



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación

Máster Universitario en Comunicación y Marketing Político
**Plan de Comunicación Institucional de la
Secretaría de Educación de Cali**

Trabajo fin de estudio presentado por:	César Leandro Zamora Pérez
Tipo de trabajo:	Profesional
Línea:	Plan de comunicación institucional
Director/a:	María Asunción Gálvez Caja
Fecha:	8 de septiembre de 2021

Resumen

Aunque en las últimas décadas las entidades públicas en Colombia han incorporado oficinas o áreas de comunicaciones en sus estructuras organizacionales, estas se han dedicado principalmente a la divulgación de información hacia los medios de comunicación y sus públicos externos, dejando de lado a sus colaboradores internos.

Además, se han dedicado a desarrollar acciones que no responden a unos objetivos estratégicos. Esta realidad se ha vivido en la Secretaría de Educación del Distrito de Santiago Cali (Colombia) desde que se creó el área de Comunicaciones en el año 2016. Por esta razón, el presente Trabajo de Fin de Máster (TFM) se propone formular el Plan de Comunicación Institucional de esta entidad.

De manera que en las siguientes páginas el lector encontrará la justificación, el problema y los objetivos del trabajo; en el segundo se presenta el marco teórico que lo sustenta; en el tercero se plantea el contexto de Santiago de Cali, la ciudad donde se desarrolla el TFM; en el cuarto se define la propuesta del Plan de Comunicación Institucional con sus respectivos componentes; y en los capítulos quinto y sexto se enuncian las conclusiones y limitaciones, respectivamente.

Palabras clave: Plan de comunicación institucional, comunicación en el sector público, administración pública, Secretaría de Educación de Cali.

Abstract

Although in recent decades public entities in Colombia have incorporated Communications offices or areas into their organizational structures, they have been mainly dedicated to the dissemination of information to the media and their external audiences, leaving aside their internal collaborators.

In addition, they have dedicated themselves to developing actions that do not respond to strategic objectives. This reality has been experienced in the Secretariat of Education of the District of Santiago de Cali (Colombia) since the Communications area was created in 2016. For this reason, this Master's Thesis intends to formulate the Institutional Communications Plan of this entity.

So in the following pages the reader will find the justification, the problem and the objectives of this work; the second presents the theoretical framework that supports it; in the third, the context of Santiago de Cali, the city where this Master's Thesis is developed; the fourth defines the proposal for the Institutional Communication Plan with its components; and the fifth and sixth chapters state the conclusions and limitations, respectively.

Keywords: Institutional communication plan, communication in the public sector, public administration, Cali Education Secretariat.

Índice de contenidos

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	JUSTIFICACIÓN	1
1.2.	PROBLEMA Y FINALIDAD DEL TRABAJO	3
1.3.	OBJETIVOS	3
2.	MARCO TEÓRICO.....	4
2.1.	LA COMUNICACIÓN Y LO PÚBLICO	4
2.2.	LA COMUNICACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO	5
2.3.	LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.....	6
2.4.	COMUNICAR PARA GENERAR VALOR PÚBLICO	8
3.	CONTEXTUALIZACIÓN DE LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI.....	9
3.1.	ASPECTOS DEMOGRÁFICO Y CULTURAL	9
3.2.	ASPECTOS ECONÓMICO, SOCIAL Y POLÍTICO.....	10
3.3.	PANORAMA EDUCATIVO	12
3.4.	CALI Y SUS INSTITUCIONES.....	13
4.	DISEÑO DE LA PROPUESTA: PLAN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE CALI	15
4.1.	CONTEXTO DE LA ENTIDAD	16
4.2.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	18
4.2.1.	ANÁLISIS EXTERNO	18
4.2.2.	ANÁLISIS INTERNO.....	20
4.3.	APLICACIÓN DE MATRIZ FODA	24
4.4.	PREGUNTAS PREVIAS AL PLAN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.....	26
4.5.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE COMUNICACIÓN.....	27
4.6.	PÚBLICOS Y DEFINICIÓN DE MENSAJES	28
4.6.1.	PÚBLICOS INTERNOS	28
4.6.2.	PÚBLICOS EXTERNOS.....	28
4.6.3.	MENSAJES CLAVE	29
4.6.4.	CANALES DE COMUNICACIÓN	30
4.7.	PLAN DE ACCIÓN	31
4.7.1.	OBJETIVO DE COMUNICACIÓN NÚMERO UNO	31
4.7.2.	OBJETIVO DE COMUNICACIÓN NÚMERO DOS.....	33
4.7.3.	OBJETIVO DE COMUNICACIÓN NÚMERO TRES	36
4.7.4.	OBJETIVO DE COMUNICACIÓN NÚMERO CUATRO	37
4.8.	CRONOGRAMA DEL PLAN DE ACCIÓN.....	39
4.9.	PRESUPUESTO.....	46
4.10.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	48

4.10.1.	¿A QUÉ SE LE REALIZARÁ SEGUIMIENTO?.....	48
4.10.2.	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	48
4.10.3.	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	49
5.	CONCLUSIONES	50
6.	LIMITACIONES Y PROSPECTIVA.....	51
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52

Índice de figuras

Figura 1.	<i>Organigrama de la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali.....</i>	17
------------------	--	-----------

Índice de tablas

Tabla 1.	<i>Matriz FODA.....</i>	24
Tabla 2.	<i>Preguntas previas.....</i>	26
Tabla 3.	<i>Canales de comunicación.....</i>	30
Tabla 4.	<i>Plan de acción objetivo de comunicación número uno.....</i>	32
Tabla 5.	<i>Plan de acción objetivo de comunicación número dos.....</i>	34
Tabla 6.	<i>Plan de acción objetivo de comunicación número tres.....</i>	36
Tabla 7.	<i>Plan de acción objetivo de comunicación número cuatro.....</i>	38
Tabla 8.	<i>Cronograma objetivo de comunicación número uno.....</i>	40
Tabla 9.	<i>Cronograma objetivo de comunicación número dos.....</i>	41
Tabla 10.	<i>Cronograma objetivo de comunicación número tres.....</i>	42
Tabla 11.	<i>Cronograma objetivo de comunicación número cuatro.....</i>	43
Tabla 12.	<i>Consolidado cronograma plan de acción.....</i>	44
Tabla 13.	<i>Presupuesto talento humano.....</i>	46
Tabla 14.	<i>Presupuesto recursos técnicos.....</i>	46
Tabla 15.	<i>Presupuesto carteleras informativas.....</i>	47
Tabla 16.	<i>Presupuesto pauta digital.....</i>	47
Tabla 17.	<i>Presupuesto global del Plan Estratégico de Comunicación.....</i>	47
Tabla 18.	<i>Instrumentos de evaluación.....</i>	49

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas dos décadas se ha incrementado la presencia de oficinas, áreas y/o gabinetes de comunicación en las entidades públicas, dado que estas han comprendido la importancia de gestionar la relación con sus stakeholders o públicos de interés.

Aunque los avances en los procesos de comunicación pública se han fortalecido en las instituciones del Estado colombiano, han ocurrido tres situaciones: en primer lugar, se ha privilegiado la relación con los medios masivos, por lo que la labor de estas oficinas se ha centrado principalmente en la divulgación de información; en segundo lugar, se ha dejado de lado la comunicación interna y la construcción de relaciones sólidas con los colaboradores de estas entidades y, en tercer lugar, las acciones de comunicación no se enmarcan dentro de un plan que permita desarrollar acciones de manera organizada y que respondan a objetivos estratégicos.

Estas razones dan lugar a la formulación del Trabajo de Fin de Máster (TFM) de tipo profesional que se desarrolla en las siguientes líneas, cuyo propósito es precisamente la construcción del Plan de Comunicación Institucional de la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali (Colombia). A través de esta propuesta se busca dar solución a las situaciones descritas anteriormente, así como poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el Máster Universitario en Comunicación y Marketing Político de la Universidad Internacional de la Rioja (UNIR).

De manera que en el primer capítulo del documento se exponen la justificación, el problema y los objetivos del TFM; en el segundo se presenta el marco teórico que lo sustenta; en el tercero se plantea el contexto de Santiago de Cali, la ciudad donde se desarrolla el trabajo; en el cuarto se define la propuesta del Plan de Comunicación Institucional con sus respectivos componentes; y en el quinto y sexto capítulos se enuncian las conclusiones y limitaciones, respectivamente.

1.1. Justificación

Este trabajo se desarrolla por tres razones de carácter personal y laboral. En primer lugar, porque desde hace un año me vinculé como funcionario público a la Secretaría de

Educación Distrital de Santiago de Cali a través de un concurso de meritocracia organizado por el Estado colombiano y mi deseo es aportar al mejoramiento de los procesos de comunicación de la entidad. El hecho de trabajar en esta dependencia facilita el acceso fácil y oportuno a la información que se requiere para elaborar este TFM.

La segunda razón por la que se eligió realizar este trabajo es por el interés personal en el diseño de planes de comunicación, pues quiero afianzar los conocimientos adquiridos durante el Máster en Comunicación y Marketing Político elaborando una ruta de acción que se podrá aplicar posteriormente en la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali.

Una razón más tiene que ver con el hecho de que esta dependencia pública, adscrita a la Alcaldía de Santiago de Cali (Colombia), no posee con un Plan de Comunicación Institucional que le permita gestionar de manera organizada su comunicación interna y externa, así como favorecer el relacionamiento con sus grupos de interés.

Es importante mencionar que la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali cuenta con un área de Comunicaciones creada en 2016 a través del Decreto N° 411.0.20.0516 mediante el cual se reestructuró la Alcaldía Distrital de la ciudad. A pesar de que esta área existe desde hace cinco años aproximadamente, la entidad carece de un plan estratégico que le permita gestionar la comunicación con sus públicos de interés. Por lo tanto, las acciones de que se realizan no responden a un objetivo estratégico y, probablemente, no están generando el impacto deseado.

Diseñar una estrategia de comunicación es clave para que los colaboradores de la institución conozcan y se apropien de la cultura, valores, metas organizacionales y líneas estratégicas en materia educativa establecidas en el Plan de Desarrollo 2020-2023 *Cali Unida por la Vida*, documento que se constituye en la carta de navegación en la que la Administración actual fija las acciones que va a desarrollar en la ciudad durante los cuatro años en los que gobernará la ciudad.

De igual manera, la estrategia es necesaria en una entidad pública como la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali porque fortalece el proceso de comunicación pública de la institución, favorece la prestación del servicio educativo y la interacción con la ciudadanía, y ayuda a construir una imagen sólida ante los grupos de valor. En este sentido, la necesidad de orientar las acciones comunicativas y de cobijarlas bajo unos objetivos

estratégicos da lugar a la pregunta: ¿cómo construir un Plan de Comunicación Institucional para la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali?

1.2. Problema y finalidad del trabajo

Como ya se expuso en líneas anteriores, la entidad pública en la que laboro carece de un plan que le permita gestionar de manera articulada su comunicación interna y externa, así como favorecer el relacionamiento con sus grupos de interés. Por lo tanto, este trabajo tiene como propósito dar respuesta a esa necesidad latente.

Construir una ruta para encaminar las acciones de comunicación es necesario porque permitirá fomentar el sentido de pertenencia y la cultura organizacional entre los colaboradores de la entidad, divulgar los buenos resultados de la gestión, fortalecer la imagen del organismo ante la opinión pública y favorecer su relacionamiento con los grupos de interés: instituciones educativas oficiales, establecimientos de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, estudiantes, padres y madres de familia, medios de comunicación, etc.

En conclusión, esperamos que el Plan de Comunicación Institucional de la Secretaría de Educación ayude a potenciar la comunicación pública de la entidad con sus grupos de valor.

1.3. Objetivos

El objetivo general de este Trabajo de Fin de Máster consiste en idear, formular y articular el Plan de Comunicación Institucional de la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali, con el propósito de gestionar la comunicación interna y externa de la entidad atendiendo a los lineamientos en materia educativa del *Plan de Desarrollo Distrital 2020 - 2023 Cali unida por la vida*.

Para cumplir con el objetivo general de este TFM se plantean los siguientes objetivos específicos:

- 1º. Conocer el contexto de la ciudad de Santiago de Cali y de la Secretaría de Educación Distrital.

- 2º. Definir los objetivos estratégicos de comunicación.
- 3º. Identificar los públicos de interés, mensajes y canales de comunicación.
- 4º. Establecer el plan de acción para desarrollar las acciones de comunicación.
- 5º. Detallar el cronograma y el presupuesto del Plan de Comunicación Institucional.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La comunicación y lo público

Hablar de lo público es referirse a lo que nos pertenece a todos, lo que nos involucra como individuos y como ciudadanos; es hacer alusión a una suerte de bienes o servicios a los que podemos acceder porque constituyen un derecho como la salud, el medio ambiente y la educación, entre otros. En suma, lo público es lo que nos interesa a todos. Y es precisamente en este punto donde lo público coincide con la comunicación, entendida esta como la posibilidad de encontrarnos en la palabra alrededor de asuntos que compartimos y que resultan comunes.

De alguna manera lo público y la comunicación son términos que se encuentran estrechamente relacionados, como señala Rabotnikof (2005, p. 202):

Lo público es lo visible, lo manifiesto, lo accesible, lo colectivo, lo entendido como de interés o de utilidad común. Nada más cercano, incluso, al concepto de comunicación si se entiende a esta última como la acción de poner en común.

En efecto, comunicarse es poner en común todo lo que somos: nuestras ideas, pensamientos y opiniones. La comunicación nos permite construir sentido colectivo a partir de los vínculos que generamos con las demás personas, encontrarnos alrededor de lo que nos apela y fijar objetivos compartidos. Por estas razones es imposible concebir lo público y las entidades públicas sin la comunicación, pues estas se encargan de gestionar asuntos que son de interés para la ciudadanía. En conclusión, comunicarse es construir la vida en común (Najmanovich, 2018).

Justo aquí radica la importancia de que organismos públicos como la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali diseñen un Plan de Comunicación Institucional para acercar sus servicios a los ciudadanos, informarlos sobre los resultados de su gestión e incluso construir esa gestión con ellos mismos, pues son quienes se benefician con las políticas y los servicios públicos.

2.2. La comunicación en el sector público

Las entidades públicas tienen el deber de comunicar y promocionar su gestión, logros, actividades y servicios a sus públicos de interés: ciudadanos, medios de comunicación y sociedad en general. La relación entre lo público y la comunicación que se expuso en el apartado anterior obliga a plantear un nuevo concepto: comunicación pública.

Canel y Luoma-aho (2018, p. 33) la definen como aquella que tiene lugar dentro de las organizaciones y entre ellas, y que facilita las funciones del sector público en contextos culturales específicos. Además, tiene como propósito construir el bien común y la confianza entre los ciudadanos y las autoridades.

Este último aspecto, el de construir confianza en la ciudadanía, es uno de los propósitos que busca la Secretaría de Educación Distrital de Cali. Si bien las acciones de comunicación de la entidad no se encuentran definidas en un Plan de Comunicación, actividades como la rendición pública de cuentas pretenden reforzar su vínculo con los ciudadanos, quienes participan activamente en este tipo de jornadas dirigidas a todas las personas.

En este sentido es importante reconocer lo que plantea McQuail (1998) al considerar que la comunicación pública tiene que ver con el interés de la ciudadanía por intervenir en la vida colectiva y en participar en la esfera pública (p. 212). En la ciudad de Santiago de Cali la educación es precisamente uno de esos servicios públicos que la ciudadanía le exige a la Administración Pública, específicamente a la Secretaría de Educación Distrital.

Otros autores también delimitan el concepto de comunicación pública al considerar que consiste en:

Toda aquella actividad que se manifiesta como interacción comunicativa-relacional bidireccional, establecida entre la Administración y los ciudadanos mediante mensajes dotados de significados heterogéneos (objeto de la comunicación) a través de diferentes medios (interpersonales, colectivos, colectivos de masas, telemáticos, redes sociales y plataformas multimedia). (Campillo-Alhama, 2016, p. 304).

Esta definición es válida para el caso de la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali ya que corresponde con su quehacer en materia de comunicación, pues la entidad recurre a diferentes plataformas para interactuar con sus públicos de interés, haciendo especial énfasis en las relaciones interpersonales, los medios de comunicación y las redes sociales. Estas últimas se han convertido en el canal de comunicación por excelencia debido a la situación de emergencia sanitaria ocasionada por la covid-19.

Campillo-Alhama (2016) también agrega que la comunicación pública tiene determinados objetivos específicos con fines de interés público o general (2016, p. 304), que en el caso de la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali, están relacionados con la prestación del servicio educativo a la ciudadanía en términos de equidad, oportunidad y pertinencia.

Resumiendo todo lo anterior, es posible afirmar que la comunicación pública -al implicar el intercambio de mensajes entre la ciudadanía y las instituciones- se convierte en una oportunidad para fomentar la participación de los actores sociales en su propio desarrollo. Como expresa Botero Montoya (2006), representa “una oportunidad para la construcción democrática de la sociedad, a partir de una comunicación estratégica que posibilite escenarios para el desarrollo de las comunidades (p. 13).

2.3. La comunicación institucional

Como se ha planteado hasta ahora, la comunicación es un elemento esencial para la administración pública y las entidades que la conforman. A la labor de interacción permanente entre las instituciones y las personas se le denomina comunicación institucional, entendida como aquella que “trata de identificar y desarrollar al máximo las relaciones con los

ciudadanos con vistas al reforzamiento del conocimiento que estos poseen de la Administración y a procurar el consenso en torno a su gestión” (Martínez Bargaño, 1985, p. 17).

Este concepto aporta dos aspectos que vale la pena comentar. En primer lugar, resalta que la comunicación institucional es fundamental para incrementar el nivel de conocimiento que tiene la ciudadanía acerca de una institución. Esto cobra especial importancia por cuanto las instituciones estatales prestan servicios y emprenden acciones para promover el bienestar de la sociedad en general. Por tanto, es clave que las personas conozcan en detalle las instituciones que garantizan sus derechos.

En segundo lugar, el concepto señala que la comunicación institucional ayuda a generar consenso entre los públicos de valor frente a la gestión que realiza una entidad. Este factor es clave ya que el respaldo por parte de la ciudadanía permite construir una relación de confianza y credibilidad entre la institución y las personas a las que debe servir.

No en vano la comunicación institucional se caracteriza porque gestiona la relación del gobierno con la ciudadanía basada en una intención colectiva o pública que genera utilidad social para las personas (Gobierno de Navarra, 2011), utilidad a la que también se le conoce como valor público, un concepto que se planteará en el siguiente epígrafe.

Pero, además de construir una relación sólida con la ciudadanía, la comunicación también tiene una dimensión interna dirigida a los colaboradores de la institución o entidad. Es lo que Crespo et al. (2015) definen como la interacción entre las personas que integran una organización y que les permite alcanzar los objetivos de la institución. La comunicación interna, según los autores, debe tener una visión estratégica y contar con un equipo de trabajo que ayude a alinear a la entidad a través de ella.

Esta manera de concebir la comunicación institucional en las dimensiones interna y externa resulta útil para este TFM, pues su finalidad consiste en formular un Plan de Comunicación Institucional para la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali que le ayude a la entidad a priorizar la relación con sus públicos de valor para alcanzar un doble propósito: de un lado, lograr que estos incrementen el nivel de conocimiento que tienen sobre la entidad y los servicios que ofrece; y de otro, lograr consensos alrededor de la gestión que realiza.

2.4. Comunicar para generar valor público

La comunicación juega un rol protagónico en la gestión de las instituciones, sobre todo en lo que la creación de valor público. Sobre este término no se habla mucho en el campo de la comunicación en las entidades del sector estatal, pero ha cobrado especial importancia con el paso del tiempo. En palabras de Calderón Sánchez (2016):

El valor público es visto como los beneficios derivados de los servicios que presta el Estado a los ciudadanos a través de diferentes acciones como los programas, las políticas y los planes, entre otros, que están enfocados a brindar un servicio accesible a la sociedad (p. 68).

Las instituciones generan valor público cuando su gestión responde a las necesidades de la ciudadanía en términos de calidad, oportunidad, pertinencia y accesibilidad. Y la comunicación es clave para la construcción de ese valor porque permite a las instituciones conocer “los intereses de los diferentes actores sociales, de modo que las preocupaciones ciudadanas puedan reflejarse en los programas y en las acciones de gobierno” (Preciado Hoyos et al., 2013).

Sin duda, es imperativo generar valor público para los ciudadanos que acceden a los programas y servicios de una institución. Pero también es necesario hacerlo con el público interno, es decir, con los funcionarios públicos que se encargan de que la organización funcione en beneficio de la sociedad. Aquí nuevamente la comunicación, ahora de carácter interno, se convierte en el mejor vehículo para lograr este objetivo.

Crespo Martínez et al. (2015, p. 8) señalan que la comunicación interna en las administraciones públicas se refiere a la interacción que ocurre entre las personas que integran la organización, quienes a través de valores y metas comunes alcanzan los objetivos institucionales. Por esta razón, el Plan de Comunicación Institucional de la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali contemplará a los colaboradores de la entidad dentro de la identificación de públicos.

Y lo hará también porque la comunicación interna favorece el sentido de pertenencia, genera un clima laboral armónico, posibilita la interacción entre dependencias y ayuda a los funcionarios a entender lo que significa ser servidores públicos (Caicedo Prado, s.f., p. 135).

En conclusión, hay que comunicar hacia el exterior, es decir, de cara a los ciudadanos a los cuales las instituciones públicas prestan sus servicios; pero también internamente, pues los colaboradores son quienes garantizan la operación de las entidades estatales con su desempeño laboral. Estos dos componentes de la comunicación, el externo y el interno, redundarán en la generación de valor público para la entidad a la que se le formulará el Plan de Comunicación Institucional en este TFM: la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali.

3. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI

3.1. Aspectos demográfico y cultural

Santiago de Cali fue fundado en 1536 por Sebastián de Belalcázar. La Ley 131 de 1863 lo erigió como municipio, mientras que la Ley 1933 de 2018 lo convirtió en Distrito Especial, Deportivo, Cultural, Turístico, Empresarial y de Servicios. Es la capital del departamento del Valle del Cauca, está ubicada en el suroccidente de Colombia y tiene una población de 2.227.642 habitantes según el censo que realizó el Departamento Nacional Administrativo de Estadística (DANE) en 2018. La zona urbana está conformada por 22 comunas y el área rural por 15 corregimientos.

A Cali se le conoce como la capital deportiva de América por la realización de importantes eventos como los Juegos Panamericanos y competiciones en diferentes disciplinas que reúnen a la élite del deporte continental. Este tipo de actividades se desarrollan en 33 escenarios deportivos de alto rendimiento que se encuentran agrupados en cuatro unidades deportivas.

A la ciudad también se la conoce como la capital mundial de la salsa por la alta calidad de sus bailarines y los centros nocturnos especializados en este ritmo. En su suelo se han fundado agrupaciones musicales de renombre internacional como el Grupo Niche y Guayacán Orquesta. Cada año, desde 2005, la ciudad celebra el Festival Mundial de la Salsa. Según la

Secretaría de la Cultura, en la ciudad existen 127 escuelas que forman bailarines y bailarinas en este ritmo musical que identifica a Cali tanto en Colombia como a nivel internacional. La mayoría de ellas están ubicadas en los sectores populares de Cali.

La amplia riqueza cultural es una de las principales características de la ciudad. La Feria de Cali, la Feria Internacional del Libro, el Festival Internacional de Cine de Cali, el Festival Internacional de Teatro de Cali y el Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez son una muestra de ello.

Este último festival recoge las tradiciones musicales del pacífico colombiano, que se extiende por los departamentos de Nariño, Cauca, Valle del Cauca y Chocó. La capital vallecaucana recibe en gran medida el influjo musical y cultural de la población afrocolombiana que habita la ciudad y que proviene de todas estas regiones. No en vano se estima que Cali, con el 14,6 % de su población, es la segunda ciudad con mayor población afro en Latinoamérica después de Salvador Bahía (Brasil).

El fomento de las artes y la cultura también lo fortalece el Instituto Popular de Cultura, una entidad de carácter oficial adscrita a la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali que ofrece programas de formación en danza folclórica, teatro, artes plásticas y música.

3.2. Aspectos económico, social y político

En relación con el sector económico, Cali -junto con el departamento del Valle del Cauca- es el tercer centro económico del país. La zona industrial de la ciudad se encuentra en el norte, específicamente entre Cali y el municipio de Yumbo. Allí se ubican más de dos mil empresas entre las que se encuentran Cementos Argos, Bavaria, Postobón, Goodyear, Cervecería del Valle, entre otras. El comercio, el turismo y los servicios también dinamizan la economía local.

A nivel social, Cali es una ciudad con el 21,9 % de su población en la pobreza según el informe Ritmo laboral de la Cámara de Comercio de (2021). El documento también señala que el 19,9 % de los habitantes estaba sin empleo hasta el mes de abril de 2021, lo que representó un incremento del 4 % en comparación con el mes de marzo, cuando la tasa de desempleo fue del 15,9 %. El pico y cédula, los toques de queda y otras medidas para disminuir los

contagios de covid-19 en los ciudadanos ha representado una disminución en la cantidad de puestos de trabajo.

La inseguridad es otra de las problemáticas que afecta a Cali. Con 918 homicidios ocurridos en 2020, es la ciudad más insegura de Colombia y se ubica en el puesto 39 entre las ciudades más peligrosas del mundo (Seguridad, Justicia y Paz, 2021). Según la Secretaría de Bienestar Social (2018), en Cali viven 205 mil personas víctimas del conflicto armado. No en vano es una ciudad receptora de personas en situación de desplazamiento forzado que llegan de diferentes regiones del país.

En el panorama político, la ciudad es gobernada por el alcalde Jorge Iván Ospina Gómez, médico y cirujano de profesión. Se trata de un líder con amplia trayectoria en el sector público que lideró programas de atención primaria en salud en el distrito de Aguablanca, en el oriente de la ciudad. Además, fue secretario de Salud y secretario de Gobierno de Cali, director de los hospitales Universitario del Valle y Carlos Holmes Trujillo, y gestor de Paz y Convivencia del Departamento del Valle del Cauca. Ya había gobernado la ciudad en el periodo 2008 - 2011. Además, fue senador de la República entre 2014 y 2017.

Actualmente Cali es el epicentro del paro nacional que empezó el 28 de abril de 2021 con múltiples protestas en diferentes ciudades de Colombia. Las manifestaciones fueron motivadas por una reforma tributaria que lideraba el Gobierno Nacional y que ocasionó la salida del ministro de Hacienda y Crédito Público.

El ambiente en la ciudad se ha tornado desde el inicio de las manifestaciones debido a los bloqueos que los jóvenes -principales actores de las protestas- han realizado en las principales vías y avenidas de la ciudad para exigir oportunidades de empleo, educación, salud, recreación, etc. Esto ha generado enfrentamientos incluso con otros sectores de la ciudadanía.

La situación en la ciudad de Cali ha sido tan compleja que a la ciudad han llegado organismos como la Organización de Naciones Unidas (ONU) y la Corte Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) para garantizar el respeto a los derechos humanos por parte de la fuerza pública. Pese a ello, según el Instituto de Estudios para el Desarrollo y la Paz (Indepaz) 70 personas han perdido la vida en el marco de las protestas. Organizaciones defensoras de

derechos humanos como Temblores, han señalado a la Policía Nacional y a civiles armados como los causantes de estos homicidios.

Ante la gravedad de las situaciones, el alcalde y su gabinete de gobierno han desarrollado mesas de diálogo con la Unidad de Resistencias de Cali (URC) integradas por los jóvenes manifestantes, para lograr el desbloqueo de las vías en diferentes puntos de la ciudad y facilitar la libre movilidad de los ciudadanos. El proceso ha contado con el acompañamiento de la Iglesia y organizaciones de la sociedad civil.

3.3. Panorama educativo

Santiago de Cali cuenta con 92 colegios públicos que tienen adscritas 350 sedes educativas distribuidas en el perímetro urbano y la zona rural de la ciudad. A estos se suman otros 600 establecimientos de carácter privado que, junto con los oficiales, prestan el servicio educativo en los niveles de preescolar, primaria, básica secundaria y educación media.

La ciudad también cuenta con 41 instituciones de educación superior de las cuales el 68,3 % son privadas y el 31,7%, públicas. Estos establecimientos tienen una oferta de 512 programas de formación: el 68 % son carreras universitarias de entre 8 y 12 semestres de duración; el 23 % son de nivel tecnológico (6 semestres) y el 9 % corresponden a programas técnicos profesionales (5 semestres).

Adicional a ello, existen 161 instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (ETDH) que ofrecen 594 programas de formación laboral, es decir, cursos técnicos que duran 2 o 3 semestres cuyo propósito es capacitar a las personas en áreas específicas que son de alta demanda por parte de las empresas y los sectores productivos.

Santiago de Cali enfrenta importantes desafíos en materia educativa. Según el Índice de Competitividad de Ciudades (2020) que elaboran el Consejo Privado de Competitividad y la Universidad del Rosario, la ciudad ocupa el lugar número 26 en cobertura en educación básica y media entre las 32 ciudades capitales de Colombia; y el puesto 18 en calidad educativa en esta misma categoría.

En educación superior el problema de cobertura persiste, pues el informe señala que Cali se ubica en la posición 19. En concordancia con ello el Observatorio de la Universidad Colombiana (2020) indica que en 2018 la ciudad y el departamento del Valle del Cauca tenían

una cobertura en educación superior del 43,4 % en comparación con el 52,8 % que se registraba en Colombia; es decir, casi diez puntos porcentuales por debajo del promedio nacional. No obstante, la calidad educativa mejora notablemente en Cali según el Índice de Competitividad de Ciudades (2020), que sitúa a la ciudad en el lugar número 4 entre las 32 ciudades capitales del país.

Las brechas para acceder a oportunidades de educación y encontrar mejores oportunidades laborales ha sido una de las demandas que han realizado los jóvenes de la ciudad desde el pasado 28 de abril de 2021, día en que empezó el paro nacional que ha tenido como epicentro a la ciudad de Santiago de Cali.

Ante las exigencias para que se garantice su derecho a la educación, la Alcaldía Distrital y la Secretaría de Educación lanzaron a mediados de julio la estrategia ‘Todas y todos a estudiar’, una iniciativa del gobierno local que busca impactar a 10 mil jóvenes de la ciudad con acceso a programas de formación laboral y de educación superior a partir del segundo semestre de 2021.

3.4. Cali y sus instituciones

La institucionalidad en la ciudad de Cali es bastante dinámica debido a que es la tercera ciudad más importante de Colombia. Por esta razón, cuenta con un importante número de entidades de orden local, departamental y nacional en comparación con otras ciudades de Colombia. Así pues, a nivel local la institucionalidad de Cali está representada en múltiples entidades públicas, siendo la más representativa la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali por cuanto desde allí se construyen las políticas públicas y se toman decisiones que tienen incidencia en toda la ciudadanía; en suma, se trata de la institución desde la cual se gobierna la ciudad. Es presidida por el alcalde, quien es elegido mediante voto popular por un periodo de cuatro años.

Al frente del edificio de la alcaldía se encuentra ubicado el Concejo Distrital de Santiago de Cali, un organismo de carácter político-administrativo integrado por 21 cabildantes quienes también son elegidos por los ciudadanos mediante voto popular por un lapso igual al del alcalde. La función principal del Concejo consiste en velar por el bienestar social, político y

económico de la población, además de ejercer labores de vigilancia y control político sobre las actuaciones del alcalde distrital.

A nivel institucional, la ciudad también cuenta con otras entidades públicas como la Empresa de Servicios Públicos de Cali (Emcali), encargada de prestar los servicios de energía, agua, gas e Internet en la ciudad; las Empresas Sociales del Estado, que garantizan el acceso a los servicios de salud en toda la ciudad; Metrocali, operador del servicio de transporte masivo; la Empresa Municipal de Renovación Urbana (Emru); las instituciones universitarias Escuela Nacional del Deporte y Antonio José Camacho; el Instituto Popular de Cultura; y el Hospital Geriátrico San Miguel. Aunque cuentan con autonomía administrativa y financiera, todas estas entidades se encuentran adscritas a la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali.

En la ciudad también hacen presencia otras entidades oficiales del orden departamental como la Gobernación del Valle del Cauca, la Asamblea Departamental, el Instituto del Deporte, la Educación Física y la Recreación del Valle del Cauca (Indervalle); el Hospital Departamental Evaristo García; la Universidad del Valle, el Hospital Departamental Psiquiátrico; el Instituto Departamental de Bellas Artes; el canal de televisión regional Telepacífico, el Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca (Inciva); la Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero, la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC), entre otros.

Finalmente, del orden nacional hacen presencia la Policía Nacional y el Ejército Nacional adscritos al Ministerio de Defensa y Seguridad Nacional; el Ministerio del Trabajo, la Fiscalía General de la Nación, Medicina Legal, el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, Positiva Compañía de Seguros, el Instituto Colombiano de Estudios Técnicos en el Exterior (Icetex), el Fondo Nacional del Ahorro, la Administradora Colombiana de Pensiones (Colpensiones), el Instituto Nacional de Vías (Invías), la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Dian), Parques Nacionales Naturales de Colombia (PNN), entre otros.

En Santiago de Cali es común que las instituciones trabajen de manera articulada en actividades, planes, programas y proyectos que benefician a la ciudad y a la región, independientemente de si pertenecen al Distrito, al Departamento o a la Nación. Quienes dirigen tales instituciones son designados por el alcalde de Cali, en el caso de las entidades que pertenecen al Distrito; el gobernador del Valle del Cauca, en las que están adscritas al

Departamento; o el director general en el caso de las instituciones del orden nacional. En estos tres casos, los cargos de nivel directivo son de libre nombramiento y remoción.

Como ocurre en todo el país, el nombramiento de los funcionarios que ocupan estos cargos de nivel directivo obedece a los acuerdos a los que hayan llegado el alcalde, el gobernador o incluso el presidente de la República con las fuerzas políticas que los acompañaron en el proceso electoral en el que resultaron elegidos los respaldan y que los apoyan en la actualidad.

La mayor parte de las instituciones públicas con presencia en Cali cuenta con una oficina, área o departamento de Comunicaciones. Sin embargo, más allá de realizar un trabajo de asesoría estratégica en temas de comunicación, imagen o reputación, se encargan principalmente de generar información en diferentes formatos (audiovisual, escrito o multimedia) para enviar a los medios de comunicación. En conclusión, realizan un trabajo centrado en el relacionamiento con periodistas y medios de comunicación.

Aunque esta labor es importante porque uno de los objetivos de las entidades públicas es actuar con transparencia y rendir cuentas de sus actuaciones a la ciudadanía, también lo es comunicar para los demás públicos o audiencias. Por eso es importante que las instituciones del sector oficial, como la Secretaría de Educación Distrital de Cali, cuenten con un plan de comunicación institucional con objetivos, públicos y acciones de comunicación definidos.

4. DISEÑO DE LA PROPUESTA: PLAN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE CALI

Este apartado desarrolla el diseño del Plan de Comunicación Institucional de la Secretaría de Educación de Santiago de Cali, atendiendo a la línea estratégica Cali distrito educador del Plan de Desarrollo Distrital 2020-2023 Cali unida por la vida. De tal modo que aquí se aborda el contexto de la entidad, el análisis externo e interno que la cobija, la realización de la matriz DAFO, la formulación de los objetivos estratégicos de comunicación, la identificación de los públicos, la identificación de los mensajes, el plan de acción, el presupuesto y el seguimiento al plan de institucional de comunicación.

4.1. Contexto de la entidad

La Secretaría de Educación es un organismo público adscrito a la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali (Colombia) y se encarga de garantizar el servicio educativo público en los niveles de preescolar, básica primaria y secundaria, así como de autorizar el funcionamiento y vigilar a los establecimientos de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano. La entidad cuenta con 7600 colaboradores entre docentes, directivos docentes, personal de apoyo en las instituciones educativas, funcionarios de carrera administrativa y contratistas.

Además, es una de las 28 dependencias públicas que conforman la estructura orgánica de la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali, junto con las secretarías de Gobierno, Bienestar Social, Cultura, Movilidad, Infraestructura, Turismo, Salud Pública, Desarrollo Económico, Deporte y la Recreación, Desarrollo Territorial y Participación Ciudadana, Gestión del Riesgo de Emergencias y Desastres, Seguridad y Justicia, Paz y Cultura Ciudadana y Vivienda Social y Hábitat.

Completan el organigrama los departamentos administrativos de Contratación Pública, Control Disciplinario Interno, Control Interno, Desarrollo e Innovación Institucional, Gestión del Medio Ambiente, Gestión Jurídica Pública, Hacienda Municipal, Planeación Municipal y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones; así como las unidades administrativas especiales de Gestión de Bienes y Servicios, Servicios Públicos Municipales, Estudio de Takeshima y Teatro Municipal.

La Secretaría de Educación es el organismo encargado de velar por la prestación del servicio educativo en las 92 instituciones educativas públicas que tiene Cali, a las cuales están adscritas 350 sedes ubicadas en las zonas urbana y rural; así como en los cerca de 600 centros educativos privados de la ciudad. Para cumplir con esta labor, cuenta con aproximadamente 7600 colaboradores entre maestros, directivos docentes, personal de apoyo, funcionarios de carrera administrativa y contratistas, quienes se encargan de garantizar el derecho a la educación de 165.570 estudiantes del sector oficial y 172.125 del sector privado.

Además del servicio educativo regular, la Secretaría de Educación administra el Programa de Alimentación Escolar (PAE), una estrategia para garantizar la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo oficial, así como la estrategia de Apoyo Académico

Especial orientada a los niños, niñas y jóvenes en situación de enfermedad que reciben las clases en sus hogares o en centros hospitalarios debido a su diagnóstico médico.

La Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali se divide en cuatro subsecretarías: Planeación Sectorial e Infraestructura Educativa, Administrativa y Financiera, Calidad Educativa y Cobertura Educativa, como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Organigrama de la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali



Fuente: Decreto No.411.0.20.0516 del 28 de septiembre de 2016.

Cada una de las AI Despacho del secretario están adscritas la Junta Educativa Municipal (JUME) y las oficinas de Gestión Jurídica, Inspección y Vigilancia y Comunicaciones. Esta nueva estructura orgánica fue determinada por el Decreto 411.0.20.0516 del 28 de septiembre de 2016, a través del cual se determinó la estructura de la Administración Central y las funciones de sus dependencias.

4.2. Análisis de la situación

4.2.1. Análisis externo

El Ministerio de Educación Nacional es la máxima autoridad educativa en Colombia. Este organismo es el encargado de formular la política pública en esta materia para todo el país. Uno de los documentos maestros que elabora el ministerio es el Plan Decenal de Educación 2016 – 2026, que traza los destinos del sector educativo para ese periodo.

Entre los desafíos estratégicos del plan están construir un sistema educativo articulado, participativo, descentralizado y con mecanismos eficaces de concertación; establecer lineamientos curriculares generales, pertinentes y flexibles; construir una política pública para la formación de educadores; impulsar el uso pertinente, pedagógico y generalizado de las nuevas y diversas tecnologías para apoyar la enseñanza, la construcción de conocimiento, el aprendizaje, la investigación y la innovación, fortaleciendo el desarrollo para la vida; y dar prioridad al desarrollo de la población rural a partir de la educación.

De igual manera, el Ministerio de Educación Nacional es el responsable de la construcción del Plan Sectorial de Educación, que tiene vigencia de 2019 a 2022 y que plantea siete ejes estratégicos: bienestar y equidad en el acceso a la educación; desarrollo integral de la primera infancia; todos por una educación de Calidad; más y mejor educación en la Colombia rural; agenda de impulso a la educación superior; entornos escolares para la vida; y haciendo equipo para una mejor gestión educativa.

La Secretaría de Educación de Cali, al igual que las otras 94 secretarías de Educación de Colombia, orienta su labor con base en todos estos lineamientos del Ministerio de Educación Nacional, así como en las necesidades del contexto local. Como se mencionó anteriormente, en la ciudad existen 92 instituciones educativas oficiales con 350 sedes adscritas, las cuales ofrecen los niveles educativos de transición, primaria y bachillerato.

En términos generales, podría decirse que la Secretaría de Educación enfrenta retos en aspectos como infraestructura, cobertura tecnológica, deserción y calidad educativa. En relación con el primero de ellos, es importante mencionar que las instituciones educativas presentan deterioro en paredes, tejados, pisos y baterías sanitarias; adecuaciones cuya realización depende de la inversión de recursos económicos por parte del Ministerio de

Educación Nacional. Además de ello, la construcción de 22 obras de sedes educativas que se financian con recursos del Fondo para el Financiamiento de la Infraestructura Educativa (FFIE), se encuentran suspendidas.

Aunque el anuncio del reinicio de las obras se hizo en marzo de 2020, no pudo darse debido a las medidas que tomaron los gobiernos nacional y local para evitar la propagación de la covid-19. Solo en octubre de ese mismo año empezó la reactivación de tales obras.

Otra de las problemáticas que se agudizó con la pandemia actual es la brecha tecnológica, que se puso de manifiesto cuando las clases presenciales fueron suspendidas en los centros educativos del país y la ciudad para contener la cadena de contagio de la covid-19. En razón a ello, los docentes debieron orientar los contenidos curriculares haciendo uso de múltiples recursos, como las herramientas TIC. La Secretaría de Educación estima que al menos seis de cada diez estudiantes de las instituciones educativas oficiales no cuentan con un dispositivo tecnológico como computador o tableta ni conexión a Internet.

La deserción escolar es otro reto que enfrenta este organismo público en la ciudad de Cali. En 2020, el 1,9 % de los estudiantes de la ciudad abandonó el sistema educativo. Y aunque esta cifra es la más baja en los últimos cinco años según los datos oficiales, se encuentra por encima del nivel de deserción escolar a nivel nacional, que fue de 1,1 % en el mismo periodo.

La calidad de la educación también representa un reto para la Secretaría de Educación. Según el Índice de Competitividad de Ciudades (2020), Cali ocupa el puesto 25 entre las 32 ciudades capitales de Colombia en el pilar de educación básica y media, lejos de las tres ciudades con mejor calificación: Bucaramanga, Popayán y Bogotá. A esto hay que sumar el bajo desempeño de Cali en las pruebas Saber 11^º, un examen para ingresar a la educación superior que realiza el Gobierno Nacional a los jóvenes de último grado de bachillerato, a través del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (Icfes).

Los resultados que obtuvo Cali en 2020 (251 puntos en una escala de 0 a 500) ubican a la ciudad por debajo de Bucaramanga (285 puntos), Tunja (284) y Neiva (274), las tres ciudades con mejor desempeño de Colombia. Los resultados de estas pruebas son considerados como un indicador de la calidad de la educación por parte del Ministerio de Educación y otras entidades gubernamentales.

Los bajos niveles en la calidad de la educación también los percibe la ciudadanía. Un sondeo que realizó la Oficina de Comunicaciones de la Secretaría de Educación (2021) y que respondieron 145 personas a través de las redes sociales oficiales de la entidad, arrojó que el 63,4 % de los ciudadanos considera que la educación oficial en Cali no es de calidad, frente al 29,7 % que respondió afirmativamente. De igual manera, el 46,2 % señaló que la educación oficial no promueve la formación integral de los estudiantes, mientras que el 45,5 % considera lo contrario.

4.2.2. Análisis interno

El Decreto N° 411.0.20.0516 de 2016 del 28 de septiembre de 2016 creó el Sector Administrativo Educación para la ciudad de Santiago de Cali, liderado por la Secretaría de Educación e integrado por esta dependencia y sus tres entidades adscritas: el Instituto Popular de Cultura, la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte y la Institución Universitaria Antonio José Camacho.

Según el decreto en mención, la misión del Sector Administrativo Educación consiste en formular y ejecutar políticas, planes, programas y proyectos para garantizar el acceso, permanencia, pertinencia y calidad de la oferta educativa en el municipio y el goce efectivo del derecho a la educación.

La Secretaría de Educación cumple con esta misión atendiendo también, como se señaló anteriormente, los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional de Colombia por tratarse del ente rector en materia educativa en el país. Aunque los colaboradores de la entidad desarrollan sus funciones, se evidencia que no todos se apropian de esta misión, especialmente aquellos que laboran en el nivel central. No ocurre así con los 5800 maestros del sector educativo oficial, quienes se encuentran sindicalizados y suelen realizar denuncias públicas para exigir mejores condiciones laborales o mejores instalaciones en los establecimientos educativos.

Sin embargo, una de las limitaciones de la Secretaría de Educación tiene que ver con el hecho de que los recursos económicos que garantizan su funcionamiento provienen del Gobierno Nacional. Esto hace que se vea limitada su capacidad para contratar más docentes, así como para realizar adecuaciones en los colegios oficiales o construir nuevas aulas para

ampliar los cupos escolares. La misma situación ocurre con las demás secretarías de educación de Colombia, pues la operación del sistema educativo oficial del país depende en gran medida del Ministerio de Educación Nacional.

4.2.2.1. Punto de partida: el Plan de Desarrollo Distrital de Santiago de Cali

El Plan de Desarrollo Cali Unida por la Vida es un documento que traza los derroteros y las acciones a seguir por parte de la Administración Distrital para el periodo 2020 - 2023, es decir, los cuatro años para los cuales fue elegido como alcalde el médico Jorge Iván Ospina Gómez. Entre los propósitos generales del plan de desarrollo se encuentran:

- Revitalizar el desarrollo económico de la ciudad a partir de las tecnologías digitales y las industrias culturales y creativas.
- Promover la protección de la vida y la expansión de los derechos sociales con solidaridad, equidad e inclusión.
- Potenciar la resiliencia en la población a través de la mitigación del riesgo, la sustentabilidad ambiental y la seguridad alimentaria.
- Fortalecer la institucionalidad a través del ejercicio de un gobierno incluyente e interconectado con la ciudadanía.

Cali Unida por la Vida 2020 - 2023 contiene los planes, programas y acciones que se implementarán en la ciudad en materia de desarrollo económico y social, salud, cultura e infraestructura. Además, se propone impulsar la educación local a través de una de sus líneas estratégicas llamada Cali distrito educador, que contempla actividades como:

- Acompañamiento didáctico y curricular a docentes en estrategias pedagógicas mediadas por las TIC
- Implementación del programa de mediación para la resolución de conflictos escolares
- Desarrollo de escuelas de familia con enfoque de derechos, género y respeto otros seres sintientes

- Apoyo psicosocial para la salud mental y prevención de los diferentes tipos de violencia
- Implementación del observatorio de convivencia escolar para el Distrito
- Restitución del derecho a la educación de jóvenes con responsabilidad penal
- Vinculación y permanencia en el sistema escolar de estudiantes víctimas del conflicto armado interno
- Atención integral en educación inicial a niños y niñas.
- Educación formal y educación para el trabajo y el desarrollo humano a población en situación de discapacidad y/o con talentos excepcionales
- Atención escolar a población indígena
- Implementación de los servicios de transporte y alimentación escolar
- Creación de la Universidad Distrital
- Fortalecimiento de los Planes Institucionales de Lectura, Escritura y Oralidad (PILEO) en los colegios oficiales
- Implementación de programas para el fortalecimiento de las competencias básicas de los estudiantes
- Fortalecimiento de las competencias comunicativas de los estudiantes en lengua extranjera (inglés)

Todas estas acciones hacen parte de la hoja de ruta que debe seguir la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali durante los próximos años; y constituyen el punto de partida para diseñar un Plan de Comunicación Institucional que permita posicionar a Cali como un distrito educador.

4.2.2.2. Diagnóstico de comunicaciones: la necesidad de elaborar un plan

En febrero de 2021 la Oficina de Comunicaciones de la Alcaldía de Santiago de Cali adelantó un proceso para evaluar las acciones de comunicación desarrolladas durante 2020 por los equipos de comunicaciones de cada uno de los organismos públicos que integran la Administración Distrital. Tras varias semanas de reuniones y análisis, se elaboró un informe

con conclusiones generales que aplican a la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali. Estas son algunas de ellas:

- Algunos organismos no se tiene estrategia de comunicación y por ello no se conocen los productos y las metas que se deben alcanzar y posicionar
- Los comunicadores no ejercen su labor como asesores de comunicación de los funcionarios de nivel directivo (secretarios del Despacho o directores de departamentos administrativos)
- Los funcionarios de nivel directivo no siempre cuentan con el apoyo de sus equipos de comunicaciones para divulgar la gestión que realizan los organismos adscritos a la Alcaldía Distrital
- Algunos funcionarios públicos de nivel directivo no dan instrucciones claras a sus equipos de comunicaciones
- Los integrantes de los equipos de comunicaciones no conocen el Plan de Desarrollo Distrital Cali Unida Por La Vida ni los proyectos importantes del organismo público al que pertenecen, lo que les impide generar contenidos de impacto sobre la gestión pública
- Las áreas de comunicación de algunos organismos no realizan eventos públicos o ruedas de prensa sobre temas de interés para la ciudadanía
- El equipo de comunicaciones de algunos organismos públicos no trabaja de manera articulada con la Oficina de Comunicaciones de la Alcaldía Distrital, que es la encargada de impartir directrices en materia de comunicación institucional

Todo lo anterior ratifica la necesidad de que la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali diseñe un Plan de Comunicación Institucional que le permita enfrentar estas dificultades y, sobre todo, posicionar al organismo público y a la Administración actual como un distrito que le apuesta a la educación.

4.3. Aplicación de matriz FODA

Para conocer en mayor detalle la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali en los niveles interno y externo, se aplica la matriz FODA que se detalla a continuación.

Tabla 1. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de Comunicaciones capacitado y comprometido con la entidad • Personal nuevo y comprometido vinculado a través de un concurso de empleo público • Amplio conocimiento del sector educativo por parte del equipo directivo • Cercanía con medios de comunicación regionales y nacionales • Rectores y maestros de instituciones educativas comprometidos con la educación • Desarrollo de acciones para atender a población estudiantil con discapacidad • Puesta en marcha del Programa de Alimentación Escolar (PAE) • Lanzamiento de la estrategia <i>Todas y todos a estudiar</i> • Formulación del Plan Territorial de Formación Docente 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de un Plan de Comunicación Institucional • Los productos comunicativos no responden a un objetivo o estrategia de comunicación • Se desconoce el impacto que genera la comunicación en los grupos de interés • La comunicación interna no es una prioridad • Poca articulación del área de Comunicaciones con el equipo directivo del organismo público • El área de Comunicaciones no ejerce su labor como oficina asesora • Equipo humano de comunicaciones reducido • Ausencia de elementos técnicos (cámaras, software especializado) para producir el contenido gráfico y audiovisual • Área de comunicaciones sin recursos económicos asignados • Los colaboradores desconocen los procesos y funciones de las áreas del organismo • Los colaboradores desconocen los objetivos y metas del Plan de Desarrollo en materia educativa

	<ul style="list-style-type: none"> • La Secretaría de Educación y la Administración no están posicionada a nivel local en materia educativa
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo con el equipo humano y recursos técnicos por parte de la Oficina de Comunicaciones de la Alcaldía Distrital • Gestión de recursos económicos ante el Gobierno Nacional • Articulación de esfuerzos con otros organismos públicos para fortalecer la educación • Gestión de alianzas con organizaciones que trabajan en beneficio de la educación • Desarrollo de experiencias pedagógicas significativas por parte de los maestros • Medios de comunicación locales y nacionales interesados en temas educativos • Relación cercana con grupos de interés (sindicatos, asociaciones educativas, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación de pandemia a raíz de la covi-19 • Acceso limitado a Internet y equipos de cómputo en las instituciones educativas • Medios de comunicación y ciudadanos que denuncian problemas de infraestructura educativa • Dependencia directa de los recursos asignados por el Ministerio de Educación Nacional • Obras de infraestructura educativa financiadas por el Ministerio de Educación paralizadas o retrasadas • Infraestructura física limitada o en mal estado en algunas instituciones educativas • Bajo nivel de los estudiantes del sistema educativo oficial en las pruebas Saber 11º

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla, la Secretaría de Educación Distrital cuenta con fortalezas que le permiten desarrollar su labor. Contar con un talento humano capacitado y que se vinculó a la entidad gracias a un concurso de empleo público del Estado colombiano, es clave para llevar a buen término las actividades contempladas en materia educativa en el plan de desarrollo de 2020 - 2023. Estas fortalezas se pueden potencializar y posicionar a través de un Plan de Comunicación Institucional que ayude a posicionar Cali como un distrito educador.

De otro lado, al observar las debilidades identificadas en la matriz FODA es posible deducir que muchas de ellas se presentan porque no existe una hoja de ruta que permita orientar los esfuerzos de comunicación del organismo público. Por esa razón los colaboradores no conocen el plan de desarrollo ni los objetivos de la entidad, como tampoco

los diferentes procesos y áreas que la conforman. No contar con un Plan de Comunicación Institucional también dificulta las acciones de comunicación, pues no se han identificado los públicos de interés, los mensajes y los canales apropiados para construir con ellos una relación de confianza que posicione a Cali como un distrito educador.

En relación con las fortalezas, estas se pueden aprovechar para hacer frente a las amenazas, como por ejemplo el hecho de que la Oficina de Comunicaciones de la Alcaldía tiene relación permanente con los medios de comunicación. Este aspecto es clave ya que la buena relación con los medios permitirá divulgar los buenos resultados de gestión de la Secretaría de Educación de Cali para posicionar en la opinión pública el mensaje de que Cali es un distrito que le da prioridad a la educación. De igual modo, es posible potenciar las buenas relaciones que tiene la entidad con algunas organizaciones no gubernamentales para articular esfuerzos que permitan fortalecer la educación pública en la ciudad.

Para materializar estos propósitos se requiere que la Secretaría de Educación construya un Plan Institucional de Comunicación que le permita divulgar y posicionar su gestión para convertir a Cali en un distrito educador reconocido como tal entre la comunidad educativa y la ciudadanía en general.

4.4. Preguntas previas al plan de comunicación institucional

Para formular el plan de comunicación institucional de la Secretaría de Educación Distrital de Cali, es necesario tener en cuenta algunos interrogantes iniciales que ayuden a formular unos objetivos de comunicación claros y pertinentes acordes con la realidad de la entidad y con el contexto local. Qué queremos comunicar, cuándo, a quién, cómo lo haremos y para qué hacen parte de la reflexión previa.

Tabla 2. Preguntas previas

<i>¿Qué queremos comunicar?</i>	Gestión de la Secretaría de Educación de Santiago de Cali en relación con los planes, programas y proyectos
<i>¿Cuándo lo queremos comunicar?</i>	De manera oportuna e inmediata priorizando aquellos temas claves de la gestión de la Secretaría de Educación

<i>¿A quién lo queremos comunicar?</i>	Públicos internos y externos
<i>¿Cómo lo queremos comunicar?</i>	En un tono cercano, amigable, respetuoso y esperanzador que ponga a la educación como el principal eje de transformación social de la ciudad
<i>¿Para qué lo queremos comunicar?</i>	Para posicionar a Santiago de Cali como una ciudad que le apuesta a la educación como motor de transformación social

Fuente: Elaboración propia

4.5. Objetivos estratégicos de comunicación

El objetivo general de este Plan de Comunicación institucional consiste en posicionar a Cali como un distrito educador entre los colaboradores de la entidad, la comunidad educativa y la ciudadanía en general, incrementando en ellos el conocimiento y la notoriedad frente a los resultados de gestión de los planes, programas y proyectos desarrollados por la Secretaría de Educación Distrital.

Esto implicará desarrollar diferentes acciones a través de canales de comunicación específicos para los públicos de interés de la entidad. Para alcanzar este propósito se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Incrementar en los colaboradores de la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali el conocimiento sobre la entidad en relación con los objetivos, funciones, programas, metas y políticas de la entidad.
2. Acercar la información sobre los planes, programas, proyectos, servicios y resultados de gestión de la Secretaría de Educación Distrital de Cali a los miembros de la comunidad educativa (docentes, directivos docentes, estudiantes, padres de familia y/o acudientes).
3. Aumentar la notoriedad de la gestión que realiza la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali en la ciudadanía, la opinión pública y los medios de comunicación locales.
4. Incrementar la visibilidad y el número de seguidores de la Secretaría de Educación en las redes sociales oficiales a través de la generación de contenidos digitales emotivos.

4.6. Públicos y definición de mensajes

Son públicos de la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali aquellos actores del sistema educativo y de la sociedad que tienen relación o interés en los asuntos que gestiona la entidad; y se clasifican en internos y externos.

4.6.1. Públicos internos

Los públicos internos con los que cuenta la Secretaría de Educación de Santiago de Cali son:

- *Colaboradores del nivel central:* son todos los trabajadores o empleados de la entidad independientemente del tipo de vinculación laboral que tiene con ella (contratistas, libre nombramiento y remoción, nombramiento provisional y carrera administrativa).
- *Docentes:* son los maestros y maestras que tienen a cargo la formación de los estudiantes en las 92 instituciones y 350 sedes educativas oficiales que existen en la ciudad.
- *Directivos docentes:* son los rectores y coordinadores de las instituciones y sedes educativas oficiales. También hacen parte de este grupo los directores de núcleo y los supervisores de las zonas educativas de la ciudad.
- *Personal de apoyo:* este grupo de colaboradores está integrado por el personal administrativo y de servicios generales de las instituciones educativas.

4.6.2. Públicos externos

A nivel externo, la Secretaría de Educación de Santiago de Cali cuenta con los siguientes públicos o audiencias de interés:

- *Padres y madres de familia y/o acudientes:* son los progenitores o cuidadores de los estudiantes de las instituciones educativas oficiales de Cali. Además, son corresponsables en el proceso formativo de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

- *Estudiantes:* son los niños, niñas, adolescentes y jóvenes que se forman en las instituciones educativas oficiales de Cali desde los niveles de educación inicial, básica primaria, básica secundaria y media técnica.
- *Sindicatos:* están integrados mayoritariamente por los maestros y maestras de Cali. Su propósito es velar por los derechos de los funcionarios sindicalizados y por que existan mejores condiciones para garantizar el derecho a la educación.
- *Opinión pública y medios de comunicación:* por ser la tercera ciudad más importante de Colombia, la opinión pública local y los medios regionales y nacionales generan información alrededor de la gestión que realiza la Administración Pública y sus dependencias, incluida la Secretaría de Educación Distrital de Cali.
- *Ministerio de Educación:* es la entidad rectora en materia educativa en el país. Por esa razón, formula las directrices y políticas que deben ejecutar los departamentos y las ciudades en relación con la prestación del servicio educativo.
- *Órganos de control:* la Procuraduría y la Contraloría son las entidades del Estado encargadas de vigilar la conducta de los servidores públicos y la correcta inversión de los recursos públicos.

4.6.3. Mensajes clave

El Plan de Comunicación Institucional de la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali plantea cinco mensajes clave, los cuales se construyeron tomando como base las cinco líneas que orientan la gestión de la entidad en materia educativa: asequibilidad, accesibilidad, adaptabilidad, aceptabilidad y ancestralidad.

En este sentido, los mensajes clave que entregará la entidad a sus audiencias clave son los siguientes:

- Nuestros planes, proyectos y programas en materia educativa benefician a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes matriculados en el sistema educativo oficial de Cali (*Asequibilidad*)
- La educación es accesible para todos y todas sin ningún tipo de discriminación por razones de raza, sexo, edad o nivel socioeconómico (*Accesibilidad*)

- La educación es flexible y se adapta a las necesidades de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes de la ciudad (*Adaptabilidad*)
- Realizamos acompañamiento, seguimiento y evaluación a los contenidos pedagógicos para el fortalecimiento de la calidad educativa (*Aceptabilidad*)
- Valoramos los modelos educativos propios y los saberes ancestrales de los grupos étnicos (*Ancestralidad*)

4.6.4. Canales de comunicación

La Secretaría de Educación cuenta con diferentes canales o medios de comunicación para posicionar los cinco mensajes clave que se enunciaron en el apartado anterior. A continuación se presenta cada uno de ellos con una breve descripción.

Tabla 3. *Canales de comunicación*

Canal	Descripción
Cartelera interna	Están ubicadas en las instituciones y sedes educativas oficiales de la ciudad. Allí se publica información institucional de interés para la comunidad educativa.
Correo electrónico	Es el canal de comunicación institucional que utilizan los colaboradores para tramitar asuntos relacionados con sus funciones.
Lista de difusión en WhatsApp	Es un canal a través del cual el secretario de Educación envía un saludo semanal a los colaboradores de la entidad para incentivar el sentido de pertenencia. También se utiliza para divulgar información sobre actividades, eventos y logros de la Secretaría de Educación.
Currents	Es una herramienta de Google que funciona como una red social y permite a los colaboradores de una organización trabajar en equipo y compartir información de interés relacionada con sus labores.
Página web	El portal https://www.cali.gov.co/educacion/ es el sitio web en el que se aloja la información relacionada con la Secretaría de Educación, como noticias, directorio de funcionarios, programas y proyectos e información de interés para la comunidad educativa y la ciudadanía en general.
	La entidad tiene cuentas oficiales en tres redes sociales a través de las cuales interactúa con sus audiencias:

Redes sociales	Twitter: https://twitter.com/Educacion_Cali Facebook: https://www.facebook.com/EducacionCali/ Instagram: https://www.instagram.com/educacioncali/
Televisión regional	La Alcaldía Distrital de Santiago de Cali cuenta con dos espacios informativos en el canal regional Telepacífico. El primero es el 'Magazín informativo', que se transmite de lunes a viernes de 6:30 p. m. a 7 p. m.; y el segundo es 'Diálogos de ciudad', de 10:15 a. m. a 11:15 p. m. de lunes a viernes. En estos dos espacios participan todas las dependencias de la Administración Distrital, incluida la Secretaría de Educación.
Radio local	La Alcaldía de Cali emite un programa llamado 'Informativo de puro corazón' en la estación 'Radio reloj', en los 1.100 AM. El programa sale al aire de lunes a viernes de 10 a. m. a 11 a. m. y también se transmite vía streaming a través de la página oficial de la Alcaldía en Facebook.

Fuente: Elaboración propia

4.7. Plan de acción

Las acciones de comunicación se plantean de manera detallada para cada uno de los cuatro objetivos específicos de comunicación, indicando las tácticas de comunicación, la frecuencia con que se implementarán, el canal a utilizar y el público en el que se enfoca cada una de ellas.

4.7.1. Objetivo de comunicación número 1

Este objetivo de comunicación busca aumentar el conocimiento de los colaboradores frente a los objetivos, funciones, programas, metas y políticas de la Secretaría de Educación Distrital de Cali, con el propósito de fortalecer en ellos el sentido de pertenencia hacia la entidad. En suma, se trata de un objetivo de comunicación con los públicos internos de la entidad.

Tabla 4. Plan de acción objetivo de comunicación nº 1

Objetivo nº 1			
Incrementar en los colaboradores de la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali el conocimiento sobre la entidad en relación con los objetivos, funciones, programas, metas y políticas de la entidad			
Acción de comunicación asociada			
Divulgación de información sobre los objetivos, funciones, programas, metas y políticas de la entidad			
Táctica	Frecuencia	Canal	Público
Carteleras internas	Semanal	- Cartelera	- Docentes - Directivos docentes - Personal de apoyo - Colaboradores nivel central
Flash educativo	Semanal	- Correo electrónico	- Docentes - Directivos docentes - Personal de apoyo - Colaboradores nivel central
Resumen de noticias	Semanal	- Correo electrónico	- Colaboradores nivel central
Saludo del secretario de Educación	Semanal	- Lista de difusión de WhatsApp	- Colaboradores nivel central
Campaña ‘Síguenos en redes sociales’	Anual	- Currents - Correo electrónico - Visita presencial	- Docentes - Directivos docentes - Personal de apoyo - Colaboradores nivel central
Boletín interno	Mensual	- Correo electrónico	- Docentes - Directivos docentes - Personal de apoyo - Colaboradores nivel central
Concurso para colaboradores	Semestral	- Currents - Google Forms	- Colaboradores nivel central

Fuente: Elaboración propia

A continuación se describen en mayor detalle las tácticas planteadas en este primer objetivo de comunicación:

- *Carteleras internas:* están ubicadas en las instituciones y sedes educativas de la ciudad. Allí se publica información relacionada con las actividades institucionales. En la

Secretaría de Educación no hay carteleras informativas, por lo que deben implementarse a través del plan de comunicación para contribuir con el logro del objetivo de comunicación número uno.

- *Flash educativo*: es un formato que incluye texto y gráficos con información relacionada con los objetivos, procesos, metas y políticas de la Secretaría de Educación Distrital. Se envía cada lunes de manera masiva a través de correo electrónico.
- *Resumen de noticias*: contiene las cinco noticias sobre eventos, actividades y/o resultados de gestión de la Secretaría de Educación. Se envía todos los viernes al final de la tarde al correo electrónico de los colaboradores de la entidad.
- *Saludo del secretario de Educación*: se trata de un formato tipo video con una duración de máximo dos minutos en el que el secretario de Educación entrega un mensaje motivador para incentivar el trabajo en equipo y comprometer a los colaboradores de la entidad con el esfuerzo colectivo para alcanzar los logros institucionales de la entidad.
- *Campaña 'Síguenos en redes sociales'*: su objetivo es lograr que los colaboradores de la entidad sigan las redes sociales de la Secretaría de Educación en Facebook, Instagram y Twitter para que puedan estar informados de la gestión que realiza la entidad. La campaña se promoverá a través de correo electrónico, Currents y con visitas presenciales a los lugares de trabajo de los colaboradores.
- *Boletín interno*: se envía al final de cada mes a través de correo electrónico con la información más relevante de los programas, políticas, actividades y logros de la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali.
- *Concurso para colaboradores*: se realizará una vez cada semestre haciendo uso de herramientas digitales como Currents y Google Forms. El propósito de esta táctica es incentivar el conocimiento de los colaboradores acerca de la entidad.

4.7.2. Objetivo de comunicación número 2

Este objetivo de comunicación busca informar a los miembros de la comunidad educativa sobre los planes, proyectos, servicios y resultados de gestión de la Secretaría de

Educación Distrital de Santiago de Cali. Aquí no solo se tienen en cuenta a los colaboradores de la organización sino también a los padres de familia de los estudiantes y a la ciudadanía en general.

Tabla 5. Plan de acción objetivo de comunicación nº 2

Objetivo nº 2			
Acercar la información sobre los planes, programas, proyectos, servicios y resultados de gestión de la Secretaría de Educación Distrital de Cali a los miembros de la comunidad educativa (docentes, directivos docentes, estudiantes, padres de familia y/o acudientes)			
Acción de comunicación asociada			
<i>Generar contenido de valor sobre los planes, programas, proyectos, servicios y resultados de gestión</i>			
Táctica	Frecuencia	Canal	Público
Micronoticia	Diaria	- Televisión regional	- Comunidad educativa y ciudadanía en general
Piezas audiovisuales	Diaria	- Televisión regional - Radio local - Redes sociales	- Comunidad educativa y ciudadanía en general - Sindicatos
Boletines de prensa	Diaria	- Página web	- Comunidad educativa y ciudadanía en general - Sindicatos
Fotogalerías	Tres por semana	- Redes sociales	- Comunidad educativa y ciudadanía en general
Piezas gráficas / Infografías	Tres por semana	- Redes sociales	- Comunidad educativa y ciudadanía en general
La Pizarra (las 5 noticias de la semana)	Semanal	- Lista de difusión - Redes sociales	- Comunidad educativa y ciudadanía en general - Sindicatos
Secretaría de Educación en territorio	Semanal	- Reuniones en las instituciones educativas	- Docentes, directivos docentes y estudiantes - Sindicatos
Diálogos educativos	Quincenal	- Facebook LIVE	- Comunidad educativa
Vení te digo	Quincenal	- Facebook LIVE	- Comunidad educativa
Rendición pública de cuentas	Semestral	- Presencial y Facebook LIVE	- Comunidad educativa y ciudadanía en general - Sindicatos - Órganos de control

			- Ministerio de Educación Nacional
--	--	--	------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

- *Micronoticia*: es un formato audiovisual de máximo un minuto de duración que se transmitirá en horario nocturno por el canal regional de televisión Telepacífico, con el fin de informar sobre los planes, programas, proyectos, servicios y resultados de gestión de la Secretaría de Educación Distrital de Cali
- *Piezas audiovisuales*: se realizan en formato vox pop y playground para mostrar la gestión de la Secretaría de Educación. Su duración máxima es de un minuto y treinta segundos. Se pretende que
- *Boletines de prensa*: se escriben a diario y se publican en <https://www.cali.gov.co/educacion/>, la página web oficial de la entidad. Los boletines de prensa también se envían a los periodistas de diferentes medios de comunicación.
- *Fotogalerías*: las galerías fotográficas resaltarán los logros de la Secretaría de Educación en temas como mejoramiento de infraestructura educativa, Programa de Alimentación Escolar, capacitación de docentes, etc.
- *Piezas gráficas / Infografías*: se recurrirá a los elementos gráficos y visuales para presentar los logros de gestión de manera más atractiva para la comunidad educativa y la ciudadanía en general.
- *La Pizarra*: es un formato que se publica los viernes en las redes oficiales de la entidad con las cinco noticias más importantes de la semana. La presentación de las noticias las realizan los funcionarios de las diferentes dependencias de la Secretaría de Educación Distrital de Cali.
- *Secretaría de Educación en territorio*: consisten en un espacio de diálogo en el que funcionarios y colaboradores de las cuatro subsecretarías de la entidad asisten a las instituciones educativas cada semana para socializar sus planes y programas, así como para conocer de primera mano las necesidades de las instituciones educativas y explorar alternativas para darles solución.

- *Diálogos educativos*: es un espacio de conversación que modera el secretario de Educación y que se transmite a través de la página en Facebook de la Secretaría de Educación. Allí no solo se discuten temas relacionados con la gestión de la entidad sino que se analizan temas con invitados expertos que permitan fortalecer la calidad de la educación en la ciudad de Cali.
- *Vení te digo*: este es un espacio que se transmite vía streaming por la cuenta en Facebook de la Secretaría de Educación. Lo presenta una maestra de educación artística que personifica a una mujer caleña. Es un programa tipo entrevista en el que se abordan temas de interés para la comunidad educativa como prevención del acoso escolar, consumo de sustancias psicoactivas, uso de herramientas tecnológicas en la educación, cuidado del medio ambiente, etc.

4.7.3. Objetivo de comunicación número 3

Este objetivo de comunicación busca aumentar la notoriedad de la Secretaría de Educación en la ciudadanía, la opinión pública y los medios de comunicación. Por esa razón las tácticas se enfocan principalmente en lograr visibilidad a través de estos últimos.

Tabla 6. Plan de acción objetivo de comunicación n° 3

Objetivo n° 3			
Aumentar la notoriedad de la gestión que realiza la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali en la ciudadanía, la opinión pública y los medios de comunicación locales			
Acción de comunicación asociada			
<i>Generación de espacios en los medios de comunicación que contribuyan a visibilizar la gestión de la Secretaría de Educación de Cali</i>			
Táctica	Frecuencia	Canal	Público
Free press	Diaria	- Correo electrónico - WhatsApp	- Periodistas - Medios de comunicación
Periodistas en la Secretaría	Semanal	- Comunicación telefónica - WhatsApp	- Periodistas - Medios de comunicación
Rondas de medios	Trimestral	- Televisión local y regional	- Ciudadanía - Opinión pública

		- Radio local	
Ruedas de prensa	Semestral	- Televisión local y regional - Radio local - Redes sociales	- Ciudadanía - Opinión pública
Rendición pública de cuentas	Semestral	- Presencial y Facebook LIVE	- Comunidad educativa y ciudadanía en general

Fuente: Elaboración propia

- *Free press:* a diario se envían boletines de prensa y material informativo a los periodistas de diferentes medios de comunicación para posicionar temas relacionados con la gestión de la Secretaría de Educación Distrital en la ciudadanía y la opinión pública.
- *Periodistas en la Secretaría:* se invitará cada semana a diferentes periodistas de los medios de comunicación locales y nacionales a la Secretaría de Educación para que conozcan de primera mano la gestión de la entidad, con el propósito de que repliquen la información positiva para mantener informada a la ciudadanía y a la opinión pública.
- *Rondas de medios:* al menos una vez cada tres meses se planeará una ronda de medios a la que asistan el secretario de Educación y los subsecretarios para conversar sobre la gestión que realiza la entidad en materia educativa en la ciudad de Cali.
- *Ruedas de prensa:* se planeará una rueda de prensa cada semestre alrededor de alguno de los temas más relevantes de la gestión de la Secretaría de Educación, como por ejemplo la estrategia *Todas y todos a estudiar* o el megaproyecto de la creación de la *Universidad Distrital*.

4.7.4. Objetivo de comunicación número 4

Este objetivo de comunicación está enfocado en incrementar la visibilidad de la Secretaría de Educación en las redes sociales y aumentar el número de seguidores. Para lograr este objetivo se generarán contenidos emotivos e interactivos que ayuden a fidelizar a las audiencias digitales.

Tabla 7. Plan de acción objetivo de comunicación nº 4

Objetivo nº 4			
Incrementar la visibilidad y el número de seguidores de la Secretaría de Educación en las redes sociales oficiales a través de la generación de contenidos digitales emotivos			
Acción de comunicación asociada			
<i>Generación de contenidos emotivos que fidelicen a nuestras audiencias en redes sociales y que ayuden a incrementar el número de seguidores en las redes sociales</i>			
Táctica	Frecuencia	Canal	Público
#TBT	Semanal	Redes sociales	- Comunidad educativa y ciudadanía en general
Crónica educativa	Quincenal	Redes sociales	- Comunidad educativa y ciudadanía en general
Contenidos que generen interacción (Quizzes)	Tres veces por semana	Redes sociales	- Comunidad educativa y ciudadanía en general
Concursos (Síguenos / Etiquétanos)	Semestral	Redes sociales	- Comunidad educativa y ciudadanía en general
Pauta digital en redes sociales	Semanal	Redes sociales	- Comunidad educativa y ciudadanía en general
Creación de cuenta en Tik Tok	Una única vez	Red social	- Estudiantes y público juvenil en general

Fuente: Elaboración propia

- *#TBT*: cada jueves se publicarán fotografías antiguas o en blanco y negro de las instituciones educativas oficiales, ceremonias de graduación de antaño, personajes ilustres que hicieron aportes valiosos al sector educativo, etc. El objetivo es generar contenido emotivo que les permita a las personas recordar su paso por la educación pública.
- *Crónica educativa*: es un formato audiovisual de máximo tres minutos de duración en los que se resaltará la historia de las instituciones educativas y sus logros, los docentes más antiguos y los estudiantes que se destacan en eventos académicos, deportivos o culturales, etc.

- *Contenidos que generen interacción:* se publicarán en las historias de las redes sociales, así como en el feed o muro para generar interacción con la comunidad educativa y las audiencias digitales que siguen las cuentas oficiales de la Secretaría de Educación en Facebook, Instagram y Twitter.
- *Concursos:* cada semestre se organizará al menos un concurso de fotografía, poesía, cuento, filminutos, etc. para impulsar el talento de los jóvenes e incentivarlos a que suban a sus contenidos a las redes sociales, etiqueten a la Secretaría de Educación y sigan las redes sociales oficiales de la entidad.
- *Pauta digital en redes sociales:* se invertirán recursos económicos para pauta publicitaria de algunos productos comunicativos (audiovisuales, piezas gráficas, etc.) atendiendo a criterios de microsegmentación. Esto con el objetivo de que más personas, específicamente grupos específicos, conozcan la gestión de la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali.
- *Creación de cuenta en Tik Tok:* esta es una de las redes sociales que ha cobrado mayor fuerza en la actualidad, especialmente entre el público adolescente y juvenil. Por tal razón, la Secretaría de Educación creará una cuenta en Tik Tok en la que pueda compartir material didáctico creativo y dinámico que llamen la atención de los jóvenes y los adolescentes.

4.8. Cronograma del plan de acción

El cronograma del plan de acción está planteado por trimestres y su ejecución se llevará a cabo a partir de octubre de 2021 y durante el transcurso de 2022. Cada objetivo cuenta con un cronograma propio para el desarrollo de las tácticas y acciones de comunicación a desarrollar.

Tabla 8. Cronograma objetivo de comunicación número 1

Objetivo 1						
Incrementar en los colaboradores de la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali el conocimiento sobre la entidad en relación con los objetivos, funciones, programas, metas y políticas de la entidad						
Táctica	Frecuencia	Año 2021	Año 2022			
		Oct. -Dic.	Ene. Mar.	Abr. - Jun.	Jul. - Sept.	Oct. - Dic.
Cartelera internas	Semanal					
Flash educativo	Semanal					
Resumen de noticias	Semanal					
Saludo del secretario de Educación	Semanal					
Campaña 'Síguenos en redes sociales'	Anual					
Boletín interno	Mensual					
Concurso para colaboradores	Semestral					

Fuente: Elaboración propia

En relación con el primer objetivo de comunicación, es importante mencionar que las cartelera se implementarán a partir de 2022 por cuanto la Secretaría de Educación debe destinar recursos económicos para tal fin y, posteriormente, realizar el proceso de compra de las mismas, lo cual puede tardar un par de meses. Otras tácticas como el flash educativo, el resumen de noticias, el saludo del secretario de Educación y el boletín interno se empezarán a implementar desde el mes de octubre.

Tabla 9. Cronograma objetivo de comunicación número 2

Objetivo número 2						
Acercar la información sobre los planes, programas, proyectos, servicios y resultados de gestión de la Secretaría de Educación Distrital de Cali a los miembros de la comunidad educativa (docentes, directivos docentes, estudiantes, padres de familia y/o acudientes)						
Táctica	Frecuencia	Año 2021	Año 2022			
		Oct. -Dic.	Ene. Mar.	Abr. - Jun.	Jul. - Sept.	Oct. - Dic.
Micronoticia	Diaria					
Piezas audiovisuales	Diaria					
Boletines de prensa	Diaria					
Fotogalerías	Tres por semana					
Piezas gráficas / Infografías	Tres por semana					
La Pizarra (las 5 noticias de la semana)	Semanal					
Secretaría de Educación en territorio	Semanal					
Diálogos educativos	Quincenal					
Vení te digo	Quincenal					
Rendición pública de cuentas	Semestral					
Secretaría en territorio	Semanal					

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las tácticas del objetivo número dos de comunicación se empezarán a ejecutar a partir del último trimestre de 2021, como las micronoticias, las piezas audiovisuales, los boletines de prensa, las fotogalerías, las noticias más importantes de la semana, los

diálogos educativos y las visitas de la Secretaría de Educación a territorio. Por su parte, las piezas gráficas e infografías empezarán a desarrollarse en enero de 2022 con los principales logros de gestión del año 2021. A su vez, el espacio ‘Vení te digo’ empezará a desarrollarse en el primer trimestre de 2022, específicamente hacia el mes de febrero, cuando los estudiantes ya se encuentren iniciando su año escolar.

Finalmente, las jornadas de rendición de cuentas se llevarán a cabo en junio y en diciembre, como se ha venido desarrollando en la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali.

Tabla 10. Cronograma objetivo de comunicación número 3

Objetivo número 3						
Aumentar la notoriedad de la gestión que realiza la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali en la ciudadanía, la opinión pública y los medios de comunicación locales						
Táctica	Frecuencia	Año 2021	Año 2022			
		Oct. -Dic.	Ene. Mar.	Abr. - Jun.	Jul. - Sept.	Oct. - Dic.
Free press	Diaria					
Periodistas en la Secretaría	Semanal					
Rondas de medios	Trimestral					
Ruedas de prensa	Semestral					
Rendición pública de cuentas	Semestral					

Fuente: Elaboración propia

Las tácticas del objetivo número tres que empezarán a implementarse en 2021 son el free press y las rondas de medios, por cuanto es importante fortalecer la relación con los medios de comunicación de manera oportuna. La invitación para que periodistas de diferentes medios locales y nacionales asistan a la entidad a entrevistarse con el secretario de Educación se llevará a cabo a partir del primer trimestre de 2022 dado que para ese momento ya se

habrán consolidado la información y los datos de la gestión de la Secretaría de Educación del año 2021.

De igual manera, se tienen programadas dos ruedas de prensa, una para realizar en cada semestre del año 2022, al igual que las jornadas de rendición pública de cuentas a la ciudadanía.

Tabla 11. Cronograma objetivo de comunicación número 4

Objetivo número 4						
Incrementar la visibilidad y el número de seguidores de la Secretaría de Educación en las redes sociales oficiales a través de la generación de contenidos digitales emotivos						
Táctica	Frecuencia	Año 2021	Año 2022			
		Oct. -Dic.	Ene. Mar.	Abr. - Jun.	Jul. - Sept.	Oct. - Dic.
#TBT	Semanal					
Crónica educativa	Quincenal					
Contenidos que generen interacción (Quizzes)	Tres veces por semana					
Concursos (Síguenos / Etiquétanos)	Semestral					
Pauta digital en redes sociales	Semanal					
Creación de cuenta en Tik Tok	Una única vez					

Fuente: Elaboración propia

En relación con las tácticas del objetivo número cuatro, los contenidos interactivos empezarán a implementarse desde octubre de 2021. Las demás tácticas se implementarán a partir del 2022, pues se realizará una planeación tipo cronopost para los #TBT y se definirán las temáticas y/o personajes de las crónicas educativas para cada trimestre del año, con el

objetivo de organizar la producción de las mismas. Los concursos para incrementar el número de seguidores se realizarán en el segundo y el cuarto trimestre del próximo año.

A continuación se presenta el cronograma compilado con las tácticas a desarrollar por cada uno de los cuatro objetivos de comunicación establecidos en este plan.

Tabla 12. Consolidado cronograma plan de acción

Objetivo	Táctica	2021	2022			
		Oct. -Dic.	Ene. Mar.	Abr. -Jun.	Jul. -Sept.	Oct. - Dic.
1. Incrementar en los colaboradores de la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali el conocimiento sobre la entidad en relación con los objetivos, funciones, programas, metas y políticas de la entidad	Carteleras internas					
	Flash educativo					
	Resumen de noticias					
	Saludo del secretario de Educación					
	Campaña 'Síguenos en redes sociales'					
	Boletín interno					
	Concurso para colaboradores					
Objetivo	Táctica	2021	2022			
		Oct. -Dic.	Ene. Mar.	Abr. -Jun.	Jul. -Sept.	Oct. - Dic.
2. Acercar la información sobre los planes, programas, proyectos, servicios y resultados de gestión de la	Micronoticia					
	Piezas audiovisuales					
	Boletines de prensa					
	Fotogalerías					

Secretaría de Educación Distrital de Cali a los miembros de la comunidad educativa (docentes, directivos docentes, estudiantes, padres de familia y/o acudientes)	Piezas gráficas / Infografías					
	La Pizarra (las 5 noticias de la semana)					
	Secretaría de Educación en territorio					
	Diálogos educativos					
	Vení te digo					
	Rendición pública de cuentas					
Objetivo	Táctica	2021	2022			
		Oct. -Dic.	Ene. Mar.	Abr. -Jun.	Jul. -Sept.	Oct. - Dic.
3. Aumentar la notoriedad de la gestión de la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali en la ciudadanía, la opinión pública y los medios de comunicación locales	Free press					
	Periodistas en la Secretaría					
	Rondas de medios					
	Ruedas de prensa					
	Rendición pública de cuentas					
Objetivo	Táctica	2021	2022			
		Oct. -Dic.	Ene. Mar.	Abr. -Jun.	Jul. -Sept.	Oct. - Dic.
4. Incrementar la visibilidad y el número de seguidores de la Secretaría de Educación en las redes sociales oficiales a través	#TBT					
	Crónica educativa					
	Contenidos que generen interacción (Quizzes)					
	Concursos					

de la generación de contenidos digitales emotivos	(Síguenos / Etiquétanos)					
	Pauta digital en redes sociales					
	Creación de cuenta en Tik Tok					

Fuente: Elaboración propia

4.9. Presupuesto

Para llevar a cabo las acciones de comunicación es necesario realizar inversiones en talento humano, equipos y publicidad. En talento humano es importante aclarar que los valores se realizan con base en el salario mensual que devengan los profesionales quince meses en los que inicialmente se prevé desarrollar el Plan de Comunicación Institucional de la Secretaría de Educación de Cali. Los valores se presentan en pesos colombianos.

Tabla 13. *Presupuesto talento humano*

Talento humano				
Nº	Descripción	Cantidad	Salario mensual	Salario anual
1	Realizador audiovisual	1	4,288,000	64,320,000
2	Fotógrafo	1	4,288,000	64,320,000
3	Community manager	1	4,288,000	64,320,000
4	Diseñador gráfico	1	4,288,000	64,320,000
5	Comunicador social	2	4,288,000 c/u	128,640,000
Valor total				385,920,000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. *Presupuesto recursos técnicos*

Recursos técnicos			
Nº	Equipos de video y fotografía	Cantidad	Valor
1	Cámara de video Sony	1	9,000,000
2	Trípode profesional	1	800,000

3	Cámara fotográfica Canon	1	8,100,000
4	Lente Canon Lente Canon 75-300 F/4-5.6	1	869,000
5	Flash para cámara	1	375,000
6	Gimbal Osmo	1	650,000
Valor total equipos de video y fotografía			19,750,000
Nº	Equipos de almacenamiento	Cantidad	Valor
7	Tarjetas ultra SD 64 GB	5	59,900 c/u
8	Disco duro	3	219,900 c/u
Valor total equipos de almacenamiento			959,200
Nº	Equipos de cómputo y edición	Cantidad	Valor
9	Computador iMac	3	6,549,000 c/u
10	Software de edición	1	3,801,000
Valor total equipos de edición			23,448,000
Valor total recursos técnicos			441,572,000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. *Presupuesto carteleras informativas*

Carteleras			
Nº	Descripción	Cantidad	Valor
1	Cartelera corporativa tipo vitrina	10	685,000
Valor total inversión pauta digital en redes sociales			6,850,000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. *Presupuesto pauta digital*

Publicidad			
Nº	Descripción	Inversión por mes	Número de meses
1	Pauta digital en redes sociales	500,000	15
Valor total inversión pauta digital en redes sociales			7,500,000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. *Presupuesto global del Plan Estratégico de Comunicación*

Presupuesto global		
Nº	Descripción	Valor
1	Talento humano	385,920,000
2	Recursos técnicos	441,572,000

3	Carteleras corporativas	6,850,000
4	Publicidad	7,500,000
Valor total plan estratégico de comunicación		841,842,000

Fuente: Elaboración propia

4.10. Seguimiento y evaluación

Al Plan Institucional de Comunicación de la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali se le realizará seguimiento y evaluación de manera frecuente para conocer su evolución y, de ser necesario, realizar los ajustes a que haya lugar. En las siguientes líneas se detalla más este aspecto.

4.10.1. ¿A qué se le realizará seguimiento?

A todas las tácticas del Plan Institucional de Comunicación de la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali, según el plan de acción específico que se diseñó para cada objetivo.

4.10.2. Frecuencia de evaluación

El seguimiento y evaluación se realizará de manera periódica para garantizar el control y la efectividad del plan de Comunicación Institucional. Por esa razón se plantean jornadas mensuales, trimestrales y anual.

- *Control mensual:* permitirá verificar la ejecución y/o puesta en marcha de las tácticas de comunicación propuestas para cada objetivo en relación con su frecuencia: diaria, semanal, quincenal o mensual.
- *Seguimiento trimestral:* además de verificar que se esté cumpliendo con la implementación de las tácticas según lo estipulado en el plan de acción, también permitirá evaluar el impacto de los mensajes clave y las acciones de comunicación en los públicos o audiencias de la entidad.
- *Evaluación anual:* involucrará al equipo directivo de la Secretaría de Educación. EL objetivo es tener una mirada global de la estrategia de comunicación para validar su

impacto y el cumplimiento de los objetivos de comunicación propuestos en relación con los públicos o audiencias clave de la entidad. Esto permitirá, a su vez, tomar correctivos en caso de ser necesario para que el Plan Institucional de Comunicación cumpla con su objetivo de posicionar a Cali como un distrito educador.

4.10.3. Instrumentos de evaluación

En el proceso de seguimiento y evaluación de las tácticas de comunicación se utilizarán diferentes instrumentos que permitan conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos. En la tabla que aparece a continuación se detallan los instrumentos.

Tabla 18. *Instrumentos de evaluación*

Nº	Objetivo	Instrumento
1	Incrementar en los colaboradores de la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali el conocimiento sobre la entidad en relación con los objetivos, funciones, programas, metas y políticas de la entidad (docentes, estudiantes, padres de familia y/o acudientes)	- Encuesta de cultura organizacional
2	Acercar la información sobre los planes, programas, proyectos, servicios y resultados de gestión de la Secretaría de Educación Distrital de Cali a los miembros de la comunidad educativa (docentes, directivos docentes, estudiantes, padres de familia y/o acudientes)	- Encuestas virtuales
3	Aumentar la notoriedad de la gestión que realiza la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali en la ciudadanía, la opinión pública y los medios de comunicación locales	- Sondeos de opinión - Monitoreo de medios
4	Incrementar la visibilidad y el número de seguidores de la Secretaría de Educación en las redes sociales oficiales a través de la generación de contenidos digitales emotivos	- Métricas de alcance de las publicaciones - Métricas de crecimiento en redes sociales

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES

Aunque la evaluación del Plan de Comunicación Institucional de la Secretaría de Educación de Cali no se puede realizar sino hasta cuando este se implemente en la entidad, el proceso de elaboración del mismo nos permite concluir que:

1º. Cada vez más toma más relevancia en Colombia la gestión de la comunicación en entidades públicas, pues estas han comprendido que a través de aquella es posible fortalecer la democracia y la institucionalidad. La comunicación es, en suma, un factor que no solo promueve la relación entre los ciudadanos y Estado sino que ayuda a crear valor público en los ciudadanos alrededor de la gestión que realizan las administraciones públicas.

2º. Durante la realización de este trabajo se encontró que en algunas ocasiones es difícil encontrar datos específicos que permitan construir un perfil de la ciudad de Santiago de Cali. Incluso las cifras sobre desempleo y pobreza que presentan diferentes entidades no siempre coinciden aunque hagan alusión a los mismos periodos de tiempo.

3º. Es frecuente que las oficinas de comunicaciones de las entidades del sector público se dediquen solo a divulgar información sin formular un plan estratégico de comunicación como tal. Eso ocurrió con la Alcaldía de Santiago de Cali, pues aunque la actual Administración empezó a gobernar la ciudad en el año 2020, apenas a mediados de 2021 construyó una estrategia de comunicación.

4º. La labor de un área de comunicaciones en una entidad pública no puede quedarse solamente en la difusión información y en el relacionamiento con los medios de comunicación; también es importante construir relaciones de confianza con los ciudadanos para que estos conciban a la Administración Pública como un ente que garantiza los servicios públicos a los que tienen derecho.

5º. La Secretaría de Educación de Santiago de Cali es la dependencia más grande de la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali con 7600 colaboradores, por lo que se espera que el plan de comunicación propuesto en este TFM fortalezca la relación de la entidad

con sus públicos o audiencias clave y ayude a posicionar a Cali como un distrito educador.

Las conclusiones de este trabajo se podrán enriquecer una vez este Plan de Comunicación Institucional se ponga en marcha y se realice seguimiento a su ejecución y resultados.

6. LIMITACIONES Y PROSPECTIVA

Son dos las principales limitaciones a las que nos enfrentamos durante el desarrollo de este Trabajo Fin de Máster (TFM). La primera tiene que ver con el hecho de que no existía un plan de comunicación institucional previo o un documento de la Secretaría de Educación Distrital que sirviera como punto de partida para conocer cómo se ha gestionado la comunicación en la entidad desde el momento en que se creó el área de Comunicaciones.

La segunda limitación tiene que ver con el hecho de que no será posible ejecutar este plan de comunicación institucional antes de la entrega del TFM debido a los plazos y al cronograma del máster, pues se trata de un trabajo de carácter profesional pensado para desarrollarse a lo largo de 15 meses.

A futuro y en relación con la prospectiva, este trabajo será de interés para la Secretaría de Educación Distrital de Santiago de Cali por cuanto constituye el primer plan de comunicación institucional que se formula para esta dependencia pública a pesar de que el área de Comunicaciones fue creada en la entidad desde hace cinco años. Esto significa que con el diseño de esta propuesta se deja abierta la ruta para que a partir de ahora se sigan formulando planes de comunicación que contribuyan a generar valor público para las audiencias claves de la Secretaría de Educación y para la ciudadanía en general.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Botero Montoya, L. H. (2006). Comunicación pública, comunicación política y democracia: Un cruce de caminos. *Revista Palabra Clave*, 9(2), 7-18.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64900202>
- Caicedo Prado, G. (s. f.). *Gobernar es comunicar. La búsqueda del Estado comunicable. Táctica & Estrategia.*
- Calderón Sánchez, D. (2016). Las políticas públicas: una construcción del valor público en la gobernabilidad. En Roth Deubel, A. N., Peña. V. S., Graglia, J. E., Calderón Sánchez, D., Tassara, C., Hernández Valbuena, E., García Sicard, N., Blanco Arias, N., Uvalle Berrones, R. (Eds). *Políticas públicas: retos y desafíos para la gobernabilidad.* (pp. 59-76). Ediciones USTA.
- Cámara de Comercio de Cali. (2020, 13 de octubre). *Balance Social Cali - Valle del Cauca 2019.* Recuperado el 5 de julio de 2021 de:
<https://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2020/10/Informe-Balance-Social-N-01.pdf>
- Cámara de Comercio de Cali. (2021, 31 de mayo). *Ritmo laboral.* Recuperado el 5 de julio de 2021 de: <https://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2021/05/Ritmo-Laboral-N73.pdf>
- Campillo-Alhama, C. (2016). La comunicación pública: Una delimitación conceptual a partir de su objeto. *Revista Opción*, 32(7), 291-312.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31048480019>
- Canel, M. J., Luoma-aho V. (2018). *Public Sector Communication: Closing Gaps Between Citizens and Public Organizations* (1.ª ed.). Wiley Blackwell.
- Consejo Privado de Competitividad. (2020). *Índice de competitividad de ciudades 2020.* [Informe] Recuperado el 12 de julio de 2021:
https://compite.com.co/wp-content/uploads/2020/07/Libro-ICC_2020_VF.pdf
- Crespo Martínez, I., Nicolini, C., & Parodi, J. (2015). *Comunicación interna en la Administración Pública española. Claves para innovar.* INAP.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (s.f). Recuperado el 15 de julio de 2021 de:

https://sitios.dane.gov.co/cnpv/app/views/informacion/perfiles/76001_infografia.pdf

Martínez Bargueño, M. (1985). Información administrativa, un derecho constitucional. En AA.VV.: *Información Institucional. Primeros encuentros*. Ed. Generalitat Valenciana, 17-18.

McQuail, D. (1998). *La acción de los medios. Los medios de comunicación y el interés público*. (2.ª ed.) Amorrortu Editores.

Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2017, noviembre). Plan Decenal de Educación 2016-2026. Recuperado el 17 de julio de 2021 de:

https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-392871_recurso_1.pdf

Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2019). Marco Estratégico 2019-2022. Recuperado el 17 de julio de 2021 de:

https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-382974_recurso_3.pdf

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2021, mayo). Perfiles económicos departamentales. Recuperado el 20 de julio de 2021 de:

<https://www.mincit.gov.co/getattachment/5c54b977-9f66-4acb-95ab-ce8b7ea71761/Valle->

Najmanovich, D. (2018). Comunicación y producción de sentido: Un abordaje no disciplinado. *Revista Nómadas*. <https://doi.org/10.30578/nomadas.n49a2>

Presencia de la educación superior en Cali y el Valle del Cauca. (2020, septiembre 21). *Observatorio de la Universidad Colombiana*. Recuperado el 2 de agosto de 2021 de:

<https://www.universidad.edu.co/presencia-de-la-educacion-superior-en-cali-y-el-valle-del-cauca/>

Ospina, Y. (2017, enero 6). “Las escuelas de salsa que existen en Cali son 127”: Secretaria de Cultura. *El País*. Recuperado el 2 de agosto de 2021 de:

<https://www.elpais.com.co/entretenimiento/cultura/las-escuelas-de-salsa-que-existen-en-cali-son-127-secretaria-de-cultura.html>

Preciado Hoyos, Á., Guzmán Ramírez, H., & Losada Díaz, J. C. (2013). *Usos y prácticas de*

- comunicación estratégica en las organizaciones* (1.ª ed.). Universidad de La Sabana. Ecoe Ediciones.
- Rabotnikof, N. (2005). *En busca de un lugar común: El espacio público en la teoría política contemporánea* (1.ª ed.). Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Filosóficas.
- Reyes Montes, M. C., O'Quinn Parrales, J.A., Morales y Gómez, J. M., Rodríguez Manzanares, E. (2011). Reflexiones sobre la comunicación política. *Espacios Públicos*, 14(30), 85-101.
- Secretaría de Bienestar Social de Cali. (2018, junio). *La cifra de personas en calidad de víctimas en Cali llegó a 205 mil en 2018*. Recuperado el 6 de agosto de 2021 de: <https://www.cali.gov.co/bienestar/publicaciones/140193/la-cifra-de-personas-en-calidad-de-victimas-en-cali-llego-a-205-mil-en-2018/>
- Secretaría de Educación de Cali. (2020, marzo). *Informe preliminar de resultados, Pruebas Saber 11º, calendario A*.
- Secretaría de Educación de Cali. (2020, marzo). *22 obras de sedes educativas, que estaban suspendidas, serán reactivadas: Ministerio de Educación*. Recuperado el 6 de agosto de 2021 de: <https://www.cali.gov.co/educacion/publicaciones/152225/22-obras-de-sedes-educativas-que-estaban-suspendidas-seran-reactivadas-ministerio-de-educacion/>
- Secretaría de Transparencia. Presidencia de la República. (2015). *ABC. Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública*. Recuperado el 7 de agosto de 2021 de: <https://www.ramajudicial.gov.co/documents/5067224/14535305/ABC+LEY+DE+TRANSPARENCIA.pdf/68516da7-3ea2-4d64-9ca6-32bfb3737190>
- Seguridad, Justicia y Paz. (2021, 20 de abril). *Metodología del ranking (2020) de las 50 ciudades más violentas del mundo*. Recuperado el 20 de junio de 2021 de: <http://www.seguridadjusticiaypaz.org.mx/sala-de-prensa/1597-metodologi-a-del-%20%09ranking-2020-de-las-50-ciudades-ma-s-violentas-del-mundo>
- Sondeo de Comunicaciones Secretaría de Educación. (2021, marzo). https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdz1pIhOlrJQV_hqgA3nGeBxkDect-YocfWndxdJDfPb5-6zg/viewform