

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE COMUNICACIÓN

OFICINA ASESORA DE
COMUNICACIÓN Y PRENSA

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
ACTUALIZADO JUNIO 2020



C O N T E N I D O

Pág.

4

Introducción

5

1. Lineamientos para planear la gestión de la comunicación

1.1 Síntesis de Planear la gestión de la comunicación

12

2. Lineamientos para hacer la gestión de la comunicación

2.1. Lineamientos para implementar la información y comunicación interna

2.2. Concepto de comunicación organizacional- interna

2.3. Comunicación descendente, ascendente, horizontal y voceros

2.4. Principios de la comunicación organizacional- interna

2.5. Principales acciones y responsables de la comunicación interna en la Secretaría de Educación

2.6. Lineamientos para implementar la información y comunicación externa

2.7. Principios de la comunicación externa

Pág.

18

2.8. Principales acciones y responsables de la comunicación externa

2.9. Productos mínimos establecidos por el MECI para la información y la comunicación interna y externa de la Secretaría de Educación

2.10. Lineamientos para implementar los canales y medios de información y comunicación

2.10.1 Comunicación Digital

2.10.2 Centro de Documentación y Memoria

2.10.3 Unidad Creativa

20

2.11 Canales y medios de comunicación definidos y frecuencia de su uso

2.11.1 Medios de comunicación internos

2.11.2 Medios de comunicación externos

21

3. Lineamientos para verificar la gestión de la comunicación

3.1 Lineamientos para verificar la comunicación interna

3.2 Lineamientos para verificar la comunicación externa

3.3 Lineamientos para verificar los canales y medios de información y comunicación

23

4. Lineamientos para actuar sobre la gestión de la comunicación

4.1 Lineamientos para actuar sobre la comunicación interna

4.2 Lineamientos para actuar sobre la comunicación externa

4.3 Lineamientos para actuar sobre los canales y medios de información y comunicación

4.4 Recomendaciones finales para la práctica

25

5. Anexos

INTRODUCCIÓN

Como se mencionó en el cierre del documento de Política de Comunicación, los sistemas de gestión de la administración pública han adoptado el círculo de mejora de la calidad o Círculo Deming¹, denominado PHVA, que se compone de cuatro etapas: Planear-Hacer-Verificar-Actuar, como una herramienta orientadora de los procesos propios de la gerencia pública. La siguiente es una breve definición de cada una de las etapas del ciclo, de acuerdo con la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública² y el Código de Buen Gobierno de la SED³:

Planear (P): es trazar el camino, la definición de las políticas, los planes, programas y proyectos, que permiten establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados, de acuerdo con los requisitos de los públicos internos y externos, los legales aplicables y las políticas de la entidad.

Hacer (H): es llevar a la práctica lo planeado, implementar los procesos mediante herramientas e instrumentos que guíen adecuadamente el actuar administrativo.

Verificar (V): es evaluar los resultados alcanzados con respecto a lo programado inicialmente, para lo cual es necesario realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos y/o servicios respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos de la entidad, e informar sobre los resultados.

Actuar (A): es implementar acciones correctivas o de mejoramiento del desempeño de los procesos, con base en los resultados de la verificación.

En tal sentido, se acoge también dicho ciclo para efectos de presentar las acciones que constituyen los Lineamientos Estratégicos de Comunicación de la SED.

Cada una de las etapas del ciclo se compone de actividades específicas de cuyo cumplimiento depende la mejora en los procesos de gestión de la calidad. A partir de tales referentes se presentan en el siguiente apartado los Lineamientos Estratégicos de Comunicación de la SED en cuatro momentos: i) Planear la gestión de la comunicación; ii) Hacer la gestión de la comunicación; iii) Verificar la gestión de la comunicación; y iv) Actuar sobre la gestión de la comunicación.

1 Este modelo fue creado por el estadístico estadounidense William Edwards Deming y ha tenido una amplia difusión a nivel mundial, como parte de la evolución del concepto de calidad, en particular entre los años 50 y 80, cuando cobraron mayor relevancia los procesos de aseguramiento de la calidad. En el caso del sector público colombiano, ha sido adoptado por los sistemas de gestión de la administración pública mencionados en el apartado anterior de este documento.

2 Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009, pág. 2.

3 Código de Buen Gobierno, Secretaría de Educación del Distrito, 2008, pág. 5.

1. LINEAMIENTOS PARA PLANEAR LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Planear la gestión de la comunicación requiere tomar como punto de partida los siguientes pasos, fuentes, y elementos claves, asociados principalmente al direccionamiento estratégico de la entidad, como un proceso transversal a su estructura organizacional, e integrador a sus prácticas informativas y que permiten preparar los respectivos mensajes institucionales antes de emitirlos.

- Se toman como referentes principales la misión y la visión de la entidad.

¿Qué es la misión?

Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otra en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus grupos de interés y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.⁴

¿Qué es la visión?

Es el conjunto de ideas o planteamientos, que proveen el marco de referencia de lo que una entidad es y quiere ser en el futuro.⁵

- Tomar en consideración la política de calidad de la entidad.

Política de Calidad de la SED:

Impulsar el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad para garantizar el derecho a la educación de las niñas, niños, jóvenes y adultos del Distrito Capital, en condiciones de oportunidad, pertinencia y calidad.⁶

- Identificar los grupos de interés, los públicos o partes interesadas de la SED.

¿Qué son los grupos de interés, los públicos o partes interesadas?

Los grupos de interés son las personas, los grupos o las entidades sobre los cuales el ente público tiene influencia, o son influenciados por este. Es sinónimo de “Públicos internos y externos” o “partes interesadas”.⁷

Grupos de Interés de la SED:⁸

La SED reconoce como sus grupos de interés a aquellas personas naturales o jurídicas influenciadas, beneficiadas, afectadas o interesadas, directa o indirectamente, en la misión y en las actividades de la entidad, entre los cuales se encuentran:

Grupos de Interés Internos:

Son los servidores públicos que laboran en la entidad como:

- Directivos
- Funcionarios (administrativos y docentes)
- Contratistas

Grupos de Interés Externos:

- Niños, niñas y jóvenes
- Padres de familia y/o acudientes
- Alcaldía Mayor de Bogotá
- Alcaldías Locales y demás entidades del Distrito
- Organismos de Control
- Entidades de orden nacional
- Universidades
- Sector productivo
- Organizaciones No Gubernamentales (ONG)
- Sociedad en general

4 Op. Cit., 2008, pág. 5.

5 Op. Cit., 2008, pág. 5.

6 Op. Cit., 2008, pág. 8.

7 Op. Cit., 2008, pág. 4.

8 Op. Cit., 2008, pág.11.

- Planear y producir mensajes que guarden una relación directa con el objeto y las funciones de la entidad como parte de un enfoque estratégico del proceso de comunicaciones.
- Planear y producir mensajes que guarden una relación directa con las funciones de la Oficina Asesora de Comunicación y Prensa (OACP).
- Planear y producir mensajes que guarden una relación directa con las metas de la SED en el respectivo Plan de Desarrollo Distrital (por ejemplo: metas de impacto, metas de producto y metas de insumos).
- Planear y producir mensajes que guarden una relación directa con los proyectos de inversión de la SED para dar cumplimiento a los objetivos, metas y apuestas del Plan Sectorial de Educación.

Los objetivos, las metas y las apuestas principales se alcanzan mediante la gestión de la Secretaría de Educación, que incluye tanto el componente de funcionamiento como el de inversión pública.

1.1 SÍNTESIS DE PLANEAR LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Tomando como referencia lo expuesto, y a manera de resumen de este apartado, es importante resaltar las cinco (5) principales acciones que componen la Etapa de Planear la gestión de la comunicación y que deben ser realizadas por la Oficina Asesora de Comunicación y Prensa (OACP):

1.1.1 Identificar los grupos de interés o públicos de la SED con los cuales se debe desarrollar el proceso de comunicación.

Como se indicó al inicio de este capítulo, tales grupos de interés o públicos son internos y externos y es deber de la SED identificarlos con precisión, caracterizarlos y producir y actualizar periódicamente las bases de datos oficiales que permitan entrar en contacto con ellos de manera oportuna.

1.1.2 Determinar las necesidades y expectativas de comunicación tanto de la SED como de sus públicos objetivo.

A partir del repaso del direccionamiento estratégico de la SED visto en este capítulo, es necesario que se establezcan con claridad los objetivos de comunicación de la entidad con cada uno de sus públicos objetivo de manera particular.

De igual forma, *se requiere llevar a cabo procesos de captura, caracterización, sistematización y análisis de las percepciones, gustos, hábitos y preferencias de la comunidad educativa del Distrito, mediante herramientas propias de la investigación de mercados, con el fin de identificar las necesidades y expectativas de los públicos de la SED en materia de comunicación interna y externa, en los niveles central, local e institucional.*

1.1.3 Identificar las principales fuentes de información y desarrollar las características de los servicios y productos de comunicación que la SED va a ofrecer a sus públicos, a partir de los instrumentos de gestión con los que cuenta.

Como resultado de la identificación de los públicos y de los objetivos de comunicación que se busca alcanzar con cada uno de ellos, y de las fuentes de información tanto internas como externas, *la OACP debe liderar la asesoría a cada una de las dependencias de la entidad en materia de comunicación y plantear las alternativas de canales, medios y piezas que mejor se adecúen al cumplimiento de tales objetivos.*

Dentro de las principales fuentes de información interna se encuentran: el marco normativo e institucional interno de la SED, manuales, informes, actas, actos administrativos, el Plan de Desarrollo, el Plan Sectorial, los proyectos de inversión, las políticas, los planes, los programas y los proyectos de la entidad como cabeza de sector, y sus respectivos avances y logros, así como cada una de las herramientas del Sistema Integrado de Gestión (SIG). También se incluyen en este grupo: matrículas

las, convocatorias, servicios dirigidos a estudiantes, padres y madres de familia, acudientes y/o cuidadores, docentes, directivos docentes, administrativos, direcciones locales de educación, instituciones educativas, puntos y horarios de atención, guía de trámites y servicios, plan de contratación, procesos de selección, contratos suscritos y sanciones, censos, encuestas, sondeos, grupos focales y otras herramientas de medición de percepción y satisfacción de los públicos internos frente a la prestación de servicios y frente a comunicación, clima y cultura organizacional, entre otras.

Dentro de las principales fuentes de información externa se encuentran: informes de gestión, informes de procesos de rendición de cuentas, informes de empalme, publicaciones institucionales disponibles para consulta en el Centro de Documentación y Memoria y en el repositorio de información, preguntas frecuentes, Sistema de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR), denuncias, buzón de sugerencias, mecanismos de recepción, registro y respuesta de las comunicaciones y consultas de los usuarios y las partes interesadas, a través de los portales web institucionales y las redes sociales de la entidad. También se incluyen en este grupo: censos, encuestas, sondeos, grupos focales y otras herramientas de medición de percepción y satisfacción de los usuarios y partes interesadas frente a los servicios prestados, observatorios y/o monitoreos de medios masivos de comunicación y de Internet, investigaciones, estudios, evaluaciones sobre la política educativa distrital, bases de datos de otros organismos, sistemas nacionales de información, entre otras.

1.1.4 Diseñar y documentar el Proceso: Gestión de Comunicaciones dentro del Sistema Integrado de Gestión de la SED y sus correspondientes procedimientos.

En el marco de los sistemas de gestión de la administración pública, presentados en el documento de Política de Comunicación que acompaña el presente Plan, la OACP debe proponer, revisar y actualizar sus procesos y procedimientos que hacen parte del Sis-

tema Integrado de Gestión de la SED, haciendo énfasis en aquellas acciones de mayor demanda e impacto en materia de comunicación para la Secretaría.

En la actualidad, la Oficina Asesora de Comunicación y Prensa cuenta con el Proceso: Gestión de Comunicaciones documentado, el cual hace parte del Mapa de Procesos de la SED, aprobado en 2018⁹.

1.1.5 Trasladar la planeación de la comunicación de la SED al nivel operativo: los compromisos de la Alta Dirección con los Lineamientos Estratégicos de Comunicación.

Esta acción consiste en *traducir los presentes Lineamientos Estratégicos de Comunicación en una estrategia de comunicación y en un plan de acción, a través de la herramienta de gestión del Plan Operativo Anual (POA) de la Oficina Asesora de Comunicación y Prensa*. Se lleva a cabo fundamentalmente en la etapa de ‘Hacer la Gestión de la Comunicación de la SED’, la cual se desarrollará en el siguiente apartado del presente documento.

Como cierre de esta sección, la siguiente matriz presenta un resumen de los públicos internos y externos de la SED, de los principales objetivos de comunicación planteados con cada uno de ellos y de algunas acciones generales que sirven de marco de referencia para la OACP como líder del Proceso Gestión de Comunicaciones de la entidad, y que reflejan los Compromisos de la Alta Dirección con su función de “Orientar la formulación de las políticas de comunicación de la Secretaría de Educación”¹⁰.

Tabla 1. Matriz de públicos, objetivos y acciones de comunicación de la SED- Compromisos de la Alta Direc-

9 Resolución 001 del 26 de enero de 2018, “Por la cual se adopta el Mapa de Procesos versión 7 de la Secretaría de Educación del Distrito”.

10 De acuerdo con el Decreto 330 de 2008, capítulo 2- De las funciones de las dependencias, artículo 5- Despacho de la Secretaría de Educación, literal N.

ción

PÚBLICO	OBJETIVO DE COMUNICACIÓN	ACCIONES
ESTUDIANTES	Fortalecer la capacidad de comunicación de los estudiantes como aporte a la formación de ciudadanos activos, participativos y reflexivos.	Reconocimiento a medios escolares existentes (Base de estudiantes periodistas- Base de medios escolares- Historias de la educación).
		Formación en periodismo para estudiantes.
		Desarrollo de incentivos para quienes trabajan con medios escolares.
		Vinculación de un grupo de estudiantes a los medios de la SED en calidad de periodistas colaborativos.
		Creación de un grupo consultivo para temas de comunicación conformado por estudiantes.
	Posicionar entre los estudiantes el mensaje de que la educación les entrega herramientas para lograr su proyecto de vida.	Diseño y puesta en marcha de campañas a partir de la voz de los mismos niños, niñas y jóvenes, que sean transversales en la institución.
	Apoyar la promoción de los proyectos de inversión y las 'apuestas' de la SED e invitar a los estudiantes a que se vinculen a su desarrollo.	Diseño y puesta en marcha de campañas a partir de buenas prácticas, historias de vida y testimonios, protagonizadas por estudiantes, que reflejen la buena experiencia en la educación en Bogotá. Sistematización y transferencia de experiencias de colegios bajo el modelo de Administración del Servicio Educativo.
	Apoyar la promoción de los proyectos de inversión y las 'apuestas' de la SED e invitar a los estudiantes a que se vinculen a su desarrollo.	Publicación en los medios escolares los avances de los proyectos, mediante notas periodísticas en diferentes géneros, elaboradas por los estudiantes con el apoyo del Nivel Central.
	Apoyar la promoción de la retención y la terminación de estudios en la educación oficial.	Diseño y puesta en marcha de campañas de retención y terminación de estudios en la educación oficial.

PÚBLICO	OBJETIVO DE COMUNICACIÓN	ACCIONES
DOCENTES	Lograr que los maestros cuenten las historias de su ejercicio profesional y generar procesos de autorreconocimiento y reconocimiento de sus pares a través de ellas.	Generación de incentivos para promover iniciativas de comunicación de los maestros en las cuales cuenten sus historias.
		Apertura de espacios en los canales de comunicación de la SED donde los maestros puedan generar debates y opinión.
		Diseño de procesos de capacitación y 'coaching' en comunicación para fortalecer y cualificar capacidades de transmisión de mensajes.
		Identificación de los principales canales y medios de comunicación que más consumen los maestros y generación de una estrategia de 'free press', que se articule a los medios escritos de diferentes entidades del Distrito y algunas emisoras.
	Visibilizar y documentar las buenas prácticas y las iniciativas de los maestros que se constituyen en referentes.	Apertura de espacios en los canales de comunicación de la SED donde los maestros puedan visibilizar y documentar sus buenas prácticas e iniciativas.
	Fortalecer la comunicación con los maestros para propiciar la comprensión de la política educativa en este público prioritario	Boletín para los profesionales de la educación (versión impresa y/o digital) para informar sobre avances programáticos de la SED y beneficios dirigidos a los maestros.
	Apoyar la apropiación y participación activa de los maestros en los proyectos estratégicos de la SED.	Asesoría permanente en estrategias de comunicación dirigidas a todos los proyectos con énfasis en la construcción de mensajes a los maestros y producción de herramientas de comunicación específicas. Articulación de acciones con la/s dependencia/s y servidor/es encargado/s de los mecanismos de comunicación y relacionamiento con los maestros.
		Diseño y ejecución de una agenda de comunicaciones dirigida al público específico.
	Promocionar los programas, beneficios e incentivos que tiene la SED diseñados exclusivamente para maestros.	Boletín para los profesionales de la educación (versión impresa y/o digital) sobre avances programáticos de la SED y beneficios dirigidos a los maestros.
		Establecimiento de alianzas con las cooperativas de los docentes: Coodema y Canapro, para difundir a través de sus medios informativos mensajes claves sobre la política de formación y de bienestar, dirigida a los maestros.

PÚBLICO	OBJETIVO DE COMUNICACIÓN	ACCIONES
RECTORES Y COORDINADORES	Visibilizar y documentar las buenas prácticas y las iniciativas de los rectores y coordinadores que se constituyen en referentes.	Apertura de espacios en cada uno de los canales de la SED para la visibilización de las historias de los rectores y coordinadores.
	Apoyar la apropiación y participación activa de los rectores y coordinadores en los proyectos estratégicos de la SED.	Asesoría en comunicaciones a la Dirección General de Educación y Colegios Distritales para que a través de sus estrategias de formación en liderazgo para rectores y coordinadores se logre convertir a éstos en aliados de los proyectos estratégicos.
	Proveer a los directivos docentes de herramientas para la comunicación asertiva y estratégica en la atención de situaciones críticas	Procesos de formación en manejo de crisis comunicativas y comunicación asertiva, focalizada en los colegios priorizados a partir de la Encuesta de Clima Escolar.
SERVIDORES NIVEL CENTRAL	Socializar el diagnóstico y el Plan de Trabajo de Comunicación Organizacional realizado conjuntamente entre OACP y la Subsecretaría de Gestión Institucional a los servidores del Nivel Central.	Articulación de acciones entre la OACP y la Subsecretaría de Integración Interinstitucional para la socialización del Plan de Trabajo de Comunicación Organizacional en el marco de su agenda de eventos.
	Presentar el Plan de Trabajo de Comunicación Organizacional al Despacho de la Secretaría y articular acciones entre esta dependencia y la OACP.	Articulación de acciones entre el Despacho de la Secretaría y la OACP para la socialización del Plan de Trabajo de Comunicación Organizacional en el marco de los principales hitos y metas de la SED.
	Posicionar las funciones y procedimientos de la OACP en el Nivel Central de la entidad con el fin de fortalecer los procesos de asesoría estratégica en comunicaciones y facilitar la gestión y el trámite de productos y servicios con calidad y oportunidad.	Socializar la Política de Comunicaciones y los Lineamientos Estratégicos de Comunicación de la SED. Diseño y puesta en marcha de capacitaciones acerca de funciones y procedimientos de la OACP que faciliten el trámite de requerimientos de comunicación, con el apoyo de los Embajadores de Corazón (estrategia de multiplicadores de comunicación, clima y cultura organizacional, liderada por la OACP).
	Apoyar la gestión y la toma de decisiones de las servidoras y servidores de la SED, a partir de la difusión de noticias de la comunidad educativa y la educación en Bogotá.	Desarrollo de acciones de difusión de información a través de los siguientes canales y medios: sistema de carteleras, monitoreo de medios de comunicación y red de canales de comunicación digital que incluye: portales, micrositiOS y redes sociales.

PÚBLICO	OBJETIVO DE COMUNICACIÓN	ACCIONES
DIRECTORES LOCALES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LAS DILES	Posicionar las funciones y procedimientos de la OACP en el Nivel Local de la entidad con el fin de fortalecer los procesos de asesoría estratégica en comunicaciones.	<p>Aprobación, oficialización y socialización de la Política de Comunicaciones y los Lineamientos Estratégicos de Comunicación de la SED con el apoyo de los Embajadores de Corazón (estrategia de multiplicadores de comunicación, clima y cultura organizacional, liderada por la OACP).</p> <p>Procesos de formación en manejo de crisis comunicativas y comunicación asertiva, focalizada en los colegios priorizados a partir de la Encuesta de Clima Escolar.</p>
	Socializar el diagnóstico y el Plan de Trabajo de Comunicación Organizacional realizado con la Subsecretaría de Gestión Institucional.	Diseño y puesta en marcha de capacitaciones acerca de funciones y procedimientos de la OACP, que faciliten el trámite de requerimientos de comunicación.
	PADRES, MADRES Y OTROS ACUDIENTES	Vincular a los padres de familia y a otros acudientes en las estrategias de comunicación como protagonistas de la transformación del sector educativo en la ciudad y sus resultados. Generar conciencia de corresponsabilidad en el proceso educativo.
OPINIÓN PÚBLICA		Posicionar en la opinión pública la educación oficial como una educación de calidad, incluyente y creativa, que promueve la formación integral, y se constituye en el principal factor de cambio y desarrollo de la ciudad.
	Aumentar la percepción positiva sobre la educación pública en la ciudad.	Apoyo y asesoría de la OACP en la toma de decisiones de la SED, mediante la realización de mediciones del impacto de las comunicaciones de la entidad (caracterización de públicos, identificación de percepciones, estrategias para el posicionamiento y mejoramiento de la imagen institucional a través de marketing relacional).

Fuente: Elaboración OACP - 2017

2. LINEAMIENTOS PARA HACER LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Como se mencionó anteriormente, dentro del Ciclo PHVA, el Hacer implica llevar a la práctica lo planeado, implementar los procesos mediante herramientas e instrumentos que guíen de manera adecuada el actuar administrativo.

En razón de lo anterior, a continuación, se presentan los lineamientos para implementar la Información y Comunicación Interna, la Información y Comunicación Externa y los Canales y Medios de Información y Comunicación al interior de la entidad.

2.1 LINEAMIENTOS PARA IMPLEMENTAR LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA

De acuerdo con el MECI:

“(...) Para el óptimo funcionamiento de este eje, debe garantizarse su registro y/o divulgación oportuna, exacta y confiable, en procura de la realización efectiva y eficiente de las operaciones, soportar la toma de decisiones y permitir a los funcionarios un conocimiento más preciso y exacto de la entidad.

Es importante fomentar en los servidores un sentido de pertenencia, una cultura organizacional en torno a una gestión ética, eficiente y eficaz que proyecte su compromiso con la rectitud y la transparencia, como gestores y ejecutores de lo público, contribuyendo al fortalecimiento continuo del clima laboral.

En una entidad eficaz la información y la comunicación fluyen en varias direcciones lo que conduce a la necesidad de establecer estrategias comunicativas concretas, que incidan en los flujos de comunicación descendente, ascendente y transversal (...).”

2.2 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL- INTERNA

La comunicación organizacional interna es un proceso transversal a la gestión que juega un papel determinante en la consolidación de la cultura organizacional de las entidades, en la medida en que facilita el cumplimiento de las metas institucionales, fortalece el sentido de pertenencia y asegura la continuidad de los proyectos y actividades de la administración distrital. A través de este proceso se difunden los valores y pautas de gestión de la institución, así como los avances y logros de la misma, que fomentan una identidad y cultura organizacional compartidas.

2.3 COMUNICACIÓN DESCENDENTE, ASCENDENTE, HORIZONTAL Y VOCEROS

La Comunicación Descendente: se refiere a aquellos mensajes, medios y canales que son emitidos por la Alta Dirección –Secretaría, Subsecretarios y otros Directivos- los cuales van dirigidos a impartir políticas, planes, directrices y disposiciones hacia los colaboradores.

Algunos de los elementos que la componen son:

- Comunicados de la Secretaría (directivas, circulares, memorandos)
- Boletín interno
- Correos electrónicos de comunicación interna
- Directrices
- Políticas y objetivos
- Listas de chequeo
- Manuales
- Campañas y programas institucionales
- Capacitaciones
- Reuniones periódicas
- Citas y eventos personales
- Mensajes personales
- Páginas web (portales institucionales): Educación Bogotá, RedAcadémica
- Carteleras, pantallas
- Secciones institucionales de páginas Web
- Seminarios, eventos
- Aplicaciones para dispositivos móviles

La Comunicación Ascendente: se refiere a aquellos mensajes, medios y canales que son emitidos desde los colaboradores hacia la Alta Dirección – Secretaría, Subsecretarios y otros Directivos-.

Algunos de los elementos que la componen son:

- Reuniones periódicas de mejoramiento
- Correos electrónicos de comunicación interna
- Línea de atención
- Buzón de sugerencias
- Encuestas y sondeos
- Citas personales
- Entrevistas y visitas a los niveles local e institucional
- Páginas web (portales institucionales): Educación Bogotá, RedAcadémica
- Ventana interna de servicio
- Reunión de proyectos y de unidad
- Blogs
- Micrositios web
- Encuentros
- Actas digitales
- Aplicaciones para dispositivos móviles

La Comunicación Horizontal: se refiere al intercambio comunicacional entre colaboradores pares, o de rangos similares, bien sea en la misma unidad de trabajo o en diferentes unidades.

Algunos de los elementos que la componen son:

- Proyectos específicos y reuniones efectivas
- Reunión periódica de unidades
- Diseño de planes
- Grupos de colaboración de la red interna
- Páginas web (portales institucionales): RedAcadémica
- Encuentros
- Actas digitales
- Blogs
- Redes sociales
- Círculos de calidad
- Grupos de innovación y mejora
- Correo electrónico
- Aplicaciones para dispositivos móviles

Los voceros institucionales son los servidores de la SED (funcionarios o contratistas) autorizados formalmente por la institución para emitir declaraciones públicas acerca de la gestión de la entidad sobre las áreas o temas a su cargo.

En el caso de la SED, el principal vocero es la Secretaría de Educación, en tanto tiene la responsabilidad de comunicar, a nivel interno y externo, los mensajes centrales de la política educativa en la ciudad, en su condición de representante de una entidad cabeza de sector de la Administración Distrital.

No obstante, aplica para la entidad el criterio de autorizar también como voceros a los funcionarios que integran la Alta Dirección de la SED, como son: los Subsecretarios, Directores, Jefes de Oficina y Gerentes de Proyecto. Vale aclarar que la autorización del vocero está directamente relacionada con el conocimiento especializado del tema a tratar y sus habilidades y competencias comunicacionales para dirigirse a los públicos de la entidad a través de medios masivos de comunicación. En tal sentido, la OACP es la encargada de planear y llevar a cabo las capacitaciones sobre vocería tanto a los servidores del Nivel Central mencionados como a aquellos voceros del Nivel Local e Institucional que también deben dar declaraciones públicas desde las Direcciones Locales de Educación y las Instituciones Educativas Distritales, principalmente Directores Locales y Rectores.

En estos casos, es importante anotar que debe existir unidad en el mensaje entre las declaraciones públicas de los voceros locales e institucionales y las de los voceros de la Alta Dirección, para lo cual la OACP debe establecer unos protocolos de actuación específicos.

2.4 PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL- INTERNA

En el año 2007, la Alcaldía Mayor de Bogotá estableció los siguientes principios para la Comunicación Interna¹¹:

¹¹ Estos principios fueron tomados de la Política de Comunicación Interna, concertada por la Red Distrital de Comunicación Interna, bajo el liderazgo de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor- Dirección de Desarrollo Institucional (DDI) en 2007. Es importante anotar que los seis principios mencionados no han

1. Equidad: las acciones de comunicación permitirán que todos los servidores tengan acceso a la información, a los productos y a los servicios que resulten de la ejecución de estrategias de comunicación.

2. Igualdad: los servidores públicos contarán con igualdad en la oportunidad para expresarse de tal forma que se garanticen los derechos tanto de quienes producen la información como de quienes participan en la cadena comunicacional.

3. Participación: gestionar canales de comunicación para los servidores públicos fundamentados y animados por procesos participativos que permitan la apropiación de los mismos y, en efecto, potencien la capacidad de actuar e incidir en la gestión pública distrital.

4. Concertación: fortalecer los procesos democráticos con base en la discusión de las realidades internas, de los desafíos que se plantean, de las posibilidades concretas para hacerles frente, avanzando hacia novedosas y mejores formas de discusión de la gestión institucional, de manera activa, reconocida y apoyada por la agenda de comunicación interna.

5. Enfoque estratégico: asociar los procesos de comunicación interna con los grandes retos de la administración distrital, de tal forma que señalen el camino hacia al cumplimiento de los objetivos misionales. De esta forma se involucra la comunicación como herramienta gerencial.

6. Socialización: conocer, poner en marcha y divulgar las metas, las reglas, los programas, las experiencias exitosas, los aportes, las campañas y regulaciones de la Administración Distrital en los temas de comunicación. Difundir entre los servidores públicos imaginarios culturales que permitan la apropiación de los retos y el sentido de pertenencia y compromiso con el desarrollo de la ciudad.

2.5 PRINCIPALES ACCIONES Y RESPONSA-

perdido su vigencia y resultan pertinentes para orientar la comunicación organizacional interna de la SED, en sus tres niveles.

BLES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

Se han identificado como acciones de Comunicación Interna, prioritarias para el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, las siguientes:

- Realizar el diagnóstico y/o la medición de la Comunicación Interna de la entidad, a partir de los parámetros establecidos por el Manual de Comunicación Organizacional Distrital de 2016.

- Diseñar y ejecutar estrategias de relacionamiento diferenciadas para: directivos docentes, docentes, funcionarios administrativos, estudiantes y padres de familia, de cada uno de los niveles de la entidad.

- Diseñar y ejecutar campañas de comunicación interna y cultura organizacional, de manera conjunta con dependencias como: la Dirección General de Educación y Colegios Distritales, la Dirección de Talento Humano y la Dirección de Servicios Administrativos (entre las principales se encuentran: Embajadores de Corazón y Guardines de la Educación).

- Producir los contenidos de los medios de comunicación internos de la SED y velar por la efectiva recepción de los mismos por parte de los públicos objetivos.

- Ejecutar el Plan Operativo de Comunicación Interna y los procesos de capacitación en materia de comunicación que se deriven de este, dirigidos a todos los públicos internos de la SED, en sus tres niveles.

- Asesorar en materia de comunicación interna a las dependencias encargadas de ejecutar la agenda de eventos de la entidad y prestar el apoyo logístico requerido.

- Definir los voceros para la comunicación interna y sus protocolos de actuación, y capacitarlos en técnicas de vocería.

- Realizar mediciones de impacto de la comunicación interna y apoyar las mediciones en materia

de clima y cultura organizacional, que realizan las dependencias responsables.

Responsable: Jefe Oficina Asesora de Comunicación y Prensa- Líder de Unidad Comunicación Interna.

2.6 LINEAMIENTOS PARA IMPLEMENTAR LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EXTERNA

De acuerdo con el MECI:

“Es a través de este mecanismo que se garantiza la difusión de información de la entidad pública sobre su funcionamiento, gestión y resultados en forma amplia y transparente hacia los diferentes grupos de interés.

Este elemento debe garantizar que efectivamente la interacción de la entidad con las partes interesadas y la ciudadanía esté enfocada a la construcción de lo público y a la generación de confianza, mediante la definición de políticas de comunicación, participación ciudadana, de comunicación de gestión y resultados y la formulación de parámetros que orienten el manejo de la información.

La principal fuente de Información Externa es la ciudadanía y las partes interesadas, por consiguiente, debe ser observada de manera permanente con el fin de reducir los riesgos y optimizar la efectividad de las operaciones. Para ello se recurre al análisis de las comunidades desde todo aspecto relevante para cada entidad.

Frente a este último aspecto es necesario resaltar que la administración de las quejas y reclamos constituye un medio de información directo de la entidad con la ciudadanía y las partes interesadas, permitiendo registrar, clasificar y realizar seguimiento al grado de cumplimiento de los intereses de los beneficiarios; estas son fuentes de información sobre los incumplimientos institucionales y a través de estos se puede conocer su origen, alcance, gravedad, impacto y frecuencia.

Otras fuentes de información externa las constituyen los estudios sociológicos y socioeconómicos realizados por instituciones diferentes a la entidad, las bases de datos de otros organismos, los sistemas de información nacionales, entre otros.

Por su lado, la Comunicación Externa debe trabajarse como un eje estratégico transversal a la estructura organizacional con el fin de darle cumplimiento al principio constitucional de publicidad y transparencia.

En este sentido, se hace necesario construir el concepto como algo inherente a la cultura organizacional y no solamente como una práctica focalizada de manera exclusiva en la difusión de mensajes informativos; entendiendo, que la comunicación es la forma concreta de cómo se expresa la cotidianidad de la cultura de la entidad (...).”

2.7 PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA

Se consideran principios para la Comunicación Externa los siguientes¹²:

- 1. Oportunidad, confiabilidad y veracidad:** la SED garantizará la divulgación permanente de información oportuna, confiable y veraz, a través de los canales institucionales y los medios masivos de comunicación del nivel distrital, regional, nacional e internacional.
- 2. Celeridad:** la SED gestionará el desarrollo de procesos comunicativos y de mediación social que mantengan informadas a todas las franjas de la población que habitan la ciudad de Bogotá.
- 3. Eficiencia:** la SED promoverá la creación de espacios de intercambio de información y de experiencias que fomenten la interacción social, el conocimiento, la reflexión y la argumentación.

¹² Esta información está basada en la Política de Comunicaciones de la Secretaría de Educación y se mantiene en el presente documento debido a que como principios orientadores generales conservan su vigencia.

4. Identidad institucional: todas las piezas de comunicación y divulgación que se realicen para la SED y que identifiquen la institución, en sus tres niveles, o al personal de la SED (directivos, administrativos, docentes, contratistas, entre otros), de los tres niveles, requerirán siempre el uso obligatorio de la representación gráfica, visual o de voz, de la Secretaría de Educación del Distrito Capital y la identidad visual de la administración distrital que esté vigente.

5. Austeridad: todas las acciones de comunicación que se realicen en nombre de la Secretaría de Educación del Distrito Capital deben atender las medidas de austeridad establecidas para las entidades públicas.

2.8 PRINCIPALES ACCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA

Se han identificado como acciones de Comunicación Externa prioritarias para el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, las siguientes:

- Diseñar e implementar estrategias y campañas de comunicación diferenciadas para cada uno de los públicos objetivos de la SED, con base en los resultados de las herramientas de investigación de mercados y monitoreo de medios de comunicación, que garanticen el aumento de la percepción positiva sobre la educación pública de la ciudad.
- Elaborar documentos de líneas editoriales, a manera de protocolos de tratamiento de la información, para los proyectos prioritarios de la SED.
- Prestar asesoría especializada y servicios como los siguientes: nota periodística informativa, cubrimiento periodístico, cubrimiento fotográfico, boletín y/o comunicado de prensa, convocatoria a medios de comunicación, rueda de prensa, asesorías y capacitaciones en materia de comunicación informativa a otras dependencias y servidores de la entidad.

- Coordinar el Comité de Contenidos semanal, en el cual participan los líderes de las unidades de trabajo de la Oficina Asesora de Comunicación y Prensa.

- Establecer la Agenda Periodística semanal de la SED, asignar las labores de cubrimiento periodístico y producción de contenidos, en diferentes géneros y formatos.

- Realizar seguimiento a las labores de los periodistas.

- Diseñar y poner en marcha una estrategia de coordinación interna entre las unidades de: Comunicación Organizacional Interna, Prensa, Comunicación Digital, Creativa y Centro de Documentación frente a los requerimientos de las diferentes dependencias de la SED en los tres niveles.

- Posicionar la imagen y reputación de la SED en sus públicos de interés, a través de la presentación de los avances y logros de la política educativa en Bogotá en diferentes medios de comunicación masivos y alternativos.

- Ejecutar los protocolos para la prevención y el manejo de crisis con impacto mediático.

Responsables: Jefe Oficina Asesora de Comunicación y Prensa- Líder de Unidad Prensa.

2.9 PRODUCTOS MÍNIMOS ESTABLECIDOS POR EL MECI PARA LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

A manera de lista de chequeo, a continuación, se presentan los productos mínimos en materia de información y comunicación interna y externa, establecidos por el Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano-MECI 2014, los cuales aplican para la SED, así como sus principales características:

Tabla 2. Productos mínimos para la información y comunicación interna y externa de la SED según el MECI 2014

Elemento	Productos Mínimos	Observaciones
Información y Comunicación Interna y Externa	Identificación de las fuentes de información externa.	Se deben establecer mecanismos para identificar la información externa (recepción de peticiones, quejas, reclamos y/o denuncias, buzón de sugerencias, encuestas de satisfacción, entre otras).
	Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso.	Debe existir un documento (electrónico, físico o como determine la entidad) que permita consultar toda la documentación y/o archivos de importancia para el funcionamiento y gestión de la entidad.
	Rendición anual de cuentas con la intervención de los diferentes grupos de interés, veedurías y ciudadanía.	La entidad debe tener establecido un mecanismo donde se comunique información sobre programas, proyectos, obras, contratos y administración de los recursos.
	Tablas de retención documental de acuerdo con lo previsto en la normatividad.	La entidad debe establecer su proceso y/o actividades de gestión documental de acuerdo con la Ley 594 de 2000 o la norma que la modifique o sustituya.
	Política de comunicaciones	La entidad debe establecer un mecanismo de comunicación con los usuarios internos y externos. Dicha política, proceso o procedimiento debe contener entre otros los siguientes elementos: matriz de comunicaciones, guía de comunicaciones, proceso de comunicación organizacional, proceso de comunicación y convocatoria, etc.
Sistemas de Información y Comunicación	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia.	La entidad debe establecer directrices claras para el manejo documental de tal manera que no haya contratiempos entre la correspondencia recibida y la respuesta que se genera al usuario y/o grupo de interés.
	Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos.	Los recursos físicos y humanos de la organización deben tener asociados los procesos, los procedimientos y las guías, en las cuales se establece el manejo de estos y su adecuada utilización.
	Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio.	La entidad debe identificar los usuarios y/o grupos de interés a quienes van dirigidos sus productos y/o servicios.
	Medios de acceso a la información con que cuenta la entidad.	La entidad debe poner a disposición de sus usuarios y/o grupos de interés diferentes medios de acceso a la información como página web, cartelera comunitarias, periódico oficial, buzón de sugerencias, entre otros que crea conveniente.

Fuente: Manual Técnico del MECI 2014

2.10 LINEAMIENTOS PARA IMPLEMENTAR LOS CANALES Y MEDIOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

De acuerdo con el MECI:

“Está conformado por el conjunto de procedimientos, métodos, recursos (humanos y tecnológicos) e instrumentos utilizados por la entidad pública, para garantizar tanto la generación y recopilación de información; como la divulgación y circulación de la misma, hacia los diferentes grupos de interés, con el fin de hacer más eficiente la gestión de operaciones en la entidad pública.

A partir de las políticas fijadas en materia de Información y Comunicación, la entidad debe establecer mecanismos internos y externos para recopilar y/o socializar la información generada.

Para que la ejecución de estos sistemas se desarrolle de manera eficaz, eficiente y efectiva, deben nutrirse de un componente físico (hardware), de programas, información y conocimiento (software), de recurso humano, y de datos a procesar o difundir.

El Componente Físico (hardware) es el medio utilizado para realizar la captura, procesamiento, almacenamiento, difusión y divulgación de la información, es deseable que se utilicen las tecnologías de punta para lograr una gestión oportuna y eficiente en almacenaje y procesamiento de datos y en la ampliación de la cobertura de información a difundir.

Los programas, información y conocimiento (software) son el conjunto ordenado de instrucciones, información y base de conocimientos dadas al computador y que son requeridas para el trabajo de estos sistemas.

El recurso humano administra, opera, alimenta y utiliza los sistemas de información.

Los datos se constituyen como insumos primarios de los Sistemas de Información; para ello se deben identificar las fuentes para su obtención, los objetivos de difusión, los medios de captura y resulta de gran importancia su validación antes, durante y después de la captura y/o divulgación, para cumplir con los requisitos mínimos de calidad, cantidad, oportunidad y forma de presentación.

Es realmente importante que la entidad cuente con un Plan de Comunicaciones, dicho plan define los medios de comunicación de carácter permanente para que la ciudadanía y partes interesadas conozcan lo que se planea y se ejecuta, y puedan realizar el seguimiento correspondiente.

Además, en este plan se establecen los responsables, tiempos, manejo de los sistemas y los medios que se utilizarán para comunicar tanto a los usuarios internos como a los externos, la información que la entidad desee publicar”.

Se han identificado como acciones prioritarias para el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, en materia de Comunicación Digital, Centro de Documentación y Memoria, y Unidad Creativa, las siguientes:

2.10.1 Comunicación Digital

El objetivo de esta estrategia es gestionar las actividades de comunicación digital que sirvan de soporte a la comunicación interna y externa para: mantener informada a la comunidad educativa y a la sociedad en general acerca de la gestión y los logros de la entidad; mejorar la relación con los públicos objetivo y proyectar una imagen favorable de la institución. Sus principales funciones son:

- Liderar y promover la estrategia de comunicación digital, interna y externa para los tres niveles de la entidad.

- Administrar los portales web y micrositiros institucionales.
- Administrar o coadministrar las cuentas, grupos y/o perfiles de la SED en redes sociales con el fin de: apoyar la divulgación de los logros y avances de la política educativa en la ciudad, y mantener canales de comunicación directa con la comunidad educativa y la ciudadanía en general.
- Elaborar informes cuantitativos y cualitativos de los indicadores de la estrategia de comunicación digital.
- Diseñar e implementar mecanismos de recepción, registro y respuesta de las comunicaciones y consultas de los usuarios y las partes interesadas en asocio con la Oficina de Servicio al Ciudadano de la SED, en el marco del Sistema de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR).
- Administrar el repositorio institucional de la SED, desarrollado bajo la plataforma Dspace.
- Brindar atención al usuario interno y externo.
- Buscar y ubicar la información solicitada en el archivo físico, digital e Internet.
- Realizar el préstamo de publicaciones para consultas internas en el Centro de Documentación y Memoria de la SED y enviar información vía correo electrónico cuando corresponde.
- Realizar el préstamo de publicaciones para consultas externas.
- Consignar información de los usuarios en las bases de datos discriminadas por: servidores (funcionarios y contratistas), docentes y estudiantes, así como ciudadanía en general.

Responsable: Jefe Oficina Asesora de Comunicación y Prensa - Líder Unidad de Comunicación Digital.

2.10.2 Centro de Documentación y Memoria

- El objetivo de gestionar la línea editorial y el centro de documentación de la SED es desarrollar las actividades para la aplicación de la línea editorial de la entidad en la producción de publicaciones en diferentes formatos y para la catalogación, consulta, conservación y distribución de los documentos que hacen parte del centro de documentación, con el fin de contribuir a la gestión del conocimiento de la SED, la comunidad educativa y la ciudadanía en general. Sus principales funciones son:
- Velar por el cumplimiento de la política editorial de la entidad, consignada en el Manual de Línea Editorial de la SED, y prestar la respectiva asesoría a las diferentes dependencias interesadas en producir publicaciones institucionales.
- Preparar físicamente los documentos para su respectiva ubicación en los estantes (rótulos en cada publicación).
- Tramitar los códigos ISBN e ISSN cuando las publicaciones institucionales o en convenio así lo requieran.

Responsable: Jefe Oficina Asesora de Comunicación y Prensa- Líder Unidad Centro de Documentación y Memoria.

2.10.3 Unidad Creativa

La Unidad Creativa de la OACP es un equipo de profesionales que presta asesoría y soporte creativo y técnico para la elaboración y difusión de contenidos y piezas comunicacionales, mediante el

diseño de campañas y su posterior producción y realización, en dos frentes de trabajo: i) el grupo de diseño gráfico y publicidad, y ii) el grupo de comunicación audiovisual. Sus principales funciones son:

- Prestar servicios de: conceptualización y diseño de campañas, diseño gráfico para impresos, diseño digital, diseño editorial (publicaciones), producción de impresos, material publicitario y para eventos, producción fotográfica, revisión y asesoría gráfica, asesoría para materiales en audio y en video, producción audiovisual, administración y localización de archivo, entre otras.
- Gestionar y producir la información y las herramientas de comunicación impresa, digital y audiovisual que deben ser transmitidas a los públicos identificados, a través de medios de comunicación internos y externos.
- Transmitir los mensajes a través de los canales, medios y piezas de comunicación identificados como más idóneos para llegar a los públicos identificados.

Responsables: Jefe Oficina Asesora de Comunicación y Prensa- Líder Unidad Creativa

2.11 CANALES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN DEFINIDOS Y FRECUENCIA DE SU USO

A continuación, se presenta un listado de los principales canales y medios internos y externos de comunicación de la SED y la frecuencia con la que circulan los respectivos mensajes a través de ellos.

2.11.1 Medios de Comunicación Internos

Los siguientes son los principales medios que utiliza la SED para comunicarse con los servidores – funcionarios y contratistas– de la entidad y a través de los cuales circula la información de interés sobre el desarrollo de la política educativa en Bogotá y sobre las actividades que involucran la participación del personal interno, asociadas principalmente a temas de comunicación, clima y cultura organizacional.

Tabla 3. Canales y medios internos de comunicación de la SED y frecuencia de mensajes

Canales y Medios de Comunicación	Frecuencia de Circulación de Mensajes
Portal web interno- IntraSED http://intrased.sedbogota.edu.co/Paginas/Inicio.aspx	Diaria
Correo electrónico institucional (prensased) prensased@educacionbogota.gov.co	Diaria
Canal web (sistema de pantallas - Scala) (Nivel Central y Local, y en algunas sedes de colegios).	Diaria
Sistema de Carteleras (tres niveles: central, local e institucional)	Semanal

Fuente: Equipo OACP 2017

2.11.2 Medios de Comunicación Externos

Los siguientes son los principales medios que utiliza la SED para comunicarse con los públicos externos de la entidad, o partes interesadas, y a través de los cuales circula la información de interés sobre el desarrollo de la política educativa en Bogotá y se establecen mecanismos que permiten la participación de la comunidad en general y de la comunidad educativa en particular.

Tabla 4. Canales y medios externos de comunicación de la SED y frecuencia de mensajes

Canales y Medios de Comunicación	Frecuencia de Circulación de Mensajes
Portal web institucional www.educacionbogota.edu.co	Diaria
Portal web educativo institucional www.redacademica.edu.co	Diaria
Micrositios web por localidad http://www.educacionbogota.edu.co/es/sitios-de-interes/nuestros-sitios/direcciones-locales-de-educacion (19 en total, Santa Fe y Candalaria comparten un sitio) Ejemplo: usaquen.educacionbogota.edu.co	Diaria
Redes Sociales ¹³ Twitter: @Educacionbogota Facebook: Educacionbogota YouTube: Educacionbogota Instagram: @educacion_bogota	Diaria

Fuente: Equipo OACP 2017

Adicionalmente a los mecanismos de recepción, registro y respuesta de las comunicaciones y consultas de los usuarios y las partes interesadas vía redes sociales, la SED también implementa este tipo de recursos a través de los portales web institucionales, en donde se destaca el chat que se establece en la temporada de matrículas. Lo anterior, de manera articulada con la Oficina de Servicio al Ciudadano en el marco del Sistema de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR).

13 Ver Anexo 4 – Manual para la gestión de la comunicación digital, para ampliar la información sobre la participación de la SED en redes sociales –cuentas y/o perfiles-.

3. LINEAMIENTOS PARA VERIFICAR LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Como se indicó en el capítulo 1 de este documento, la fase de **Verificar** en el ciclo PHVA corresponde a evaluar los resultados alcanzados con respecto a lo programado inicialmente, para lo cual es necesario realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos y/o servicios respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos de la entidad, e informar sobre los resultados.

A partir de este criterio, se presentan los lineamientos para verificar la Comunicación Interna, la Comunicación Externa y los Canales y Medios de Información y Comunicación al interior de la entidad.

3.1 LINEAMIENTOS PARA VERIFICAR LA COMUNICACIÓN INTERNA

- Poner en marcha un sistema de medición continua que permita conocer los intereses, gustos, hábitos y preferencias de la comunidad educativa, con el fin de orientar a la SED en el planteamiento de estrategias que permitan mejorar su relacionamiento con sus públicos objetivos internos.
- Generar sistemas de retroalimentación a las estrategias de relacionamiento con los públicos objetivos internos.
- Evaluar el impacto de las campañas de comunicación interna y cultura organizacional, de acuerdo con los indicadores definidos, tanto en el Proceso Gestión de Comunicaciones como en sus respectivos procedimientos, según el Mapa de Procesos de la entidad.
- Realizar seguimiento y medición a los seis (6) componentes de la Estrategia de Comunicación del Proyecto Mejor Gestión: i) Procesos y Servicios; ii) Organización (con énfasis en cargas laborales); iii) Plan de Bienestar y Talento Humano; iv) Infraestructura (énfasis en la señalética de las Direcciones Locales y de la Oficina de Servicio al Ciudadano); v) Transparencia; y vi) Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (PETIC).

- Realizar labores de seguimiento a los Lineamientos Estratégicos de Comunicación de la SED y al Plan de Capacitación en materia de comunicaciones, con particular énfasis en mensajes emitidos, canales, medios, piezas y mensajes de respuesta.
- Generar mecanismos de seguimiento y evaluación a los eventos realizados por la SED en los tres niveles.

3.2 LINEAMIENTOS PARA VERIFICAR LA COMUNICACIÓN EXTERNA

- Realizar seguimiento al efecto de las estrategias y campañas de comunicación dirigidas a cada uno de los públicos objetivos externos de la SED, de acuerdo con los indicadores definidos, tanto en el Proceso Gestión de Comunicaciones como en sus respectivos procedimientos, según el Mapa de Procesos de la entidad.
- Realizar seguimiento a los medios masivos de comunicación (prensa escrita, radio, televisión e Internet), con el apoyo técnico de las herramientas de monitoreo y observatorio de medios, para establecer el número de cubrimientos favorables, balanceados y críticos, con respecto al desarrollo de la Política Educativa en Bogotá.
- Realizar seguimiento a los informes sobre crisis de comunicación con impacto mediático, presentados por los periodistas que cubren las 20 localidades de la ciudad.
- Realizar el seguimiento a la aplicación del Manual para el manejo de crisis mediáticas establecido por la Oficina Asesora de Comunicación y Prensa.
- Generar procesos de seguimiento a la aplicación de las líneas editoriales de los proyectos prioritarios para la SED.
- Adelantar procesos de seguimiento y evaluación a la estrategia de coordinación y articulación interna de las unidades de trabajo de la OACP.

3.3 LINEAMIENTOS PARA VERIFICAR LOS CANALES Y MEDIOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

- Confirmar que los mensajes de la SED hayan sido recibidos por sus públicos objetivos, a través de la aplicación de los indicadores establecidos tanto en el Proceso Gestión de Comunicaciones como en sus respectivos procedimientos, según el Mapa de Procesos de la entidad.
- Realizar seguimiento a los informes cuantitativos y cualitativos de los indicadores de la estrategia de comunicación digital.
- Realizar seguimiento a los mecanismos de recepción, registro y respuesta de las comunicaciones y consultas de los usuarios y las partes interesadas en asocio con la Oficina de Servicio al Ciudadano de la SED, en el marco del Sistema de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR).
- Realizar seguimiento a la política editorial de la entidad, consignada en el Manual de Línea Editorial de la SED, a través de indicadores cuantitativos y cualitativos.
- Realizar mediciones de impacto periódicas al servicio prestado por el Centro de Documentación y Memoria a: servidores (funcionarios y contratistas), docentes, estudiantes y ciudadanía en general.
- Realizar seguimiento a la asesoría y el soporte creativo y técnico prestado por la Unidad Creativa a las diferentes dependencias de la SED, para el diseño y puesta en marcha de campañas de comunicación interna y externa de la entidad, y la elaboración y difusión de contenidos y piezas comunicacionales (digitales, impresos y audiovisuales).

Por último, cabe anotar que se constituyen en herramientas claves para verificar la gestión de la comunicación de la SED, el Mapa de Riesgos del Proceso Gestión de Comunicaciones y sus respectivos mecanismos de medición.

4. LINEAMIENTOS PARA ACTUAR SOBRE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Por último, corresponde a la fase de **Actuar** del Ciclo PHVA implementar acciones correctivas o de mejoramiento del desempeño de los procesos, con base en los resultados de la verificación.

Con base en esta orientación, se presentan en este apartado final del documento los lineamientos para actuar sobre la gestión de la Comunicación Interna, la Comunicación Externa y los Canales y Medios de Información y Comunicación al interior de la entidad.

4.1 LINEAMIENTOS PARA ACTUAR SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA

- Implementar acciones de mejoramiento continuo mediante el control de indicadores de servicios, de reputación e impacto de la gestión de la entidad.
- Implementar acciones de mejoramiento continuo en el proceso de comunicación con los públicos objetivo.
- Implementar acciones de mejoramiento continuo a las campañas de comunicación interna y cultura organizacional.
- Implementar acciones de mejoramiento continuo para cada uno de los seis (6) componentes de la Estrategia de Comunicación del Proyecto Mejor Gestión: i) Procesos y Servicios; ii) Organización (con énfasis en cargas laborales); iii) Plan de Bienestar y Talento Humano; iv) Infraestructura (énfasis en la señalética de las Direcciones Locales y de la Oficina de Servicio al Ciudadano); v) Transparencia; y vi) Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (PETIC).
- Implementar acciones de mejoramiento continuo al a los Lineamientos Estratégicos de Comunicación de la SED y al Plan de Capacitación en materia de comunicaciones.

- Implementar acciones de mejoramiento continuo a la ejecución de la Agenda de Eventos de la SED.

4.2 LINEAMIENTOS PARA ACTUAR SOBRE LA COMUNICACIÓN EXTERNA

- Implementar acciones de mejoramiento continuo mediante el control de indicadores de los mensajes de respuesta de los públicos objetivos.
- Implementar acciones de mejoramiento continuo frente a la pauta publicitaria y el “Free Press” (noticias publicables en los medios) a partir de los resultados de los procesos de monitoreo y observatorio de medios masivos de comunicación (prensa escrita, radio, televisión e Internet).
- Fortalecer el relacionamiento estratégico con los medios de comunicación, tanto masivos como comunitarios.
- Implementar acciones de mejoramiento continuo frente a las crisis de comunicación con impacto mediático, reportadas por los periodistas que cubren las 20 localidades de la ciudad.
- Implementar acciones de mejoramiento continuo a la aplicación del Manual para el manejo de crisis mediáticas establecido por la Oficina Asesora de Comunicación y Prensa
- Implementar acciones de mejoramiento continuo en la aplicación de líneas editoriales de los proyectos prioritarios para la SED.

4.2 LINEAMIENTOS PARA ACTUAR SOBRE LOS CANALES Y MEDIOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

- Mejorar la capacidad de la SED para enviar los mensajes priorizados que van dirigidos a cada público objetivo y para recibir los mensajes de res-

puesta correspondientes, de acuerdo con los resultados de las mediciones empleadas.

- Implementar acciones de mejoramiento continuo frente a los indicadores de la estrategia de comunicación digital.
- Implementar acciones de mejoramiento continuo en relación con los mecanismos de recepción, registro y respuesta de las comunicaciones y consultas de los usuarios y las partes interesadas en asocio con la Oficina de Servicio al Ciudadano de la SED, en el marco del Sistema de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR).
- Implementar acciones de mejoramiento continuo a la política editorial de la entidad, consignada en el Manual de Línea Editorial de la SED, a partir de los resultados de los indicadores cuantitativos y cualitativos utilizados.
- Implementar acciones de mejoramiento continuo al servicio prestado por el Centro de Documentación y Memoria a: servidores (funcionarios y contratistas), docentes, estudiantes y ciudadanía en general.
- Implementar acciones de mejoramiento continuo a la asesoría y el soporte creativo y técnico prestado por la Unidad Creativa a las diferentes dependencias de la SED, según los resultados de las mediciones realizadas.

Por último, cabe anotar que se constituyen en herramientas claves para actuar sobre la gestión de la comunicación de la SED, los Planes de Mejoramiento y sus respectivos mecanismos de seguimiento. Estos planes pueden ser elaborados por iniciativa propia de la Oficina Asesora de Comunicación y Prensa o por solicitud de procesos de auditorías o evaluaciones tanto internas como externas.

4.4 RECOMENDACIONES FINALES PARA LA PRÁCTICA

De acuerdo con el MECI:¹⁴

“Al ser aspectos transversales, la información y la comunicación se constituyen en dos ejes que enmarcan el insumo para el cumplimiento de la gestión institucional, es por ello que las entidades determinarán controles para su manejo y aprovechamiento de la siguiente manera:

1. Es responsabilidad de la Alta Dirección generar estructuras y procesos organizacionales que garanticen que la información y comunicación en la entidad se sostiene y extiende para el cumplimiento de las estrategias y objetivos organizacionales.
2. La entidad debe aprovechar al máximo su información, maximizando así los beneficios, capitalizando las oportunidades y ganando ventajas competitivas.
3. Las entidades deben satisfacer la calidad y seguridad de su información, optimizando el uso de los recursos disponibles, incluyendo aplicaciones, información, infraestructura y personas.
4. Las entidades mantendrán información oportuna e integrada, para tomar decisiones respecto a riesgos y controles.
5. Las entidades requieren una medición objetiva de su información y comunicación.
6. Es importante estructurar mecanismos para el tratamiento de la información y comunicación.
7. El Jefe de Control Interno, Auditoría Interna, o quien haga sus veces, podrá realizar evaluaciones y seguimientos que le permitan evaluar la existencia de canales de comunicación efectivos, y que existan mecanismos de procesamiento de información de la entidad”.

¹⁴ Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano– MECI 2014, pág. 93.

5. ANEXOS

- **Anexo No. 1** - Manual para el manejo de crisis mediáticas
- **Anexo No. 2** - Manual de Línea Editorial
- **Anexo No. 3** - Manual de estilo para productos periodísticos y comunicativos
- **Anexo No. 4** - Manual para la gestión de la Comunicación Digital



@Educacionbogota /Educacionbogota Educacionbogota @educacion_bogota

www.educacionbogota.edu.co

Secretaría de Educación del Distrito

Avenida El Dorado No. 66 - 63

Teléfono: (57+1) 324 1000

Bogotá, D. C. - Colombia