre recepción, la que queda al libre arbitrio en éstos, salvo que contradiga la Declaración de Principios de la Asociación.

ARTICULO OCHO. La Asociación no podrá realizar, en caso alguno, actividades políticas ni religiosas.

#### TITULO CUARTO: DEL PATRIMONIO.

ARTÍCULO NUEVE. El patrimonio de la Asociación estará compuesto por: a) Las cuotas o aportes ordinarios o extraordinarios que imponga la asamblea según más adelante se indica en estos Estatutos.- b) Las donaciones entre vivos o asignaciones por causa de muerte que se le hicieren.- c) El producto de sus bienes o servicios.- d) Los ingresos provenientes de otras actividades relacionadas con los fines que le son propios, acordadas por el Directorio.- e) Por la venta de sus activos.- y f) Las multas que eventualmente cobre a sus asociados.- Estas multas no podrán tener un monto superior al equivalente en pesos, al día de su pago íntegro y efectivo, de quince Unidades de Fomento y se podrán aplicar por el órgano y conforme al procedimiento indicados en el

artículo treinta y seis de los presentes Estatutos, en cualquiera de los siguientes casos: f. a) cuando concurra una cualquiera de las causales de exclusión señaladas en el artículo dieciséis letra c) de estos Estatutos, si el Directorio estima, atendidas las circunstancias del caso, que la causal respectiva no amerita la exclusión del socio.- f. b) por no haber pagado o haber retardado el pago de sus obligaciones para con la Asociación durante uno o más meses, salvo que hubiere un convenio de pago vigente y cumplido o que el Directorio resuelva aplicar la sanción de exclusión de acuerdo con el artículo dieciséis letra c) de estos Estatutos.- f. c) por inasistencia, sin causa justificada, a una Junta General de la Asociación.- La justificación de la causal, será calificada por el Directorio.

ARTICULO DIEZ.- El monto de las cuotas ordinarias, se fijará por la mayoría absoluta de la asamblea.- Su composición comprenderá una cantidad fija y una cantidad variable.- Esta última se fijará de acuerdo al porcentaje que cada asociado le corresponda según facturación en los ingresos publicitarios percibidos por el total de los asociados al treinta y uno de Diciembre en sus respectivos ejercicios del año anterior.

ARTICULO ONCE. Las cuotas o aportes extraordinarios sólo podrán aplicarse al financiamiento de proyectos o actividades específicas previamente determinadas y tanto su destino como su monto deberán acordarse en votación secreta por la mayoría absoluta de los asociados, no rigiendo a su respecto la regla general en cuya virtud los acuerdos de las asambleas podrán adoptarse sólo por la mayoría absoluta de los socios asistentes a ellas.

ARTICULO DOCE. El plazo para el pago de las cuotas ordinarias o extraordinarios, según lo disponga la Junta Ordinaria regirá de manera uniforme para todos los asociados.

#### TÍTULO QUINTO: DE LOS ASOCIADOS, SUS CATEGORIAS, DERECHOS OBLIGACIONES Y DE SU EXCLUSION.

ARTICULO TRECE. Para ingresar en calidad de socio se requiere: Uno.- Acreditar la existencia legal de la Corporación o Empresa y la representación del solicitante.- Dos.- Acreditar que se tiene en operación, debidamente legalizado, al menos un Canal de Televisión de libre recepción, aprobado y registrado por organismos que la Ley señala.- Tres.- Adherir expresamente a estos Estatutos y comprometerse a respetarlos y a cumplir sus disposiciones y los acuerdos adoptados en conformidad con ellos por las autoridades

individuales o colegiadas de la Asociación, y Cuatro.- Pagar por una sola vez la cuota de admisión equivalente a la parte fija de dos cuotas ordinarias mensuales, una de las cuales quedará depositada para asegurar el pago de la última cuota que le corresponda pagar cuando deje de pertenecer a la Asociación.- El Directorio resolverá, previo informe de una comisión integrada por el Presidente y dos Vicepresidentes, respecto de la aceptación o rechazo de cada solicitud.- Los canales regionales autónomos, pero que pertenecen a una Corporación o Empresa Asociada, podrán ser socios y tendrán derecho en igualdad de condiciones a los servicios que otorgue la Asociación y a participar en sus actividades, pero no tendrán derecho a voto en las Juntas Generales y ni ellos ni sus representantes podrán ser elegidos directores.

ARTICULO CATORCE. Los socios estarán obligados al pago de las cuotas o aportes ordinarios y extraordinarios que fije la asamblea con sujeción a los Artículos Diez, Once y Doce de estos Estatutos.- Los asociados canales regionales autónomos a que se refiere el inciso final del número cuatro del artículo anterior, pagarán solo el cincuenta por ciento de las cuotas ordinarias y extraordinarias.

ARTICULO QUINCE. Será deber de todos y cada uno de los socios abstenerse de toda conducta o acción que pueda menoscabar el cumplimiento de los objetivos de la Asociación o ser contrario o incompatible con los mismos.

ARTICULO DIECISÉIS. Se pierde la calidad de socio: a) Por renuncia voluntaria, la que deberá presentarse por escrito, y no eximirá al socio renunciado del pago de las cuotas ordinarias y extraordinarias devengadas.- b) Por pérdida de la personalidad jurídica. - c) Por exclusión, a la que se podrá aplicar por el órgano y conforme al procedimiento indicados en el artículo treinta y seis de los presentes Estatutos, en cualquiera de los siguientes casos: c. a) Por dejar de cumplir algún requisito de los contemplados en el artículo trece.- c. b) Por infracción a los presentes Estatutos.- c. c) Por haber incurrido en faltas en contra del honor, prestigio o patrimonio de la Asociación o de cualquiera de sus asociados haber ejecutado acciones contrarias a los principios y objetivos de la Asociación, y, c. d) Por no haber pagado sus obligaciones para con la Asociación durante un período superior a dos meses, salvo que hubiera un convenio de pago vigente y cumplido.

## TITULO SEXTO: DEL DIRECTORIO.

ARTÍCULO DIECISIETE. La Asociación será administrada por un directorio de siete miembros titulares representantes de los socios y sus respectivos suplentes.- Cada director titular tendrá un primer y un segundo suplente.- Tanto los directores titulares como los suplentes serán elegidos en la forma indicada en los Artículos veintiocho y veintinueve.- Los directores titulares podrán ser: a) Quienes presidan el órgano colegiado superior de la empresa o corporación o ejerzan un cargo ejecutivo directamente dependiente de él y b) Miembros titulares del órgano colegiado superior de la empresa o corporación, con la condición de haber sido Presidente de dicho órgano o Director Ejecutivo de la empresa o corporación por un período ininterrumpido de al menos dos años. Las reglas anteriores serán aplicables a los directores suplente. En todo caso, tanto los directores titulares, como los primeros y segundos suplentes, deberán estar plenamente facultados para adoptar cualquier resolución en materias de la competencia de la Asociación.- No será necesario acreditar ante terceros la ausencia o imposibilidad de un director titular para la validez de lo actuado por su primer director suplente, así como tampoco será necesario acreditar ante terceros la ausencia o imposibilidad de aquél o de éste, para la validez de lo actuado por el segundo director suplente respectivo, siendo válida las señaladas actuaciones por el sólo hecho de producirse.- El primer director suplente podrá concurrir a las sesiones solamente con derecho a voz, si ha asistido el respectivo director titular y, con derecho a voz y voto, en ausencia de este.- Asimismo, el segundo director suplente podrá concurrir a las sesiones solamente con derecho a voz, si ha asistido el respectivo director titular o primer suplente y, con derecho a voz y voto en ausencia del titular y del primer suplente.

ARTICULO DIECIOCHO. Los directores duraran dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos indefinidamente.

ARTICULO DIECINUEVE. El directorio no podrá sesionar sino con la concurrencia de la mayoría absoluta de la totalidad de sus miembros y sus acuerdos se tomarán por mayoría de votos, salvo el caso del quórum especial previsto en el artículo siguiente. Teniendo cada Director un voto y el Presidente voto decisivo en caso de empate.

ARTICULO VEINTE. Son atribuciones y deberes del Directorio: a) Administrar la Asociación y sus bienes con amplias facultades para resolver sobre todos los actos y contratos que sean necesarios para la consecución de sus fines, pudiendo sin que la

enumeración que sigue sea taxativa; adquirir y enajenar a cualquier título toda clase de muebles o inmuebles, acciones, bonos y toda clase de valores mobiliarios, fijando la modalidades de estas operaciones; formas o integrar sociedades, comunidades, corporaciones o fundaciones, todo ello conforme a derecho, pudiendo asimismo, disolverlas o liquidarlas.- b) Elegir entre los directores titulares y suplentes y en la primera sesión que se realice después de la elección de directores titulares y suplentes, un presidente, un primer vicepresidente, un segundo vicepresidente y un secretario general. En el caso del Presidente, se requerirá para su elección el voto favorable de la unanimidad de los miembros del Directorio con derecho a voto que se encuentren presentes en la respectiva sesión.- c) Reunirse en sesión, ordinaria trimestralmente salvo que acordare expresamente suprimir alguna sesión, y en sesión extraordinaria siempre que fuere citado por el Presidente a iniciativa propia o a requerimiento de dos o más Directores.- d) Nombrar al personal que requiera la oficina y fijar sus remuneraciones.- e) Aprobar anualmente el presupuesto de entradas y gastos.- f) Presentar una Memoria y Balance General de fondo al treinta y uno de Diciembre a las Juntas Generales de Asociados.- g) Determinar la convocación a Juntas Generales, Ordinarias y Extraordinarias.- h) Proponer a los asociados las reformas que requieran los Estatutos.- i) Velar por el cumplimiento de las resoluciones que adopten las Juntas Generales de Asociados.- j) Resolver sobre el ingreso o eliminación de miembros de la Asociación.- k) Designar Comisiones Asesoras en las materias y con las atribuciones que determine, tengan ellas carácter permanente o temporal, y disolverlas a su arbitrio.- l) Contratar asesores y otros profesionales para desarrollar tareas específicas, de modo temporal o permanente.- m) Delegar parcialmente sus facultades, cuando lo estime conveniente, en el Presidente, en cualquiera de los Vicepresidentes, en un director o en una Comisión de Directores, en el Secretario del Directorio, o Secretario General, para objetivos especialmente determinados, en otras personas.- n) Adoptar todas aquellas medidas o realizar todas aquellas acciones que llevan al mejor cumplimiento de los Estatutos.- ñ) Ejecutar los mandatos, órdenes e instrucciones de las Juntas Ordinarias, sobre disminuciones o aumentos del valor de las cuotas ordinarias por ellas acordadas.

ARTICULO VEINTIUNO. En la ejecución de las políticas generales y particulares que acordare el Directorio, tanto en relación con las obligaciones de los asociados, como asimismo en relación con terceros ajenos a la Asociación, el Presidente contará con un equipo de trabajo permanente, que bajo la denominación de "Comité Ejecutivo", se distribuirán las tareas internas y las labores propias de la relación de la Asociación con

otras instituciones públicas y privadas, y se reunirá las veces necesarias, en los períodos que medien entre cada sesión de Directorio, para el eficaz desarrollo y logro de los objetivos de la Asociación.- Para el buen cometido de sus actividades, los miembros del Comité contarán con los servicios ininterrumpidos que demandaren al Secretario del Directorio- Estará compuesto por el Presidente, los Vicepresidentes y el Secretario General.- Serán atribuciones privativas de este último, velar por que se lleven adecuadamente los libros de actas y del Directorio y de las juntas del Directorio y de las juntas de la Asociación, coordinar la debida ejecución de las políticas emanadas de los órganos de administración de la Asociación, coordinando para tal efecto, los vínculos entre el Directorio, la mesa, comité ejecutivo y comisiones de trabajo de la Asociación, pudiendo delegar cada una de éstas facultades en el Secretario del Directorio.

ARTICULO VEINTIDOS. Si por renuncia, ausencia o imposibilidad se produjere la vacancia de un Director Titular y de sus Suplentes para el empleo de su cargo, la empresa o corporación al que éstos pertenecían le nombrará un reemplazante que durará en sus funciones hasta la próxima elección de la totalidad de los miembros del Directorio.- Sin perjuicio de lo anterior, el Directorio sólo podrá ser revocado en su totalidad por la Junta General Extraordinaria de Asociados, no procediendo en consecuencia la revocación individual o colectiva de uno o más de sus miembros.

#### TITULO SEPTIMO: DEL PRESIDENTE Y DE LOS VICEPRESIDENTES.

ARTICULO VEINTITRES.- Son atribuciones del Presidente: a) Presidir las sesiones de directorio y las Juntas Generales y dirigir los debates; b) Cumplir y los acuerdos de las Juntas Generales y del Directorio.- c) Suscribir todos los documentos relativos a la Asociación.- d) Suscribir, conjuntamente las órdenes de pago que haya que efectuar.- e) Citar a sesiones cuando sea procedente, pudiendo delegar esta facultad en el Secretario del Directorio para el solo efecto de suscribir citaciones.- f) Representar a la Asociación en todos los actos y contratos que digan relación con el objeto, entendiéndose que su representación corresponde a ser titular de un Poder General Amplio.- g) Representar judicialmente a la Asociación con todas las facultades contenidas en ambos incisos del artículo séptimo del código de Procedimiento Civil que se dan por expresamente reproducidas.- h) Delegar parcialmente sus facultades, cuando lo estime conveniente, en uno o ambos vicepresidentes, en uno o más Directores, en el Secretario del Directorio o

Secretario General y para objetos especialmente determinados, en otra u otras personas.-

i) Presidir el Comité Ejecutivo de la Asociación.

ARTICULO VEINTICUATRO. El Presidente durará dos años en su cargo y será subrogado, en su ausencia o impedimento temporal, por los Vicepresidentes en el orden de prelación de éstos, con todas sus facultades. Tanto el Presidente como los Vicepresidentes podrán ser reelegidos en sus cargos.

#### TITULO OCTAVO: DEL SECRETARIO DEL DIRECTORIO.

ARTÍCULO VEINTICINCO. Son atribuciones y deberes del Secretario del Directorio: a) Realizar todas las labores que le encomiende el Directorio o su Presidente (o su Secretario General); b) Efectuar las funciones de secretario en las sesiones de Directorio y en las Juntas Ordinarias y Extraordinarias.- c) Llevar el Libro de Actas, de Registro de Socios y el archivo de la correspondencia y toda la documentación.- d) Actuar como Ministro de fe en las actuaciones a que haya lugar, a pedido del Presidente.- e) Ordenar, de acuerdo con el Presidente, la tabla de sesiones.- f) Efectuar los pagos que fuesen necesarios.- g) Controlar la asistencia, disciplina y trabajo del personal de la Asociación.- h) Presentar al Directorio, durante el primer trimestre de cada año, el cálculo de gastos e ingresos anuales, y el balance correspondiente al ejercicio inmediatamente anterior.- i) Proponer al Directorio la designación del personal y sus remuneraciones.- El Secretario del Directorio será subrogado en la forma y por la persona que determine el Directorio.

ARTICULO VEINTISÉIS. La Asociación proporcionará las instalaciones físicas y el apoyo necesario para el funcionamiento de la Secretaría del Directorio.

#### TITULO NOVENO: DE LA JUNTAS GENERALES.

ARTICULO VEINTISIETE. La Asociación se reunirá en Junta General Ordinaria, previa la correspondiente convocatoria, en el segundo trimestre de cada año; y en Junta General extraordinaria cuando lo juzgue conveniente el Directorio o lo soliciten por escrito el veinte por ciento de los asociados, por lo menos.- El Presidente y los Vicepresidentes del Directorio, por orden de prelación, lo serán también de las Juntas Generales y, cuando todos estén ausentes, la Junta elegirá entre los asistentes el que deba presidirla.- En las

juntas Generales Ordinarias podrá tratarse cualquier asunto, con excepción de la reforma de Estatutos y la disolución de la Asociación señaladas en el Artículo treinta y uno.- En las Juntas Generales Extraordinarias sólo podrán tratarse los asuntos que figuren en la respectiva citación.

ARTICULO VEINTIOCHO. La Junta General Ordinaria deberá aprobar, modificar o rechazar el balance y conocer la memoria que les presente anualmente el Directorio y, cuando proceda, elegir los miembros que deberán componer el Directorio.- Nombrará además, dos inspectores de cuentas o conformará a los ya asignados.

ARTICULO VEINTINUEVE. En la elección del Directorio, se deberá postular al titular conjuntamente con sus respectivos suplentes.- La elección se hará en una misma y única votación y los votos que favorezcan al titular favorecerán de pleno derecho a los dos directores suplentes que postulen conjuntamente con éste.- La elección será secreta y cada uno de los asociados con derecho a voto en la Junta podrá votar por cuatro directores titulares o por un número menor, pero sin acumular votos respecto de alguno de ellos, resultando elegidos los siete que obtengan mayor número de votos.- En caso de que en la votación no se hubiere completado el número de cargos por proveer, se procederá en el mismo acto a una segunda votación pero sólo respecto de aquellos cargos que no se hubieren completado en la primera votación.- En esta segunda votación, cada asociado podrá votar hasta la mitad del número de directores por proveer, salvo que el número de directores por proveer sea impar, en cuyo caso podrán votar hasta por un número de directores que correspondan al número par que más se aproxime a la mitad por elegir en esa segunda votación y, en caso de que hubiere sólo un cargo por proveer, cada asociado podrán postular aquellos que hubieren postulado en la primera votación sin ser elegidos, u otros, con excepción de aquellos que pertenezcan a canales que hayan elegido un director en la primera votación.- Sin embargo, si la segunda votación se originare en la existencia de un empate en la primera votación, sólo podrán postular en la segunda votación aquéllos respecto de los cuales se produjo dicho empate.- En caso de que en la segunda votación tampoco se hubiere completado el número de cargos por proveer, éstos se completarán por la elección que hagan en esa misma reunión los Directores recién elegidos.- Salvo acuerdo unánime adoptado en la Junta General por la totalidad de los asociados con derecho a voto, no podrá haber más de un director titular ni más de dos Directores suplentes que representen a un mismo Asociado.

ARTICULO TREINTA. La convocatoria a Juntas Generales se hará por un aviso que se publicará a lo menos por tres veces, en un diario de circulación nacional que de tiempo en tiempo determine la Junta General Ordinaria.- Estas publicaciones deberán efectuarse, por lo menos con diez días de anticipación a la fecha de la respectiva Junta.- No obstante lo anterior, el Secretario del Directorio deberá citar a los asociados por carta certificada.- En un mismo aviso no podrá citarse para una segunda reunión cuando por falta de quórum no pueda llevarse a efecto la primera.- No será necesario publicar ni el aviso ni envío de carta certificada para efectos de las convocatorias, cuando la totalidad de los asociados, a más tardar doce días antes de la fecha de convocatoria a la respectiva Junta, manifieste por escrito al Secretario General, de encontrarse citado para asistir a la misma, como asimismo de tener conocimiento de la Tabla a tratarse.

ARTICULO TREINTA Y UNO. Para participar y ser elegidos en las Juntas Generales, los socios deberán estar al día en sus cuotas o tener un convenio vigente y no incumplido, de acuerdo a la letra c.d) del artículo dieciséis.- El quórum de las Juntas Generales será la mayoría absoluta de los asociados con derecho a voto.- Sin embargo, en segunda citación, aquellas podrán realizarse válidamente con los socios de esa categoría que asistan.

ARTICULO TREINTA Y DOS. Los acuerdos de la Junta General serán obligatorios para todos los asociados y se tomarán por mayoría absoluta de sus miembros concurrentes con derecho a voto y cuyos derechos sociales no se encuentren suspendidos conforme al artículo treinta y seis letra i) de los presentes Estatutos.- Se exceptúan los acuerdos referidos en el artículo once, en el artículo treinta y tres y en el artículo treinta y cuatro de estos Estatutos, en que se requerirán las mayorías establecidas en dichos artículos y tendrán también derecho a voto los socios cuyos derechos sociales se encuentren suspendidos conforme al artículo treinta y seis letra i) de los presentes Estatutos.- Se exceptúa también la constitución, la afiliación y la desafiliación a las federaciones y a las confederaciones que deberá ser acordada por la mayoría absoluta de los asociados, mediante votación secreta en la que tendrán también derecho a voto los socios cuyos derechos sociales se encuentren suspendidos conforme al artículo treinta y seis letra i) de los Estatutos.

TITULO DECIMO: DE LA REFORMA DE ESTATUTOS Y DISOLUCIÓN.

ARTICULO TREINTA Y TRES. Tanto la reforma de los Estatutos como la disolución de la Asociación deberán ser acordadas en Junta General Extraordinaria.- Los acuerdos relativos a la reforma de los Estatutos requerirán los votos favorables de dos tercios de los miembros de la Asociación con derecho a voto.

ARTICULO TREINTA Y CUATRO. Para disolver la asociación se requerirá el acuerdo de la mayoría de los asociados y tendrán también derecho a voto los socios cuyos derechos sociales se encuentren suspendidos.

ARTICULO TREINTA Y CINCO. En caso de disolución de la Asociación, sus bienes se transferirán al Consejo Nacional de Televisión.

#### TITULO DECIMO PRIMERO: PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DE MULTAS Y DE EXCLUSIÓN DE SOCIO Y COMISIÓN REVISORA DE CUENTAS.

ARTICULO TREINTA Y SEIS. El procedimiento para aplicar una multa o para excluir a un socio deberá someterse a las siguientes normas: a) Habiendo tomado conocimiento del hecho de que un socio ha incurrido en algunas de las causales que dan lugar a la aplicación de una multa o a su exclusión, el Directorio citará al socio a una reunión en la que expondrá los cargos y escuchará los descargos que el afectado formule verbalmente o por escrito.- La citación será enviada con diez días de anticipación, a lo menos, y en ella se expresará su motivo.- b) La decisión del Directorio será comunicada por escrito al socio, dentro de los diez días siguiente.- c) El afectado podrá apelar de la medida ante la próxima Junta Ordinaria o Extraordinaria, sin necesidad de que el asunto figure en tabla.- Podrá también presentar su apelación por carta certificada, enviada al Directorio con un mínimo de cinco días de anticipación a la siguiente Junta.- d) A la Junta que se celebre después del acuerdo adoptado por el Directorio de aplicar una multa o excluir a un socio, deberá ser citado el afectado mediante el envío de carta certificada.- e) La Junta que conozca de la apelación del socio se pronunciará , confirmando o dejando sin efecto la multa o la exclusión del socio, según el caso, después de escuchar el acuerdo fundado del directorio y los descargos que el socio formule verbalmente o por escrito, o en su rebeldía.- El voto será secreto, salvo acuerdo en contrario de la unánime de los asistentes.- La decisión de la Junta será comunicada al afectado, por el Directorio, dentro de los diez días siguientes.- f) Tanto las citaciones al socio como las comunicaciones de

las decisiones que adopten el Directorio y la Junta, deberán serle enviadas por carta certificada al domicilio que tuviere registrado en la Asociación.- g) Los plazos establecidos son de días corridos, esto es, no se suspenden durante los días inhábiles.- h) si dentro de noventa días, contados desde la fecha del acuerdo del Directorio de aplicar una multa o de excluir a un socio, no se celebra una Junta, la medida quedará desde ese momento sin efecto.- La misma consecuencia se producirá si la primera Junta que se celebre después que el Directorio acuerde aplicar una multa o excluir a un socio, no se pronuncia sobre ella, habiendo apelado el socio.- i) Durante el intermedio entre la apelación deducida en contra de la medida de exclusión aplicada por el Directorio y el pronunciamiento de la Junta, el afectado permanecerá suspendido de sus derechos en la Asociación, pero sujeto al cumplimiento de sus obligaciones.- j) En caso de que el socio no apele, dentro del plazo, en contra de la medida acordada por el Directorio de aplicarle una multa, deberá pagarla dentro de los treinta días siguientes a la fecha en que venza el plazo de que disponía para apelar.- Si el socio apela y la Junta confirma la aplicación de la multa, ésta deberá ser pagada dentro de los treinta días siguientes a la fecha en que el socio reciba la carta mediante la cual el Directorio le notifique el acuerdo adoptado por la Junta.- Se presumirá de derecho que el socio ha recibido la carga al tercer día siguiente a la fecha en que haya sido presentada en la empresa de correos para su despacho.

ARTÍCULO TREINTA Y SIETE. La comisión Revisora de Cuentas se compondrá de tres miembros que serán elegidos por la Junta Ordinaria y se renovarán íntegramente todos los años.- La Junta determinará si sus miembros serán remunerados por el desempeño de sus funciones y fijará, en su caso, el monto de sus honorarios.

ARTICULO TREINTA Y OCHO. La Comisión Revisora de Cuentas tiene las siguientes atribuciones y obligaciones: a) Comprobar la exactitud del inventario y de las cuentas que componen el balance.- b) verificar el estado de caja cada vez que lo estime conveniente.- c) Comprobar la existencia de los títulos y valores que se encuentren depositados en las arcas sociales.- d) Investigar cualquier irregularidad de orden financiero o económico que se le denuncie o de que conozca; debiendo el Directorio y los trabajadores de la Asociación facilitarle todos lo antecedentes que estime necesario conocer.- La Comisión Revisora de Cuentas deberá informar por escrito a la Junta Ordinaria sobre el desempeño de sus funciones, debiendo dar a conocer este informe al Directorio de la Asociación, a lo menos cinco días antes de la fecha en que se celebre la asamblea.- El Directorio deberá hacer entrega a la Comisión Revisora de Cuentas de la memoria, inventario y balance

general del ejercicio anterior, a lo menos treinta días antes de la fecha en que se celebra la Junta Ordinaria.

ARTICULO TREINTA Y NUEVE. No podrá ser elegido miembro de la Comisión Revisora de Cuentas ninguna persona que forme parte del Directorio, sus cónyuges, ni sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad, ambos inclusive.

## **2.3 Asociación de Radiodifusores de Chile - ARCHI**

### **I. PRINCIPIOS**

- A. La radiodifusión, en el ejercicio de su rol de informar, entretener y entregar cultura y educación, ejerce una gran influencia sobre la sociedad, que se ha traducido en altísimos niveles de credibilidad y audiencia. Las faltas a la Ética cometidas por cualquier medio individualmente, atentan contra el prestigio, la credibilidad y la fe pública en la radiodifusión.
  
- B. La Asociación de Radiodifusores de Chile suscribe íntegramente la Declaración Universal de los Derechos del Hombre, que señala “el derecho de todo individuo a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el de no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión” (Artículo 19), con la sola limitación “de asegurar el reconocimiento y el respeto de los derechos y libertades de los demás, y de satisfacer las justas exigencias de la moral, del orden público y del bienestar general en una sociedad democrática” (Artículo 29).
  
- C. El presente Código de Ética complementa la normativa legal vigente. En este sentido, los socios deberán respetar en primer lugar el ordenamiento jurídico vigente y de manera especial los valores, derechos y principios reconocidos en la Constitución Política de la República.
  
- D. La Asociación de Radiodifusores de Chile, como integrante de la Federación de Medios de Comunicación Social de Chile, forma parte del Consejo de Ética de los

Medios de Comunicación Social de Chile, cuyas resoluciones constituyen una sólida doctrina que debe guiar la conducta de los radiodifusores.

E. Es obligación de los socios conocer los Estatutos, Reglamentos, Acuerdos de Asamblea y demás documentos de la Asociación y particularmente el Código de Ética.

F. Para efectos del presente código, será el concesionario o quién lo represente, el responsable de su aplicación y observancia. La delegación de funciones, propia de cualquier organización empresarial, no exime de responsabilidad ética al concesionario asociado.

## **II. NORMAS**

### **Artículo 1º.**

Los radiodifusores, quienes ejerzan cargos directivos en las radioemisoras, y particularmente quienes hacen uso del micrófono, independiente del formato y línea editorial de cada medio radial en particular, han de tener presente que es parte de su responsabilidad social ejercer una influencia positiva sobre la sociedad, contribuyendo al fortalecimiento de la democracia y convivencia, a la promoción y respeto de las buenas costumbres, al fortalecimiento de nuestra identidad nacional y al buen uso del lenguaje.

### **Artículo 2º.**

Son faltas gravísimas el uso de lenguaje obsceno, la representación al aire de actos sexuales o eróticos; la promoción de la pornografía, el consumo de drogas y la pedofilia; la exaltación de la violencia, el incitar al desorden público y la promoción de cualquier forma de delito.

### **Artículo 3º.**

Son faltas gravísimas toda propaganda en favor de la guerra, toda apología del odio nacional, racial o religioso que constituya incitación a la discriminación, la hostilidad o la violencia, sin perjuicio de sus connotaciones de delito (Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, Artículo 20).

## Ética Informativa

### **Artículo 4º.**

La actividad informativa se guiará por los siguientes principios rectores, que a su vez deben ser profundizados y explicitados en los respectivos Códigos o Manuales de Ética que los propios medios radiales se den en función de su línea editorial y organización interna:

- A. **Veracidad:** La búsqueda de la verdad y la objetividad son imperativos éticos en el ejercicio de la labor de informar. Ello implica buscar y difundir todas las versiones o visiones relevantes comprometidas en una información. Si no se ha podido obtener la versión del afectado o interpelado por una información periodística, debe consignarse la negativa de éste a dar su testimonio, o las circunstancias que impidieron acceder a esa fuente.
  
- B. **Pluralismo:** Se procurará otorgar a las diferentes tendencias y sensibilidades políticas, religiosas y culturales, un adecuado acceso a exponer su posición en función de las informaciones, comentarios y temas que conforman la pauta noticiosa y temática del medio que les afecte o interese.
  
- C. **Derecho de respuesta o rectificación:** Los tratados internacionales y la legislación nacional contemplan el ejercicio del derecho a respuesta o rectificación por parte de cualquier persona, natural o jurídica, que haya sido aludida por un comentario o información.

Independientemente de sus alcances jurídicos, será una falta grave no acceder a otorgar este derecho a quién lo solicite. La réplica o rectificación debe otorgarse en forma oportuna y eficaz, esto es en un espacio y contexto equivalente al utilizado en la comunicación que originó el reclamo.

D. **Honor de las personas:** Es una falta gravísima emitir juicios difamatorios o degradantes en contra de personas o instituciones, independiente de que éstos constituyan delito de injuria o calumnia y las acciones legales a que dieren lugar.

E. **Intimidad o privacidad:** La investigación periodística podrá incursionar en la vida privada de una persona, sólo en tanto las circunstancias investigadas sean relevantes en función del interés público que implique los hechos objeto de la investigación. A mayor notoriedad y responsabilidad pública de una persona, menor derecho a la privacidad.

Será falta gravísima investigar y difundir aspectos de la intimidad y privacidad de una persona cuando no esté debidamente fundamentada la relación de esos aspectos con la función pública que esa persona desempeñe.

F. **Responsabilidad:** La cobertura de eventos catastróficos o de conmoción pública debe hacerse con veracidad, pero evitando todo sensacionalismo que pueda causar confusión, pánico o alarma pública.

La cobertura de hechos policiales o delictuales, debe evitar el ensalzamiento de la delincuencia, el alcoholismo, la drogadicción, la prostitución, la pedofilia y cualquier conducta contraria al bien común que pueda verse relativizada por el humor o suscitar simpatías hacia el delincuente.

Debe evitarse el escarnio público de víctimas y victimarios, respetando su honra y la de sus familias.

G. **Respeto a los derechos del niño:** Debe tenerse especial cuidado de respetar los horarios en que se emiten programas con contenidos para adultos, especialmente aquellos que por su contenido erótico, violencia o complejidad temática pueda afectar negativamente la formación de los niños.

#### **Artículo 5º.**

Será considerada falta gravísima el no acatamiento de una resolución del Consejo de Ética de los Medios de Comunicación por parte de un socio de ARCHI, la que será

sometida a consideración de la Comisión de Ética que eventualmente podría recomendar la expulsión del socio infractor.

### **Ética Comercial.**

#### **Artículo 6º.**

Son faltas graves a la ética en el ámbito comercial:

- A. Publicar o difundir encuestas falsas o manipuladas con el propósito de engañar o inducir a error al público.
- B. Al publicar una encuesta o medición de rating, no especificar en forma clara y destacada la fecha y lugar de realización del trabajo de campo, el tamaño de la muestra, el margen de error, y demás datos técnicos relevantes de la metodología empleada.

Si se publicita el resultado de un determinado segmento de público (sub-muestra), debe indicarse claramente el tamaño muestral y el margen de error de esa categoría.

- C. El incumplimiento de los compromisos comerciales, independiente de los efectos legales que ello ocasione, es una falta a la ética que desprestigia a toda la industria.

En caso de no poder difundirse avisos comprometidos, sea por razones técnicas, de fuerza mayor o por error, es obligación informar al cliente y compensar la publicidad no irradiada.

- D. Retransmitir programas sin la autorización expresa de la emisora de origen. La comercialización de tales espacios o programas será considerada una agravante.
- E. Mencionar como miembro de una cadena o red de emisoras, estaciones que no la integren verdaderamente.

F. Publicitar una zona de cobertura o servicio falsa, con el propósito de aparecer cubriendo más de lo real y cualquier otra forma de publicidad engañosa.

Son faltas gravísimas a la ética en el ámbito comercial:

G. El uso malicioso del medio para perjudicar o afectar la imagen de una entidad comercial que no utilice los servicios publicitarios del medio, como una forma de castigarlo o inducirlo a contratar publicidad, es una falta gravísima.

H. Atacar, menospreciar o desprestigiar a otro medio por el aire, sin perjuicio de los efectos y sanciones judiciales que pudieren derivarse de esta conducta.

### **Ética Publicitaria**

#### **Artículo 7°.**

ARCHI ha propiciado junto a otras entidades gremiales de medios, avisadores y agencias de publicidad, la formación del Consejo de Autorregulación y Ética Publicitaria - CONAR, entidad que resguarda la ética publicitaria y dicta normas y recomendaciones para su ejercicio.

Para todos los efectos de la publicidad comercial y sus contenidos, regirá el Código Chileno de Ética Publicitaria del CONAR.

#### **Artículo 8°.**

Es obligación de todo radiodifusor conocer el Código Chileno de Ética Publicitaria y velar por el estricto cumplimiento de sus normas y recomendaciones.

#### **Artículo 9°.**

Se considerará falta gravísima el no acatamiento de una resolución del CONAR por parte de un socio de ARCHI, cuando se trate de una campaña de promoción del medio, hecho que será sometido a consideración de la Comisión de Ética que eventualmente podría recomendar la expulsión del socio infractor.

En el caso de piezas publicitarias de avisadores, que sean sancionadas por el CONAR, prevalecerán las obligaciones contractuales vigentes entre el medio radial y el avisador.

**Artículo 10°.**

La trasgresión de las normas de Ética Publicitaria, como las del presente Código en general, en espacios o programas arrendados a terceros, será de plena y exclusiva responsabilidad del concesionario, que no podrá invocar esta circunstancia como exculpatoria.

**Relaciones Gremiales****Artículo 11°.**

La libre competencia debe practicarse en forma leal y honesta, teniendo presente los intereses comunes de la industria y el respeto a las normas legales y éticas que norman nuestra actividad.

**Artículo 12°.**

Es falta grave utilizar la posición de dirigente de ARCHI, en cualquiera de sus niveles, para obtener ventajas comerciales o de cualquier índole, en desmedro de los demás asociados.

**Artículo 13°.**

Se considerará falta grave ventilar los asuntos gremiales por los medios, cuestionar o desacreditar públicamente los acuerdos de Asamblea, las resoluciones de la Comisión de Ética, del Consejo de Ética de los Medios de Comunicación Social, o del CONAR.

**Artículo 14°.**

Será falta gravísima insultar o desacreditar por los medios al Consejo o la Mesa Directiva Nacional, a la Mesa Directiva de un Comité Regional, a la propia Asociación, a sus autoridades o sus integrantes.

**Artículo 15°**

Son faltas a la ética en el ámbito del uso del espectro radioeléctrico

- a. No cumplir con la normativa técnica vigente, sea empleando mayor potencia, sobremodulando, o alterando la zona de cobertura de forma irregular es una forma

de competencia desleal de carácter grave, aun cuando no cause interferencia o daño directo a otro Radiodifusor.

- b. Cuando cualquiera de las conductas indicadas en el inciso anterior, produzcan una interferencia total o parcial a otra radioemisora en su zona de servicio, o afecten la calidad de sus emisiones, se considerará falta gravísima.
- c. Interferir la señal principal o del radio enlace de otro radiodifusor, constituye una falta grave.
- d. Continuar transmitiendo en cualquiera de las circunstancias descritas en el presente artículo, pese a estar informado de estar ocasionando una interferencia seria a otras radioemisoras.

*El presente texto del Código de Ética contiene modificaciones aprobadas en la Asamblea Ordinaria de Iquique de 1995, y en la Asamblea Ordinaria de Isla de Pascua, de 2007*

### 3. Técnicas de recolección de datos

#### 3.1 Formatos Entrevistas

##### 3.1.1 Formato Entrevista Alcalde

###### Entrevista N° 1

*Esta es una entrevista realizada con el fin de recabar datos para el seminario de investigación: “Plan de Comunicación Interna y Estratégica para la Ilustre Municipalidad de Salamanca”.*

Alcalde de Salamanca	Gerardo Rojas
Profesión:	Egresado de Leyes
Edad:	51 años
Tiempo en el cargo:	7 años
Tiempo en la municipalidad:	9 años

#### Tema 1: COMUNICACIÓN INTERNA

##### 1. ¿Cómo funciona la comunicación interna en la Municipalidad de Salamanca?

Regular, porque no tenemos desde el punto de vista de la comunicación informal, yo creo que nos cuesta mucho, creo que hay situaciones de roce entre los funcionarios, de desconfianza entre los funcionarios, no hay procedimientos regulares hasta donde yo sepa formales. Yo estoy viendo mi perspectiva como alcalde, no hay un procedimiento establecido formal entre los funcionarios, por eso digo regular. Lo óptimo sería tenerlos, escultural, de cómo opera la municipalidad en general y ésta en particular. Es un tema bien complejo lograr establecer canales formales, regulares, permanentes de comunicación sobre diferentes temas. Entonces ahí si tú me preguntas es regular. Es esta una municipalidad que ha crecido la cantidad de funcionarios y la cantidad de funciones que ha tenido. Hace ocho años atrás eran poquitos funcionarios, poquitas funciones, poquitos programas, entonces se fue incorporando mucha gente a la municipalidad, muchos programas a la gente, entonces la cantidad se hizo más compleja. Habían temas culturales entre los funcionarios más antiguos que son de planta, les costó adecuarse a este cambio. Hay temas también de gestión propia mía como Alcalde, que a veces uno trata de ir muy rápido y no logra adecuarse a los ritmos de los demás, o los demás a los ritmos míos. Hay temas de relaciones humanas complejas, cuando una familia crece tan rápido, que eran poquitos, eran cuarenta o cincuenta funcionarios y ahora somos ciento cincuenta funcionarios, se crean situaciones de relaciones humanas en donde el más antiguo siente que el más nuevo le pisó los cayos. Se ve enturbiada por temas situaciones de política partidista también, particularmente a medida que se van acercando las elecciones. Entonces por eso digo que es regular, tanto en las comunicaciones informales, en las relaciones humanas y la comunicación formal.

## **2. ¿Existe algún funcionario que se encargue de la comunicación?**

No. ¿Pero existe alguien que se encargue de la comunicación externa? Claro, es que yo estoy entendiendo la comunicación cómo yo el Alcalde le informo al director de tránsito la necesidad de un funcionario que un vecino que quiere un disco pare, no hay un método establecido claro y preciso o cómo el director del tránsito le plantea al director de obras que necesita diez bolsas de cemento para ir a poner ese disco pare, no tenemos un mecanismo establecido formal, no hay algo tan básico como un formato único de memorándum hasta una plataforma digital que sea un correo institucional para todos, desde ese punto de vista no existe. Desde el punto de vista, si lo pensamos las comunicaciones, desde el punto de vista periodístico si hay alguien informando dentro de la municipalidad ahora está el Pablo Barrera, que tiene un mecanismo que tampoco el bueno, es regular igual lo considero. ¿Por qué lo considera regular? Porque pienso que se podría hacer más digamos, mucho más allá de mandar un correo, manda información. La verdad, hoy día el correo se ha transformado en el medio digital de comunicación, se ha transformado en el peor problema porque la verdad es que uno recibe tantos correos, entonces es lo peor porque uno no alcanza a leer para mí por lo menos. Hay uno estudio por ahí, supe que dice que en realidad se han dado cuenta que con las tecnologías no han logrado desplazar la comunicación, la relación cara a cara.

## **3. ¿Qué canales de comunicación formal se utilizan?**

El memo y el correo, perdón el memo. El correo no está reconocido formalmente todavía. Según usted ¿Cuál es el más confiable o el que le produce menos ruido en la comunicación? Debiera llegar a ser el correo, pero que estuviera reconocido y no está reconocido formalmente dentro del municipio.

- Tenemos entendido que han tenido ciertos problemas con la plataforma, con el correo institucional? Poca capacidad, muy lento, se hace desagradable operar con él entonces por eso que no está reconocido formalmente al final. Nadie lo ocupa en realidad, en este tema llevan tres o cuatro años porque si fuera un problema de que el correo institucional lo pusimos ahora, es que el correo institucional lleva cuatro años, entonces nadie de nosotros ha sido capaz de resolver el tema, por ultimo todos los creamos un gmail.

## **4. ¿En qué departamentos hay más problemas de comunicación interna? ¿Por qué?**

Yo creo que en los departamentos que hay mayor capacidad de gente, Dirección de desarrollo comunitario, yo diría que ese es el más complejo por la cantidad de funcionarios y departamentos que tiene esa dirección. Eso al interior de esa dirección de departamento, pero en general como nosotros tenemos una redada distinta a otras municipalidades que están todos acá, yo diría que es entre todos. Pero al interior, al interior yo diría que DIDECO por la cantidad de funciones y gente que tiene, ese es el más complejo. ¿Y no existe un trabajo conjunto de parte del departamento de RR.PP., porque al interior de ese departamento hay un

periodista y debiese trabajarse con eso, hay algún trabajo? Es que yo pienso que no debería ser relaciones públicas, lo que aquí no hemos logrado es recursos humanos, debiera ser recursos humanos que debiera trabajar todo el tema de los procedimientos formales, entre recursos humanos y la administración municipal todo el tema de relaciones, comunicaciones, todo ese tipo de cosas.

**5. ¿Existe alguna instancia de comunicación en que los funcionarios conozcan lo que está ocurriendo al interior de la Municipalidad?**

Una instancia formal no.

- ¿Y por qué no se ha dado la instancia? No se ha hecho no más, es negligencia mía yo puedo empezar a explicar eso porque debería estar entre la administración municipal y recursos humanos estableciendo el mecanismo formal. Mira vamos a tener durante el año 2012 relacionarnos comunicarnos.

-

**6. ¿Cuáles son las fortalezas de la comunicación interna en la Ilustre Municipalidad?**

Es que partiendo de la base de que es regular, así como la gente oyó, yo aquí por favor no le estoy echando la culpa a nadie, es un tema de gestión mía, son mis problemas, soy yo el que no ha hecho todo esto. La verdad es que no le veo ninguna fortaleza, te lo digo bien en buena.

- Pero, por ejemplo una fortaleza sería que están todos en el mismo edificio. Claro de que estuviéramos todos en el mismo edificio debiera permitir, yo lo miro con la perspectiva de los años, debiéramos tener resuelta mejor la forma de comunicación, de conflictos laborales. Entonces, si es un tema súper interesante, si tú me preguntas de todos los ejes temáticos que nosotros estábamos trabajando había uno que se refería a la gestión municipal y ese es el que nosotros nos hemos ido más lento, si tú me preguntas yo no le veo fortalezas no por culpa de a, b o c, por culpa mía. Yo te dijera que hemos hecho operar las reuniones de comité técnico mensualmente, que tenemos una instancia formal de comunicación, que tenemos procedimientos para evitar conflictos laborales entre los funcionarios, no, todo el base a la "tincá", a la presión del momento, a cómo va, por eso yo no le veo y como recién dije que era regular porque no tenemos un procedimiento formal de comunicación como uno lo quiere entender, desde cómo trabajamos las relaciones humanas hasta cómo informamos las cosas entre los funcionarios yo la verdad que te digo, no le veo ninguna fortaleza. Tenemos potencialidades como estar en el mismo edificio, pero que no la hemos trabajado ¿qué más potencial si estamos todos acá? Y no que estamos repartidos unos en otros, yo de verdad no le veo ninguna.

**7. ¿Cuáles son las debilidades de la comunicación interna en la Municipalidad?**

Hartas, ya las dije, que no tenemos procedimientos formal que esté reconocido, que esté no sólo institucionalmente, sino que esté socializado entre los funcionarios, que esta es la forma que yo tengo de comunicar. Yo creo que uno de los grandes problemas es que no está socializada entre los funcionarios una forma de comunicación, yo diría que esa es una debilidad. Y en que todavía hay unidades que no se sienten por un tema cultural, que ya no es social, propiamente municipal como los departamentos de educación, los departamentos de salud, debilidades de falta de tener, en lo personal, cada una política clara de com. Interna. Yo la verdad, si tú me preguntas es el punto más débil que tenemos.

**8. ¿Cómo visualiza una comunicación interna efectiva en la Municipalidad de Salamanca?**

Lo ideal sería primero que se estableciera un procedimiento formal claro, que fuera una forma de comunicación, a través de los correos electrónicos pero que estuviera socializado entre los funcionarios. Y al estar socializado, ya los directores y yo debieran haber tenido resuelto el tema de la plataforma, que no fue capaz digamos.

**9. ¿Existen flujos de comunicación definidos?**

No, definido yo entendería porque tenemos claro que no sé, que un flujo de información tuviera definido resuelto estos temas de la com. Digital, que estuviera resultado que tuviéramos reuniones formales los directivos una vez al mes o semanalmente o quincenalmente.

**Tema 2: COMUNICACIÓN EXTERNA**

**1.- ¿Cuáles son los canales de comunicación externa que usa la municipalidad de Salamanca?**

También ahí tenemos una situación mala, nosotros tenemos los que se usan radio, televisión y prensa escrita.

**2.- ¿Cuál cree usted que de estos canales son más efectivos para llegar a la comunidad?**

El más efectivo es la radio.

- ¿Y se está usando a cabalidad, se está explotando? Si me pregunta eso, no.
- ¿Por qué no se está explotando a cabalidad? Mala gestión municipal, no ha habido un buen trabajo.

**3.- El presupuesto municipal contempla un ítem para difusión de las actividades de la municipalidad?**

Sí.

- ¿Cuánto es el monto? ¿Cómo es la distribución? Estamos hablando de millones de pesos, es harta plata. El año pasado en radio y en las dos o tres revistas y los dos o tres diarios gastamos 45 millones de pesos, eso es lo que le pagamos a los medios de comunicación. Este año en lo que tenemos de presupuesto vigente, sólo hablando de las radios y de los dos o tres diarios que hay tenemos 43 millones de pesos. Si consideramos todo lo demás, en servicios de impresión 3 millones 900 mil. Harta platita como municipio chico, encuentro que le estamos sacando poco provecho.

**4.- ¿La información que llega a la comunidad es difundida a través de cada departamento o existe una persona que emite toda la información hacia la comunidad?**

Formalmente me imagino yo que debiera ser el Periodista, si existe.

- ¿Lo hace?

No creo, mi percepción es que no.

**5.- ¿Cuáles son las funciones de la Relacionadora Pública y del Periodista Institucional dentro del municipio?**

Ella ya no está, se fue al CARES a viña, a otra dependencia municipal.

- ¿Y alguien ocupó su cargo?

Es que lo que pasa es que no, el cargo de ella formalmente el jefe de relaciones públicas es don Jorge Salvidar. Lo que pasa es que ahí hay que entender un poco la óptica de la municipalidad, el jefe de RR.PP. hay que relacionarlo con lo que son las plantas municipales el jefe de RR.PP- no puede ser otro más que Don Jorge Saldivar. Yo como chuchufleta metí a la Karen sin ningún cargo, porque legalmente no puede tener ningún cargo. Entonces ella cumplía el rol de RR.PP que no es lo mismo que comunicaciones.

-Y actualmente ¿Cuáles son las funciones que él está cumpliendo como jefe de relaciones públicas? Tiene reglamento dentro del departamento de RR.PP que él debiera cumplirla, el tema ahí legal un poco, a lo que quise referirme al principio, hay que tener ojo, esta no es una empresa privada donde yo por ejemplo: el director de obras es don Mario Báez y no lo puedo cambiar. Y el jefe de Relaciones Públicas en la planta municipal es don Jorge Salvidar, a él yo no lo puedo mandar a otra función, es el no más. Y esas funciones, sea bueno o malo, yo no puedo saltármelo.

- Pero ¿Cumple las funciones?

No, si me preguntan no, todos sabemos que no, las causas y motivos porque tampoco tengo en la municipalidad como apretarlo, aparte de garabatearlo todos los días. Es verdad, son los dramas que existen en la administración pública también, aparte de lo flojo y lo poco gestores que seamos la autoridad de turno, pero tienes que drama de que todo funcionario municipal para poder

despedirlo tiene que estar dos veces, dos años consecutivos mal evaluado y la evaluación no la hace el alcalde, la hacen los propios funcionarios. Tú te encuentras con funcionarios y las plantas municipales son chiquitas, de 150 funcionarios, nosotros tenemos de 48 personas, pero que tienen la formalidad para poder cortar el cheque, la Karen no podía firmar, no podía hacer nada.

**6.- ¿Es la revista municipal un canal de comunicación reconocido por la comunidad?**

Yo en mi opinión creo que lo estábamos haciendo muy bien, ya llevábamos tres ediciones pero se chantó porque, yo pensé que ya el otro número estaba listo para salir pero no salió. Ahí hay un detalle, el cuarto número tengo entendido que no ha salido todavía- Había cierta regularidad, el cuarto número debió haber salido a principios de junio, fines de mayo.

**7.- ¿Cómo miden la retroalimentación de la comunicación en el municipio?  
¿Se podría mejorar, cómo?**

En general no tenemos una forma implícita hecha, pero yo creo que la info que entregamos es mala. Más que nos digan que es mala, no se entrega en forma regular, consistente, permanente, teniendo todos los instrumentos que tenemos.

- ¿Entonces se podría mejorar? Más que mejorar, se podría hasta crearlo, hacerlo.

**Subtema: Vinculación con el medio por medio de la comunicación externa**

**1. ¿Cómo define usted la relación entre la municipalidad y la comunidad?**

Ahí la defino como en todas las municipalidades, mala. Es un tema complejo, ojo, el tema de las municipalidades están medidas en el mundo... Según la CEP y nunca aparece en las noticias ¿Saben ustedes cuáles son las cuatro instituciones mejor evaluadas según la CEP? En el cuarto lugar están las municipalidades, yo mismo me llevé la sorpresa. Entonces es un tema my complejo el tema de las municipalidades porque si yo salgo a la calle aquí y pregunto la percepción de la gente sobre la municipalidad es mala, si yo salgo en La Serena, en Las Condes, Vitacura, en algunos casos se sabe la gestión, en otros casos se asocia mucho también porque es un tema bien complejo, porque la primera cosa con la que el ciudadano se enfrenta con es la municipalidad. O sea, hay un hoyo malo en la calle: “puta no han arreglado este hoyo, el alcalde” y la municipalidad es chica entonces dicen “el alcalde, este tal por cual que no ha arreglado el hoyo”. En el municipio no tenemos, aunque tuviéramos plata legalmente no podemos meternos porque contraloría tampoco nos deja, en el sector rural el camino está malo “puta

el alcalde no ha reparado ninguna cosa” entonces y nosotros aunque tuviéramos máquinas y capacidad técnica, contraloría tampoco deja meternos y porque es función de vialidad. Si alguien va al hospital en una comuna pequeña que alguien te atiende mal, se asocia al rol del alcalde o del municipio. Entonces, si tú me preguntas la percepción en general de las municipalidades no es buena. En algunos casos en comunas grandes, en algunos casos intrascendentes para la gente porque la verdad si tú haces una encuesta en Ñuñoa, no estoy hablando de una comuna rica, en lo cotidiano la gente no ve al municipio. Yo viví en Ñuñoa, en lo cotidiano no lo ve. En una comuna más pequeña sí la ve y ve más de lo que debiera ver porque todo lo asocia, porque tiene una incidencia más directa en la vida cotidiana. Y si tú vas a la Serena, estoy aventurando no más, vas a un barrio muy populoso, de nivel socioeconómico en La Serena que no sea muy bueno, probablemente la municipalidad no tiene una incidencia, una importancia mucho mayor, que si te vas a San Joaquín probablemente, ¿en qué incide la municipalidad? Se van a dar cuenta que no pasa el camión recolector de basura y se les junte la basura, ahí recién van a saber que existe la municipalidad, es complejo. Yo parte de la base de ningún prejuicio que es mala.

## **2. ¿Cuáles son las localidades con las cuales tiene mejor relación? ¿Y con cuáles tiene conflictos?**

Sí. Yo distinguiría que en general va un poco asociada la relación que tenga el municipio y la percepción que tengas las personas de la localidad con el Alcalde. En general las localidades rurales en esta comuna se sienten postergadas, yo no podría nombrar una comunidad con la que yo sienta que tenga una mala relación, como municipio y como alcalde. Yo en lo personal trato de, hay localidades que si ellas sienten de mi que tienen una buena relación conmigo y con el municipio, y hay gente que siente que es pésima y en algunos casos injustificadamente porque a lo mejor, en lo personal he tenido poca presencia en ciertas localidades porque la gente asocia una mala visión que se ha creado en la política, esta cuestión de que las autoridades y los alcaldes, los concejales, los diputados y los parlamentarios tienen que estar en terreno todos los días. Es lo peor para una gestión, no sé si es políticamente correcto lo que estoy diciendo, para mi encantado levantarme en la mañana e ir a tomar desayuno en Cuncumén, estar reunido dos horas, después irme a Chillepin, otras dos horas. Almuerzo en Las Tococas, me vengo unas dos horas a LLimpo, después me vengo a Jorquera. El día martes me levanto, hago lo mismo en otra localidad y paso todo el tiempo en terreno, el “descueve” y todos estos papelitos, y toda la gestión que tengo que hacer en La Serena para conseguir plata y las cuestiones que están en otro lado ¿cuándo las hago? Entonces se ha creado una distorsión tonta, torpe de los políticos de “Yo so voy a terreno” y un parlamentario me daría lo mismo que no viniera, hoy lo conversábamos con el CDL, el consejo de desarrollo local porque ellos me plantearon que el SEREMI de agricultura había hablado de este gobierno,

había hablado muy bien de mí porque era muy gestor, que era la comuna que tenía más plata y más cosas, pero eso es porque mañana tengo que estar en Serena y el lunes tengo que estar en Serena en la tarde y en la noche estar de vuelta (Salamanca). Perdón que yo me haya ido un poco, porque yo no puedo sólo acotarme al tema de la entrevista (...) Se desvía del tema, habla que quiere a los parlamentarios en el congreso legislando.

**3. ¿Existe manejo de crisis comunicacional con temas relacionados a la vulnerabilidad ambiental?**

Es que nosotros tenemos para los casos de alguna situación medioambiental y que ha operado lo tenemos, hay, existe. Y de hecho para entender un poco el tema medioambiental desde el punto de vista que está enfocando, un camión con ácido determinado que se da vuelta, ahí nosotros tenemos un sistema, mecanismo que lo tiene la comuna, que opera dentro de un sistema que está incorporado carabineros, en servicio de salud, los servicios del agro, de todo el mundo y la forma en que se informa a la gente, es la forma que se le avisa básicamente con la contingencia son las radios, que en esta comuna es lo que llega a todos lados, es la radio, eso es lo que nosotros ocupamos.

**4. En alguna oportunidad cuando ud. Nos contó sobre todo el proyecto que abarcaba la revista municipal nos mencionó que el 1º número al parecer había sido financiado con ayuda de minera los Pelambres?**

No, el 1º número fue financiado con recursos propios. El 2º y 3º número de la revista fueron financiados por recursos municipales.

-Entonces no existen aportes de la minera para proyectos comunicacionales del municipio.

Del caso específico de la revista no. +

- ¿Y para los demás proyectos comunicacionales que se tengan?

Para los demás proyectos comunicacionales no, otra cosa que para actividades sí tenemos apoyo derrepente de la minera, para actividades de relaciones públicas, para lo que es comunicacional, comunicacional, para lo que yo pienso que debiera ser no hay un aporte de la minera.

- ¿Y qué tipo de actividades serían esas?

Por ejemplo, lo que ha sido tradicional, una artista para el festival de las brujas, para ese tipo de eventos que son netamente puntuales, así que tampoco es un aporte, es para que tengan una idea porque hay una distorsión que a mí me molesta mucho del municipio. Porque cuando viene algún primo mío, ve el edificio, ve la plaza, ve el gimnasio... qué bueno que tienes la minera aquí. Yo no tengo ningún aporte de la minera aparte de la placa que les costó \$50.000 abajo, hay cero aporte. Del informe de la contraloría, yo hice una auditoría el 2010, porque también pensaban que aquí ingresaba plata a manos llenas de la minera, y descubrieron

que en los últimos cinco años que yo he sido alcalde han ingresaron 426 millones de pesos a la municipalidad, de esos, 222 eran para la compra de un terreno y el diseño para una liceo politécnico y el saldo en cinco años, estamos hablando no más de 500 mil dólares, es lo que ingresó en las actividades de cinco años, los cantantes para los festivales, todo ese tipo de cosas. Entonces ojo con esto de que pueda existir un gran aporte, para mi encantado, si a mi me dicen oye mira La minera, yo te ofrezco 100 millones de pesos para que pueda tener un buen programa comunicacional y una buena política que va a durar tres años, ya el “descueve” yo lo acepto encantado, pero no existe.

### **Tema 3: PARTICIPACION COMUNITARIA**

1. ¿Qué importancia le atribuye a la participación comunitaria?  
Absoluta, o sea, es súper importante. El tema de la participación es muy potente yo le doy la mayor importancia.

2. **¿Qué rol le asigna a la comunicadora externa en la construcción de dicha participación?**

Si hubiera una mayor comunicación, tal vez pudiese haber una mayor cultura y participación. Y aquí voy a meter un poco el dedo en la yaga, no vaya a ser cosa que estemos cayendo en la “participatitis”, es que la verdad es que mucha gente habla de la participación, queremos más participación, pero hay una serie de instrumentos de participación del concepto positivo de la palabra, pero que no se ocupan hoy en día. Yo me imagino que ustedes están inscritas en una junta de vecinos de su barrio y van a las reuniones periódicamente. De cuatro que hay aquí, sólo el 25% asiste. De nosotros cuántos participa en el consejo consultivo de salud que hay en los establecimientos, quién se integró a participar o se preocupó de participar en esta institución que se encargó de reemplazar al famoso CESCO, la organización de la sociedad civil, ninguno de nosotros. Yo lo hice por cumplir la ley ¿Quiénes de nosotros participa activamente si somos militantes en algún partido político? Yo estoy diciendo que si nosotros tuviéramos una política comunicacional a lo mejor la participación pudiese ser mejor. Yo invite, nosotros empezamos a trabajar en una ordenanza medioambiental hace quince días atrás, el día del medioambiente no quisimos hacer ninguna actividad pero sí de una vez por todas tener una ordenanza de participación medioambiental, invitamos a todas las organizaciones a las 17.00 no era marcha, no era tomarse un camino, no era quemar neumáticos, no era un festival, no había artistas, llegaron dos personas. Entonces qué mejor instancia de participación que la ciudadanía trabajáramos en conjunto la ordenanza medioambiental, o sea, es un tema que es bien farandulero diría yo de alguna manera, pero no llegó nadie. No llegaron los representantes de la unión comunal de la junta de vecinos, no llegó la OCAS que es una organización medioambiental de la comuna, entonces yo creo que por un lado de la “participatitis” hay una serie de canales de participación que la gente no los ocupa en su vida cotidiana, el centro de padres ¿Cuántos van a las reuniones del centro de padres? En los colegios particulares subvencionados van un poquito

más, pero en los colegios que yo veo, municipales no van. Yo creo que hay hartas instancias, qué mejor que la junta de vecinos, en los clubes deportivos, te lo digo altiro la ANFA tiene que andar buscando jugadores el fin de semana para que vayan a jugar a la pelota. Ojo con el tema de la participación. Para terminar yo tengo reuniones todos primeros viernes de cada mes con las juntas de vecinos, en las mañana rurales y en la tarde urbanas.

**3. ¿Cómo se vincula la municipalidad y el alcalde con los diversos grupos sociales de la comuna?**

Regularmente tenemos todos los primeros viernes de cada mes con las juntas de vecinos, tenemos todos los primeros miércoles de cada mes con el consejo comunal del agua, que es una instancia donde está desde la junta de vigilancia del río del Choapa, río Chalinga, la asociación minera, la unión comunal urbana de la junta de vecinos, las empresas mineras de la zona, está la empresa Capel que es una cooperativa, están las grandes empresas agrícolas. Los segundos miércoles de cada mes con todos los consejos consultivos de cada sector rural, yo no fallo a eso. Aparte a todas las reuniones.

**4. ¿La municipalidad otorga algún tipo de facilidades para que las personas de localidades alejadas se acerquen a la Municipalidad?**

Dependiendo, hay varios, por ejemplo a la junta de vecinos nosotros le proveemos el almuerzo para que vengan tranquilos a la reunión. Los días viernes que viene la junta de vecinos y estamos hasta que las velas no ardan, desde las 09:00 a las 13:00 hrs nos paramos a almorzar. Yo no me comprometo ese día, no salgo. Entonces ese día nosotros le proveemos la alimentación. En otros casos puntuales nosotros llegamos a proveer la locomoción, depende.

**5. ¿Usted considera que es necesario que existan radios comunitarias? ¿Por qué?**

La verdad es que no tengo una opinión formada al respecto, en la práctica. Yo te voy a ser bien honesto, no sé si son necesarias o no.

- Pero cree, por ejemplo ¿Qué podrían ser provechosas?

Sí, yo creo que sí.

**6. ¿El concejo municipal se comunica directamente con la comunidad o lo hace a través de la Municipalidad?**

Las actividades del concejo, cuerpo colegiado esas se hacen desde el municipio que son pocos en verdad, las atribuciones del concejo son pocas. Pero uno como alcalde siempre trata de incorporar todo lo que se comunica acá. Y lo otro es lo que hace el concejal hace personalmente, son dos temas diferentes.

#### **Tema 4: ROL DEL MUNICIPIO**

##### **1. ¿Cuál es el factor distintivo (que caracteriza) de la municipalidad de Salamanca con respecto a otras Municipalidades?**

Tantas cosas, hartas cosas. Esta municipalidad tiene la capacidad con respecto a otras de trabajar –bien o mal- en varios temas a la vez, es decir, cuando menciono varios temas, una municipalidad del nivel de la nuestra de una comuna de 25.000 habitantes, lo voy a plantear en obras de infraestructura le bastaría estar ejecutando una obra por un monto de un tercio de lo que nosotros hacemos en el periodo de un alcalde. Nosotros tenemos la capacidad de obras, en infraestructura de estar trabajando en la comuna, en la región, con más obras en ejecución en términos nominales de los alcantarillados que estamos haciendo en Tranquillas, Chillepín, Coirón, el gimnasio, sedes sociales, hasta llegar a trabajar paralelo en temas como los que planteaba de la ordenanza ambiental, no sé, temas tan disimiles y tan paralelos, tan diferentes en estar caminando al mismo tiempo. O estar trabajando el convenio con la universidad de San Juan-Argentina donde los niños ya están en proceso de inscripción en la Universidad Nacional de San Juan. O estar trabajando en educación, en salud, agregándole sobre lo que nos manda el servicio de salud en un programa que estamos con los dentistas sin fronteras. O incorporando programas, a diferencia de otros municipios aquí tenemos na oficina de asuntos estudiantiles, donde vemos todo el tema de becas y cosas. Y yo con mucha molestia lo digo, si nos comparamos con otros municipios en la región, la verdad con mucha molestia lo que nosotros hacemos es potente. Somos capaces de delegar, aquí en la munu ningún funcionario sabe que puede ir con una “chiva” de no pude ir a tomar una ficha de protección social porque no había movilización, él sabe si se va en bicicleta no hará a dedo, caminando, no es tema. Tenemos harta capacidad de gestión, no sé si es buena que nos metamos en tantas cosas.

##### **2. Según usted, ¿Cuáles son las oportunidades que tienen en el Municipio de Salamanca en la Comunicación Externa?**

Oportunidades, es que tenemos los recursos, tenemos los instrumentos, tenemos cosas para comunicar, tenemos cosas para informar. No tenemos prejuicios respecto de gente que no comparta algunas opiniones.

##### **3. Y ¿Cuáles cree usted que son las amenazas latentes en estos momentos y que provocan una lejanía con la comunidad?**

Yo creo que las amenazas somos nosotros mismos que no somos capaces de comunicarlo no más, porque yo les hice un pequeño barniz de todas las cosas que tenemos para comunicar.

4. **Uno de los principios orientadores que aparecen en el PLADECO declara “una gestión municipal amable” ¿A qué se refieren con esta afirmación? ¿Cómo se está logrando este tipo de gestión? ¿Existen acciones concretas para cumplir con ese principio?**

Eso tiene que ver con cosas muy domésticas, súper fácil. Como que si está sonando mi teléfono afuera y hay un funcionario contéstelo, no esté sonando siempre. Que si viene una Señora con muy mala cara ser como el payaso del circo, atenderla bien, como corresponde, decirle que no y que se vaya como Dios manda. O ser amable, si a un dirigente se le pasó la micro y se quedó en una reunión no hacerse el tonto y por lo menos preguntarle ¿tiene en qué devolverse a Llimpo? Y te voy a dejar.

5. **Uno de los lineamientos estratégicos establecidos en el PLADECO pretende lograr una sociedad comunal más inclusiva en pro de una identidad local más fortalecida ¿Cómo pretenden lograr este objetivo?**

6.

Ese es largo y ahí juega un rol fundamental las comunicaciones que es nuestro punto débil, o sea, ahí tiene que ver con varios temas. Es largo de explicarlo y largo de hacerlo ¿Por qué tiene importancia el tema de la comunicación? Nosotros somos una comuna donde hasta hace 10 años todos nos saludábamos en la calle, mira viene don Juan Soto que es casado con doña Perlita. Todo esto ya no existe, se perdió el hábito (...) Llega tanta gente que nos hace perder nuestra localidad. Tiene que ver también con cosas culturales, cómo lo vamos a hacer el tema comunicacional puede llegar a mantenernos de manera más uniforme, es largo y complejo.

## **Tema 5: LEY DE TRANSPARENCIA**

1. **¿Quién está a cargo de la página “Institucional” de la municipalidad?**

Hoy día no sé, pero justo coincide esta pregunta que tú me haces con que nosotros hace un mes atrás de reorganizar todo el tema de la ley de transparencia, lo que teníamos como OIRS cuando se crea y pasa a ser en las municipalidades, parte como el pariente pobre, nosotros la verdad estamos muy mal evaluados en el tema de transparencia y modificamos todo, ahora tenemos un equipo trabajando ahí ¿Cuál de ese equipo está a cargo de la página web? No sé qué persona, yo sé que don Eric Rojas está hoy a cargo de la OIRS, Eric Rojas depende de la administradora municipal, pero cambiamos todo el concepto de lo que era ley de transparencia. Primero porque había una serie, nosotros veníamos evaluados según este comité de transparencia con un 16% de cumplimiento de las normas de la ley de transparencia, uno podría decir que habían una “cashá” de municipalidades en la misma. Así que por eso hicimos un cambio, en donde

además le pedimos, igual nos costó, cada unidad ahora tiene un encargado, cada dirección tiene un encargado. Yo no sé si los directores lo tomaron a pecho este tema, por a partir de eso tenemos un encargado Don Luis, él sabe que se debe entender con tal persona, sabe los plazos, es su responsabilidad que la página web esté actualizada. Pusimos que en plazo de un año estar entre las 10 municipalidades con mejor cumplimiento de ley de transparencia, para que una vez que llegemos a esa meta en un año llegar a cumplir estar dentro de las 10 primeras, nosotros poder formar un convenio con transparencia internacional.

**2. ¿Cómo controla el alcalde el cumplimiento de lo establecido en la Ley N°20.285?**

Eso depende ahora, hemos ido trabajando no se vayan a ir con la idea de que la municipalidad formalmente hay un despelote comunicacional, hay un organigrama, donde yo no me entiendo con Juanito Soto de la OIRS ni sé quien la integra, a mi me responde la administradora Municipal, a la administradora Municipal le responde el encargado. Si tú me preguntas el nombre de los que están ahí no tengo porqué saberlo, porque tengo más de no sé cuántos funcionarios y no tengo porque saberlo, a mi me responde la administradora, ella es su meta, ella me responde. Ella va a apretar a Eric Rojas, si a mi ella a la vuelta de un año no estamos entre los diez primeros ella pagará los costos y ella le hará pagar los costos a Eric Rojas y el a las otras personas.

**3. ¿Por qué el nombre? ¿Por qué no tiene nombre institucional? ¿Tiene algún significado en especial?**

Si me preguntas la verdad, buena pregunta. No, tienes razón porque uno busca municipalidad de algo... ([www.municoquimbo.cl](http://www.municoquimbo.cl))

Eso a nosotros nos llamó mucho la atención.

Es que fueron surgiendo todos estos temas dentro de la dinámica tan rápida, no nos dio tiempo de pensar todas estas cosas (página web).

Es nuestro problema, nosotros somos un municipio con una gestión tremendamente exitosa, y si la ciudadanía no lo percibe es porque falla el tema comunicacional y no es un tema de que no estén los medios.

- Otros directores dijeron que en la municipalidad se estaban haciendo muchas cosas... (..)

Tú me planteaste porque era regular, estoy siendo generoso con decir eso.

- Más allá de lo que dice usted, que es su responsabilidad tiene que haber otro falla.

La falla está porque la gente ha cambiado, porque la gente no cacha la weá, si me preguntas la falla colócale con nombre y apellido Pablo Barrera. Tengo un periodista contratado para que se encargue en cualquier parte de esos temas y donde aquí yo a la gente no le pongo ninguna cortapisa, si a mí un cristiano me dice oye yo para hacer mi trabajo necesito diez personas, yo delego, yo mi

concepto del alcalde de querer hacerlo todo estaríamos haciendo el décimo de las obras. No habría CARES en Coquimbo, no habría CARES en Viña, no habría casa de acogida en Coquimbo, no habría el traslado de los pacientes rurales que te estaba diciendo recién, no habría las obras físicas. Yo entiendo que un profesional, lo que uno les paga es la pro-actividad po' weón, eso no se les olvide nunca. Porque para lo otro me contrato al carnicero de la esquina. Si yo contrato un médico y me va operar del corazón, supongo que el weón me va a operar y no me va a dejar en la mitad de la operación dejándome con el corazón abierto. O sea, eso lo que uno contrata de un profesional, por eso uno delega, si yo voy al dentista, abro la boca y me cierra lo de ahí, porque me dejó tapada la muela y no se puso a escuchar el partido (...) Es mi responsabilidad no cambiarlo no más y ahora también cuando uno entra a una empresa esa es la dinámica, estoy a cuatro meses de una elección, no sé si es mejor el remedio que la enfermedad. Cuando un gallo se va vacaciones y sé que la revista no está hecha ni armada, ni ninguna cosa, ni mandada a la imprenta, pero esa es culpa mía, la culpa no es del chancho sino del que le da el afrecho. Yo asumo la responsabilidad porque es fácil uno empezar a echar las culpas que el profesional tanto no hizo esta cuestión. Donde al final las únicas comunicaciones en la radio, cuando yo logro darme un tiempito, cuando un buen periodista me dice alcalde aquí yo le tengo programado para mañana, me venga a avisar el día antes que ud. tiene que estar en la radio Paola a las 10.00 am principalmente me interesa que destaque estos temas. Y no el programa de los días miércoles donde yo voy y el Manuel me pregunta ¿qué vamos a hablar hoy día? Y chucha yo me acuerdo qué vamos a hablar, me entiendes. Eso es lo que entiendo yo ¿o no?

### 3.1.2 Formato Entrevista Directivos

#### Entrevista N°3

*Esta es una entrevista realizada con el fin de recabar datos para el seminario de investigación: “Propuesta de un Plan de Comunicación Interna y Estratégica para la Ilustre Municipalidad de Salamanca”.*

<b>Nombre:</b>	<b>Yanira Fernández (Administradora Municipal)</b>
<b>Profesión:</b>	<b>Ingeniero Comercial</b>
<b>Edad:</b>	<b>34 años</b>
<b>Tiempo en el cargo:</b>	<b>1 año, 7 meses</b>
<b>Tiempo en la Municipalidad:</b>	<b>7 años</b>

#### Tema 1: Comunicación Interna

##### Subtema 1: Relación entre departamentos

#### 1. ¿Cómo funciona la comunicación interna?

No es buena. Lo que pasa es que no hay mecanismos establecidos para determinar la comunicación entre las unidades, se da no por un tema formal, sino que se da mucho el tema personal para hacer las comunicaciones. No hay informativos, es que el tema de requerimientos, la información yo la puedo tomar de varias formas, o sea el tema de comunicación, aquí se da el tema de los memos, el oficio es un tipo de comunicación que pero comunicación de actividades por ejemplo o de programas que están desarrollando cada una de las unidades cuesta que se sepa, o sea, trabajan de forma muy aislada cada una de las unidades en temas municipales, no se comparte mucho la información. Hay un informativo interno que se está entregando una vez a la semana, eso debe llevar este año que nosotros lo comenzamos a desarrollar con el objetivo de dar a conocer que actividades está desarrollando cada unidad. Para que en el fondo, todos los funcionarios municipales sepamos como municipio qué se hace, porque se tiende sólo a saber lo que hace tu área, no en la totalidad en la organización. ¿Quién desarrolla ese informativo? Relaciones Públicas

## **2. ¿Quién se encarga de la comunicación del departamento?**

Es que yo tengo relaciones públicas, está en mi área, ustedes deberían conocer primero el reglamento interno para darse cuenta como está el tema del organigrama para que sepan cómo están conformadas las unidades. A mí me corresponden RR.PP. Tengo esa unidad además del departamento de educación, salud y una unidad de los guardias. Yo trato de hacer circulares, en el fondo, cuando pasa algo a nivel general que tiene que ver a veces con cambio de personal, por ejemplo ahora, estamos formando la OIRS, se está integrando un equipo y para que se enteren todas las unidades se hacen circular, pero eso es por iniciativa no es que haya un mecanismo acá que uno, por ejemplo, la otra unidad sepa que frente a un cambio debería hacerse una circular para que todos manejemos la misma información.

- Entonces eso en los otros departamentos ¿no se da? No, es un tema de cultura.

## **3. ¿Cómo evaluaría la comunicación de su departamento? (Fortalezas y Debilidades)**

Trato de que sea buena con el tema de las reuniones mensuales para saber en qué están, pero es difícil que ellos traigan información para acá, hay un tema de cultura, cuesta mucho dar a conocer sus actividades, programas y proyectos. ¿Quiénes asisten a esas reuniones mensuales? En mi unidad son los jefes ¿Y ellos tienen que dar a conocer a los funcionarios que están a su cargo las distintas informaciones? No sé, yo tengo la reunión y es preguntaren qué están, cómo han ido avanzando, uno trabaja en base a actas de reunión y de ahí a un mes a otro uno sabe si se cambio en algún tema, si hay nuevos convenios, o si hay que trabajar en otro punto. Pero no sé si después los jefes tienen las reuniones con su equipo para traspasar la información. ¿Cuáles serían las fortalezas y debilidades? La fortaleza que veo es que nosotros funcionamos en un solo edificio, por lo tanto es más fácil difundir algo. Y la debilidad es que no hay cultura en el tema comunicacional.

**4. Describa las relaciones entre departamentos.**

Se está tratando de que haya mayor contacto entre las unidades, eso lo estamos desarrollando nosotros, lo que es administración. Por ejemplo para abordar los compromisos del alcalde no solo depende de una unidad sino que acá además de ver una dirección, no sé, ponte tú un caso social, necesito que esté DIDECO, que tenga que estar finanzas para el tema financiero y, a veces, obras porque pasa por una solución habitacional. Por lo tanto, eso estamos desarrollado desde que asumí esa reuniones de trabajo en que abordar la solución pero con todos los involucrados, pero en el fondo eso lleva, está en el sistema porque antes no se trabajaba así, por lo tanto, falta todavía el tema desde las otras direcciones frente a una necesidad. Cuando ven que hay un problema que va más allá de sus capacidades o de sus obligaciones o de su dirección cuesta que ellos convoquen, si yo no los convoco ellos no lo hacen. Y el problema o la demanda que plantearon en alguna junta de vecinos ahí queda detenida, eso le están faltando a las direcciones, si no viene desde arriba la convocatoria no se tiende a abordar la solución de manera compongá y ese era por un tema cultural, aquí cada uno trabajaba en su área no más, si es que llegaba y si no llegaba el requerimiento de compras, si no lo hacía finanzas, obras quedaba detenida no más, no se avanzaba con la ejecución de la obra.

**5. Usted me dijo que realizaban reuniones mensuales con los departamentos que tiene a su cargo y que también hacían memos, circulares, pero ¿Realizan alguna otra actividad para que se integren, para que las personas se conozcan?**

Mira estábamos trabajando el año pasado que eran las reuniones técnicas que era las que convocaba el alcalde con todas las direcciones municipales. Ahí se daban informaciones de todas las unidades y ahí, a veces, las unidades planteaban algunos problemas que tenían dentro de su dirección. Se dejaron de hacer por el tema de agenda del alcalde, o sea, no se priorizaron están reuniones más. Si era una buena instancia porque permitía que los directores tenían este nexo más directo los el alcalde, nosotros la habíamos fijado todos los lunes de cada mes en la tarde, la hacíamos todos los lunes. Y este año no hemos hecho ninguna, ya llevamos seis meses y no se ha realizado ninguna. El año pasado de los doce meses, yo creo que hicimos ocho o nueve, pero al menos era bien demandada por lo que nos dimos cuenta, de parte de las direcciones. Porque a veces ahí, te permitiría ahí ver las soluciones con otras unidades, pero este año no se ha priorizado.

**Subtema 2: Comunicación interna en la Municipalidad**

**6. ¿Conoce el reglamento interno de la institución?**

Sí, lo hice yo.

**7. ¿Conoce usted la misión y visión de la Municipalidad?**

SÍ. ¿Usted cree que todos los funcionarios sepan en qué consiste? Al menos nosotros para abordar el reglamento, para estructurarlo, nosotros hicimos un borrador primero. Y después ese borrador por dirección fue distribuido a cada uno de los directores para que abordará, porque nosotros lo que podemos hacer está estipulado en la Ley orgánica, o sea, no podemos ni crear más cosas sino que limitarnos a lo que dice la Ley. Por lo tanto, ese es como el primer corte que hicimos nosotros con la elaboración del reglamento interno, de ahí se lo entregamos a cada uno de los directores para que cada uno de ellos los abordara en qué sentido, que hay cosas que la están haciendo otras unidades, ya sea, porque no cuentan con el personal actualmente en esa unidad por un tema cultural, que quedo alguna función en esa unidad que no le correspondía. Por lo tanto, el reglamento s lo adecuamos a nosotros, ponte tú, que la Dirección de desarrollo comunitario (DIDECO ) que tiene que ver con los servicios comunitarios, que antiguamente era “aseo y ornato”, ellos por normativa o reglamento tiene que ver con el tema medio ambiental, pero el tema medioambiental se creó en DIDECO, así que se sigue manteniendo ahí , adaptándonos al modelo actual como está funcionando la municipalidad, se le incluyeron otras funciones que no tenía, por ej. El tema de la administración del cementerio, que antes lo llevaba finanzas y que no era una administración propiamente tal, sino que era una venta sólo de nichos. por lo tanto, así se crea el área para administrar que va más allá de vender nichos, sino que cómo genero proyectos, la compra de más terrenos para la compra de nichos, un reglamento que haga funcionar esta nueva \_\_\_\_\_ cementerio.

Pr lo tanto, se ve mucho las realidades de cada una de las unidades y esa era función de cada director. El director ahí Con su equipo debería trabajar en el tema de designar bien las funciones a quien le correspondía a cada área dentro de su dirección, después nosotros cuando lo validamos, porque teníamos que validarlo con el concejo municipal, después se le hizo entrega formal a cada director en una actividad que desarrollamos para esto es función de cada uno de los directores traspasar la información hacia sus funcionarios. Así que ahí desconozco si es que se hizo este ejercicio, porque es responsabilidad de ellos consensuar este instrumento con su equipo.

**8. Actualmente a su juicio ¿Qué se podría mantener, potenciar o cambiar en términos comunicacionales?**

Se necesita formalizar el tema de la comunicación, aquí todo funciona mucho por ruido, si se entera, está mucho esa cultura de boca a boca, pero a veces la información original termina siendo totalmente distinta a lo que era en un principio. Formalidad es lo que yo necesito dentro de la comunicación.

**9. ¿Cuáles son los canales de comunicación establecidos?**

El tema del memo, circulares, oficio, los e-mails. Hace un tiempo atrás se consideraron como canal oficial, pero ahí hay un problema porque a algunos no nos funciona el correo institucional así que estamos utilizando el correo personal. Porque siempre hay problemas con la capacidad así que ya no optamos por el “arroba salamanca. cl” ¿Por qué no está funcionando? Porque no se ha hecho cargo bien la unidad de informática, de habilitar un buen servidor que nos permita trabajar con el correo institucional. ENTONCES ¿actualmente tienen una plataforma institucional, pero no la están utilizando? No porque es mala, por ejemplo si a mí me mandan documentación, un archivo pesado, se completa, la capacidad es mínima así que constantemente te rebotan los correos porque uno debe estar revisando, aún cuando uno utiliza o descarga en otro lado para que no se llene, pero a veces por no pago nos cortan el servicio así que estamos una semana atrasado, no hay continuidad ni tampoco se le ha dado importancia a lo que es el correo institucional.

**10. De estos canales establecidos, ¿cuáles son los que más se utilizan?**

El teléfono y cara a cara, pero genera ruido y lo otro que se te desordena internamente todo, cuesta que alguien se haga cargo: “No si tú me dijiste que era así” No está el oficio, uno aquí debe aprender que mientras no está escrito no tiene validez. O sea, dicen “Me llamó el alcalde y me dijo que tenía que hacerlo así” y resulta que se saltan muchos mecanismos después nosotros tenemos que andar regularizando, para eso están los memos y los oficios, se dan los avisos, después vemos donde está imputado? Pero por esa cara a cara o por teléfono nos genera a nosotros mucho desorden interno.

**Tema 3: Información**

**11. ¿Qué tipo de información es la que se comunica?**

Instrucciones, bueno y ahora con el tema informativo se están dando las noticias más relevantes que ocurrieron en la semana. El tema de los cumple de los funcionarios, se da a conocer, servicios de utilidad, por ejemplo tenemos establecido -que son algunas de las unidad que lo ocupan- cuando hay una mantención en el edificio que se va a cortar el agua a cierta hora, se avisa y todos sabemos porque nos llega el correo masivo, que es el mismo que nos llega por el boletín. Cuando también hay en los sistemas computacionales que trabajamos, cuando estamos en mantención, se avisa. ¿Y esos avisos se generan en qué departamento, EN RR.PP.? Pero tienen que venir a avisarnos a nosotros, para poder hacer el informativo. ¿Y quién LES AVISA? La unidad que genera, por ej. Si son sistemas computacionales vienen de finanzas, ahí están todos los sistemas por los cuales: contabilidad, presupuesto, todos lo que vemos nosotros, generación de delitos, de pagos, así que ellos avisan. Si es un tema

relacionado al oficio, corte de agua o de luz, ahí viene de la SECPLAN donde pertenece la persona que es como el mayordomo que tenemos acá en el edificio, que está preocupado de todo, de todo el funcionamiento.

## **12. Y sobre los lineamientos comunicacionales regionales o nacionales, ¿Cómo funciona?**

Depende con la dirección regional, hay algunas que tenemos problemas, que llegan muy fuera de plazo y no es por problemas de nosotros, nos hemos percatado que llega la invitación que de La Serena llega fijada el Lunes “como saliendo” y a nosotros nos llega el viernes, o sea, hay un desfase de casi la semana laboral y a veces están invitando para la actividad que era el día miércoles, entonces nosotros por eso quedamos fuera de participar. Lo que sí hemos pedido nosotros a esta dirección, porque sabemos que a veces se puede perder o puede quedar en el escritorio de la secretaria que use también el tema del correo electrónico con los funcionarios. Ellos saben con qué funcionarios se relacionan, no sé, supongan ustedes que el tema de la SECPLAN tiene un lazo muy directo con el Gobierno Regional, de que Además de usar el oficio, que a lo menos aquí está en promedio llegando 3 días desde que se origina en La Serena. Así que pedimos que ese mismo oficio lo hagan por mail porque está de manera instantánea acá.

## **Tema 4: Comunicación externa**

### **1. ¿Cómo funciona el sistema de comunicación externa en la Municipalidad?**

Hay dos mecanismos, nosotros estamos reformulando el tema de la OIRS, la OIRS siempre había sido llevada por una persona que era la secretaria, que recepcionaba correspondencia y la despachaba a chilexpress o correos de chile u otro medio de transporte de correspondencia. Nosotros ahora estamos creando la oficina de la OIRS propiamente tal, con un encargado que estamos trabajando con un grupo de tres personas abajo, el tema es que queremos controlar el flujo de la información, concentrarla en esa oficina. En la tarde de hoy, vamos a tener una presentación que vienen unos programas informáticos para el control de documentación porque se tiende al desorden, que nosotros reconocemos en el tema de la información, por lo tanto, cuando un ciudadano me plantea algún requerimiento nos estamos tardando mucho en darle una solución o respuesta y eso es lo que queremos trabajar. Ahora estamos obligados con el tema de la Ley de transparencia, en plazo de veinte días a dar respuestas a requerimientos que nos hacen las personas y queremos que ese mismo plazo nosotros lo tengamos fijado en el municipio, a lo máximo en veinte días estar dando respuesta a las solicitudes que nos plantea la comunidad.

Hacia afuera nosotros tenemos convenio con todos los medios de comunicación que están presentes en la comuna, de radio y tv, pero a mi parecer no están siendo ocupados al máximo. O sea, yo estoy perdiendo hora ¿Y a qué se debe eso? Una

estamos muy concentrados en que el Alcalde participe, si es que no fue el Alcalde se perdió la hora que teníamos, que tenemos pagada más encima, no hay una planificación que si no va el podría estar una dirección ahí hablando, eso nos falta, falla.

Además del Periodista Institucional que trabaja aquí Pablo Barrera ¿Cree que es necesario contratar otro periodista o a lo mejor otro Relacionador Público que ayudara a ahondar e el tema de la comunicación? Yo creo que un Relación Público me hace falta, para que le saque trote a Pablo Barrera. ¿No existe ninguna instancia en que se haya conversado con los distintos directivos y se les haya explicado que es necesario que ellos vayan y hablen? Mira hubo un intento en estas reuniones técnicas, Pablo cuando teníamos la RR.PP porque ella se nos fue porque hubo un cambio de pega, hubo una presentación del plan de comunicación pero quedó en la presentación no más y que tenía que ver con estas reuniones técnicas que nosotros teníamos con los directores. Ese plan funcionó como bien dos meses, en qué sentido, que estábamos ocupando los espacios de la radio. Todas las direcciones tenían que ir, ya tenían claro su espacio, los horarios. En el fondo el Alcalde se incorporaba en estas conversaciones con los directores hacia la comunidad, para no perder los espacio pero hasta ahí no más llegó, dos meses yo creo. ¿Pero, por qué terminó, porque los directivos dejaron de ir, porque se concentraban más en el Alcalde, porque dejó de haber insistencia por parte del Periodista? Sí, yo creo que la última. Dejó de haber esa insistencia en tratar de llenar los espacios.

### **3.1.3 Formato Entrevista Periodista Institucional**

#### **Entrevista n°2**

**Esta es una entrevista realizada con el fin de recabar datos para el seminario de investigación: “Propuesta de un Plan de Comunicación Interna y Estratégica para la Ilustre Municipalidad de Salamanca”.**

Pablo Barrera: Periodista Institucional

Profesión: Periodista

Edad: 29 años

Tiempo en el cargo: 1 año y 4 meses aproximadamente.

Tiempo en la Municipalidad: 1 año y 4 meses aproximadamente.

#### **Tema 1: Comunicación interna**

##### **Subtema 1: Rol del periodista**

**1.- ¿En que consiste su gestión como periodista institucional de la Municipalidad de Salamanca?**

Mira básicamente, primero como para contextualizar yo llegué a una institución donde el tema de la comunicación no había nada, había que partir de cero, entonces ahí una estrategia comunicacional que abordaba los dos tipos de comunicación, tanto interna como externa, la primera parte básicamente era incluir a los funcionarios de cada unidad, o sea a todos los funcionarios municipales y que ellos supiesen cual era la labor que estaba realizando cada departamento o dirección, que lo que pasa mucho es que cada uno vive en su área y no conoce lo que está haciendo el resto, entonces para aquello, o sea yo básicamente y estuve trabajando con una diseñadora, que en estos momentos no se encuentra, o sea no está trabajando en el edificio, pero si internamente, elaboramos un boletín interno de carácter semanal, que todos los viernes es enviado mediante correo electrónico a todos los funcionarios del Municipio, nosotros tenemos una base de datos que es entregada por los muchachos de Relaciones públicas y de ahí nosotros se los enviamos. Básicamente este boletín tiene la información de lo que ocurre en esa semana, además de destacar que funcionarios están de cumpleaños porque eso detectamos que era súper importante y a la gente le interesa, porque al destacar eso el funcionario como que se siente validado y es un signo de importancia y eso también implica que sus propios compañeros que a veces no tenían idea se acercan y saludan, también el tema de las fotografías destacamos, sobre todo si son actividades que se realizan acá mismo, no sé otras actividades o días X, por ejemplo el día del funcionario o día de la mujer o día de la madre, día del papá, entonces destacamos hartito el tema de la fotografía en ese sentido y claramente también creamos un correo electrónico donde vamos enviado toda la información, avisos y varias cosas por interno.

## **2.- ¿Este correo estaba pensado netamente para el boletín o es parte del correo institucional?**

Lo que pasa es que aquí no tienes correo institucional todavía, por el tema de la capacidad, todas las instituciones municipales en general o instituciones públicas tienen un correo, el de acá, muy pocos tenían por ejemplo una dirección, el nombre de la persona arroba salamanca.cl y ese por una u otra razón dejó de funcionar antes de que yo llegara, entonces súper pocas personas lo tenían y nosotros lo que hicimos si con la oficina de informática fue crear un correo gmail y de ahí hacer una base de datos con los correos personales de los funcionarios de acá del Municipio.

## **3.- ¿Cómo ve usted la relación en términos comunicacionales entre los distintos departamentos?**

Mira lo que pasa es que yo veo, por ejemplo una debilidad en el tema de la falta de comunicación entre las jefaturas de los mismos departamentos y direcciones, que los jefes pueden conversar entre ellos, pero no bajan la información a las bases, pero si entre funcionarios si hay una buena comunicación, hay cercanía y este boletín de cierta manera ha ayudado acercar un poco a que los funcionarios e si, la gente tenga más contacto entre si y sepa también lo que está haciendo el otro. Mi crítica va en que la jefatura, las personas que encabezan las direcciones y departamentos les falta muchas veces bajar la información y por eso generalmente hay cosas que se pierden o no se saben.

**4.- En el caso de este departamento ¿Cómo es la comunicación entre el Directivo y el resto de los integrantes del depto. de Relaciones públicas?**

Lo bueno que tiene don Jorge es que informa y comparte y trabajamos todos juntos diversos temas, por ejemplo a él le llega la información de algo x y lo comparte y lo difunde con todos nosotros, buscando un apoyo o buscando no sé una idea o alguna opinión respecto a algo de ese tema.

**5.- ¿Cuántas personas trabajan en el departamento de relaciones públicas?**

En estos momentos somos 4 personas, están los muchachos José Peña y Freddy Rivera, ellos ven más el tema de relaciones públicas, están contratados como administrativos, pero no son relacionadores públicos y está don Jorge Saldivar que es nuestro jefe y yo que veo el área de comunicación.

**Subtema 2: Canales de comunicación**

**6.- Según su opinión ¿Cuáles serían los mejores canales para transmitirle la información a los funcionarios?**

Acá básicamente el tema del correo, eso es lo que funciona bien y además tiene que ver mucho con esta idea o esta identidad que se la ha dado a la comuna de “comuna digital”, el tema del WI-FI y todo este asunto. Así que por ejemplo el funcionario en si tiene bien arraigado el tema de cómo funciona un correo, de revisarlo constantemente, entonces es básicamente la única forma de transmitir la información porque por una u otra forma, porque no podemos colocar ni paneles ni afiches, si tú ves en cada uno de los pisos (de la Municipalidad) no hay nada y tiene que ver con un tema de reglamentación que hay respecto al edificio, entonces nosotros teníamos la idea de colocar un panel o algo para ir actualizando la información, pero hasta ahora no se ha podido concretar, abajo en el primer piso hay un sector súper pequeño que es justo donde está el reloj donde tú marcas las entradas y salidas y en ese espacio pequeño puedes pegar algo, pero es súper reducido, entonces al fin y al cabo el tema del correo electrónico para nosotros es fundamental y en ese sentido la comunicación directa que tengamos con cada una de las secretarías, porque ellas al fin y al cabo con las parte fundamental de esto y de poder transmitir a los demás la información.

**7.- Volviendo al tema del correo institucional ¿Usted cree que ha sido una desventaja el no tener un correo institucional?**

Si, muchas veces se ha transformado en una desventaja, porque hay gente que tiene 2 o 3 correos a veces y uno hace una base de datos en función de la información que a uno le entregan y a veces esa persona entrega ese correo, pero es el que no lo utiliza, entonces a veces es complicado saber lo que está pasando, si a esa persona le llega la información o no, otras veces una persona o funcionario llega y pregunta “hoy no me llegó el boletín o hay una información que a mi compañera le llegó y a mi no” y preguntan porque y ahí

verificamos el tema de los correos, pero si es una complicación, porque a veces también por error humano digita mal desde el principio un correo y está mal y no le va a llegar, entonces sería ideal que todo funcionario tuviese su correo institucional y con una buena capacidad, que al fin y al cabo ese era el mayor problema, porque los boletines en si son un poco pesados, porque tienen muchas imágenes y todo ese asunto, entonces a las pocas personas que tenían un correo institucional en un principio le enviábamos 2 o 3 boletines y ya le copábamos la capacidad del correo, entonces que creen un correo institucional, pero con una capacidad buena.

#### **8.- ¿Eso se está tratando de solucionar de alguna manera?**

Si, se está trabajando en eso.

#### **9.- ¿Quiénes están trabajando en eso?**

La gente de la oficina de informática, José Riffo es el encargado de la oficina de informática, cuando tuvimos la última conversación sobre este tema dijo que va hacer un acuerdo con gmail para poder crear los correos institucionales y con la capacidad que puede entregar este servicio, pero tiempos o plazos no sé, pero sé que desde el año pasado se está tratando de trabajar en ese tema.

### **Tema 2: Comunicación externa**

#### **1.- ¿Qué se podría mantener, potenciar o cambiar de la comunicación externa de la Municipalidad?**

Básicamente el tema del trabajo con los medios de comunicación que tenemos acá, en primer lugar hay que señalar que la gente encargada de los medios en si, radios, semanarios, televisión no son personas con alguna profesión referente al área de comunicaciones o relacionada, así que en primer lugar uno tiene que saber como llegar a esas personas y ver ciertos criterios que tienen, es medio complicado el tema ético, legal y a veces no compartimos muchas cosas. Nosotros tenemos convenios con un par de medios de comunicación y gracias a ese convenio podemos transmitir las labores y las actividades que se hacen en el Municipio, tanto las que realiza el Alcalde, como los departamentos y direcciones.

#### **Subtema 1: Canales de comunicación**

#### **2.- ¿Cuáles son los medios de comunicación con los que tienen convenio y a los que se destina presupuesto?**

Tenemos convenio con dos semanarios, cubren toda la provincia del Choapa, son el semanario El Valle y La Provincia, tenemos convenios con 3 radios, la radio acá en la comuna de Salamanca es el más potente, el que más llega a mayor cantidad de personas por el tema de aspectos geográficos, porque hay muchas localidades rurales que es imposible que llegue la televisión, es imposible que llegue el semanario, entonces tenemos los 2 semanarios, las 3 radios, radio Paola, radio Diferencia y radio Illapel y el

canal local que es el canal 4, que también tienen un radio de cobertura bien limitado, solo abarca el sector urbano de la comuna, eso si ellos están trabajando, compraron equipamiento, equipos de Brasil para instalar una antena que tenga mayor alcance.

**3.- ¿En que consiste el convenio con las radios locales en las cuales se transmite contenido referente de la Municipalidad?**

Básicamente los requerimientos de este convenio es que ellos tienen que dejarnos un espacio semanal en la radio, para realizar un programa con el Alcalde (radio Paola), si no es con el Alcalde con diferentes jefes o directores de los departamentos o direcciones del Municipio, ese es un punto que está acordado, el otro tiene que ver con el tema de las cuñas radiales, son 30 cuñas radiales al mes que tenemos pactados con los medios de comunicación, entonces ellos tienen que ver cada vez que nosotros les enviemos una cuña, ellos insertarlas a su programación y emitirlas y el tercer punto tiene que ver con que ellos asistan a las diversas actividades que nosotros convoquemos a la cobertura de prensa, eso básicamente son los 3 puntos en que consiste el convenio con esas radios, o sea son similares las 3.

**4.- Y el convenio con el canal privado, ¿En que consiste?, ¿Qué tipo de información transmite?**

Es similar, es lo mismo, tiene que haber un programa semanal con el Alcalde, en este caso son los días lunes a las 10 de la noche, antes era el miércoles, pero lo cambiaron para el lunes y también el tema de cobertura y publicidad, esos son los 3 aspectos del convenio.

**5.- ¿Quién se encarga de actualizar la página web y cada cuanto tiempo se hace?**

Mira en realidad esto no es una página web, es un blog, por lo menos en el tema de las noticias yo me encargo de subirlas, eso si también desde el año pasado estamos trabajando para crear una página web que sea más dinámica, o sea tener en sí un página web municipal y que uno pueda subir fotografías, videos, las noticias y que sea más fácil para el tema de la actualización y mayor información, porque esto está como todo separado, desordenado, cuando aprietas en noticias te lleva a o te redirecciona.

**6.- ¿Tiene algo que ver que el nombre de la página sea [www.Salamanca.cl](http://www.Salamanca.cl) y no [www.Municipalidaddesalamanca.cl](http://www.Municipalidaddesalamanca.cl) con que la página sea un blog y no una web institucional?**

No, no hay ninguna razón en especial.

**7.- ¿Cada cuanto tiempo se actualizan los contenidos?**

Por lo menos con las noticias a diario.

## **Subtema 2: Revista Municipal**

### **1.- ¿Cuál es la principal estrategia de comunicación externa que realiza la Municipalidad actualmente?**

Nosotros no tenemos pauta, como equipo no hemos generado todavía la instancia para realizar pautas de trabajo y ver que actividades en la semana va realizar el Alcalde o las que están agendadas, entonces yo creo que eso nos falta.

### **2.- ¿Pero podría ser la revista una de estas estrategias o la principal?**

Si la revista, el tema también de cuñas radiales, que al fin y al cabo eso es lo que llega más a la gente y es súper potente en ese sentido, entonces hartas cuñas radiales y claramente la revista fue un elemento que marcó diferencia en este último tiempo, porque nunca se había realizado algo así, de tal magnitud.

### **3.- Sobre el tema de que como equipo no habían formulado la instancia de realizar un pauta de actividades ¿Usted cree que sería necesario contratar más profesionales para el área de comunicaciones?**

Yo creo que deberían crear un departamento de comunicaciones, en primer lugar nosotros perdimos a una diseñadora que era súper importante y trabajamos muy bien con ella y por un tema x ella decidió trabajar externamente con el Municipio y ahí se nota una carencia, de no sé de dejar de tener durante todo el día una profesional como ella, se notó, también otro periodistas yo creo que sería importante, porque a veces no te da el tiempo para estar todo el día con el Alcalde o también haciendo otras cosas acá, o sea yo creo que otra persona sería importante y básicamente eso.

### **4.- ¿Quién está a cargo de la revista dirigida a la comunidad?**

Yo.

### **5.- ¿Cuál es el contenido de esta?**

Básicamente la revista tiene temas de contingencia, por ejemplo la revista que va a salir ahora es una firma con la Universidad Nacional de San Juan, son como tres temas de contingencia, de importancia y después los definimos por diferentes como ares, infraestructura, desarrollo comunitario, salud, educación, que en esto de salud y educación no tiene que ver mucho exclusivamente con lo que es departamento de salud y departamento de educación, si no que todo lo que se ha abordado en educación en la comuna, por ejemplo los CARES, los CARES tienen que ver mucho con DIDECO, pero nosotros lo tomamos en el área de educación, porque al fin y al cabo están relacionados, entonces cultura y entretención, eso son básicamente las áreas que hemos definido para la revista y para seguir una línea en las 3 publicaciones que hemos entregado ya.

**6.- ¿Obtienen algún tipo de retroalimentación sobre las informaciones que se entregan en la revista?**

Si, ya directamente no, pero si por ejemplo cuando la asistente o funcionarios que salen mucho a terreno reciben como esa retroalimentación que dice tú y también la opinión de la gente, si le gustó, que le gustó, que no le pareció, entonces de ahí con la información que nos entregan los propios funcionarios vamos viendo que temas podemos destacar para la próxima oportunidad. También sobre todo, si uno por ejemplo se centra mucho en un valle, hay gente del otro valle que se ve apartada, entonces dicen “aaah pero porque siempre ellos”, entonces tratamos de buscar un equilibrio en todas las publicaciones.

**7.- ¿Existe la posibilidad de implementar un mecanismo para conocer la opinión de la comunidad sobre la Municipalidad?**

Yo creo que todo aporta, que todo suma, si se puede hacer y se puede diseñar una forma o un mecanismo de retroalimentación que sea más eficaz en ese sentido, yo creo que no habría problema, no sé encuestas o algo así.

**8.- Pero hoy en día, con el presupuesto y la disponibilidad de personal que tienen ¿Cree que sería posible implementar dicho mecanismo?**

No, es súper complicado, sobre todo por el tema del presupuesto, tú sabes que las Municipalidades tenemos un presupuesto súper limitado y generar una instancia nueva que signifique gasto, va a ser súper difícil aprobarlo por el momento, una nunca sabe más adelante si se podrá.

**Subtema 3: Comunicación dirigida a las localidades rurales**

**9.- ¿Cuál es la frecuencia de visitas a las localidades rurales por parte del Alcalde o de algún funcionario de los distintos departamentos?**

Si bien se hace mucha atención acá en el Municipio, las asistentes sociales durante la mañana, en la tarde ellas salen a terreno, salen a recorrer los casos más complicados, a ver a la gente con mayor vulnerabilidad y también se realiza constantemente, por ejemplo una vez al mes reuniones con las juntas de vecinos de cada localidad, que funciona con que ellos piden audiencia y se agenda con anticipación esas reuniones. Hubo una idea, que era súper interesante ejecutarla, que era Municipio en terreno, que el Alcalde junto con funcionarios municipales de diversas direcciones y departamentos se dirigían hasta la localidad en sí, obviamente se hacía una reunión previa con los dirigentes y ellos exponían sus problemáticas, entonces si había que arreglar la plaza iba un equipo de la dirección de servicios comunitarios y paisajismo y en el mismo momento que el Alcalde estaba teniendo la reunión con los dirigentes y escuchando sus problemas, los trabajadores hacían las labores y arreglaban y pintaban o no sé sacaban maleza de esa plaza.

**10.- ¿Esa iniciativa se mantiene todavía?**

No.

**11.- ¿Por qué no?**

Porque se dieron cuenta, bueno un tema también de presupuesto, otro tema tenía que ver que había una sola dirección que trabaja fuerte en esas salidas, entonces no era necesario que fueran todas las direcciones o departamentos en grupo a la localidad.

**12.- ¿Qué dirección era esa?**

La dirección de servicios comunitarios y paisajismo, que tiene que ver con todo el tema de aseo y ornato, de podar arboles, de limpieza, todo eso, era un grupo grande, entonces al principio, por ejemplo no sé iban de la dirección de finanzas, si había que entregar algo, pero después se dieron cuenta que eso se podía hacer después.

**13.- Describa la relación de la Municipalidad con las distintas localidades rurales.**

Sobre todo las que están en el valle alto del Choapa, por el mismo tema de que ahí está instalada minera Los Pelambres y son las que de alguna u otra forma demandan más, que son Cuncumén, Chillepín, Tranquilla. Por ejemplo con el que es más grande, con Chillepín hay una buena relación, hoy por hoy se ha hecho un trabajo conjunto, hace poco hubo un acuerdo importante, que se pactó entre un movimiento de un grupo de dirigentes de Chillepín con minera Los Pelambres, donde el Alcalde encabezó un poco esto y apoyó a los muchachos, este acuerdo fueron 11 puntos que tiene que ver con la construcción de un CEFAM, de un estadio, de pavimentación de veredas, de esas veredas que el proyecto de soluciones sanitarias por un tema de montos del proyecto no se podía pavimentar, se acordó que la minera pusiera la plata restante y se hiciera. Entonces en ese sentido se ha alcanzado un buena relación con los dirigentes, con la señora María, la presidenta de la junta de vecinos hay una muy buena relación. Obviamente hay otras que no, en Tranquilla no hay una buena relación, siempre ha habido complicaciones, a pesar de que en Tranquilla se está revisando el tema de las soluciones sanitarias, que es un proyecto súper grande, entonces hay diferencias.

**14.- ¿Por qué cree que se da ese fenómeno?**

Yo creo que tienen que ver con el tema de las personas, la influencia que ellos reciben y también porque es importante darse cuenta que este grupo que yo te decía, son jóvenes y ellos están pensando en el beneficio no sólo de su localidad, sino de que todo el sector del valle alto del Choapa, entonces ellos están dispuestos a dialogar y a conversar y el acercamiento que ha tenido el Alcalde, ellos lo valoran. En cambio hay otros dirigentes que ven, están muy cerrados y ven por beneficio propio, o sea no por personas, sino que solamente piensan en su localidad y está bien y además el tema de estar siempre muy cerca de laminera y acostumbrarse a que ellos piden algo y les den, pero les den a goterones pequeños, entonces ahí es difícil tener relaciones con ellos.

#### **Subtema 4: Gestión de crisis**

##### **15.- ¿Cuáles son los posibles conflictos potenciales que se generan a partir de los problemas medioambientales que surgen a raíz de los trabajos de minera Los Pelambres en la comuna?**

Las tomas de camino, las protestas, pero protestas que al fin y al cabo no llevan ni ganan mucho. La gente reclama por el tema medioambiental, por ejemplo por el polvo en suspensión, el tema de que les afecta a muchas personas que se dedican a la agricultura, afecta a sus predios, entonces i hay un reclamo real por el tema medioambiental y el impacto que ha producido la minera aquí en Salamanca.

##### **16.- En la Municipalidad ¿Cómo enfrentan esos conflictos? O ¿Cómo se involucra o media en ellos?**

Mira trata de acercarse a los dirigentes, obviamente apoyarlos, como pasó en el tema de Chillepin, que ellos si se tomaron el camino, pero no quedó solamente en tomarse el camino y tratar de ser violentos y atacar ala minera, sino que también se sentaron y dialogaron, entonces lo que trata de hacer el Municipio es, acercarse a los vecinos y también que ellos estén dispuestos a dialogar y encontrar una solución entre la empresa privada y la gente de la localidad, al fin y al cabo la minera va a estar ahí y va estar ahí un tiempo largo. En el fondo la Municipalidad es un mediador entre los vecinos y la empresa, para que la empresa privada pueda entregarles lo que corresponde o ver como se soluciona este problema.

### 3.2 Formato Cuestionario FODA

#### Cuestionario FODA

Este es un cuestionario para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) en el ámbito comunicacional de la Municipalidad de Salamanca, será utilizado sólo para fines del desarrollo del seminario de investigación: "Propuestas de un Plan de Comunicación Interna y Externa para la Municipalidad de Salamanca". **ES ANÓNIMO.**

Años en la Municipalidad:

1. Enumere tres **FORTALEZAS** (ASPECTO INTERNO) en el ámbito **COMUNICACIONAL** que posee la Municipalidad de Salamanca.

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

2. Enumere tres **DEBILIDADES** (ASPECTO INTERNO) de la Municipalidad de Salamanca en términos **COMUNICACIONALES**.

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

3. Enumere tres **OPORTUNIDADES** (ASPECTO EXTERNO) que tiene el Municipio en cuanto a **COMUNICACIÓN**.

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

4. Enumere tres **AMENAZAS** (ASPECTO EXTERNO) en cuanto a **COMUNICACIÓN** de la Institución.

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### 3.3 Formato Encuesta

#### ENCUESTA



*Esta es una encuesta para recabar información que será utilizada en el Seminario de investigación: “Propuesta de un Plan de Comunicación Interna y Externa para la Municipalidad de Salamanca”.*

Edad:

Sexo:

Localidad:

#### ÍTEM I: Relación Municipalidad- Comunidad.

##### 1. La COMUNICACIÓN EXTERNA de la Municipalidad de Salamanca ¿Es buena?

El concepto de “bueno” se refiere a si la comunicación externa del Municipio es frecuente, es decir, que entregue información al público al menos tres veces a la semana, a través de los medios de comunicación locales. Además de esto, que el contenido de las informaciones entregadas sea de interés de la comunidad.

- (  ) 1. Muy de acuerdo
- (  ) 2. De acuerdo
- (  ) 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (  ) 4. En desacuerdo
- (  ) 5. Muy en desacuerdo

##### 2. El trato de los funcionarios de la Municipalidad hacia el público ¿Es amable?

El término “amabilidad” se refiere a la buena disposición de los funcionarios municipales hacia la comunidad. Cada vez que una persona se dirija a la Municipalidad de Salamanca, con el fin de solicitar información, el trato recibido debería ser cortés y gentil, de manera de satisfacer las inquietudes de estas personas, logrando así una mayor aceptación de la institución en el público.

- (  ) 1. Muy de acuerdo

- 2. De acuerdo
- 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4. En desacuerdo
- 5. Muy en desacuerdo

**3. La atención al público y la entrega de información en la Municipalidad de Salamanca ¿Es expedita?**

El concepto “expedita” se refiere a la rapidez con que los funcionarios municipales atienden al público, entendiéndose que si se demoran menos de 15 minutos, dicha atención será catalogada como aceptable; si por el contrario la atención tarda más de 30 minutos, ésta se considerará como ineficiente. Si la atención al público fluctúa entre los 15 y los 30 minutos, se entenderá como algo común de los servicios públicos, pero factible de mejorar.

- 1. Muy de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4. En desacuerdo
- 5. Muy en desacuerdo

**4. La entrega de información y/o solución de problemas al dirigirse a la Municipalidad de Salamanca ¿Es rápida?**

El concepto de “rapidez” se entenderá, según el tiempo que se demoren los funcionarios municipales en entregar información y /o solucionar problemas planteados por la comunidad. Si estas acciones demoran menos de una semana, se considerará como una gestión rápida. De lo contrario, si los funcionarios tardan más de un mes en resolver estas inquietudes, este tipo de desempeño se calificará como deficiente.

- 1. Muy de acuerdo
- 2. De acuerdo

( \_ ) 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

( \_ ) 4. En desacuerdo

( \_ ) 5. Muy en desacuerdo

**5. Concretar una reunión con algún funcionario del Municipio ¿Requiere poco tiempo?**

El “requerir poco tiempo” para concretar una reunión con algún funcionario municipal, quiere decir que dicha reunión no debe tardar más de una semana en llevarse a cabo. En cambio, si la cita demorase más de un mes, la gestión municipal será considerada como ineficiente.

( \_ ) 1. Muy de acuerdo

( \_ ) 2. De acuerdo

( \_ ) 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

( \_ ) 4. En desacuerdo

( \_ ) 5. Muy en desacuerdo

**6. Los horarios fijados para las reuniones con el público ¿Se respetan?**

El “respeto” que le den los funcionarios municipales a los horarios fijados para las reuniones con el público, se entenderá a que se procure mantener las fechas acordadas con la comunidad, si no, se deberá restablecer dicha atención en el menor plazo posible. Si por el contrario, la fecha restablecida es muy distante a la original, la opinión del público de la gestión municipal se verá afectada negativamente.

( \_ ) 1. Muy de acuerdo

( \_ ) 2. De acuerdo

( \_ ) 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

( \_ ) 4. En desacuerdo

( \_ ) 5. Muy en desacuerdo

**7. Las visitas de los funcionarios municipales hacia las localidades rurales  
¿Son frecuentes?**

El concepto de “frecuencia” se refiere a la constancia de las visitas de los funcionarios municipales hacia las localidades rurales, pertenecientes a la comuna de Salamanca. Se entenderá como frecuente, que ciertos funcionarios visiten a lo menos una vez al mes dichas localidades (considerando que son 33). Por el contrario, si estas visitan distan de esta continuidad, la opinión de la comunidad sobre la gestión municipal se verá afectada negativamente.

- (  ) 1. Muy de acuerdo
- (  ) 2. De acuerdo
- (  ) 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (  ) 4. En desacuerdo
- (  ) 5. Muy en desacuerdo

**8. ¿Cuál es el motivo por el cual se ha dirigido más veces a la Municipalidad de Salamanca?**

Las alternativas son Ayuda Social, Educación, Salud, Vivienda y el concepto “Otros” engloba diversas categorías, tales como pagos de patente, permisos de circulación, etc.

Ayuda Social	Educación	Salud	Vivienda	Todas las anteriores	Otro(s)

**ÍTEM II: Medios de Comunicación.**

**9. ¿Conoce la revista Municipal “Brujas de Salamanca”?**

SI	NO

**10. El contenido de la revista Municipal “Brujas de Salamanca” ¿Trata temas de interés para la comunidad?**

“Temas de interés” se refiere a temáticas que tengan relación con las distintas localidades de la comuna de Salamanca, tales como agricultura, minería, medioambiente, cultura e identidad local y acontecer político local, regional y nacional.

- ( \_ ) 1. Muy de acuerdo
- ( \_ ) 2. De acuerdo
- ( \_ ) 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ( \_ ) 4. En desacuerdo
- ( \_ ) 5. Muy en desacuerdo

**11. ¿En esta localidad reciben la señal de televisión canal 4 de Salamanca?**

SI	NO

**12. Las apariciones del Alcalde y/o funcionarios de la Municipalidad de Salamanca ¿Son frecuentes?**

El concepto de “frecuencia” se refiere a la cantidad de las apariciones del Alcalde y/o de los funcionarios municipales en “Canal 4”. Se entenderá como frecuente, que dichas presentaciones sean a lo menos, una vez a la semana.

- ( \_ ) 1. Muy de acuerdo
- ( \_ ) 2. De acuerdo
- ( \_ ) 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ( \_ ) 4. En desacuerdo
- ( \_ ) 5. Muy en desacuerdo

**13. ¿En esta localidad reciben la señal de las radios locales?**

SI	NO

**14. Las apariciones del Alcalde y/o funcionarios de la Municipalidad de Salamanca ¿Son frecuentes?**

El concepto de “frecuencia” se refiere a la cantidad de las apariciones del Alcalde y/o de los funcionarios municipales en las radios locales pertenecientes a la comuna de Salamanca. Se entenderá como frecuente, que el Alcalde y/o ciertos funcionarios asistan a lo menos una vez a la semana a dichas radios.

- ( \_ ) 1. Muy de acuerdo
- ( \_ ) 2. De acuerdo
- ( \_ ) 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ( \_ ) 4. En desacuerdo
- ( \_ ) 5. Muy en desacuerdo

**15. ¿Usted tiene la posibilidad de acceder a internet?**

SI	NO

**16. ¿Alguna vez ha ingresado a la página web de la Municipalidad de Salamanca?**

SI	NO

**17. Los contenidos y/o publicaciones en la página web del Municipio ¿Se actualizan constantemente?**

El concepto “constancia” se refiere a la continuidad con que se actualizan los contenidos en la página web Municipal. Se considerará constante publicar una nueva información, a lo menos una vez a la semana.

- ( \_ ) 1. Muy de acuerdo
- ( \_ ) 2. De acuerdo
- ( \_ ) 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

( \_ ) 4. En desacuerdo

( \_ ) 5. Muy en desacuerdo

**18. En esta localidad ¿Tienen acceso a medios de comunicación escritos locales (diarios)?**

SI	NO

**19. En los diarios locales ¿Aparecen frecuentemente noticias sobre la Municipalidad de Salamanca?**

El concepto de “frecuencia” se refiere al número de apariciones de noticias relacionadas con el Municipio. Se entenderá como frecuente, que todos los días noticias se publiquen sobre la Municipalidad.

( \_ ) 1. Muy de acuerdo

( \_ ) 2. De acuerdo

( \_ ) 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

( \_ ) 4. En desacuerdo

( \_ ) 5. Muy en desacuerdo

**ÍTEM III: Comentarios.**

---

---

---

---

---

---

