

**GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN UN PROGRAMA SOCIAL DE UNA
ORGANIZACIÓN PÚBLICA**

**María Alejandra Gerenas
ELIANA PENAGOS MANRIQUE
MARÍA JIMENA SUÁREZ
CAROLINA ROJAS ROMERO
KATYA VILLEGAS RUEDA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIOVISUALES
BUCARAMANGA**

2009

**GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN UN PROGRAMA SOCIAL DE UNA
ORGANIZACIÓN PÚBLICA**

**MARÍA ALEJANDRA GERENAS
ELIANA PENAGOS MANRIQUE
MARÍA JIMENA SUÁREZ
CAROLINA ROJAS ROMERO
KATYA VILLEGAS RUEDA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Comunicador Social con énfasis Organizacional**

**Director
JULIO BENAVIDES
Magíster en Comunicación**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIOVISUALES
BUCARAMANGA**

2009

Dedicamos este proyecto de grado....

A nuestras familias.

A los grupos étnicos residentes en la ciudad de Bucaramanga.

Al programa de Minorías Étnicas de la Secretaría de Desarrollo social.

AGRADECIMIENTOS

Los Autores expresan sus agradecimientos:

A la Doctora PAOLA ANDREA CARVAJAL PINEDA, Secretaria de Desarrollo Social de Bucaramanga.

A NANCY STELLA VESGA HERNÁNDEZ, Docente de la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

A MARÍA ISABEL LEÓN, Docente de la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

A JULIO BENAVIDES, Director de Proyecto.

A todas las personas de la SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL que hicieron posible el desarrollo de esta exploración académica.

CONTENIDO

	pág.
TÍTULO	9
PLANTEAMIENTO DE LA PREGUNTA	10
INTRODUCCIÓN	11
1. JUSTIFICACIÓN	14
2. OBJETIVOS	17
2.1 OBJETIVO GENERAL	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3. MARCO TEÓRICO	18
3.1 ¿QUÉ ES GESTIONAR LA COMUNICACIÓN?	34
3.2. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN EL PROGRAMA DE MINORÍAS ÉTNICAS	36
3.2.1. Gestión de la Comunicación Interna.	36
3.2.2 Gestión de la Comunicación Externa.	38
3.3 ¿CÓMO SE DEBE PENSAR Y QUÉ SE PUEDE HACER?	39
4. METODOLOGÍA	45
5. ANÁLISIS Y RESULTADOS	56
5.1. ESTRATEGIA: CONJUGUEMOS LA COMUNICACIÓN	70
6. CONCLUSIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS	87

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Conocimiento del concepto de comunicación	59
Gráfica 2. Importancia de la comunicación para la Secretaría de Desarrollo Social	60
Gráfica 3. Claridad en la estructura, razón de ser y políticas generales de la Secretaría de Desarrollo Social	62
Gráfica 4. Conocimiento del concepto de estrategia	64
Gráfica 5. Gestión de la comunicación	71
Gráfica 6. Forma de comunicación que emplea en su trabajo	72
Gráfica 7. Claridad y conocimiento de la justificación, objetivo general y metas del programa que dirige	74

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Conocimiento del concepto de comunicación	58
Tabla 2. Importancia de la comunicación para la Secretaría de Desarrollo Social	59
Tabla 3. Claridad en la estructura, razón de ser y políticas generales de la Secretaría de Desarrollo Social	61
Tabla 4. Conocimiento del concepto de estrategia	63
Tabla 5. Gestión de la comunicación	71
Tabla 6. Forma de comunicación que emplea en su trabajo	72
Tabla 7. Claridad y conocimiento de la justificación, objetivo general y metas del programa que dirige	73

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. PLAN DE DESARROLLO BUCARAMANGA “EMPRESA DE TODOS” 2008 – 2011	88
ANEXO B. ENCUESTA DE CALIDAD DE VIDA (ECV), INVESTIGACIÓN REALIZADA POR EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, DANE	89
ANEXO C. TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA APLICADA DENTRO DEL GRUPO FOCAL	90
ANEXO D. ENCUESTA REALIZADA AL EQUIPO DE TRABAJO DEL PROGRAMA DE MINORÍAS ÉTNICAS	91
ANEXO E. ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL DE LA ALCALDÍA DE BUCARAMANGA	92
ANEXO F. DOCUMENTOS DEL PROGRAMA DE MINORÍAS ÉTNICAS	93
ANEXO G. FICHA DE OBSERVACIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL PROGRAMA DE MINORÍAS ÉTNICAS	94
ANEXO H. ENCUESTAS APLICADAS A LA POBLACIÓN ÉTNICA	95

TÍTULO

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN UN PROGRAMA SOCIAL DE UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA.

PLANTEAMIENTO DE LA PREGUNTA

¿Cómo se gestiona la comunicación en el Programa de Minorías Étnicas que ejecuta la Secretaría de Desarrollo Social de la Alcaldía de Bucaramanga?

INTRODUCCIÓN

Abordar la exploración, indagación y conocimiento de la Gestión de la Comunicación en un programa social como el de Minorías Étnicas que ejecuta la Secretaría de Desarrollo Social de la Alcaldía de Bucaramanga, dentro del Plan de Desarrollo Bucaramanga “Empresa de Todos” 2008 – 2011, es un ejercicio de responsabilidad y compromiso, con un público objetivo (minoría étnicas), por un lado, y por el otro, con las personas que tienen la tarea de cumplir los objetivos planteados, para mejorar la calidad de vida de esta población considerada vulnerable; ya que “las instituciones encargadas de los cambios, ya sean públicas o privadas adolecen de severos problemas y capacidades de gestión”¹.

Se tuvieron en cuenta los conocimientos en materia de comunicación organizacional, entendida como “dimensión deontológica se expresa en su esencia misma, es decir la organización humana, entendida como el acto de ser de la comunicación social, lo que conlleva necesariamente a la puesta en común de propósitos, objetivos, métodos, procesos, acciones y resultados del ente colectivo. Por su parte, la finalidad de la comunicación organizacional como dimensión teleológica es el logro de la corporatividad, comunidad de la identidad colectiva, concebida como un sistema autónomo relacionado con el entorno propio de su dimensión social”²

Así mismo, desde el enfoque cualitativo, se utilizaron diferentes herramientas, para poder analizar los resultados y proponer, desde lo comunicativo, una estrategia que permita que la comunicación interna sea eficiente y posibilite que la población étnica residente en Bucaramanga o al menos, los que hacen parte del

¹ ALFARO MORENO, Rosa María. Otra Brújula, Innovaciones en Comunicación y Desarrollo. Lima: Calandria. 2006. p. 16.

² LÓPEZ JIMENEZ, Daniel; GUZMAN DE REYES, Adriana; GALVEZ, Bibiana; OCAMPO VILLEGAS, María. Comunicación Empresarial. Bogotá: Ecoe ediciones. 2008. p. 28.

programa social, se inserten en un proyecto político de construcción de nuevas ciudadanías, en escenarios donde el encuentro entre el estado y la sociedad civil sea garante de los cambios requeridos para mejorar sus realidades, con situaciones concretas y pretensiones de largo plazo; apoyados desde la comunicación, como proceso de construcción social de sentido que ha estructurado la historia de la sociedad. “La comunicación hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, resuelva problemas y genere cambios”³

Por tal razón, dentro de la estrategia misma, se plantea la idea de una comunicación estratégica interna que interactúe con el grupo de personas o públicos que ocupan una posición social y desempeñan un rol determinado en relación con el programa de Minorías Étnicas de la Secretaria de Desarrollo social, que posibilite una comunicación para el desarrollo. De esta manera, se debe tener claro que “las estrategias son parte integral de la comunicación organizacional y tienen un impacto significativo. Dicho de otra manera, porque las estrategias permiten que las personas puedan analizar las complejidades que ellas enfrentan en su trabajo y escoger apropiadas respuestas, reconociéndolas como partes de una cadena que se construye en la interacción con los otros, dinámica que crea y reproduce las situaciones que ellos se enfrentan”⁴

“Hoy estamos en un nuevo momento porque se ha descubierto no sólo la importancia estratégica de la comunicación, si no que para muchos y no para

³ VARONA, Federico. La Comunicación Interna Como Eje Para la Difusión de los Mensajes. Parte II. p. 3. [Disponible en]: <http://www.ucongreso.edu.ar/investigacion/imagencomunicacion/Bol2/COLUMNISTA%20INVITADO.pdf> [Consultado en]: Septiembre 25 de 2009.

⁴ LEÓN CARREÑO, María Isabel. Documento Preparado Para la Asignatura Comunicación y Organización. Bucaramanga: 2008. p. 4. Adaptado por: CONRAD, Charles; y, SCOUT, Pole. 2005. Strategic Organizational Communication in a Global Economy. 6th ed. USA: Thomson Wadsworth Ed. 2005.

todos, resulta un componente sustancial de cualquier intervención o proyecto de desarrollo”.⁵

En esta perspectiva, la comunicación tiene un papel significativo y clave para profundizar las voluntades de las partes, cumplir los objetivos, lograr un trabajo en equipo y hacerlo más colectivo.

Se pretende que los resultados de este ejercicio académico sean la base para abrir un abanico de posibilidades de gestión de la comunicación, que permitan el mejoramiento de las actividades desarrolladas con el fin de optimizar la calidad de vida de esta población específica.

“La propia desigualdad cuando está cruzada de encuentros, palabras e imágenes, se convierte en problema de todos, en presión social y en convicción sobre el propio valor transformador. De allí que la comunicación tenga que relacionarse con la incertidumbre, incubarla y a la vez convertirla en generadora de apuestas o ensayos de cambios, para luego ir reformulando los ejes de la acción, sus procesos y sus resultados”⁶

⁵ ALFARO MORENO. Op. Cit. p. 20.

⁶ Ibíd. p. 17.

1. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de investigación fue pensado desde la dimensión personal, teniendo en cuenta los intereses por los temas culturales y sociales que hemos estudiado y analizado en el transcurso de la vida académica; especialmente, la experiencia y el contacto con grupos de mujeres afro colombianas en las que identificamos “las otras historias” que enriquecen la cultura; por su propia forma de ver y vivir en el mundo, trabajo de investigación realizado dentro del núcleo integrador del primer semestre de 2006.

Así mismo, despierta una motivación especial el trabajo que impulsa la Alcaldía de Bucaramanga con el Programa de Minorías Étnicas que ejecuta La Secretaria de Desarrollo Social dentro del Plan de Desarrollo 2008 – 2011 “Bucaramanga Empresa de todos”, contemplado en la primera línea estratégica “Ciudad integradora, incluyente y participativa” que tiene como propósito garantizar a todos los ciudadanos y ciudadanas, sin discriminación, las respuestas a sus necesidades mínimas básicas para vivir en armonía con dignidad humana, a partir de la capacidad social de construir un orden ético de convivencia fundado en los Derechos Humanos y la lucha contra la pobreza.⁷ De esta manera, se trabajó con el programa de Minorías Étnicas, que maneja La Secretaria de Desarrollo Social cuyo objetivo es facilitar la integración social, educativa y cultural de las minorías étnicas existentes en la ciudad.

Desde lo institucional, es preciso tener en cuenta que la Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNAB, en el Programa de Comunicación Social, establece en su plan de estudio un ciclo básico enfocado en el eje epistemológico que contempla

⁷ COLOMBIA. CONSEJO DE BUCARAMANGA. Acuerdo N° 006. Junio 11 de 2008. Por el cual se aprueba y adopta el Plan de Desarrollo Económico, Social y Obras Públicas 2008 – 2011, Bucaramanga Empresa de Todos. Bucaramanga: El Concejo. 2008. p. 14.

la relación comunicación-cultura-sociedad y la comprensión de la comunicación como proceso social de construcción de sentido.

Este proyecto de investigación mantiene una estrecha relación con el eje epistemológico ya mencionado, por su contenido social, cultural y comunicativo. Debemos recordar que: “la epistemología estudia las formas como se estructuran los distintos saberes, a partir de la ciencia, y la manera como éstos se validan y legitiman dentro de una comunidad científica”⁸ Así mismo el fundamento epistemológico de la carrera de Comunicación Social de la Universidad Autónoma de Bucaramanga es coherente con el Proyecto Educativo Institucional “el conocimiento que se genera en el ámbito de las ciencias sociales, las humanidades y las artes, es cambiante y distinto; requiere de continua evaluación respecto a la evolución de la sociedad y al papel que las personas juegan en ella. Este movimiento nos permite comprender que el conocimiento es la representación que se hace del mundo, y la posibilidad de tomar conciencia de él, la que hace que la persona se convierta en artífice del mismo: es el resultado de sus movimientos internos de consciencia”⁹.

Este proyecto hace parte del énfasis de comunicación organizacional que establece la Universidad Autónoma de Bucaramanga; por lo tanto, es preciso resaltar que hasta el momento no hay registro de estudios realizados en organizaciones públicas; entendidas como propiedad del Estado, sea nacional, municipal o de cualquier otro estrato administrativo, ya sea de un modo total o parcial¹⁰; el estado por su parte se entiende como un concepto político que se refiere a una forma de organización social soberana y coercitiva, formada por un

⁸ ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE FACULTADES Y PROGRAMAS UNIVERSITARIOS EN COMUNICACIÓN SOCIAL (AFACOM). La Comunicación Social Como Campo de Conocimiento y Campo de Formación Profesional. Bogotá: s.n. 2004. p. 3.

⁹ UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA (UNAB). Proyecto Educativo Institucional (PEI). Fundamentos. Bucaramanga: UNAB, s.f. p. 30.

¹⁰ Empresa Pública. En: WIKIPEDIA. La Enciclopedia Libre. [Disponible en]: http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_p%C3%BAblica [Publicado en]: Noviembre 13 de 2009. [Consultado en]: Agosto 15 de 2009.

conjunto de instituciones involuntarias, que tiene el poder de regular la vida nacional en un territorio determinado¹¹, lo anterior nos permite diferenciar rasgos entre la organización pública y la privada; en los dos casos están integradas por elementos humanos, técnicos y materiales, cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador o una serie de personas que toma decisiones para la consecución de los objetivos; es preciso aclarar que la empresa privada pertenece a miembros particulares de la sociedad civil.

La Alcaldía de Bucaramanga como entidad pública permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos desde lo organizacional, teniendo como base la comunicación, la cultura y la sociedad para explorar conocimientos en el campo de acción.

Finalmente, este trabajo de investigación es de interés local porque está basado en el estudio del programa de Minorías Étnicas, de la Secretaria de Desarrollo Social de Bucaramanga, contemplado dentro del Plan de Desarrollo del actual gobierno “Bucaramanga Empresa de Todos” (2008 – 2011) (Ver Anexo A); con el ánimo de conocer la gestión de la comunicación en dicho programa y el impacto que se genera tanto interna como externamente en el Programa de Minorías Étnicas y la comunidad; fundamentándose en la comunicación como campo de pensamiento, de construcción de sentido y de conocimiento.

¹¹ Estado. En: WIKIPEDIA. La Enciclopedia Libre. [Disponible en]: <http://es.wikipedia.org/wiki/Estado> [Publicado en]: Noviembre 12 de 2009. [Consultado en]: Agosto 15 de 2009.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Conocer el impacto que genera la gestión de la comunicación en el Programa de Minorías Étnicas de la Secretaría de Desarrollo Social de Bucaramanga.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Indagar las diferentes percepciones que tienen de la comunicación las personas que trabajan en la Secretaría de Desarrollo Social.
- Identificar las estrategias de comunicación que utiliza el Programa de Minorías Étnicas.
- Indagar cómo la gestión de la comunicación contribuye al desarrollo y progreso del Programa de Minorías Étnicas.

3. MARCO TEÓRICO

El Programa Minorías Étnicas que ejecuta la Secretaria de Desarrollo Social de la Alcaldía de Bucaramanga, se lleva a cabo dentro del Plan de Desarrollo 2008 – 2011 “Bucaramanga Empresa de Todos”, aprobado por el Concejo de Bucaramanga, según Acuerdo N° 006 del 11 de junio de 2008.

Éste programa tiene como marco legal de referencia para su ejecución, La Constitución Política de Colombia y La Asamblea General de las Naciones Unidas y las siguientes sentencias: Sentencia de la Corte Constitucional T-422 de Septiembre de 2003 (Ilustra la diferenciación positiva a favor de la comunidad negra), Sentencia de la Corte Constitucional T-955 de 2003 (Ilustra los derechos constitucionales de las comunidades negras).

En la Constitución Política de Colombia en el Art. 7: “El Estado reconoce y protege la diversidad étnica y cultural de la Nación Colombiana”, Art. 8: “Es obligación del Estado y de las personas proteger las riquezas culturales y naturales de la Nación”, Art. 13: “Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley recibirán la misma protección y trato de la autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica”.

“El Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas a favor de grupos discriminados o marginados. El Estado protegerá especialmente a aquellas personas que por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancias de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ella se cometan”.¹²

¹² COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Constitución Política de Colombia. Título I Principios Fundamentales. Título II De los Derechos, Garantías y Deberes. Capítulo I De los

La Asamblea General de las Naciones Unidas, en la Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial, adoptada y abierta a la firma y ratificación por la Asamblea General en su Resolución 2106 A (XX), de 21 de diciembre de 1965, entrada en vigor: 4 de enero de 1969, de conformidad con el Artículo 19; considerando que la Carta de las Naciones Unidas está basada en los principios de la dignidad y la igualdad inherentes a todos los seres humanos y que todos los Estados Miembros se han comprometido a tomar medidas conjunta o separadamente, en cooperación con la organización, para realizar uno de los propósitos de las Naciones Unidas, que es el de promover y estimular el respeto universal y efectivo de los derechos humanos y de las libertades fundamentales de todos, sin distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión.

Considerando que la Declaración Universal de Derechos Humanos proclama que todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos, y que toda persona tiene todos los derechos y libertades enunciados en la misma, sin distinción alguna, en particular por motivos de raza, color u origen nacional.¹³

El Programa Minorías Étnicas se encuentra en la primera línea estratégica del Plan de Desarrollo “Bucaramanga Empresa De Todos”; determinada como “Ciudad integradora, incluyente y participativa” que contempla hacer una construcción de ciudad para todas y todos, con el esfuerzo de una sociedad civil organizada, amable, justa, tolerante y participativa. Con ciudadanas y ciudadanos con capacidad para crear o modificar el orden social y disfrutar de altos

Derechos Fundamentales. Art. 7, 8, 13. Bogotá. 1991. [Disponible en]: <http://web.presidencia.gov.co/constitucion/index.pdf>

¹³ ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU). OFICINA DEL ALTO COMISIONADO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LOS DERECHOS HUMANOS (OACDH). Comité Para la Eliminación de la Discriminación Racial (CERD). Convención Internacional Sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial. Adoptada y abierta a la firma y ratificación por la Asamblea General en su Resolución 2106 A (XX) de Diciembre 21 de 1965. Entrada en vigor: Enero 4 de 1969, de conformidad con el Art. 19. [Disponible en]: <http://www2.ohchr.org/spanish/law/cerd.htm> [Consultado en]: Septiembre 11 de 2009.

estándares de vida¹⁴; donde se pretende materializar los compromisos adquiridos por el gobierno del Dr. Fernando Vargas Mendoza, Alcalde de la ciudad.

Las minorías étnicas son un segmento o grupo poblacional de la sociedad que se distingue por su lengua, dialecto, religión, raza, u origen histórico. Los grupos étnicos minoritarios pueden identificarse con ciertos territorios, y pueden tener o no, una estructura organizada o su cohesión puede estar basada sólo en las relaciones propias de su calidad de grupo étnico.

Dentro de las minorías étnicas, reconocidas en el Plan de Desarrollo “Bucaramanga Empresa de Todos” están: los afrocolombianos, los rooms, los raizales e indígenas.

El término afro colombiano se utiliza para denominar a las personas de raza negra que habitan en Colombia, descendientes de aquellos que fueron raptados de su África natal e importados como esclavos por los colonizadores españoles. Ganaron la libertad en 1851 tras la abolición de la esclavitud en Colombia¹⁵.

El pueblo room, es originario de Egipto de donde se trasladó en el año 1000 d.c. a España. Posteriormente lo hizo a Europa del Este y finalmente a América Latina. La razón de las diferentes olas migratorias, obedece a circunstancias similares a las que originaron las migraciones del pueblo judío por todo el mundo. Persecuciones por razones religiosas, ideológicas, políticas y económicas que en el caso de los room, fueron lideradas por las castas dominantes de la India, instaron a este pueblo a iniciar una diáspora que llegó incluso hasta el siglo XX. A Colombia los gitanos llegaron en tres momentos distintos. La primera ola migratoria llegó con la época de la colonia a los departamentos de Chocó y

¹⁴ COLOMBIA. CONSEJO DE BUCARAMANGA. Acuerdo N° 006. Junio 11 de 2008. p. 6. Op. Cit.

¹⁵ Afrocolombiano. En: WIKIPEDIA. La Enciclopedia Libre. [Disponible en]: <http://es.wikipedia.org/wiki/Afrocolombiano> [Publicado en]: Noviembre 17 de 2009. [Consultado en]: Septiembre 15 de 2009.

Antioquia, de donde se dispersaron al resto del país. El segundo grupo llegó en la época republicana, viajando desde Argentina a Venezuela y posteriormente a Colombia. Los terceros llegaron como consecuencia de la persecución nazi, durante la época de la Segunda Guerra Mundial y de la posguerra. Egipcianos, luego egipcianos y gitanos, a su llegada a América Latina, fueron conocidos como húngaros¹⁶

Por su parte, raizal es la manera con la que se define la cultura característica propia del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. Si bien estos son conocidos también como sanandresanos, lo cierto es que dicho gentilicio corresponde en sentido amplio a un grupo más diverso que incluye a los inmigrantes a las islas durante el siglo XX. Los raizales en cambio se entienden como aquellos que tienen una identidad definida basada en su historia, sus manifestaciones culturales, su lengua (el sanandresano) y su identidad. Los raizales guardan una fuerte relación cultural con los pueblos antillanos como Jamaica y Haití¹⁷.

Las poblaciones indígenas o aborígenes, son aquellas que estaban viviendo en sus tierras antes de que llegaran los colonizadores de otros lugares, los cuales al convertirse en el grupo dominante – mediante la conquista, la ocupación, la colonización o por otros medios – segregaron o discriminaron a los pobladores originarios. Cada vez que los pueblos vecinos dominadores han ampliado sus territorios o llegan colonizadores de tierras lejanas, las culturas y el sustento de los indígenas han estado en peligro. Estas amenazas han evolucionado a través de los años, sin embargo no han desaparecido por lo que las poblaciones autóctonas son consideradas como uno de los grupos más desfavorecidos en el mundo¹⁸.

¹⁶ KOREA KUMDO ASSOCIATION OF CHICAGO. [Disponible en]: <http://base.d-p.info/fr/fiches/dph/fiche-dph-6794.html> [Consultado en]: Septiembre 15 de 2009.

¹⁷ Raizal. En: WIKIPEDIA. La Enciclopedia Libre. [Disponible en]: <http://es.wikipedia.org/wiki/Raizal> [Publicado en]: Noviembre 18 de 2009. [Consultado en]: Septiembre 15 de 2009.

¹⁸ Poblaciones Indígenas. En: ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU). Centro de Información Para México, Cuba y República Dominicana. [Disponible en]:

Hasta el momento en Bucaramanga, según, Germán Ortega Villamizar, Coordinador del programa Minoría Étnicas que ejecuta la Secretaria de Desarrollo Social, 564 personas se auto-reconocen como población étnica.

El Plan de Desarrollo 2008 – 2011 “Bucaramanga Empresa de todos” promoverá el Desarrollo Humano Integral, entendido éste como un proceso de expansión de las capacidades y libertades de las personas con ampliación de sus opciones y oportunidades. Esto significa la remoción y superación de los obstáculos: pobreza, exclusión, desigualdad, violencia, intolerancia y falta de crecimiento económico sostenido. También dispone de un enfoque con equidad territorial al reconocer diferencias por condiciones de localización espacial: urbana–rural, o por comunas en todos los ámbitos y lograr su inclusión¹⁹.

Para este trabajo de exploración se creyó pertinente retomar una teoría de la comunicación que sirvió como fundamento para poder interpretar y desarrollar los objetivos planteados en este proyecto.

La teoría crítica, cuenta con elementos que ayudaron a encaminar la pregunta central ¿Cómo se gestiona la comunicación en el Programa de Minorías Étnicas que ejecuta la Secretaría de Desarrollo Social de la Alcaldía de Bucaramanga?

La Teoría Crítica se origina en la Escuela de Frankfurt (Alemania), cuyos integrantes emigraron a EE.UU. después de 1933 huyendo del nazismo. Sus miembros más representativos son Max Horkheimer (1972), Teodoro Adorno (1991) y Herbert Marcuse (1964). Todos ellos de formación marxista estaban

http://www.cinu.org.mx/temas/p_ind.htm [Actualizado en]: Septiembre 2 de 2008. [Consultado en]: Septiembre 16 de 2009.

¹⁹ COLOMBIA. CONSEJO DE BUCARAMANGA. Acuerdo N° 006. Junio 11 de 2008. p. 6. Op. Cit.

unidos en sus esfuerzos por analizar la naturaleza de los cambios sociales económicos, políticos y culturales, que estaban ocurriendo²⁰.

Una Teoría Crítica de la Comunicación, hoy, localizada en el tiempo y en el espacio, consciente de su lugar como pensamiento social que debe sentirse útil para la transformación de los espacios colectivos, debe servir además, como plataforma para el desarrollo de estrategias discursivas, propuestas técnicas o espacios de mediación capaces de ahondar en una radicalización de la democracia, la solidaridad y el conocimiento-emancipación, como puntuales de la renovación del paradigma epistemológico dominante a partir de estos momentos de crisis postmoderna²¹.

Uno de los fieles seguidores de los pioneros de ésta, Jürgen Habermas, produce un cambio en la reflexión teórica y plantea el problema de la comunicación, no desde la perspectiva de la técnica, sino desde una teoría del lenguaje que dé sentido epistemológico y ético a la teoría social crítica de los fundadores. Habermas elabora la “*Teoría de acción comunicativa* (1986)” según la cual los hablantes están dotados de competencia lingüística para comunicarse con sus semejantes, en un clima de consenso democrático, con ello desplaza el interés hacia la dimensión humana de la comunicación y, con su concepto de “giro lingüístico” introduce como elemento fundamental el problema del sujeto, desplazando al medio como centro del análisis (Habermas, 1997), se considera que este autor refresca la teoría de Frankfurt, porque basa su teoría de la acción comunicativa en el mundo de lo vivido, con lo cual ayuda a comprender las

²⁰ TERRERO, José Martínez. Teorías de Comunicación. Guayana: Universidad Católica Andrés Bello. 2006. p. 32.

²¹ SIERRA CABALLERO, Francisco. Líneas de Investigación. Sevilla: Facultad de Comunicación. En: COMPOLITICAS. Grupo Interdisciplinario de Estudio en Comunicación, Políticas y Cambio Social. [Disponible en]: www.compoliticas.org/pdf/Lineasdeinvestigacion.pdf [Consultado en]: Septiembre 16 de 2009.

prácticas significativas desarrolladas en la vida cotidiana y las experiencias dialógicas de la comunicación popular.²²

Tal y como se puede esperar, se analizó la coherencia del discurso planteado por la Alcaldía de Bucaramanga, mediante “la Secretaría de Desarrollo Social, para comprender la pertinencia entre la teoría y la práctica, tomando como fundamento la gestión de la comunicación en el programa de las Minorías Étnicas.

La Secretaria de Desarrollo Social está creada para buscar “un equilibrio social en las diferentes comunidades, a través de la asistencia y la capacitación, especialmente en beneficio de la población de los sectores vulnerables, considerada en desventaja socio-cultural; implementando la gestión y auto gestión. Así mismo, orienta la inversión social en la ejecución de programas y proyectos que posibiliten el mejoramiento de la calidad de vida de esos grupos poblacionales”.²³

En el contexto colombiano, en palabras de Edgar Ramírez Monsalve y Gisela Patricia Vanegas, la realidad del país está atravesada por contextos de violencia y pobreza, entre otros; que cada vez más reflejan altos índices de inequidad, exclusión social y rompimiento del tejido social. Según la Encuesta de Calidad de Vida (ECV), investigación realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), cuyo objetivo fue obtener información básica para la medición de las condiciones de vida de los colombianos, la obtención de indicadores de pobreza y desigualdad realizada a 15.000 hogares aproximadamente. (Ver anexo B), se pudo inferir que entre las principales (variables tipo de vivienda y características físicas -material de paredes, pisos, acceso a servicios públicos, privados o comunales, variables demográficas: sexo,

²² PINEDA, Migdalia. Teorías de la Comunicación. p. 6.

²³ ALCALDÍA MUNICIPAL DE BUCARAMANGA. “Bucaramanga Empresa de Todos”. Alcalde: Dr. Fernando Vargas Mendoza. [Disponible en]: www.bucaramanga.gov.co [Consultado en]: Septiembre 18 de 2009.

edad, parentesco, estado civil, cuidado de niños y niñas menores de cinco años, fuerza de trabajo, tenencia y financiación de la vivienda, y condiciones de vida del hogar) que se incluyeron en el ECV, ha aumentado frente a la encuesta realizada en el año 2003. Por ello pensar en el desarrollo social de nuestra ciudad se requiere una puesta en marcha de un proyecto de construcción de nuevos escenarios, de nuevos vínculos sociales entre los actores y nuevos códigos políticos, económicos y culturales como ámbitos que orienten el desafío al futuro de los y las ciudadanas.

Ahora bien, abordar el desarrollo social y humano en medio de contextos como el nuestro exige comprender la dinámica de la desigualdad, e identificar mecanismos y procesos de exclusión existentes, contemplados en políticas sociales débiles, más preocupadas por el qué y cómo, que por el quién y en dónde, sin razones de peso para la distribución y asignación de la inversión social y con planes de gestión social poco modernos; sin articulación a proyectos políticos de construcción de nuevas ciudadanías en escenarios donde el encuentro entre el estado y la sociedad civil sea garante de los cambios requeridos para mejorar sus realidades.

“Sólo en esa perspectiva podemos hablar de teorías o modelos de desarrollo, como formas de acercamiento específicos al cambio, más armadas como propuestas o fórmulas de entendimiento de lo que se quiere lograr en situaciones concretas con pretensiones de más largo plazo. En ese sentido se identifica conflictos ayudando a resolverlos de determinado procedimiento para hoy y para el futuro”.²⁴

El desarrollo más allá de una perspectiva económica, se puede pensar como un proceso que identifica variables políticas, culturales y sociales que se evidencia en lo público y lo político.

²⁴ ALFARO MORENO, Rosa María. p. 14. Op cit.

“El desarrollo es más una posición que reconoce problemas sociales y políticos graves en un país o localidad y busca resolverlos en el corto plazo, que una teoría armada con coherencia sobre el modo de entender y cambiar la sociedad, más aún en un mundo globalizado del que dependemos en muchos aspectos. Indefinición conceptual que se sostiene en la ausencia de teorías sociales innovadoras vinculadas a la acción y que busquen transformar el orden social objetivo y subjetivo, de manera más definitoria o continua y democrática”²⁵

Ahora bien, se define lo público en dos sentidos, primero, lo público integra la rama ejecutiva que representa el gobierno, está conformada a nivel nacional por el Presidente de la República, el Vicepresidente, los Ministros y los directores de departamentos administrativos. A nivel departamental está conformada por los Gobernadores y los secretarios de gabinete; y a nivel municipal o distrital por los Alcaldes y sus secretarios de gabinete.

También lo público debe ser comprendido como un “concepto de cultura cívica en un entorno de tolerancia, solidaridad y respeto a las diferencias²⁶; es decir un proceso social de construcción de un orden siempre perfecto e inacabado, a través del proceso de participación ciudadana con las más diversas modalidades (partidos políticos, organizaciones, movimientos sociales, asociaciones comunitarias, etc.) en la deliberación, definición y promoción de los intereses colectivos de la sociedad bajo principios de tolerancia y respeto de las diferencias y del acatamiento de las reglas establecidas.²⁷

De alguna manera, el desarrollo supone desde mi punto de vista un reconocimiento de la existencia del conflicto en la vida de los seres humanos, en nuestras sociedades específicas y en el mundo.

²⁵ *Ibíd.* p. 13.

²⁶ GARAY, Luis ; ECHEVERRI, Gilberto; GAVIRIA, Carlos; HOYOS, Guillermo; RESTREPO, Nicanor; REY, Germán. *Repensar a Colombia: Hacia Un Nuevo Contrato Social*. Bogotá: Naranjo Jursich. 2002. p. 69.

²⁷ *Ibíd.* p. 29.

Las relaciones entre los sujetos o actores están marcadas por su permanente y constante reproducción. Las instituciones encargadas de los cambios, ya sean públicas o privadas adolecen de severos problemas y capacidades de gestión. No hay correspondencia entre esas voluntades y las que hoy determinan las rutas económicas globales.

Se trata entonces de organizarnos para mantener vivo el descontento y muy activa una convivencia de acción entre esos conflictos que originan tantas desigualdades²⁸.

Es muy importante que en todo proceso de cambio, identifiquemos a los sujetos beneficiarios del desarrollo (minorías étnicas) como actores de su propia transformación, y aprovechar su potencial de cambio; y no sólo como víctimas del orden social y político que aquejan nuestra ciudad y nuestro país.

Cada ciudadano es individual y grupalmente un sujeto social culturalmente activo, con experiencia y conocimientos, premunido de actitudes y valores subjetivos que pueden significar una fuerza viva para el cambio de las condiciones de vida que los aqueja. Igualmente cada grupo o comunidad ha creado relaciones y generado saberes entre sus miembros que pueden ser rescatadas para construir desarrollo. Las fortalezas de todos puestas en acción constituyen un capital social y cultural que pueden mover montañas. De esa manera se valora la asociatividad humana como fuerza de transformación. Esta perspectiva es en ese sentido totalmente opuesta a las relaciones clientelistas de ciertos populismos latinoamericanos. O a una visión de impacto centrada en cambios exteriores de conducta que no consideran los diálogos interculturales y las transformaciones subjetivas dentro de un proceso de acción de más largo alcance²⁹.

Así, se entiende por capital social “la capacidad de una sociedad para producir concertaciones sociales amplias a su interior, para generar redes articuladoras de los esfuerzos de sus diversos sectores; las fuerzas existentes en una sociedad para impulsar el trabajo voluntario en iniciativas de utilidad general; su cultura y la presencia de valores éticos orientados hacia la solidaridad, la construcción positiva, la cooperación, la equidad. Según las evidencias estos factores no son

²⁸ ALFARO MORENO, Rosa María. p. 16. Op. Cit.

²⁹ *Ibíd.* p. 48.

abstracciones ajenas al desarrollo económico y social. Tienen, por el contrario, un peso estratégico en que se produzca un desarrollo sostenido”³⁰

Con lo dicho anteriormente, se aclara lo político “como instrumento colectivo de construcción de orden social y como expresión articuladora de los diversos intereses de individuos y grupos sociales” ³¹

En esta perspectiva, teniendo en cuenta el discurso desde el Plan de Desarrollo “Bucaramanga Empresa de Todos” se infiere voluntad de parte de la Alcaldía de Bucaramanga para mejorar la calidad de vida de las minorías étnicas residentes en la ciudad; con un objetivo claro de facilitar la integración social, educativa y cultural de las minorías étnicas existentes en la ciudad³².

Con unas acciones que adelantan para lograr dicho objetivo y se resumen en cuatro puntos específicos vistos como metas de eficacia en el plan de desarrollo, a saber:

- Realizar cuatro exaltaciones del día de la afrocolombianidad (una por cada año de gobierno).
- Realizar una caracterización de las minorías étnicas existentes.
- Brindar anualmente 4000 entradas a las minorías étnicas a los parques Recrear.

³⁰ KLIKSBERG. Bernardo. “Hacia una Economía con un Rostro Humano”. Maracaibo: Fondo de Cultura Económica. Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU). Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Zulia (Fees). 2002. p. 92.

³¹ GARAY, y Otros. p. 29. Op. Cit.

³² COLOMBIA. CONSEJO DE BUCARAMANGA. Acuerdo N° 006. Junio 11 de 2008. p. 90. Op. Cit.

- Capacitar y asesorar a 1000 personas pertenecientes a las minorías étnicas en derechos y obligaciones, formas organizativas, cultura ciudadana y convivencia pacífica.

Tal vez, esas metas de eficacia o acciones realizadas por el programa, de alguna manera contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los afrocolombianos, raizales, rooms e indígenas; pero observación previa en el trabajo de campo, es inevitable negar los problemas de comunicación y de vinculación directa con los sujetos o actores implicados para la puesta en escena de un cambio sostenido a largo plazo; en el que la gestión de la comunicación sea la columna vertebral de este programa social y permita el cumplimiento de sus objetivos.

Es por eso, la pertinencia de pensar en la acción comunicativa de Habermas y una comunicación para el desarrollo, como lo plantea Alfaro Moreno.

En esa perspectiva, la comunicación tiene un papel significativo y clave para profundizar esa voluntad y hacerla más colectiva. El desarrollo supone palabra compartida en la acción de transformar, construyendo nuevos sentidos comunes. Porque ella admite una reflexión comunicante de los problemas que nos aquejan y a la vez el diálogo es también fuerza de cambio que no sólo es expresiva, si no que en la acción comunicativa misma se va perfilando y complejizando según quienes estén comprometidos y para dónde se enderece el timón. La propia desigualdad cuando esta cruzada de encuentros, palabras e imágenes se convierte en problema de todos, en presión social y en convicción sobre el propio valor transformador. De allí que la comunicación tenga que relacionarse con la incertidumbre, incubarla y a la vez convertirla en generadora de apuestas o ensayos de cambios, para luego ir reformulando los ejes de la acción, sus procesos y resultados. No se la quiere desaparecer, más bien se reconoce su potencial dinamizador. No es por lo tanto la comunicación que tranquiliza o da recetas normativas de diferentes tipos, si no que es camino abierto en el que todo o muchos requerimos participar³³

Para efecto, es necesario partir de una definición de comunicación general que contextualice la premisa central de este proyecto.

³³ ALFARO MORENO. p. 17. Op. Cit.

La comunicación del latín. *Communicatio-onis* establece la finalidad del término en cuanto a la acción de poner en común algo, con la implicación de pasar, de lo *privado* a lo *público*, mediante un código establecido y reconocido por una comunidad de personas.

Este proceso refleja la evolución de la sociedad como escenario natural de realización de las personas, donde la comunicación se convierte en la interrelación de lo individual para la conformación de lo social, como dimensión teleológica.

Este proceso ha estructurado en sí misma la historia de la sociedad, donde conocimiento y lenguaje han permitido el desarrollo de la comunicación.

En este sentido, los estudiosos de la comunicación han procurado la identificación de los componentes de la comunicación: los agentes, fuentes, medios, códigos, lenguajes, mensajes, contenidos, audiencias, públicos etc. Explicados desde las relaciones sociales de estos: codificación, información, comunicación y conocimiento. Entendidos a su vez en el contexto de los hechos sociales enmarcados en las dimensiones culturales, filosóficas, políticas, económicas, antropológicas, religiosas y sociales de las personas que a su vez, son interrelacionados por datos, flujos, procesos y medios. Todo finalmente, como un escenario que se mueve por el interés investigativo en desenredar el fenómeno complejo de la comunicación, que permita comprender las relaciones de causalidad, las consecuencias y los impactos de los fenómenos comunicativos³⁴.

Por ello, pensando en la complejidad de la comunicación y en la potencialidad estratégica que se convierte al entenderla y direccionarla de la mejor manera, según las necesidades comunicativas; se considera necesario la implementación de una estrategia (interna) que interfiera con el grupo de personas o públicos que ocupan una posición social y que desempeñan un rol determinado en relación con el Programa de Minorías Étnicas de la Secretaría de Desarrollo Social, que posibilite una comunicación para el desarrollo.

De esta manera, se tiene claro que “las estrategias son parte integral de la comunicación organizacional y tienen un impacto significativo. Dicho de otra manera, porque las estrategias permiten que las personas puedan analizar las complejidades que ellas enfrentan en su trabajo y escoger apropiadas respuestas, reconociéndolas como partes de una cadena que se construye en la interacción

³⁴ LÓPEZ JIMENEZ. p. 21. Op. Cit.

con los otros, dinámica que crea y reproduce las situaciones que ellos se enfrentan”.³⁵

Hoy estamos en un nuevo momento porque se ha descubierto no sólo la importancia estratégica de la comunicación, si no que para muchos y no para todo, resulta un componente sustancial de cualquier intervención o proyecto de desarrollo. Y en pocos casos se avanza aún más, planteándola como un aspecto básico de las políticas del desarrollo social, constituyéndose inclusive en una finalidad u objetivo a conseguir, es decir que haya vinculación y comunicación entre los actores de una sociedad. Estar comunicados es un objetivo y principio del desarrollo, aunque no lo parezca³⁶.

Entonces, retomando la pregunta central de este trabajo de exploración *¿cómo se gestiona la comunicación en el programa de Minorías Étnicas que ejecuta la Secretaría de Desarrollo Social de la Alcaldía de Bucaramanga?*, donde se trabajó como eje principal la gestión de la comunicación; la cual se entiende como el conjunto de acciones y procedimientos a través de los cuales se despliegan una diversidad de recursos de comunicación que apoyen la labor de las organizaciones.

Es preciso pensar la organización “como un sistema complejo de carácter socio técnico y adaptativo, un sistema en el cual se conjugan factores de índole política, cultural económica y social”³⁷; el programa de Minorías Étnicas se encuentra dentro de la Secretaría de Desarrollo Social, dependencia de la Alcaldía de Bucaramanga; organización de carácter público, por pertenecer al estado.

Entendida como sistema la organización, es importante inscribirla en otro sistema mayor que es la sociedad, y por ende, entre ambos sistemas hay interacciones; y la materia de estas interacciones es la comunicación.

³⁵ LEÓN CARREÑO. p. 4. Op. Cit.

³⁶ ALFARO MORENO. p. 20. Op. Cit.

³⁷ ETKING, Jorge. Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. EUA: Oxford University Press. 2003. p. 35.

Se puede inferir, que por las características propias de una organización de este tipo, su cultura organizacional está determinada y diferenciada de la empresa privada. La cultura organizacional no es otra cosa que “el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma. La cultura de la organización está formada por las personas que integran la organización por la ética de la misma, por los derechos laborales que se le otorgan a los empleados y por el tipo de estructura que utiliza”³⁸.

La estructura organizacional, es considerada una de las causas más importantes del comportamiento individual, grupal; también el patrón de puestos y grupos de puestos de ésta. Para nadie es un secreto que una empresa del sector público como la Alcaldía de Bucaramanga, tiene un grupo de puestos específicos ya determinados, el patrón que sigue en la asignación de los cargos se maneja mediante partidas políticas; es decir, en la mayoría de los casos no se tiene en cuenta el perfil profesional de la persona, si no el respaldo político; quizás esta es una de las características que más diferencia una organización del sector público de una del sector privado.

Se puede inferir que la cultura organizacional de la Alcaldía de Bucaramanga es una cultura burocrática, por ser una organización en la que se pone énfasis en las reglas políticas, procedimientos, cadena de mando y toma de decisiones centralizada.

Sin embargo, no se puede desconocer que como toda organización, toma decisiones y acciones administrativas, que resultan en una estructura de la organización específica (diseño organizacional); existe, aunque no siempre, un proceso de división del trabajo en puestos relativamente especializados para

³⁸ JONES, Gareth R. Teoría Organizacional: Diseño y Cambio en las Organizaciones. México: Pearson Educación. 2008. p. 8.

lograr las ventajas de la especialización (división del trabajo); además es evidente el proceso de división de forma estructural de acuerdo con algunas características compartidas (secretarías). Y por supuesto, hay delegación de autoridad y tramo de control o números de individuos que reportan a un administrador específico. Como toda organización la Alcaldía de Bucaramanga, tiene establecida un corazón ideológico (misión, visión, principios y valores).

Volviendo al caso específico del programa de Minorías Étnicas, se analizó la coherencia del discurso planteado por la Alcaldía de Bucaramanga, mediante la Secretaría de Desarrollo Social, para comprender la pertinencia entre la teoría y la práctica, tomando como fundamento la exploración e indagación de la gestión de la comunicación en el mismo.

Para lo cual desde el análisis metodológico cualitativo, se implementaron diferentes herramientas que permitieron la interpretación y análisis para poder responder la pregunta central esta exploración y a partir de las conclusiones proponer la implementación de la estrategia de comunicación.

A partir de la observación, se infirió que las personas que hacen parte del programa en estudio, no tiene un fortalecimiento en valores, normas y políticas generales que direccionen el trabajo de dicha dependencia. Se evidencia, individualismo, desinterés laboral, estrés y preocupación por la caducidad de sus contratos laborales.

Según el grupo focal realizado el 12 de agosto del año 2009, “el equipo de trabajo está incompleto, la Orden de Prestación de Servicios, OPS son una gran dificultad para que el trabajo sea continuo” afirmó, Jorge Gutiérrez, Director de la Oficina de Proyectos de la Secretaría de Desarrollo Social.

Lo anterior, de alguna manera interfiere en la coordinación, motivación y ejecución de las responsabilidades de cada una de las personas que se encargan de llevar a cabo una labor específica dentro del programa.

También, se percibió cierta falta de compromiso y apropiación con el trabajo social; tal vez, “en lo político se desarrolló el clientelismo como una forma de gestión localizada es decir, limitada, creando un espíritu de facción y una jerarquía de legitimación de los comportamientos y de las fidelidades, de modo que las representaciones políticas se constituyen en facciones o clanes clientelares bajo la dirección de jefes, lo cual ha impedido o bloqueado la posibilidad de democracia interna, propiciando la fragmentación del sistema político”³⁹; lo anterior expone la idea que muchas de las personas que se encuentran ocupando cargos públicos, más que por su capacidad, responsabilidad, preferencia o experiencia, son ubicados por recomendaciones políticas.

Con el panorama expuesto hasta el momento, es pertinente entender qué significa gestionar la comunicación, para lograr el desarrollo del interrogante principal de este ejercicio académico ¿cómo se gestiona la comunicación en el programa de Minorías Étnicas que ejecuta la Secretaría de Desarrollo Social de la Alcaldía de Bucaramanga?

3.1 ¿QUÉ ES GESTIONAR LA COMUNICACIÓN?

El funcionamiento de las empresas, instituciones públicas y organizaciones de todo tipo está necesitando mayor capacidad de comunicación con los destinatarios de sus acciones, ya sean clientes, consumidores, empleados, ciudadanos, entre otros. “Porque ha sido precisamente aquel carácter instrumental de la comunicación el que ha ocultado hasta ahora su verdadero valor estratégico. Las

³⁹ GARAY, y Otros. p. 29. Op. Cit.

contradicciones, o las divergencias frecuentes que descubrimos entre lo que las empresas son y lo que aparentan ser, en lo que dicen que hacen y lo que realmente hacen, se deben a esta escisión entre estrategia instrumental, y son la manifestación inequívoca del foso histórico que separa el hacer y el comunicar⁴⁰. La acción y la comunicación es lo mismo, una contiene a la otra y no se puede separar, a menos que sea en detrimento de una de las dos.

Según Joan Costa en su libro la comunicación es acción, trabaja de forma triangular, la estructura dinámica de esta actividad ambivalente.

Sobre estas tres condiciones se edifica la nueva cultura de la gestión:

- La condición psicosociológica: que propugnamos, porque ante de cualquier otra cosa, la empresa es un grupo de individuos- sin los cuales no hay empresa.
- La condición sistémica: que define el funcionamiento vital de la empresa- no el organizacional o administrativo- como un organismo vivo; condición que implica el funcionamiento equilibrado y abierto que la vincula a otro sistema mayor, por el cual ésta existe: el sistema social constituido por grupos tipológicos de grupos diversos que son afectados por la empresa.
- La condición semiótica: de la empresa como emisora de significados a través de todo cuanto hace y dice: es la condición irreprimible, y reductible de comunicación portadora de valores.

Estas tres condiciones no se contradicen en absoluto con los principios económicos y técnicos por los que se rige la actividad de toda empresa. Por el contrario, se yuxtaponen a ellos para hacer más eficaz la acción, la posición y la competitividad⁴¹

Por eso, en esta exploración se entendió la comunicación como *“el sistema nervioso de la organización, sin comunicación es imposible su funcionamiento. La comunicación hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, resuelva problemas y genere cambios”*⁴²

⁴⁰ COSTA, Joan. La Comunicación Es Acción. Barcelona: Paidós. 1999. p. 112.

⁴¹ Ibíd. p. 109.

⁴² VARONA. p. 3. Op. Cit.

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

En esa variedad de recursos y acciones, es prioritario definir o tener claro los públicos con los cuales se pretende interactuar. Se definen los públicos como un grupo de personas que ocupan una posición social, que desempeñan un rol determinado en relación con la institución.

Los públicos internos son la formación o constitución del llamado grupo empresa. Es la totalidad de los integrantes de la organización, desde el más elevado directivo o ejecutivo hasta los empleados de menor nivel jerárquico.

Los públicos externos por su parte, son todos los que se afectan directa o indirectamente por fuera de la organización.

3.2. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN EL PROGRAMA DE MINORÍAS ÉTNICAS

En la exploración que se realizó en el programa de Minorías Étnicas, se utilizaron herramientas cualitativas como: el cuestionario, la entrevista, el grupo focal, la observación, el análisis de documentos y análisis de cruce de DOFA, (Ver anexo I) de los cuales se pudo inferir en qué estado se encontraba la gestión de la comunicación.

3.2.1. Gestión de la Comunicación Interna. A través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal o público interno (Coordinador del programa y

colaboradores); sin embargo, es evidente que internamente en el programa de Minorías Étnicas existen falencias en los siguientes aspectos:

- Promoción de la comunicación entre los miembros.
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
- Identificar el corazón ideológico de la Alcaldía de Bucaramanga (misión, visión, políticas) y los objetivos del programa, así como su razón de ser.
- Proponer estrategias de comunicación, para que sus labores sean más eficientes.

En este sentido, teniendo en cuenta la teoría de la acción comunicativa de Habermas, la comunicación debe concentrarse entre la relación de los sujetos; “la comunicación es básicamente comprensiva de los mismos, buscando siempre conocerlos y renovándose durante el proceso de intervención”⁴³

Las características micro a macro de la acción comunicativa definen magnitudes, son cuantitativas y suponen, al mismo tiempo, dimensiones temporales y espaciales: son los alcances de la comunicación. Cualitativamente, tenemos que hablar de relaciones que son secuencias de actos y acciones en continuidad. Implican una comunicación relacional, como la que se establece entre un cliente y una entidad de servicio, vinculado ya sea por un contrato o por motivación psicológicas o motivacionales pero la relación también establece, y mayoritariamente, contactos puntuales, sea directa o indirectamente a través de medios técnicos⁴⁴.

⁴³ ALFARO MORENO. p. 168. Op. Cit.

⁴⁴ COSTA. p. 63. Op. Cit.

Así mismo, el uso interno de la gestión de la comunicación apoyada en el lenguaje y en una variedad de recursos trata de motivar, capacitar y actuar para que el propio sujeto sea protagonista del diálogo. De esta manera, se puede mejorar la calidad y productividad, el servicio al cliente, las aptitudes para desarrollarse con las personas, estimular el cambio y la innovación, luchar contra lo temporal orden de Prestación de Servicios, OPS, ayudar a los empleados a equilibrar los conflictos trabajo-vida, crear un ambiente positivo, y mejorar el comportamiento ético, entre otros.

3.2.2 Gestión de la Comunicación Externa. En las empresas y organizaciones y en sus diferentes relaciones con el entorno, las acciones y las comunicaciones son objeto de gestión, es decir, que son recursos que están determinados por una serie de decisiones de carácter estratégico que tiene un fin práctico para su realización.

El manejo de la comunicación externa o dirigida a su público objetivo, en este caso, las minorías étnicas, por una lado, y la comunidad en general, medios de comunicación, organizaciones públicas y privadas, entre otros; no está soportada en una serie de recursos ni estrategias contundentes y eficaces que permitan visibilizar ante la ciudadanía las minorías étnicas, y la importancia socio cultural de las mismas, ni el valor social que representa cada una de las personas o actores sociales que hacen parte de un grupo étnico. Además, en el proceso de caracterización que se está desarrollando con esta población, se perciben falencias en la organización de la información y en el proceso de comunicación con los afro colombianos, los indígenas, raizales y roms.

Se designa diferentes niveles de elementos que son compartidos entre los elementos de una comunidad (la empresa y su entorno social). El primer nivel y más general está en la misma idea de comunidad, que se funda precisamente en aquellas condiciones cuyos miembros tienen en común y se materializa por lo que se comunica y cómo interactúan. La comunicación no es posible más que si aquellos que están involucrados comparten elementos de conocimiento. En este nivel fundamental de las nociones mismas de sociedad y comunidad, se

encuentran los vehículos antropológicos y sociológicos: una lengua, en primer lugar, una cultura y un entorno común⁴⁵.

Entendemos que acercarse a la cultura es comprender a los sujetos desde sus mundos subjetivos, y en relación a la realidad objetiva en la que viven, desde el “si mismo” (la propia identidad) y la realidad reconocida de los otros con quienes comparten modos de ver y ser (pares), y de quienes se diferencia (distintos y extraños) así se van estableciendo vínculos y desarticulaciones, creando valores y expectativas, definiendo su vida cotidiana, la que forma parte de un quehacer articulado, de mundos simbólicos comunes, que se legitima y se incrementa a la vez⁴⁶

Es por eso, la necesidad de la gestión de la comunicación para concentrarse en la relación con los sujetos o actores sociales (minorías étnicas). Una gestión que básicamente sea comprensiva de los mismos buscando siempre conocerlos y renovándose durante el proceso de intervención.

Una comunicación que sea conductora de procesos, y recursos comunicativos que apoyen a los distintos actores, y se convierta en gestión del desarrollo, asumidos conjuntamente con la comunicad o los beneficiarios del programa.

3.3 ¿CÓMO SE DEBE PENSAR Y QUÉ SE PUEDE HACER?

Es indispensable entender la comunicación como *“el sistema nervioso de la organización, sin comunicación es imposible su funcionamiento. La comunicación hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, resuelva problemas y genere cambios”*⁴⁷.

De allí, que el propósito general del Plan de Desarrollo “Bucaramanga Empresa de Todos” de superar obstáculos como la pobreza, exclusión, desigualdad e intolerancia entre otros, se pueda apoyar en un proceso comunicativo significativo

⁴⁵ Ibíd. p. 78.

⁴⁶ ALFARO MORENO. p. 51. Op. Cit.

⁴⁷ VARONA. p. 3. Op. Cit.

y eficaz que permita de manera estratégica materializar los compromisos adquiridos en la primera línea estratégica de la cual se desprende el programa de Minorías Étnicas: ciudad integradora, incluyente y participativa, la cual contempla una ciudad para todas y todos en el que el esfuerzo de la sociedad y su capacidad para crear y modificar el orden social, se de de manera participativa y justa, para disfrutar de altos estándares de vida.

Así mismo, la potencialidad de la comunicación estratégica puede apoyar la tarea de la Secretaria de Desarrollo Social en su ánimo de buscar un equilibrio social en las diferentes comunidades, consideradas en desventaja sociocultural, para lo cual implementa la gestión y autogestión a través de la asistencia y la capacitación.

Es por ello, que para sobrevivir y prosperar en sus objetivos, las organizaciones deben mantener como mínimo, adecuados niveles de comunicación, (interna-externa); y la comprensión de cómo la comunicación debe funcionar de manera eficiente.

Para el caso del programa Minorías Étnicas, su objetivo principal es: “facilitar la integración social educativa y cultural de las minorías existentes en la ciudad”; “así la comunicación tiene una nueva tarea, la de ser gestora de lo común a través del diálogo, la discusión y colocando voluntades e iniciativas democráticas en los espacios públicos para hacer de lo comunitario costumbre y mística para ponernos de acuerdo y compartir apoyando o exigiendo, participando o vigilando”⁴⁸. En esa perspectiva, la comunicación tiene un papel significativo y clave para profundizar esa voluntad y hacerla más colectiva.

Del análisis comunicacional que se realizó en la secretaría de Desarrollo Social en el programa de Minorías Étnicas, se pudo inferir que la mayoría de las personas

⁴⁸ ALFARO MORENO. p. 75. Op. Cit.

que trabajan en esta dependencia, tienen diferentes percepciones de la comunicación, pero sin una idea aterrizada y clara.

Ahora bien, el programa no planea ni ejecuta estrategias de comunicación, porque no le han dando gran importancia a este tema; viéndose reflejado en las acciones y actividades que realizan con la comunidad benéfica, como las exaltaciones, las caracterizaciones, las entradas gratuitas a los parques Recrear, las capacitaciones en derechos y obligaciones, formas organizativas de cultura ciudadana y convivencia pacífica. Hay que tener claro que estas acciones son consideradas metas de eficacia dentro del Plan de Desarrollo Social; por lo tanto se deben ejecutar en un periodo de tiempo establecido.

Lo anterior, tal vez, es el resultado de la falta de gestión de la comunicación, y del poco valor que se le dé a está; así mismo una ausencia en la implementación de elementos de la comunicación organizacional que permitan seleccionar metas apropiadas e identificar los medios para su logro teniendo en cuenta: factores estructurales y de comportamiento individual, interpersonal y grupal.

De esta manera, se conoció el impacto que genera la gestión de la comunicación en el Programa de Minorías Étnicas de la Secretaria de Desarrollo Social de la Alcaldía de Bucaramanga, planteado como objetivo general en esta exploración académica. “En el mundo de las organizaciones no es difícil encontrar que muchas de ellas han fracasado en sus intentos por implementar programas de cambio o estrategias de mejoramiento, en algunos casos porque sus sistemas de comunicación tanto internos como externos han sido muy deficientes o lo que es peor, no han existido”⁴⁹.

En el Programa de Minorías Étnicas, el sistema de comunicación tanto interno como externo es incipiente, debido a que no hay un reconocimiento de la

⁴⁹ LÓPEZ JIMENEZ. p. 15. Op. Cit.

importancia de la comunicación, ni un planeamiento adecuado de los recursos comunicativos que puedan apoyar el proceso y mejorar las actividades que realizan. También, se perciben desatinos en los procesos comunicativos; ya que “las supervivencia organizacional se desarrolla con la capacidad de administración para recibir, transmitir informar y actuar. El proceso de comunicación vincula la organización con su ambiente así como con sus partes. La información fluye a y de la organización, así como dentro de la organización”⁵⁰

En el programa objeto de estudio, se pudo observar que en la mayoría de los casos se informa, pero no hay administración en esa transmisión de datos que asegure la importancia de la retroalimentación.

Al conocer el impacto que genera la gestión de la comunicación en este programa, surge la necesidad de diseñar, proponer e implementar una estrategia de comunicación.

“La estrategia es una propuesta de solución que busca dinamizar la gestión de una organización en unos tiempos y espacios determinados”⁵¹; la estrategia no tiene otra función que alcanzar de forma contundente y ordenada un objetivo.

La estrategia de comunicación se define, como un marco ordenador que integra recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a unos objetivos adaptables y coherentes. “En su implementación, una estrategia de comunicación corporativa será motor de cambios en los modos de gestión de las comunicaciones de la empresa, los que se expresan en cuestiones muy concretas:

- Estará centrada en el receptor.

⁵⁰ GIBSON, Ivancevich; DONNELLY, Y.; KONOPASKE. Organizaciones, Estructura, Procesos. 12ª ed. México: Mc Graw Hill. 2007. p. 13.

⁵¹ AGUILERA, Jorge. Ponencia Encuentro de Comunicación Estratégica. Bogotá: HIGT Training. 2002.

- Hará coherentes e integradas las decisiones de la empresa, en búsqueda de soluciones de comunicación.
- Definirá objetivos, responsabilidades y plazos.
- Normativizará acciones tácticas y campañas que abordar, en búsqueda del logro de los objetivos de largo plazo.
- Buscará optimizar recursos y tenderá hacia el logro de utilidades.
- Tenderá a la creatividad e innovación”⁵²

Por esto, debemos tener claro que “las estrategias son parte fundamental de la comunicación organizacional y tienen un impacto significativo. Dicho de otra manera porque las estrategias permiten que las personas puedan analizar las complejidades que ellas enfrentan en el trabajo y escoger apropiadas respuestas, reconociéndolas como parte de una cadena que se construyen en la interacción con los otros, dinámica que crea y reproduce las situaciones que ellos enfrentan”⁵³ Crear una estrategia no sólo implica ordenar e integrar los recursos de la organización corporativa en un diseño a largo plazo, si no, “establecer cuál es la logística del plan, que no es otra cosa que determinar cómo se van a llevar a cabo las tácticas planteadas para realizar la estrategia definida, involucrando los recursos disponibles, el cronograma de trabajo, las herramientas a implementar, los medios a emplear, el lenguaje a utilizar y por supuesto el presupuesto de inversión con el que se cuenta, en función de lo que se quiere comunicar y de los receptores a los cuales se quiere impactar”⁵⁴

⁵² GARRIDO, Francisco Javier. Comunicación Estratégica. Barcelona: Gestión 2000. 2001. p. 95.

⁵³ LEÓN. p. 4. Op. Cit.

⁵⁴ LÓPEZ JIMENEZ. p. 93. Op. Cit.

Así las cosas, aprovechando la voluntad que se infiere desde el discurso que plantea la Alcaldía De Bucaramanga con el propósito de mejorar la calidad de vida de la población étnica, se propone “conjugemos la comunicación” con el fin de apoyar la gestión de la comunicación y hacer eficiente el uso de la comunicación interna como externa; logrando el cumplimiento eficaz del objetivo general del programa, así como de la línea estratégica del cual se desprende y la razón de ser del plan de desarrollo “ Bucaramanga empresa de todos 2008- 2011”.

4. METODOLOGÍA

“El debate sobre el método más apropiado para estudiar la realidad social ha ocupado la atención de diversos pensadores e investigadores y ha devenido en una permanente inquietud en el desarrollo de las ciencias sociales desde sus mismos inicios”⁵⁵. Asimismo lo fue al determinar con qué método o enfoque se estudiaría este fenómeno contemporáneo dentro del contexto de la vida real; ¿Cómo se gestiona la comunicación en el programa de Minorías Étnicas que ejecuta la Secretaría de Desarrollo Social de la Alcaldía de Bucaramanga?

Ninguna investigación parte de cero, en el sentido de abordar el estudio de un aspecto de la realidad como si no existiese ningún conocimiento sobre el tema o problema en cuestión. De ahí que, cuando un investigador o un equipo emprenden un estudio, deba consultar e informarse sobre lo que ya se conoce acerca del tema. Esto es absolutamente necesario. En este caso es útil hacer algo más: realizar un primer contacto con el problema que se va a estudiar, cuando su naturaleza así lo permita⁵⁶

Como en toda exploración, se supone una búsqueda, pero una planeada no errática, en la que se sabe lo que se investiga, es necesario seleccionar adecuadamente métodos, técnicas y procedimientos; que orienten este trabajo.

Como primera tarea desarrollada, se consideró que el trabajo de campo busca generar una relación cognitiva y ética entre el alumno y la realidad natural o social, incentivando el interés por ella, el descubrimiento de problemas, la búsqueda de soluciones y el compromiso con su mejoramiento.

⁵⁵ BONILLA CASTRO, Elssy; RODRÍGUEZ SEHK, Penélope. Más Allá del Dilema de los Métodos: La Investigación en Ciencias Sociales. Santa fé de Bogotá: Norma. 1997. p. 21.

⁵⁶ *Ibíd.* p. 59.

En esta fase del proceso, fue necesario obtener una cierta cantidad de información, actualizada y relevante, acerca del tema objeto de estudio (¿Cómo se gestiona la comunicación en el programa de Minorías Étnicas que ejecuta la Secretaría de Desarrollo Social de la Alcaldía de Bucaramanga?), y para ello fue preciso proceder a la selección de los instrumentos metodológicos. La cuestión fue: ¿Qué métodos y qué procedimientos técnicos se iban a utilizar?

Pensando, qué método de investigación sería el más pertinente para estudiar este caso, se optó por implementar el cualitativo, que “consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables, además incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe”⁵⁷. Se interesa por ver lo distinto y lo propio de cada elemento que está en juego en lo que se está conociendo; pues “brinda mayor profundidad a los datos, la riqueza interpretativa, la contextualización del ambiente o el entorno, los detalles y las experiencias únicas; ésta herramienta aporta un punto de vista fresco, natural y holístico del fenómeno a explorar”⁵⁸, reforzando así una aproximación más cercana con la pregunta planteada.

Éste método utiliza datos e información cualitativa, se basa en una muestra reducida no probabilística, investigación naturalista, descriptores, análisis de contenido y estudio de casos; también se caracteriza porque requiere de una mayor cualificación teórico- conceptual, abordando la realidad en su dinamismo y además permite una comprensión concreta de lo estudiado.

⁵⁷ SOBRINO GÓMEZ, Víctor. El Método Cualitativo. México D.F. En: SHVOONG. Síntesis y Críticas Breves. [Disponible en]: <http://es.shvoong.com/social-sciences/1744319-el-m%C3%A9todo-cualitativo/> [Publicado en]: Enero 12 de 2008. [Consultado en]: Agosto 7 de 2009.

⁵⁸ HERNÁNDEZ SAMPIERE, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAUTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. Bogotá D.C.: Mc Graw Hill. 2003. p. 27.

La mayor parte de las veces los estudios cualitativos se inician como exploratorios y descriptivos, más que la revisión de la bibliografía y lo que se encuentre en ella, lo que influye en el alcance de la investigación es el trabajo de campo inicial y posterior. Cuando el objetivo es examinar un tema o problema de indagación poco estudiado, como lo es en este caso, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes. Es pertinente saber cómo se ha planteado el tema.

Éstas observaciones, pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismo, generalmente determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables; o establece el tono de investigaciones posteriores más elaboradas y rigurosas. Se caracterizan por ser más flexibles en su metodología en comparación con los estudios descriptivos, como correlacionales o explicativos, son más amplios y dispersos.

Se puede hablar de una fase exploratoria que tiene como finalidad:

- Explorar (en el sentido de registrar, inquirir, examinar) la problemática que es motivo de estudio y que ha tenido su primera acotación con la selección del tema y posterior formulación de la pregunta o interrogante inicial.
- Adquirir mayor información y conocimiento acerca de la problemática escogida para el estudio. Es una forma de acercamiento a la realidad objeto de estudio.
- Proporcionar información para proceder a la elaboración de un marco teórico referencial mejor fundamentado, en la medida en que se tiene una información actualizada acerca de las teorías de referencia vigentes.

Los criterios que se tuvieron en cuenta para la selección de un método o las “armas metodológicas” como se les ha llamado; dependieron en este caso de una serie de factores, tales como: el tipo de pregunta de investigación que se intentaría

responder, es decir la naturaleza de este fenómeno contemporáneo dentro del contexto de la vida real; ¿Cómo se gestiona la comunicación en el programa de Minorías Étnicas que ejecuta la Secretaría de Desarrollo Social de la Alcaldía de Bucaramanga?, el objetivo general de la exploración (conocer el impacto que genera la comunicación en el Programa de Minorías Étnicas de la Secretaria de Desarrollo Social de Bucaramanga) y la cooperación que se esperaría por parte de la misma.

En cuanto a las técnicas de recopilación de datos, las más desarrolladas en las ciencias sociales, son: la observación, la entrevista, la recopilación documental, el cuestionario, el estudio de casos, entre otros.

En este trabajo de campo, la primera herramienta que se utilizó fue la consulta a expertos; que propone aprovechar el conocimiento científico y empírico existente en la comunidad, acumulado en forma especializada por algunos expertos y en forma espontánea por las personas de base en general. Busca especialmente el desarrollo de actitudes positivas hacia los demás y el aprecio por los saberes de otras personas. Asimismo, permite conocer las fuentes de información de todo nivel; que pudo ser aprovechada.

Conseguir información sobre personas que pudieran ayudar a ampliar o profundizar los conocimientos adquiridos sobre éste tema, fue importante; y para ello se contó con el apoyo profesional de algunos docentes con diferentes enfoques académicos de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNAB, quienes colaboraron con algunas referencias bibliográficas pertinentes para esta exploración.

El trabajo en bibliotecas y archivos, permite un análisis de documentos que relaciona a los exploradores con los resultados de investigaciones ya realizadas por especialistas, ayuda a completar la información obtenida a partir de otros

modelos y a ir adquiriendo progresivamente visiones integrales tanto de la realidad como del conocimiento acumulado sobre ella.

“Existe una amplia variedad de documentos disponibles que facilitan información con vistas a la realización de un programa de trabajo social”.⁵⁹ ¿Pero dónde encontramos la documentación y el material bibliográfico: las fuentes de información?

“Durante muchos años las fuentes tradicionales fueron la biblioteca, el servicio de documentación donde se describen documentos y el banco de datos. Desde los años setenta, se añade la teledocumentación, y a fines del siglo XX, las bases de datos en CD e Internet han creado situaciones y posibilidades totalmente nuevas”.⁶⁰

Este análisis de documentación, considerada como un conjunto de conocimientos relativos a los principios, métodos y técnicas que permiten examinar, distinguir y separar cada una de las partes de un documento, fue una herramienta que permitió desarrollar una lectura comprensiva sobre diversos temas concernientes al objeto de estudio. Por esta razón, se realizó una consulta bibliográfica en los archivos de la biblioteca de la Universidad Autónoma de Bucaramanga; en la Internet, documentos institucionales y administrativos de la Secretaría de Desarrollo Social como el Plan de Desarrollo 2008-2010 “Bucaramanga Empresa de todos” y del programa de Minorías Étnicas; posterior a esto se examinó, clasificó y ordenó toda la información recopilada.

Otra de las herramientas aplicadas fue la entrevista; desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las

⁵⁹ ANDER EGG, Ezequiel. Técnicas de Investigación Social. Buenos Aires: Humanitas. 1969. p. 63.

⁶⁰ *Ibíd.* p. 64.

personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones.

Con el fin de obtener mayor información y conocimiento sobre la organización y el programa en el que se basó la exploración, se realizó, a la Doctora Paola Andrea Carvajal, Secretaria de Desarrollo Social, Jorge Gutiérrez, Director de Proyectos de la Secretaría, y Germán Ortega, Coordinador del programa de Minorías Étnicas, una entrevista, considerada como una charla parcialmente estructurada, sin que fuera necesario de un cuestionario. La entrevista ha sido un medio muy utilizado dentro de las organizaciones, permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles.

Asimismo, en una conversación personal con los miembros de la Secretaría de Desarrollo Social, cuya ventaja residió en que ellos como actores sociales proporcionaron datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas; permitió, obtener información precisa, concreta y clara.

Fue de gran utilidad para este estudio exploratorio y más porque se abordó realidades poco conocidas. Éstas entrevistas se basaron en indagar aspectos tales como: ¿cuándo y cómo surgió la Secretaria de Desarrollo Social en Bucaramanga?, ¿cuál es el compromiso de la Secretaria con su público y las labores sociales que realizan?, ¿en qué consiste el Programa de Minorías Étnicas?, ¿cuáles son los objetivos del Programa?, ¿qué estrategias de comunicación implementan para cumplir con las metas propuestas?, ¿qué es una población vulnerables?, ¿cuáles son los proyectos bandera de la Secretaría?, ¿qué es para usted la comunicación?, ¿cómo se imagina la comunicación en el Programa de Minorías Étnicas?, ¿por qué cree que la comunicación puede ayudar a que se cumplan los objetivos?, ¿cómo se beneficia la población?, ¿de qué manera se está proyectando para que el proceso dure en el tiempo?, entre otras.

Se tuvo la experiencia de tener contacto con uno de los representantes de las comunas de minorías étnicas, el señor Serafín Hans San Soy en su lugar de trabajo (Plaza de Mercado Guarín); con el que se estableció un diálogo informal para preguntar por el significado de sus artesanías y la labor que desempeñaba como líder de la comuna; se consideró que la comunicación informal permite tener un acercamiento a través de un diálogo amistoso que contribuye a la búsqueda de información y así responder a la pregunta inicial del proyecto de exploración.

La encuesta, es una herramienta exclusiva de las ciencias sociales y parte de la premisa de que si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple, es preguntárselo directamente a ellas. Se trata por tanto de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos.

Por medio de ésta herramienta se puedo establecer relación con la población indígena y afrocolombianos, inscritos en el programa de Minorías Étnicas de la Secretaría de Desarrollo Social de la Alcaldía de Bucaramanga. Al acudir directamente a la gente (a los actores sociales) para conocer su situación, conducta u opinión, sobre el programa que actualmente desarrolla ésta secretaría, se evitó una interpretación distinta que conllevará a una imparcialidad de la información.

Estas encuestas se llevaron a cabo en las diferentes actividades que realizó el programa de Minorías Étnicas de la Secretaria de Desarrollo Social de la Alcaldía de Bucaramanga; como la exaltación del día de la Afrocolombianidad el 21 de mayo de 2009 y en la celebración del día de los Indígenas el 7 de agosto de 2009, en las que se evidenció asistencia por parte de la población benéfica y los medios

de comunicación; asimismo el apoyo de las instituciones públicas como la Policía, la Alcaldía y algunos colegios.

Es de resaltar que estas celebraciones se dan anualmente, mediante una marcha que inicia en el parque de Los Niños y finaliza en la Plaza Cívica Luis Carlos Galán.

También, se aplicaron encuestas en la actividad de caracterización que ejecutó el grupo de trabajo del programa de Minoría Étnicas, en algunas comunas del área metropolitana de Bucaramanga; en las que se indagó acerca de la gestión y la labor que desempeña este programa y la secretaria.

Se pudo observar que el grupo de trabajo desconoce cuales son los objetivos del programa, no tienen claro un discurso acerca de la principal actividad (Caracterización- base de datos) que realiza la secretaria, igualmente que la difusión para la realización de esta actividad, no es la más apropiada, pues el medio no es el adecuado y el discurso de convocación no es el más conveniente.

Teniendo en cuenta la manera en la que se realizaron las 168 encuestas, fue accesible la medición con mayor precisión de las variables del estudio, permitiendo el uso de reciprocidad, lo cual supera así una de las dificultades básicas de la investigación social que es su limitada rigurosidad y la alta posibilidad de errores por un tratamiento poco exacto de los fenómenos.

La encuesta fue una herramienta de trabajo relativamente económica, rápida y efectiva, porque resultó fácil llegarle a la multitud de personas y obtener así una gran cantidad de datos en poco tiempo y con exactitud.

Por último, utilizamos como herramienta el grupo focal, porque se interesa por lo que no es evidente ante los ojos de los demás, para hacer un análisis de lo visto.

Es una de las formas de los estudios cualitativos en el que se reúne a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente a un producto, servicio, concepto, publicidad, idea o embalaje. Las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica donde los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones; de este modo se dio en la oficina de el Dr. Jaime Andrés Ramírez Pascuas, Subsecretario de la Secretaría de Desarrollo Social, dónde acudieron el coordinador del programa de Minorías Étnicas, Germán Ortega Villamizar y el director de proyectos de esta secretaría, Jorge Gutiérrez.

El ambiente de grupo pudo entregar una atmósfera de seguridad, en la cual los participantes se sintieron cómodos al responder de una manera espontánea cada una de las preguntas formuladas, lo que permitió explorar las características, actitudes, comportamientos, creencias y valores que se efectúan en la organización sin interferir en las labores de la Secretaria de Desarrollo Social (Ver Anexo C) Como consecuencia, los resultados estuvieron disponibles con mayor rapidez, promoviendo un proceso de comunicación colaborativo para el avance de esta exploración; se pudo percibir la falta de organización, ya que no existe claridad en la asignación de oficinas para diferenciar cada uno de los cargos, además, no hay personal capacitado para transmitir una correcta información de los servicios que se ofrecen dentro del programa de Minorías Étnicas. Asimismo, se consideró inapropiado el manejo que se tiene con los documentos donde se lleva relación de los aspectos realizados con el programa, que trae como consecuencia no cumplir a tiempo con los objetivos propuestos.

Además, se pudo recopilar información a partir de las actividades desarrolladas por el programa de Minorías Étnicas, (Evento de la Tumacotón, realizada el 11 de marzo en la plaza de La Democracia, evento de los siete potajes, 7 de abril de 2009, la exaltación del día de la afrocolombianidad, 21 de mayo de 2009, celebración del día de los indígenas, 7 de agosto de 2009 y la caracterización

realizada a la población vulnerable de las minorías.) utilizando para esto entrevistas, observación, encuestas, entre otros.

Cuando llegó el momento de aplicar los instrumentos o herramientas, se pensó en que éstas debían reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez: la confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados; y la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Se tuvo en cuenta que para que las muestras ostentaran validez técnico estadística era necesario que cumplieran con los siguientes requisitos:

- Ser representativa o reflejo general del conjunto o universo que se va a estudiar, reproduciendo de la manera más exacta posible las características de éste.
- Que su tamaño sea estadísticamente proporcional al tamaño de la población.
- Que el error muestral se mantenga dentro de límites aceptables.

No obstante, en este tipo de exploraciones se presentan una serie de sesgos que pueden reducir la validez de la información obtenida. Por lo tanto para verificar y validar los resultados obtenidos por medio de la utilización de herramientas metodológicas, se llevó a cabo una examinación cuidadosa de los hallazgos que reflejaron situaciones variables, que provinieron de la selección de informantes y actividades realizadas; de esta manera se realizó una “triangulación, que es la evaluación de la consistencia de las observaciones contrastándolas”⁶¹; se comparó resultados cualitativos y cuantitativos, que permitió dimensionar los alcances de la información.

⁶¹ BONILLA CASTRO. p. 152. Op. Cit.

También, fue necesario valorar la calidad de la búsqueda y para esto se tuvo en cuenta a los informantes, porque los datos provenientes de éstos que conocen el tema y están comprometidos con el estudio garantizaron la calidad de datos; y a la circunstancia en que se recogió la información pues los que se dan a partir de contactos repetidos que son de primera mano, y que se derivaron de observaciones directas, son más “fieles” que aquellos que fueron recogidos en una sola entrevista, de esta manera una fuente de validez insustituible es la evaluación de los resultados parciales y finales por parte de las personas involucradas en esta exploración (miembros de la Secretaría de Desarrollo social y los grupos inscritos al Programa de Minorías Étnicas).

5. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Si pensamos la comunicación como *“el sistema nervioso de la organización, sin comunicación es imposible su funcionamiento. La comunicación hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, resuelva problemas y genere cambios”*⁶²; seguramente, no se presentarían las falencias percibidas dentro del programa Minorías Étnicas que ejecuta la Secretaria de Desarrollo social, dependencia de la Alcaldía de Bucaramanga.

El programa Minorías Étnicas de la Secretaria de Desarrollo Social de la Alcaldía de Bucaramanga, se lleva a cabo dentro del Plan de Desarrollo 2008-2011 “Bucaramanga Empresa de Todos”, aprobado por el Concejo de Bucaramanga, según acuerdo No 006 del 11 de junio de 2008. Su objetivo general dentro del plan de desarrollo como marco legal para su ejecución es “facilitar la integración social, educativa, y cultural de las minorías étnicas existentes en la ciudad”. Hasta el momento en Bucaramanga, según, Germán Ortega Villamizar, Coordinador del programa, 564 personas se auto-reconocen como población étnica; las cuales son consideradas desde la comunicación organizacional como público objetivo externo. Adicionalmente, a este grupo se une la ciudadanía, los medios de comunicación, y otras organizaciones privadas o públicas, por estar afectados de alguna manera directa o indirectamente por este programa social.

Así mismo, se denomina público interno (cuatro (4) personas que se desempeñan dentro del programa; y en general, a los funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Social), su coordinador hasta la persona de menor nivel jerárquico que colabora con el desarrollo de las actividades, y demás procesos del programa.

⁶² VARONA. p. 3. Op. Cit.

Para el análisis y los resultados, se aplicó una serie de herramientas del enfoque cualitativo, que permitieron responder la pregunta central de ésta exploración ¿cómo se gestiona la comunicación en el programa de Minorías Étnicas que ejecuta la Secretaría de Desarrollo social de la Alcaldía de Bucaramanga?, con el fin de conocer el impacto que genera la gestión de la comunicación en el mismo.

Este estudio académico se apoyó en tres objetivos específicos, para lograr cumplir el objetivo general planteado.

- Indagar las diferentes percepciones que tienen de la comunicación las personas que trabajan en la Secretaría de Desarrollo Social.
- Identificar las estrategias de comunicación que se utilizan en el Programa de Minorías Étnicas.
- Indagar como la gestión de la comunicación contribuye al desarrollo y progreso del programa.

Ante todo, es importante tener en cuenta que la gestión de la comunicación, hoy concebida desde la especialidad en las organizaciones como comunicación organizacional, implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

La labor que cumplen en el programa de Minorías Étnicas, quienes están vinculados de manera interna (equipo de trabajo) se ve materializada en cuatro puntos específicos vistos desde en el plan de desarrollo como metas de eficacia, a saber:

- Realizar cuatro (4) exaltaciones del día de la afrocolombianidad.

- Realizar una (1) caracterización de las minorías étnicas existentes.
- Brindar anualmente 4.000 entradas a las minorías étnicas a los parques Recrear.
- Capacitar y asesorar a 1.000 personas pertenecientes a las minorías étnicas, en derechos y obligaciones, formas organizativas, cultura ciudadana y convivencia pacífica.

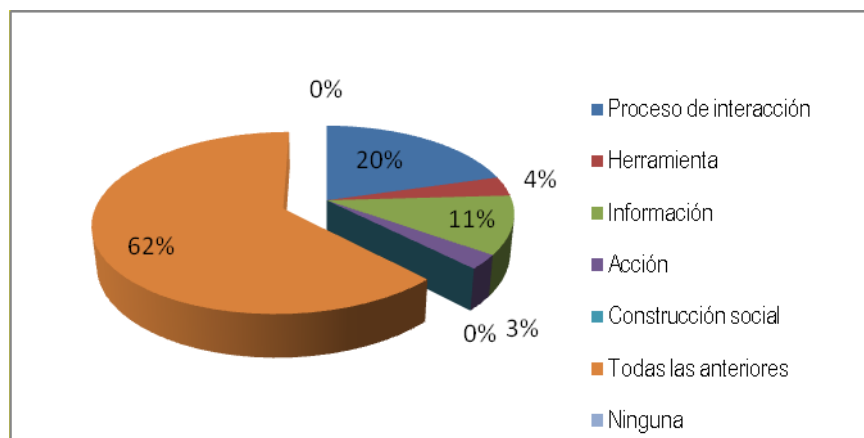
En el análisis de estas actividades que realizan como programa, se pudo inferir que adolecen de elementos y recursos de comunicación indispensables, como apoyo a sus labores para volverlas más eficientes. Tal vez, porque la gran mayoría de las personas vinculadas laboralmente a la Secretaría de Desarrollo Social, no tienen claridad conceptual de lo que significa la comunicación y aunque manifiestan que es importante, no es precisa su relevancia en la organización. (Ver Anexo D)

Tabla 1. Conocimiento del concepto de comunicación

RESPUESTAS	POBLACIÓN	PORCENTAJE
- Proceso de interacción	23	20%
- Herramienta	4	4%
- Información	12	11%
- Acción	3	3%
- Construcción social	0	0%
- Todas las anteriores	70	62%
- Ninguna	0	0%
TOTAL	112	100%

Fuente: Autores del Proyecto.

Gráfica 1. Conocimiento del concepto de comunicación



Fuente: Autores del Proyecto.

El 62% de la población encuestada considera que la comunicación abarca cada uno de los conceptos presentados, mientras que el 20% la define como un proceso de interacción, el 11% lo determina como una acción y solo el 4% conceptualiza que la comunicación es información.

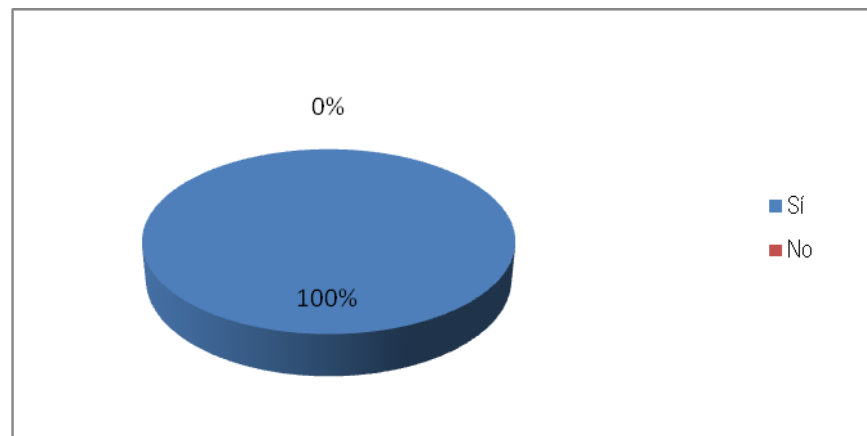
¿La comunicación es importante para la Secretaría de Desarrollo Social?

Tabla 2. Importancia de la comunicación para la Secretaría de Desarrollo Social

RESPUESTAS	POBLACIÓN	PORCENTAJE
- Si	112	100%
- No	0	0%
TOTAL	112	100%

Fuente: Autores del Proyecto.

Gráfica 2. Importancia de la comunicación para la Secretaría de Desarrollo Social



Fuente: Autores del Proyecto.

La totalidad del personal encuestado cree que la comunicación es muy importante dentro de la entidad, pero no manifiestan de forma concreta su importancia (100%).

De esta manera, teniendo en cuenta el programa de estudio (Minorías Étnicas), es preciso aclarar que no sólo, la falta de conocimiento de la importancia de la comunicación es el mal que aqueja al público interno y externo; si no que se adiciona un listado de problemas en materia de comunicación organizacional, que de alguna manera estancan el proceso de sus responsabilidades.

Es pertinente entender la comunicación organizacional, como el componente que orienta la difusión, comunicación e información generada al interior de la entidad para tener claros los objetivos, las estrategias, los planes, programas y proyectos dentro de los cuales se enfocan el accionar de cualquier entidad; entorno a una imagen corporativa que integra una gestión ética y eficiente, que proyecte la rectitud, la transparencia, el compromiso, y sobre todo el buen manejo de la comunicación.

Con el ánimo de conocer los canales de comunicación internos y externos, los flujos de información, los grados de responsabilidad, el grado de reconocimiento de la labor que desarrollan, el manejo del discurso, el conocimiento de la población con la que trabajan, las formas de motivación (interna-externa) y su cultura organizacional; mediante la observación, las encuestas, las entrevistas y el grupo focal, se identificaron diferentes problemas en la gestión de la comunicación:

Problemas por falta de fortalecimiento de identidad organizacional:

No hay fortalecimiento en principios, valores, políticas generales, filosofía, misión y visión de la Alcaldía de Bucaramanga como organización a la que pertenecen. (Ver Anexo E)

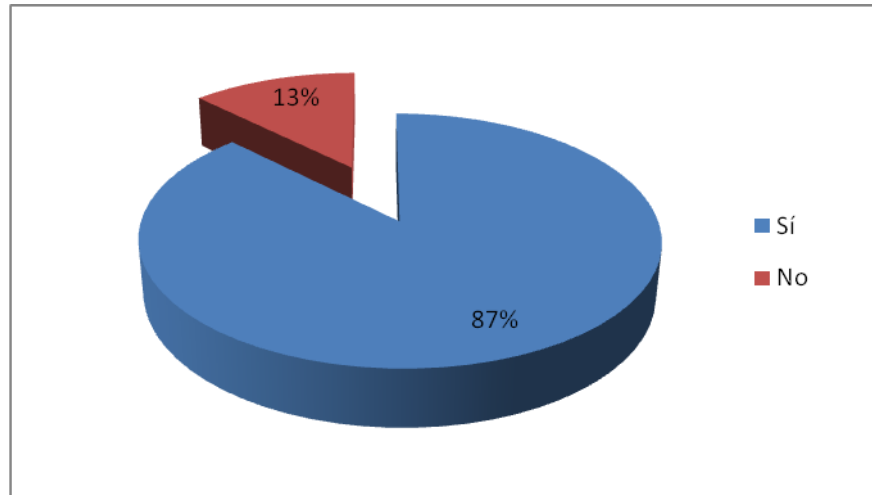
¿Tiene claro la estructura, razón de ser y políticas generales de la Secretaría de Desarrollo Social?

Tabla 3. Claridad en la estructura, razón de ser y políticas generales de la Secretaría de Desarrollo Social

RESPUESTAS	POBLACIÓN	PORCENTAJE
- Si	98	100%
- No	14	0%
TOTAL	112	100%

Fuente: Autores del Proyecto.

Gráfica 3. Claridad en la estructura, razón de ser y políticas generales de la Secretaría de Desarrollo Social



Fuente: Autores del Proyecto.

El 98% de la población encuestada tiene claridad sobre los objetivos de la entidad, y tan sólo el 14% desconocen éstos en razón a que son nuevos en el cargo o por falta de información.

Problemas de la comunicación interna:

- Falta de planificación de estrategias de comunicación.
- Elaboración de objetivos específicos que apoyen el cumplimiento del objetivo general del programa.
- No existe un protocolo de comunicación para atender al público objetivo.
- No existe una delegación formal de responsabilidades.

- Falta de capacitaciones en minoría étnicas como tema central, para que todos manejen el mismo discurso.
- Ausencia de espacios de motivación personal y laboral.
- Ausencia de espacios de información, participación y opinión.
- Falta planeación en la elaboración de los mensajes para la convocatoria de actividades. (Ver Anexos D y F)

A pesar de que la mayoría de las personas en esta dependencia manifiestan saber que es una estrategia; no se evidencian en el programa en mención, estrategias de comunicación que apoyen su labor. Su coordinador manifiesta en el grupo focal aplicado en día 12 de agosto, que como estrategia se implementan las actividades culturales con la comunidad étnica; las exaltaciones que se desarrollan son metas de eficacia que deben cumplir por obligación, ya que se encuentran dentro del Plan de Desarrollo.

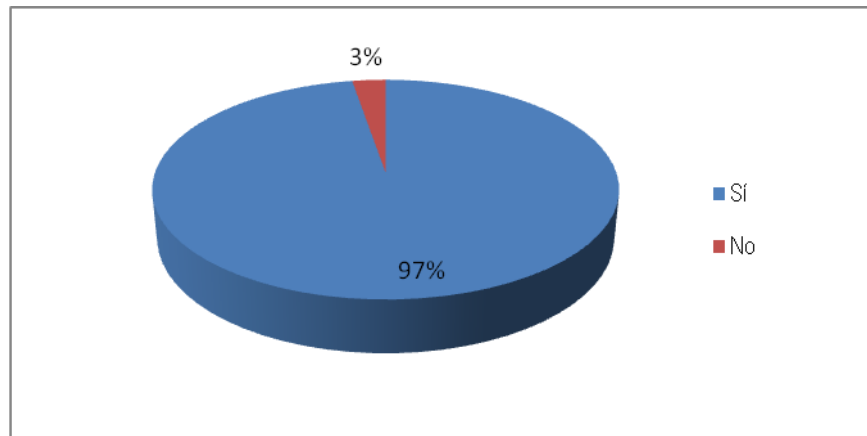
¿Sabe qué es una estrategia?

Tabla 4. Conocimiento del concepto de estrategia

RESPUESTAS	POBLACIÓN	PORCENTAJE
- Si	109	98%
- No	3	3%
TOTAL	112	100%

Fuente: Autores del Proyecto.

Gráfica 4. Conocimiento del concepto de estrategia



Fuente: Autores del Proyecto.

El 98% conoce el concepto de estrategia, tan solo el 3% no tiene en claro el mismo.

Problemas de comunicación externa:

- Ausencia de espacios de información, participación, opinión y retroalimentación.
- Falta planificación de estrategias contundentes y eficaces que permitan visibilizar ante la ciudadanía las minorías étnicas, y la importancia socio cultural.
- Ausencia de actividades culturales para generar reconocimiento y construir desarrollo en la población étnica.

- Ausencia de espacios de capacitación personal, con el fin de motivar a la población étnica como actores sociales capaces de gestionar su propio desarrollo. (Ver Anexos G y H)

Con un detallado análisis comunicacional en el programa de Minorías Étnicas, se pudo conocer las anteriores problemáticas tanto internas como externas, que incomoda a este programa social. Por esta razón, es preciso aclarar los diferentes ítems que se maneja en cada una de las problemáticas.

La existencia de un desconocimiento en los principios, valores, políticas generales, filosofía, misión y visión de la Alcaldía de Bucaramanga, no permite la eficacia del equipo humano, pues se sienten incómodos, al no poseer los elementos vinculantes entre la organización, su ambiente y sus partes.

A partir de lo observado y analizado en la comunicación interna, que tiene como objetivo promover las relaciones entre las personas del programa y generar la confianza, el compromiso con unas metas y valores comunes, se identificó la falta de planificación de estrategias de comunicación, las cuales permiten “reforzar e intensificar las actitudes y conductas ya presentes en los objetivos de la organización, lo cual adopta la forma de una intensificación de actitudes favorables por medio de sencillas técnicas de refuerzo”⁶³, sin embargo, es importante resaltar el diseño de estrategias generales, que permiten el desarrollo de las actividades planteadas para la población étnica (afro-colombianos, raizales, indígenas y rooms), mencionadas desde el Plan de Desarrollo como metas de eficacia. Así mismo, este programa social tan sólo tiene un objetivo general, (“facilitar la integración social, educativa, y cultural de las minorías étnicas existentes en la ciudad”), el cual aborda temáticas muy amplias pero importantes para esta población vulnerable, que se encuentran en estado de desprotección y exclusión

⁶³ FERNÁNDEZ & DAHNKE. La Comunicación Humana Ciencia Social. México: Mc Graw Hill. 1986. p. 90.

tradicionalmente por razones socioeconómicas. Es preciso y necesario que el programa planee unos objetivos específicos tácticos, dinámicos y eficientes, que apoyen al cumplimiento del objetivo general para que exista mayor productividad en el programa.

El programa analizado, no utiliza un protocolo de comunicación, es decir un discurso claro y preciso de éste, lo que dificulta que la información (actividades planteadas por el programa de Minorías Étnicas) no sea entregada de forma oportuna y coherente a su público objetivo, situación que se evidencia en la ausencia y participación de la población étnica, en las actividades que se desarrollan para beneficio de los mismos. De igual manera, otra dificultad que presenta este programa social, es la falta de funciones organizacionales entendidas como el “conjunto de comportamientos correspondientes a las tareas que le son requeridas a una persona según su posición en una organización”, en el caso del equipo de trabajo uno de los integrantes expresa lo siguiente la labor que realizo dentro del programa “es la atención al público, caracterización y apoyo cuando la secretaria lo requiere” (Ver anexo D) Esta inexactitud parte de la contratación del personal a través de la orden de prestación de servicios, OPS y los trabajos asignados por medio de partidas políticas (clientelismo) que imposibilita las responsabilidades en las tareas y funciones para que se cumplan a cabalidad.

Las organizaciones hoy en día, se preocupan por capacitar a sus empleados, ya que ésta ayuda actualizar sus conocimientos y métodos de trabajo que garantizan eficiencia; por esta razón debe ser de vital importancia generar espacios de aprendizaje, porque contribuye al desarrollo personal y profesional de las personas, que originan beneficios para la empresa. Por esta razón, es trascendental, propiciar y generar identidad por medio de capacitaciones en el programa, en la que se tengan como temáticas centrales: ¿Qué es el programa de Minorías Étnicas? ¿Cuáles son los objetivos del programa? ¿Qué significado tiene

cada comunidad étnica? ¿Cuáles son los deberes y derechos que tienen, según la Constitución Política de Colombia? y, ¿cuál es su importancia dentro de la sociedad? Todo esto con el fin de obtener actitudes positivas, reducir la tensión entre el equipo de trabajo, permitir el manejo de áreas de conflictos, mejorar el conocimiento y promover una mejor comunicación dentro del mismo, forjando líderes en aptitudes comunicativas.

La motivación ha sido por excelencia una herramienta empresarial, viva y eficaz, que permite a los empleados sentirse a gusto con la labor que desempeñan, más que una obligación, el trabajo se debe convertir en un espacio de agrado, orgullo y satisfacción, generando sentido de pertenencia con la empresa. En este caso, el programa en estudio de la Alcaldía de Bucaramanga, no tiene estipulado ningún espacio de motivación con sus empleados (Ver anexo D), en el que se les inculque, una cultura organizacional en la que se sientan identificados y motivados con sus funciones y responsabilidades dentro del programa, creando una imagen positiva a sus públicos, en la forma en que ejecutan los procesos organizacionales, en este caso, las actividades que realizan para las comunidades étnicas.

La ausencia de espacios de información, participación y opinión, dentro del programa de Minorías Étnicas (Ver anexo D), dificulta las relaciones de trabajo, entre coordinador y colaboradores, por que se cae en el error de convertir la comunicación en algo unidireccional, donde los empleados son únicamente sujetos pasivos; por tal motivo es importante que se establezcan flujos de información entre la coordinación del programa (Germán Ortega Villamizar) y el equipo de trabajo (tres colaboradores internos) en que se tome la comunicación como un todo integral de la organización, retroalimentado las opiniones, propuestas e inquietudes que surjan en el desarrollo de las funciones a ejecutar de cada uno.

La comunicación externa, reúne actividades que crean, mantienen y mejoran la relación con el público objetivo, proyectando una imagen positiva de la organización y satisfaciendo las necesidades del mismo.

En este caso la comunicación externa que desarrolla el programa de Minorías Étnicas, tiene como público objetivo a los afrocolombianos, indígenas, raizales, rooms, y orientan todas sus actividades al beneficio de ellos.

Dentro de este programa se reconoce la intención que se tiene por visibilizar y dar a conocer las comunidades étnicas existentes en Bucaramanga al resto de la región, que meramente se remiten a exaltaciones de cada comunidad. Sin embargo, falta planear otras estrategias contundentes y eficaces que permitan visibilizar ante la ciudadanía las minorías étnicas, y la importancia socio cultural, implementando actos culturales de otra naturaleza, como el uso de danzas folclóricas en lugares como centros comerciales, ferias artesanales de la ciudad y, crear convenios con el Instituto Municipal de Cultura para complementar el protagonismo sociocultural, “en el que sea “necesario recuperar el pasado y el presente como capital reflexión y acción, vía la conversación, con una mirada futuro. Tiene entonces sentido que “fortalecer las tradiciones culturales y las identidades de una comunidad podrían robustecer simultáneamente sus capacidades de acción colectiva”⁶⁴.

La Alcaldía de Bucaramanga, es una empresa de carácter público que menciona en una fragmento de su misión, que la “finalidad es la participación activa de la comunidad en el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, fundamentado en los valores, la honestidad y la transparencia de su gestión”. Así las cosas, el programa de Minorías Étnicas por pertenecer a una dependencia de esta organización, y a la primera línea estratégica (ciudad integradora, incluyente y participativa) del Plan de Desarrollo 2008 – 2011,

⁶⁴ ALFARO MORENO. p. 55. Op. Cit.

“Bucaramanga Empresa de Todos”, la cual contempla una ciudad para todas y todos en el que el esfuerzo de la sociedad y su capacidad para crear y modificar el orden social, se de de manera participativa y justa, para disfrutar de altos estándares de vida. Por ende, no hay coherencia entre el discurso que maneja esta organización y las acciones que realizan dentro del programa, ignorando la ausencia de espacios de capacitación personal que motiven a la población étnica como actores sociales capaces de gestionar su propio desarrollo; con el ánimo de buscar un equilibrio social en las diferentes comunidades, consideradas en desventaja sociocultural, para lo cual implementa la gestión y autogestión a través de la asistencia y la capacitación.

Además, es de gran importancia que el Programa de Minorías Étnicas, planee espacios de participación, opinión y retroalimentación con su público objetivo.

Por ello, comunicación para el desarrollo es el lenguaje sencillo compartir y dialogar para el cambio, construyendo un nosotros protagonistas, tan amplio como sea posible, cuando nos ubicamos en la perspectiva del desarrollo humano e innovador. Hay en esa configuración una conexión altamente significativa a la idea de participación, la que además está vinculada a la de libertad y solidaridad. Sería la negación del sujeto pasivo, esclavo de su implacable destino de pobreza y exclusión. Más bien apostamos a un protagonista de su propia transformación, desde la interlocución con otros formando actores del desarrollo. Es ponerse en acción individual y grupal superando conflictos e intereses particulares. Supone interlocutores y no emisores-receptores. Es decir quienes se comunican son quienes discuten, discrepan, ceden y realizan trabajos conjuntos, como también evalúan, incidiendo sobre quienes deciden políticas y las aplican.⁶⁵

Según el panorama expuesto hasta el momento de la exploración realizada en la Secretaría de Desarrollo Social en el Programa de Minorías Étnicas, la comunicación interna y externa, presenta diferentes problemáticas que interfieren en la gestión de la comunicación de este programa social. Por esta razón, es necesario plantear una estrategia de comunicación que de cierta manera “refuerce e intensifique las actitudes y conductas ya presentes en los objetivos de la

⁶⁵ Ibíd. p. 82.

organización, lo cual adopta la forma de una intensificación de actitudes favorables por medio de sencillas técnicas de refuerzo”.⁶⁶

5.1 ESTRATEGIA: CONJUGUEMOS LA COMUNICACIÓN

Conjugemos la comunicación, es el nombre de la estrategia que se propone dentro de esta exploración para que la comunicación se vuelva estratégica y su gestión fortalezca las actividades y responsabilidades de los públicos internos (personas que laboran con el programa) y externos (las minorías étnicas, comunidad en general, gobierno, medios de comunicación, entre otros).

Esta estrategia tiene como objetivo, implementar elementos y recursos de comunicación para fortalecer los procesos y cumplir con los objetivos del Programa Minorías Étnicas.

Cuando hablamos de conjugar la comunicación, suponemos que cada sujeto se apropie de un proceso comunicativo; y podemos pensar en: Yo comunico, Tú comunicas, Él comunica, Ella comunica, Nosotros comunicamos, Vosotros comunicáis y Ellos comunican.

Esta estrategia de comunicación define responsabilidades y propósitos a todo nivel: se propone en torno a la obtención de objetivos, y deberá contar con la participación de las personas involucradas directa e indirectamente con la consecución de metas; dicho de otra manera, con las personas que trabajan dentro del programa de Minorías Étnicas (público interno) con el fin de mejorar la calidad de vida de ésta población vulnerable y las propias minorías (afro colombianos, indígenas, raizales y rooms), (público externo) como beneficiarios de éste.

⁶⁶ FERNÁNDEZ & DAHNKE. p. 90. Op. Cit.

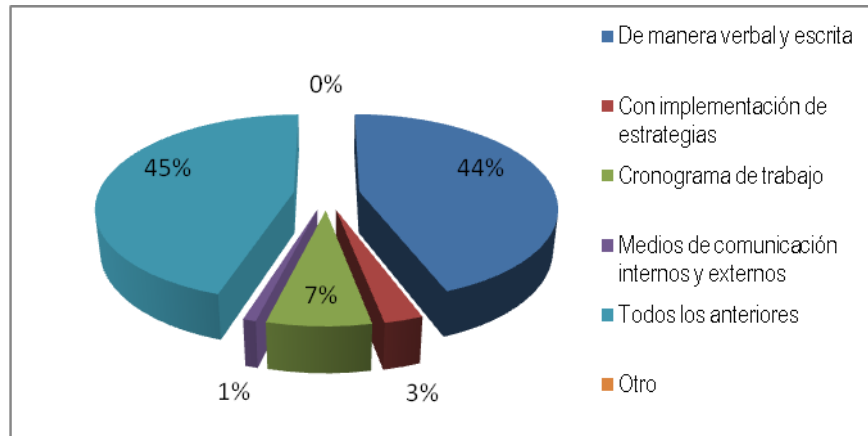
¿Cómo gestiona la comunicación en su trabajo?

Tabla 5. Gestión de la comunicación

RESPUESTAS	POBLACIÓN	PORCENTAJE
- De manera verbal y escrita	50	44%
- Con la implementación de estrategias	3	3%
- Con cronograma de trabajo	8	7%
- Con medios de comunicación internos y externos	1	1%
- Todas las anteriores	51	45%
- Otro ¿Cuál?	0	0%
TOTAL	112	100%

Fuente: Autores del Proyecto.

Gráfica 5. Gestión de la comunicación



Fuente: Autores del Proyecto.

Los funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Municipal gestionan la comunicación escrita y verbal representada en un 44% mientras que el 45% considera que se aplica todos los medios mencionados, le sigue un 7% que cree

que ésta se realiza a través del cronograma de trabajo, el 3% implementando estrategias y un 1% con el uso de medios internos y externos.

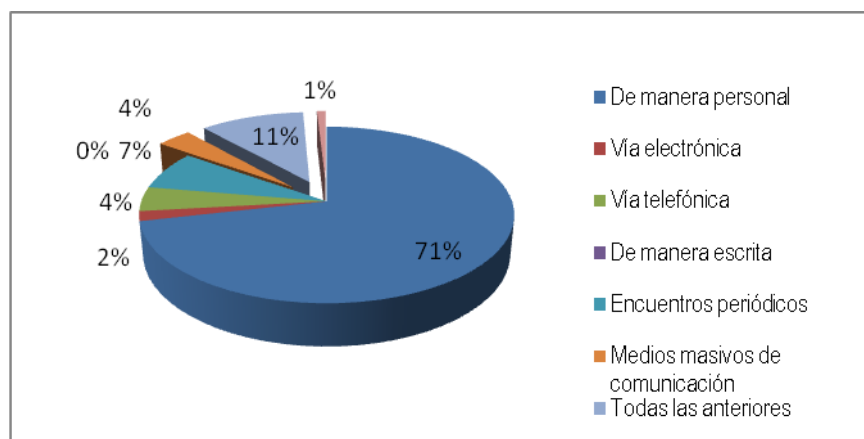
¿Cómo se comunica con la población que se beneficia con su trabajo?

Tabla 6. Forma de comunicación que emplea en su trabajo

RESPUESTAS	POBLACIÓN	PORCENTAJE
- De manera personal	80	71%
- Por vía electrónica	2	2%
- Por vía telefónica	5	4%
- De manera escrita	0	0%
- Encuentros periódicos	8	7%
- Medios masivos de comunicación	4	4%
- Todas las anteriores	12	11%
- Otro	1	1%
TOTAL	112	100%

Fuente: Autores del Proyecto.

Gráfica 6. Forma de comunicación que emplea en su trabajo



Fuente: Autores del Proyecto.

La mayor parte de la población representada en el 71% lo hace de manera personal; mientras que el 11% por todos los medios de comunicación, el 4% por medios masivos y otro 4% vía telefónica; un 7% a través de encuentros periódicos, el 2% vía electrónica y un 1% por otros medios (integración de líderes). De esta manera, la comunicación se vuelve tarea de todos y permite retroalimentación, organización, eficiencia, participación, diseño, e innovación, y desarrollo, entre otros, desde adentro hacia afuera.

Si bien es cierto, para facilitar el trabajo hacia afuera, es primordial que todo marche bien adentro; es decir, un conocimiento de los objetivos de trabajo, manejo del mismo discurso en la caracterización como actividad principal dentro del programa, la existencia de canales formales de comunicación interna y externa, la definición de actividades especializadas, el trabajo en equipo, que se respete la forma de pensar y de sentir, proporcionar la suficiente información de las actividades que se van a desarrollar, impulso de la motivación para saber qué se hace, cómo se hace y mejorar el desempeño, entre otros.

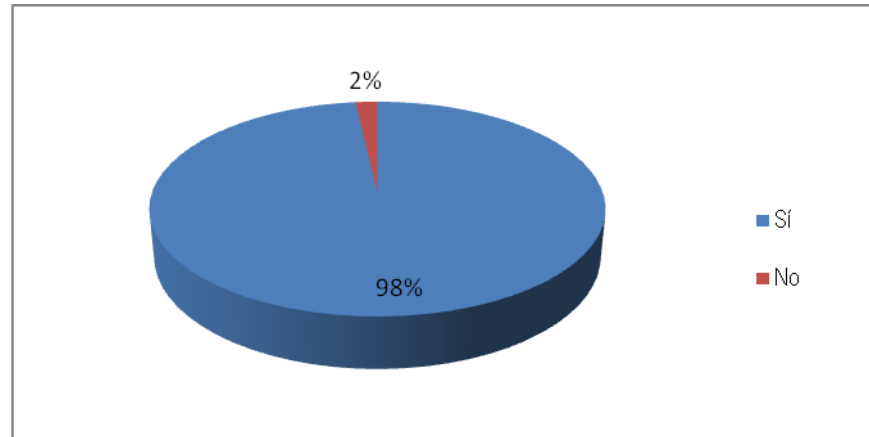
¿Tiene claro la justificación, el objetivo general y las metas a cumplir del programa que dirige?

Tabla 7. Claridad y conocimiento de la justificación, objetivo general y metas del programa que dirige

RESPUESTAS	POBLACIÓN	PORCENTAJE
- Si	112	100%
- No	0	0%
TOTAL	112	100%

Fuente: Autores del Proyecto.

Gráfica 7. Claridad y conocimiento de la justificación, objetivo general y metas del programa que dirige



Fuente: Autores del Proyecto.

Sólo el 2% desconoce en todo o en parte el objetivo, justificación y metas del programa que dirige, (tal vez, el 2% pertenece al personal del Programa Minorías Étnicas, ya que con la observación en la caracterización se infirió desconocimiento de la labor desarrollada y falta de conocimiento del trabajo realizado) mientras que la mayoría representada en el 98% tiene plena seguridad del papel que realiza dentro del programa.

Para desarrollar esta estrategia de comunicación, es pertinente crear unas tácticas y acciones “entendidas como la forma operacional de desarrollar las acciones que buscan apoyar el logro del objetivo estratégico, exigiendo el empleo hábil de las herramientas y procedimientos”.⁶⁷

⁶⁷ LÓPEZ JIMENEZ. p. 63. Op. Cit.

Estrategia: **Conjugemos la comunicación.**

Objetivo: implementar elementos y recursos de comunicación para fortalecer los procesos internos-externos que permitan el cumplimiento del objetivo del programa Minorías Étnicas.

Táctica

- Reconocer la importancia de la comunicación dentro del programa de Minorías Étnicas.

Acciones

- Realizar una charla informativa que esté cargo de un Director de comunicaciones (Dircom) que explique la importancia de la comunicación organizacional dentro del programa.
- Diseñar un folleto en el que se explique la importancia de la comunicación organizacional.

Táctica:

- Diseñar objetivos específicos que apoyen el objetivo general del programa de Minorías Étnicas.

Acciones

- Establecer un Comité integrado por la Secretaria de Desarrollo Social, Jefe de proyectos, Coordinador del Programa y un representante de cada Minoría Étnica, con el fin de establecer una lluvia de ideas y sugerencias según las

necesidades de esta población y lo que la alcaldía puede ofrecer, para llegar acuerdos.

Táctica:

- Socializar los objetivos del programa, su razón de ser, su perfil y responsabilidades laborales, para generar sentido de pertenencia y conocimiento a los empleados.

Acciones:

- Diseñar un folleto que muestre la razón de ser del programa.
- Realizar una inducción para el personal que ingresa por primera vez al programa de Minorías Étnicas, para informar todo lo relacionado con este programa social.
- Diseñar una cartilla de inducción para los nuevos empleados.

Táctica

- Planear mensualmente las actividades que se van a desarrollar en el programa.

Acciones

- Crear un comité semanal entre el equipo de trabajo, para la planeación de actividades a desarrollar en el que se vincule a la población Étnica.
- Establecer espacios de retroalimentación.

- Organizar reuniones semanales con los líderes de cada comunidad para escuchar sus necesidades y sugerencias.

Táctica

- Capacitar al equipo de trabajo del Programa de Minorías Étnicas, para establecer un protocolo de comunicación con su público objetivo.

Acciones

- Aprovechar las capacitaciones que brindan organizaciones con las que tiene convenio la Secretaría de Desarrollo Social, como el IMEBU y el SENA.
- Planeación de vistas periódica a las diferentes comunas donde se concentra la población étnica para: reconocerlos, interpretarlos y entenderlos desde su cultura.

Táctica

- Sensibilizar a la sociedad de la importancia sociocultural que tienen las comunidades étnicas.

Acciones

- Crear charlas con el apoyo del Instituto Municipal de Cultura, en instituciones educativas, empresa privada, pública y medios de comunicación para socializar la importancia de las identidades culturales y generar conciencia de la memoria cultural de cada población étnica.

- Realizar una campaña de sensibilización en los medios de comunicación, apoyada por la empresa privada, para que se reconozcan a las comunidades étnicas existentes en la ciudad.
- Realizar muestras culturales autóctonas de cada comunidad étnica en las actividades que programe la administración local.

Táctica

- Diseñar una mesa cultural como espacio de encuentro entre el Programa de Minorías Étnicas y la población objetivo, con el fin de reunirlos e informarlos sobre el propósito del programa a la totalidad de la población étnica de manera integradora, incluyente y participativa.

Acciones

- Aprovechar el convenio con los parques recrear para propiciar el encuentro.
- El encuentro se realizará con una periodicidad mensual con cinco personas de cada comunidad y el equipo de trabajo del programa.
- En cada encuentro los anteriores convocados deberán sugerir nuevas personas de la comunidad para que toda la comunidad pueda hacer parte de la mesa cultural.
- Aprovechar este espacio como una forma de integración cultural en la que se escuchen necesidades y sugerencias, se reconozcan capacidades, se les informe el contenido del programa y se le socialice con un lenguaje sencillo.

Esta estrategia comunicativa tiene la finalidad de contribuir en una comunicación para el desarrollo, que desde el inicio del marco teórico, no es otra cosa que:

En lenguaje sencillo compartir y dialogar para el cambio, construyendo un nosotros protagonista tan amplio como sea posible, en las definiciones ya planteadas, especialmente cuando nos ubicamos en la perspectiva del desarrollo humano e innovador. Hay en esa configuración altamente significativa a la idea de participación, la que además está vinculada a la de libertad y solidaridad. Sería la negación del sujeto pasivo esclavo de su propio destino de pobreza y exclusión. Más bien apostamos a un protagonista de su propia transformación, desde la interlocución con otros formando actores del desarrollo. Igualmente se trata de sujetos que comparten esfuerzos, que no emprenden una carrera solitaria e individualista para conseguir su provecho personal sino que crean capital social asociable mediante el acuerdo y el diálogo. Es ponerse en acción individual y grupal, superando conflictos e intereses particulares. Supone interlocutores y no emisores-receptores. Es decir quienes se comunican son quienes discuten, discrepan, ceden y realizan trabajos conjuntos, como también evalúan incidiendo sobre quienes deciden políticas y las aplican. Estamos ante la tarea de generar una corriente comunicativa permanente y altamente significativa para quienes están involucrados. Implicaría formar redes de intercambio de experiencias, como de acción común cuando hay que intervenir más allá de la localidad para conseguir un resultado específico⁶⁸

El desarrollo por su parte, es como una cruzada de reconocimiento de problemas y soluciones. “El desarrollo supone palabra compartida en la acción de transformar, construyendo nuevos sentidos comunes, porque ella admite una reflexión comunicante de los problemas que nos aquejan y a la vez el diálogo es fuerza de cambio que no sólo es expresiva, sino que en la acción comunicativa misma se va perfilando y complejizando según quiénes estén comprometidos y para dónde se enderece el timón”⁶⁹.

Se concluye así, que mucho está por hacer y se cree en los procesos comunicativos, con capacidad de originar resultados, con propuestas de desarrollo social y culturalmente consistentes en sí, porque se ha descubierto no sólo la importancia estratégica de la comunicación, sino que para muchos y no para todos, resulta un componente sustancial de cualquier intervención o proyecto a desarrollar.

⁶⁸ *Ibíd.* p. 82.

⁶⁹ ALFARO MORENO. p. 17. *Op. Cit.*

6. CONCLUSIONES

- Los funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Social, no tienen claridad del concepto de comunicación y su importancia dentro de esta organización, para mantener adecuados niveles de interlocución y cumplir con los objetivos.
- La comunicación debe ser entendida como *“el sistema nervioso de la organización, sin comunicación es imposible su funcionamiento. La comunicación hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, resuelva problemas y genere cambios”*
- A partir de la observación, se infirió que las personas que hacen parte del programa en estudio, no tienen un fortalecimiento en valores, normas y políticas generales que direccionen el trabajo de dicha dependencia y que genere en ellos una cultura organizacional sólida
- En el Programa Minorías Étnicas no existe una planeación estratégica de la comunicación que apoye la integración social, cultural y educativa de las minorías étnicas.
- El impacto de la gestión de la comunicación en el programa de Minorías Étnicas es incipiente, improvisado, deficiente y no es significativo, por lo tanto se percibe desinformación, desorganización a nivel interno- externo y ausencia por parte de la población étnica en las actividades organizadas por el programa.

- En el proceso de información del programa Minorías Étnicas, no hay administración en esa transmisión de datos que asegure la importancia de la retroalimentación.
- La comunicación interna es netamente interpersonal, de esta manera no se perciben canales formales de comunicación que permitan motivación, trabajo en equipo, mejor desempeño, especialidad de actividades e interlocución con la comunidad étnica como publico objetivo.
- Las minorías étnicas, se pueden considerar como capital social por su capacidad para generar cambios, iniciativas de utilidad general, trabajo en equipo, cooperación y equidad; características que deben ser apoyadas desde la comunicación para lograr una comunicación para el desarrollo, donde esta población sean considerados como actores de su propio cambio.
- La cultura organizacional de la Alcaldía de Bucaramanga, es una cultura burocrática, por ser una organización en la que se pone énfasis en las reglas políticas, procedimientos, cadena de mando y toma de decisiones centralizada.
- “Conjugemos la comunicación”, como estrategia de comunicación puede ser el canal facilitador para cumplir el objetivo de la primera línea estratégica “ciudad integradora, incluyente y participativa” contemplada en el Plan de Desarrollo “Bucaramanga Empresa de Todos” de la cual se desprende el programa Minorías étnicas.
- *Conjugemos la comunicación* como estrategia impacta primeramente desde lo interno para poder lograr en el externo una comunicación para el desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

Afrocolombiano. En: WIKIPEDIA. La Enciclopedia Libre. [Disponible en]: <http://es.wikipedia.org/wiki/Afrocolombiano> [Publicado en]: Noviembre 17 de 2009. [Consultado en]: Septiembre 15 de 2009.

AGUILERA, Jorge. Ponencia Encuentro de Comunicación Estratégica. Bogotá: HIGT Training. 2002.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE BUCARAMANGA. "Bucaramanga Empresa de Todos". Alcalde: Dr. Fernando Vargas Mendoza. [Disponible en]: www.bucaramanga.gov.co [Consultado en]: Septiembre 18 de 2009.

ALFARO MORENO, Rosa María. Otra Brújula, Innovaciones en Comunicación y Desarrollo. Lima: Calandria. 2006. p. 16.

ANDER EGG, Ezequiel. Técnicas de Investigación Social. Buenos Aires: Humanitas. 1969. p. 63.

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE FACULTADES Y PROGRAMAS UNIVERSITARIOS EN COMUNICACIÓN SOCIAL (AFACOM). La Comunicación Social Como Campo de Conocimiento y Campo de Formación Profesional. Bogotá: s.n. 2004. p. 3.

BONILLA CASTRO, Elssy; RODRÍGUEZ SEHK, Penélope. Más Allá del Dilema de los Métodos: La Investigación en Ciencias Sociales. Santa fé de Bogotá: Norma. 1997. p. 21.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Constitución Política de Colombia. Título I Principios Fundamentales. Título II De los Derechos, Garantías y Deberes. Capítulo I De los Derechos Fundamentales. Art. 7, 8, 13. Bogotá. 1991. [Disponible en]: <http://web.presidencia.gov.co/constitucion/index.pdf>

COLOMBIA. CONSEJO DE BUCARAMANGA. Acuerdo N° 006. Junio 11 de 2008. Por el cual se aprueba y adopta el Plan de Desarrollo Económico, Social y Obras Públicas 2008 – 2011, Bucaramanga Empresa de Todos. Bucaramanga: El Concejo. 2008. p. 14.

COSTA, Joan. La Comunicación Es Acción. Barcelona: Paidós. 1999. p. 112.

Empresa Pública. En: WIKIPEDIA. La Enciclopedia Libre. [Disponible en]: http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_p%C3%BAblica [Publicado en]: Noviembre 13 de 2009. [Consultado en]: Agosto 15 de 2009.

Estado. En: WIKIPEDIA. La Enciclopedia Libre. [Disponible en]: <http://es.wikipedia.org/wiki/Estado> [Publicado en]: Noviembre 12 de 2009. [Consultado en]: Agosto 15 de 2009.

ETKING, Jorge. Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. EUA: Oxford University Press. 2003. p. 35.

FERNÁNDEZ & DAHNKE. La Comunicación Humana Ciencia Social. México: Mc Graw Hill. 1986. p. 90.

GARAY, Luis ; ECHEVERRI, Gilberto; GAVIRIA, Carlos; HOYOS, Guillermo; RESTREPO, Nicanor; REY, Germán. Repensar a Colombia: Hacia Un Nuevo Contrato Social. Bogotá: Naranja Jursich. 2002. p. 69.

GARRIDO, Francisco Javier. Comunicación Estratégica. Barcelona: Gestión 2000. 2001. p. 95.

GIBSON, Ivancevich; DONNELLY, Y.; KONOPASKE. Organizaciones, Estructura, Procesos. 12ª ed. México: Mc Graw Hill. 2007. p. 13.

HERNÁNDEZ SAMPIERE, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAUTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. Bogotá D.C.: Mc Graw Hill. 2003. p. 27.

JONES, Gareth R. Teoría Organizacional: Diseño y Cambio en las Organizaciones. México: Pearson Educación. 2008. p. 8.

KLIKSBERG. Bernardo. "Hacia una Economía con un Rostro Humano". Maracaibo: Fondo de Cultura Económica. Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU). Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Zulia (Fees). 2002. p. 92.

KOREA KUMDO ASSOCIATION OF CHICAGO. [Disponible en]: <http://base.d-p-.info/fr/fiches/dph/fiche-dph-6794.html> [Consultado en]: Septiembre 15 de 2009.

LEÓN CARREÑO, María Isabel. Documento Preparado Para la Asignatura Comunicación y Organización. Bucaramanga: 2008. p. 4. Adaptado por: CONRAD, Charles; y, SCOUT, Pole. 2005. Strategic Organizacional Communication in a Global Economy. 6th ed. USA: Thomson Wadsworth Ed. 2005.

LÓPEZ JIMENEZ, Daniel; GUZMAN DE REYES, Adriana; GALVEZ, Bibiana; OCAMPO VILLEGAS, María. Comunicación Empresarial. Bogotá: Ecoe ediciones. 2008. p. 21.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU). OFICINA DEL ALTO COMISIONADO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LOS DERECHOS HUMANOS (OACDH). Comité Para la Eliminación de la Discriminación Racial (CERD). Convención Internacional Sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial. Adoptada y abierta a la firma y ratificación por la Asamblea General en su Resolución 2106 A (XX) de Diciembre 21 de 1965. Entrada en vigor: Enero 4 de 1969, de conformidad con el Art. 19. [Disponible en]: <http://www2.ohchr.org/spanish/law/cerd.htm> [Consultado en]: Septiembre 11 de 2009.

PINEDA, Migdalia. Teorías de la Comunicación. p. 6.

Poblaciones Indígenas. En: ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU). Centro de Información Para México, Cuba y República Dominicana. [Disponible en]: http://www.cinu.org.mx/temas/p_ind.htm [Actualizado en]: Septiembre 2 de 2008. [Consultado en]: Septiembre 16 de 2009.

Raizal. En: WIKIPEDIA. La Enciclopedia Libre. [Disponible en]: <http://es.wikipedia.org/wiki/Raizal> [Publicado en]: Noviembre 18 de 2009. [Consultado en]: Septiembre 15 de 2009.

SIERRA CABALLERO, Francisco. Líneas de Investigación. Sevilla: Facultad de Comunicación. En: COMPOLITICAS. Grupo Interdisciplinario de Estudio en Comunicación, Políticas y Cambio Social. [Disponible en]: www.compoliticas.org/pdf/Lineasdeinvestigacion.pdf [Consultado en]: Septiembre 16 de 2009.

SOBRINO GÓMEZ, Víctor. El Método Cualitativo. México D.F. En: SHVOONG. Síntesis y Críticas Breves. [Disponible en]: <http://es.shvoong.com/social->

[sciences/1744319-el-m%C3%A9todo-cualitativo/](#) [Publicado en]: Enero 12 de 2008. [Consultado en]: Agosto 7 de 2009.

TERRERO, José Martínez. Teorías de Comunicación. Guayana: Universidad Católica Andrés Bello. 2006. p. 32.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA (UNAB). Proyecto Educativo Institucional (PEI). Fundamentos. Bucaramanga: UNAB, s.f. p. 30.

VARONA, Federico. La Comunicación Interna Como Eje Para la Difusión de los Mensajes. Parte II. p. 3. [Disponible en]:
<http://www.ucongreso.edu.ar/investigacion/imagencomunicacion/Bol2/COLUMNIS TA%20INVITADO.pdf> [Consultado en]: Septiembre 25 de 2009.

ANEXOS

**ANEXO A. PLAN DE DESARROLLO
BUCARAMANGA “EMPRESA DE TODOS”
2008 – 2011**

**ANEXO B. ENCUESTA DE CALIDAD DE VIDA
(ECV), INVESTIGACIÓN REALIZADA POR EL
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
NACIONAL DE ESTADÍSTICA, DANE**

**ANEXO C. TRANSCRIPCIÓN DE LA
ENTREVISTA APLICADA DENTRO DEL
GRUPO FOCAL**

**ANEXO D. ENCUESTA REALIZADA AL
EQUIPO DE TRABAJO DEL PROGRAMA DE
MINORÍAS ÉTNICAS**

**ANEXO E. ENCUESTA REALIZADA A LOS
EMPLEADOS DE LA SECRETARÍA DE
DESARROLLO SOCIAL DE LA ALCALDÍA DE
BUCARAMANGA**

ANEXO F. DOCUMENTOS DEL PROGRAMA DE MINORÍAS ÉTNICAS

**ANEXO G. FICHA DE OBSERVACIÓN DE LAS
ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL
PROGRAMA DE MINORÍAS ÉTNICAS**

ANEXO H. ENCUESTAS APLICADAS A LA POBLACIÓN ÉTNICA