

GUÍA DE ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN para la Implementación Efectiva de Planes de Comunicación para Agencias e Instituciones del Sector Seguridad



*“PROCESO DE SOCIALIZACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN
DE APRENDIZAJES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN DE LA
DIRECCIÓN DE ASUNTOS DISCIPLINARIOS POLICIALES”*



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Agencia Suiza para el Desarrollo
y la Cooperación COSUDE**

Ejecutado por

DCAF

Centro de Ginebra para
la Gobernanza del
Sector de Seguridad



DCAF - Geneva Centre for Security Sector Governance

Maison de la Paix
Chemin Eugène-Rigot 2E
P.O. Box 1360
CH-1211 Geneva 1
Switzerland
Tel: +41 22 730 9400
Fax: +41 (0) 22 730 9405
info@dcaf.ch

Primera edición:

Agosto, 2021

Dirección:

Dan Hales, Coordinador Nacional de Programa DCAF Honduras

Edición:

Linda Sánchez Avendaño, Oficial del proyecto DCAF

Realizado por:

Ligia Carmona Barrios
Desarrollo Multilateral (DEM)

Diseño y Diagramación:

PATIO Estudio Creativo
Desarrollo Multilateral (DEM)

Reservados todos los derechos.

Esta publicación se ha elaborado con el apoyo financiero de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). Las ideas y opiniones expresadas en el texto son de exclusiva responsabilidad de sus autores, y no reflejan necesariamente la visión, ni la opinión de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE).

Índice

I. INTRODUCCIÓN	1
II. ¿QUÉ ES LA DIDADPOL?	3
III. ¿CUÁL ES EL PROPÓSITO DE ESTA GUÍA?	4
IV. ¿CÓMO UTILIZAR LA GUÍA?	5
PARTE UNO	7
I. ¿POR QUÉ ELABORAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL?	8
a. ¿Es importante planificar la comunicación en instituciones del sector seguridad?	9
b. ¿Hay relación entre la comunicación y la gobernanza?	10
II. ¿CÓMO SE ELABORA UN PLAN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL?	11
PARTE DOS	18
I. ¿CÓMO SE SOCIALIZA EL PLAN DE COMUNICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN?	19
a. ¿Qué hacer antes de iniciar los talleres de socialización?	
i. Perfil del facilitador/a	
ii. Metodología	
iii. Compromiso	
iv. Organización de los grupos	
v. Convocatoria	
vi. Lugar	
vii. Material	
b. ¿Cómo se organizan los talleres de socialización?	21
i. Agenda	
ii. Descripción de actividades y contenidos	
c. ¿Qué hay que mejorar en el futuro?	25
BIBLIOGRAFÍA	27

I. Introducción

MEJORAR LA GOBERNANZA A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN

La gestión de la comunicación es una tarea importante para las instituciones del sector seguridad, en tanto, los medios institucionales, ya sean offline u online, se convierten en instrumentos que transmiten los objetivos y resultados del trabajo que realizan. Esto permite no solo informar a los públicos meta, sino también rendir cuentas y hace más transparente la gestión institucional, a través del establecimiento de flujos de información permanentes entre las instituciones y sus públicos objetivo, lo cual, a su vez, tiene una repercusión directa en la generación de confianza.

Según Aceves (2007), las redes sociales se han convertido en una esfera de opinión pública que no pertenece a la institución, sino que se ha constituido como una instancia crítica hacia su quehacer. En las redes sociales, la ciudadanía ha encontrado un espacio para opinar, criticar, exigir y hasta influenciar los asuntos públicos, donde antes solamente estaban presentes las propias instituciones y los medios de comunicación masivos. De la misma manera, estas redes constituyen espacios importantes para que la sociedad ejerza su función de veeduría social a las instituciones, lo cual incluye al sector de seguridad y justicia. Esto representa una oportunidad en términos del fortalecimiento de la democracia, ya que favorece la participación y la opinión pública, permitiendo visibilizar las necesidades de sectores específicos de la población (p.ej. mujeres o jóvenes), la cual tiene una importante incidencia en la toma de decisiones de las instituciones.

En la era de la comunicación digital (Pineda, 2007) se vuelve esencial poner a disposición canales de comunicación que fomenten la participación y la veeduría social, lo cual incluye el trabajo de las instituciones del sector seguridad, con el objetivo de fomentar una cercanía y un dialogo abierto que fortalezca modelos de gobernanza equilibrados y transparentes. La participación de diferentes sectores de la sociedad civil garantiza, en estos casos, el mejoramiento permanente de los servicios de las agencias e instituciones del sector seguridad, pues monitorean y supervisan todos aquellos aspectos clave de la seguridad pública, velando, entre otras cosas, por el respeto y la protección de los derechos humanos. Existe una nueva forma de gobernanza que la comunicación estratégica no puede obviar.

En ese sentido, la preparación de un plan de comunicación estratégica se torna indispensable. Las instituciones del sector seguridad deben procurar una planificación de la comunicación que no esté únicamente orientada a transmitir los logros institucionales, sino a escuchar, dialogar y tender lazos de colaboración con actores clave de la sociedad civil, sector privado, medios de comunicación y socios de la cooperación internacional. Esto, en esencia, fortalece la gobernanza de las instituciones, volviéndolas más accesibles y abiertas a construir y mejorar los servicios de seguridad para las poblaciones a las que sirven.

La realización de esta Guía de Elaboración y Socialización para la Implementación Efectiva de Planes de Comunicación para Agencias e Instituciones del Sector Seguridad, (en adelante denominada, “la Guía”), forma parte de los esfuerzos de DCAF por sistematizar y presentar la experiencia de trabajo con la Dirección de Asuntos Disciplinarios Policiales (DIDADPOL), incluyendo herramientas y lineamientos detallados para que pueda ser replicada en otros contextos. Específicamente, se aborda el apoyo en materia de comunicación a través de la elaboración del Plan Estratégico de Comunicación (PEC), el cual incluyó la realización de un diagnóstico de comunicación, así como un Plan de Comunicación Interna, un Plan de Comunicación Externa, un Plan de Redes Sociales y un Manual de Identidad Visual.

La experiencia desarrollada con DIDADPOL deja en evidencia que la planificación de la comunicación se desarrolla en un entorno complejo, en un mundo digitalizado, por lo que, si bien, las direcciones o unidades de comunicación son fundamentales, es necesario tener en cuenta que, aunque las direcciones de comunicación son responsables de dirigir la comunicación estratégica, entregando lineamientos claros acerca del discurso y la imagen institucional, según Portugal (2012), cada persona es un agente que transmite los mensajes clave de la institución. En ese sentido, los planes estratégicos de comunicación deben incluir instrumentos y herramientas para la comunicación interna y externa, considerando medios tradicionales y digitales.

Por ejemplo, la comunicación interna deberá contemplar herramientas, como, talleres de vocería, de cohesión de los equipos de trabajo, mantenimiento de un buzó de sugerencias, chats informativos internos, entre otros. Mientras

que la comunicación externa deberá incluir herramientas como un boletín informativo, informes de rendición de cuentas, conferencia de prensa, etc. Por su parte, las redes sociales también necesitan de un plan para el desarrollo de campañas informativas o educativas.

Por otro lado, para mejorar la comunicación estratégica no basta con la elaboración de un buen plan de comunicación, sino que es preciso contar con el respaldo y el compromiso de los cargos más altos y con mayor capacidad de decisión de las instituciones para impulsar su implementación. El posicionamiento y la imagen institucional no solo depende de las acciones que se implementen desde las unidades al cargo del tema, sino también de cada acto y comportamiento del resto del equipo, siendo fundamental que todo el personal se vea involucrado, conozca y se apropie del plan de comunicación, con el objetivo de garantizar su implementación efectiva.

Esta Guía pretende ser un documento práctico, de consulta y orientación para las unidades o direcciones de comunicación que deseen desarrollar su plan de comunicación.

La Guía que a continuación se presenta, recoge los aspectos antes mencionados, iniciando con la exposición de argumentos que justifican la importancia de elaborar un plan de comunicación. Antes de adentrarse a la planificación es esencial tener claridad y tomar conciencia sobre el alcance y las repercusiones de la comunicación institucional. Seguidamente se presenta, de forma sencilla y práctica, un paso a paso de la elaboración de cada uno de los instrumentos que conforman un plan de comunicación, desde un diagnóstico, hasta el proceso de socialización.

II. ¿Qué es la DIDAPOL?

El 21 de enero de 2018 entró en vigencia la Ley Orgánica de la Secretaría de Estado en el despacho de Seguridad y de la Policía Nacional de Honduras, mediante Decreto Legislativo No. 18-2017. Los artículos 5 y 15 de dicho Decreto dieron vida a la Dirección de Asuntos Disciplinarios Policiales (DIDADPOL) como una dependencia desconcentrada de la Secretaría de Estado en el Despacho de Seguridad con autonomía técnica, administrativa, financiera y operativa que tiene bajo su cargo investigar los hechos constitutivos de faltas graves y muy graves en las que incurran los miembros de la Carrera Policial y las/os funcionarias/os y empleadas/os de la Secretaría de Seguridad.

Según el Reglamento de Organización y Funciones de la DIDADPOL, la Unidad de Comunicación Institucional (UCI) es responsable de diseñar, coordinar y ejecutar estrategias de comunicación orientadas a la difusión de información actualizada y previamente autorizada por la Dirección, así como direccionar los procesos de comunicación y de relaciones públicas de la DIDADPOL.

De la misma manera, es responsable de establecer una estrategia de trabajo que coadyuve a nivel interno la difusión de información relacionada con los miembros de la Carrera Policial y la SEDS. La UCI debe, además, diseñar, coordinar y ejecutar estrategias de comunicación orientadas a la sociedad en general.

A continuación, se presentan la misión, visión, valor público, principios y valores:

MISIÓN

Somos el ente responsable de investigar los hechos constitutivos de faltas graves y muy graves en que incurran los miembros de la Carrera Policial y el personal de la Secretaría de Seguridad, garantizando los principios rectores del Derecho Disciplinario a fin de preservar los valores éticos.

VISIÓN

Para el 2026 ser una Institución consolidada, brindando a la ciudadanía un servicio confiable, transparente y respetuoso de los Derechos Humanos, aplicando el conocimiento jurídico en los procesos disciplinarios de la Policía Nacional y la Secretaria de Seguridad.

VALOR PÚBLICO

Incrementar el acceso a la Seguridad de la población a través de la implementación de políticas públicas en materia de seguridad que aseguren tener una Policía Nacional confiable y eficiente, al servicio de la ciudadanía en general, manteniendo índices bajos de comisión de faltas disciplinarias graves y muy graves.

PRINCIPIOS

- Prevención
- Igualdad de género y no discriminación
- Dignidad humana
- Responsabilidad
- Profesionalismo
- Imparcialidad
- Legalidad
- Debido procedimiento
- Racionalidad
- Transparencia

VALORES

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Eficacia y eficiencia
- Ética
- Identidad institucional

III. ¿Cuál es el propósito de esta guía?

La Guía es una herramienta que busca dar orientaciones y brindar conocimientos a las personas encargadas de las unidades de comunicación de agencias e instituciones del sector seguridad sobre el proceso de elaboración de un plan de comunicación, los pasos y herramientas para su socialización.

Además, a través de esta Guía se busca incrementar la conciencia sobre la importancia que tiene la comunicación en las instituciones y la necesidad de impulsarla desde el más alto nivel gerencial. Es fundamental tener en mente que la comunicación institucional es aquella función de gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas y externas, con el propósito, no solo de establecer y mantener una reputación favorable frente a los diferentes grupos de públicos de la organización, sino también de entablar relaciones de confianza y de colaboración mutua. Esta labor es responsabilidad de todo el personal de una institución y debe gestionarse desde todos los niveles y todas sus áreas. En esencia, el comportamiento institucional, cada acto de sus funcionarios y funcionarias, tiene un efecto en la percepción general de los públicos meta.

Si bien es cierto que se hace referencia a una experiencia en particular, la elaboración y socialización del Plan Estratégico de Comunicación de la DIDADPOL, a título indicativo se señalan las metodologías empleadas, sin embargo, cabe resaltar que esta Guía se puede aplicar a cualquier organismo similar y puede ser adaptada según el contexto y la entidad.

Esta Guía contiene dos partes principales.

La primera explica la importancia que las instituciones de seguridad cuenten con un plan de comunicación, a través del cual se reconozca el valor de trazar objetivos claros que permitan diseñar acciones estratégicas de comunicación que contribuyan al posicionamiento institucional, tanto con públicos internos, como externos.

La segunda parte de la Guía se adentra en el proceso de socialización del plan de comunicación, pues es tan importante tener una planificación, como darla a conocer a todo el personal de la institución, procurando una apropiación de sus contenidos que permita una implementación efectiva, que sea colaborativa e incluyente. Es fundamental que las instituciones asuman que la comunicación es una tarea y responsabilidad colectiva que tiene consecuencias en la imagen y posicionamiento institucional.

La Guía está dirigida a todas las personas que se encargan de las unidades o direcciones de comunicación de las agencias e instituciones del sector de seguridad y que, junto a los niveles de dirección o gerencias, deseen diseñar o actualizar un plan de comunicación y llevar a cabo un proceso de socialización que garantice la participación y la transferencia de conocimiento básicos de comunicación que coadyuven al fortalecimiento de la imagen y el posicionamiento de la institución.



IV. ¿Cómo utilizar la guía?

Si bien la Guía incluye el proceso de elaboración de un plan de comunicación, se enfoca con mayor detalle en su proceso de socialización, en tanto la apropiación del instrumento de planificación tiene una relación estrecha con la efectividad en su implementación, tomando en consideración que la comunicación es responsabilidad de todo el personal y cada miembro de la institución.



PARTE I

La primera parte de esta Guía aborda la importancia de elaborar un plan estratégico de comunicación (PEC) para las agencias e instituciones del sector seguridad, tomando en consideración los siguientes aspectos:

- La relevancia de **unificar un mensaje** que transmita la misión, la visión y los valores de la institución.
- La necesidad de **crear flujos de comunicación confiables y seguros**, tanto a lo interno, como a lo externo de la institución.
- La preeminencia de **fortalecer el posicionamiento y la imagen institucional**, a través de la planificación de las acciones y la optimización de los recursos .

Asimismo, la primera parte brinda un paso a paso de la elaboración de un plan de comunicación que puede ser aplicable para cualquier institución o agencia del sector seguridad. De igual manera, se incluye un paso a paso de la elaboración de cada instrumento, los cuales, idealmente, deben implementarse en un orden secuencial. Además, se brindan consejos prácticos para su desarrollo.

Se sugieren como instrumentos mínimos, los siguientes:



Para cada uno de esos instrumentos, se brindan aspectos claves a tener en cuenta durante su desarrollo.

PARTE II

La segunda parte de la Guía se centra el proceso de socialización del PEC, el cual también, puede ser aplicado en otros contextos similares. Este proceso incluye consejos y tareas a tener en cuenta durante la preparación y propone una agenda, así como la descripción de las actividades, los contenidos y un modelo de evaluación. El desarrollo de los talleres de socialización tiene dos fases:



Para cada una de estas fases, se describen sus pasos y algunas herramientas útiles para su desarrollo.



PARTE I



I. ¿Por qué elaborar un plan de comunicación institucional?

La comunicación tiene un poder importante en el posicionamiento y la imagen institucional, por lo que resulta fundamental anticiparse a los acontecimientos y planificar cada acción de comunicación en función de objetivos estratégicos de cada agencia o institución. La improvisación en la comunicación genera obstáculos innecesarios que, en muchos casos, perjudican a la institución, lejos de lograr mejorar la comunicación con sus públicos meta.

El plan de comunicación es tan necesario y relevante como el plan estratégico institucional. Ambos documentos son de carácter estratégico y tienen como finalidad, trazar los objetivos, las metas de una institución. Son como una especie de brújula que marca el camino para alcanzar los resultados esperados y que, a su vez, impiden que las acciones políticas, técnicas o comunicacionales se desvíen o tomen un rumbo inadecuado.

En otras palabras, la planificación permite:

- **Establecer una línea de base:** toda planificación inicia con un estudio o diagnóstico de la situación actual, **ya que es preciso tener un punto de partida objetivo** para saber cuál es la mejor ruta a trazar de acuerdo al contexto. Esto a su vez permite diseñar un sistema de monitoreo y evaluación que permita la realización de ejercicios de comparación para medir el rendimiento y recoja la evaluación de aquellos aspectos de mejora que se han identificado en la línea de base.
- **Reducir la posibilidad de cometer errores:** al tener claridad sobre los contenidos que se quieren comunicar, los medios por dónde hacerlo y los tiempos ideales, **se pueden esquivar errores que surgen con la improvisación.**

- **Mejorar la imagen institucional:** la proyección de la imagen es una tarea que **no se puede dejar al azar.** Planificando se puede lograr que los públicos meta perciban en la institución, lo que se desea, ya que permita trazar objetivos.

- **Tener un calendario de acciones:** no será necesario improvisar, pensando cada vez qué es lo más adecuado en hacer o decir en los siguientes meses, pues ya todo formará parte de una calendarización. **Permite mantener un orden, claridad y control** temporal de las acciones a desarrollar en el tiempo.

- **Optimizar recursos:** a través de la planificación se logra un **mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles**, ya que se priorizan para alcanzar los objetivos trazados.

- **Mejorar la comunicación con los públicos meta:** identifica las necesidades de información de cada uno de los públicos meta, **permite diseñar y comunicar mensajes claros y del interés de cada uno de ellos**, resultando en una mejor interacción.

- **Minimizar la desinformación:** la acción de planificar inicia con un análisis preliminar o diagnóstico de la situación actual, lo cual permite identificar vacíos de información o información falsa sobre el quehacer institucional, las cuales pueden ser atendidas con acciones de comunicación específicas. Al mismo tiempo, con **la planificación se contrarresta la desinformación**, pues al mantener un flujo de comunicación permanente, con objetivos y mensajes claros para los públicos meta, poco a poco, la institución se va transformando en una fuente de información confiable.

a. ¿Es importante planificar la comunicación en instituciones del sector seguridad?

Para cualquier institución es indispensable planificar sus acciones de comunicación, sin embargo, la seguridad ciudadana es un tema de interés a nivel global, por lo que el trabajo de una institución de este sector, usualmente cuenta con una mayor cobertura de los medios de comunicación, con lo cual existe un mayor nivel de exposición al escrutinio de la sociedad. Los temas como la seguridad, la prevención y el combate al delito y a la corrupción, así como la protección y el respeto a los Derechos Humanos de la población son temas de interés para los medios de comunicación, los cuales generan un sinnúmero de opiniones, por lo que es fundamental que las agencias e instituciones del sector seguridad se ocupen de aclarar su rol, su mandato y su alcance.

Por otro lado, las agencias e instituciones del sector seguridad no solamente se enfrentan al escrutinio de los medios de comunicación, sino de otros sectores de la sociedad, como organizaciones no gubernamentales, líderes de opinión, aliados y socios de cooperación internacional, así como cada ciudadano y ciudadana que requiere sus servicios. En ese sentido, es importante tener en cuenta que la planificación de la comunicación busca cumplir un objetivo fundamental: **contribuir a mejorar la confianza en su quehacer**. Por supuesto que la confianza no se genera únicamente a través de la comunicación, sino mediante el cumplimiento de los objetivos institucionales, siendo una entidad eficiente, eficaz, transparente y ética. Sin embargo, la comunicación juega un rol fundamental, ya que mediante acciones concretas se informa y se educa a los públicos meta sobre los resultados alcanzados, las buenas prácticas, los casos de éxitos y todo aquello relacionado con el quehacer institucional.

Ante este escenario, es imprescindible preparar las acciones de comunicación, tanto en el

nivel interno, como externo, considerando la comunicación offline y online. El esquema a continuación resume algunas ventajas de la elaboración de planes de comunicación diferenciados:

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

- **Genera un sentido de pertenencia** con la institución e identificación con la cultura organizacional
- **Mejora el clima laboral**, aumentando la productividad.
- **Democratiza la información**, estableciendo canales de comunicación fluidos y efectivos.
- **Motiva comportamientos y acciones proactivas.**

PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA

- **Permite caracterizar a los públicos meta**, identificando sus necesidades de información y consumo de medios.
- Mejora y cultiva las relaciones con los públicos meta, **generando confianza.**
- **Contribuye a la generación de alianzas estratégicas** para el cumplimiento de metas institucionales.
- **Logra el posicionamiento institucional** deseado y esperado.

PLAN DE MEDIOS DIGITALES

- **Consolida la comunidad online** de la institución, fidelizando a los seguidores.
- **Permite tener contenido permanente en las redes sociales** institucionales, lo cual impacta de forma directa en el tráfico social, es decir, la cantidad de personas que las visitan.
- **Crea una identidad institucional única** al marcar un estilo en el manejo y gestión de las redes sociales.

b. ¿Hay relación entre la comunidad y la gobernanza?

El mundo ha cambiado y la revolución de las redes sociales ha otorgado un papel protagónico a la sociedad civil en muchos aspectos, incluyendo en la gobernanza de los Estados y sus instituciones.

“La difusión de Internet, las comunicaciones inalámbricas, los medios de comunicación digitales y una serie de herramientas de software social han provocado el desarrollo de redes horizontales de comunicación interactiva que conectan lo local y lo global en cualquier momento” (Castells, 2014).



Esto supone un cambio en la manera de producir y difundir la información, ya que la sociedad civil también es generadora de contenidos y difusora de información.

La fórmula tradicionalmente conocida de la comunicación, donde un emisor transmitía un mensaje a un receptor, se ha modificado entre otros por la evolución de las tecnologías de la información. Hoy se cuenta con redes de participación y opinión que tienen la capacidad de influir e incidir en temas relevantes, pero, además, que demandan información sobre la forma de gestionar el Estado y sus instituciones. Lo

que se conoce como **sociedad del conocimiento** demanda un acceso universal a la información y al conocimiento en un entorno digitalizado.

Tomando en consideración este contexto, la comunicación estratégica se convierte en una herramienta que contribuye a mejorar la gobernanza de cualquier institución, transmitiendo mensajes de forma oportuna con información **veraz, fidedigna y comprobable**. El acceso a la información constituye un aspecto clave en la gobernanza de una institución del sector seguridad, en tanto, están sometidas a un escrutinio permanente de la sociedad y la opinión pública, al ser un tema de interés para la ciudadanía y que también contribuye a mejorar la transparencia institucional y la generación de confianza.

En ese sentido, la comunicación permite que la ciudadanía tenga acceso a la información, lo cual, a su vez, forma parte de las obligaciones que tiene una institución de rendir cuentas, brindando información para dialogar y dar respuestas concretas y eficaces sobre su gestión. Fomentar este intercambio es indicativo de una buena gobernanza y democracias saludables, pues la ciudadanía bien informada tiene el poder de influenciar los procesos de toma de decisiones en las políticas públicas, de acuerdo a la publicación de DCAF (2012) *“The role of the Media in Security Sector Governance: A toolkit for Trainers”*.

II. ¿Cómo se elabora un plan de comunicación?

La elaboración de un plan de comunicación institucional debe partir de una línea de base que permita identificar el estado actual en materia de comunicación; esto facilita el planteamiento de los objetivos que se quieren alcanzar en función de las áreas de mejora encontradas, además de aclarar los roles y competencias del personal en materia de comunicación institucional. Un adecuado diagnóstico permitirá una definición clara y precisa de los objetivos del plan de comunicación con una visión estratégica para la institución.

Partir de una línea de base también permite definir y diseñar acciones de comunicación que respondan a las verdaderas necesidades institucionales, así como tener referencias para comparar y medir el rendimiento y las mejoras. En gran medida, el éxito de la planificación, depende de una lectura adecuada del momento actual de la institución, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades de mejora y el contexto general, en el cual desarrollará su comunicación.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que un plan de comunicación está conformado por varios planes de trabajo, manuales y/o guías. Es necesario que la comunicación se planifique de acuerdo a objetivos, pero también según el público meta y los posibles instrumentos o herramientas de comunicación a utilizar. En ese sentido, se presenta a continuación la propuesta de instrumentos bases que conformaron el plan de comunicación de DIDAPOL. Esta propuesta ejemplifica los instrumentos que pueden hacer parte de un plan de comunicación institucional:



INSTRUMENTOS	ASPECTOS GENERALES	CASOS DIDADPOL
<p>DIAGNÓSTICO: Conocer el punto de partida</p>	<p>El diagnóstico se puede organizar por dimensiones de comunicación, como, por ejemplo, la visibilidad e imagen, los mensajes claves, los públicos meta, los medios de comunicación, etc.</p>	<p>Para conocer la situación actual de la institución, en el caso de DIDADPOL se realizó un diagnóstico basado en la revisión documental, entrevistas con actores clave y un análisis de las redes sociales.</p>
<p>PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA: Atender a los más cercanos</p>	<p>Un buen plan de comunicación interna incluye actividades lúdicas y de formación con el personal, así como de cohesión y confianza entre los equipos de trabajo.</p>	<p>La comunicación inicia desde adentro, procurando un buen clima laboral y acciones que motiven al personal. Este plan contempla la comunicación con los miembros de la Carrera Policial, considerando que, si bien DIDADPOL goza de autonomía, sigue formando parte de la Secretaría de Seguridad.</p>
<p>PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA: Proyectar la imagen deseada</p>	<p>Los planes de comunicación externa deben tomar en cuenta la diversidad de públicos de una institución, tratando de diseñar acciones específicas para cada uno de ellos.</p>	<p>Al ser una institución de reciente creación (2018), la DIDADPOL tiene un reto grande en cuanto a su posicionamiento con públicos externos para lograr, entre otras cosas, alianzas estratégicas, confianza de parte de la población y un modelo de gobernanza que favorezca la rendición de cuentas y la transparencia</p>
<p>PLAN DE MEDIOS DIGITALES: Conectar con los públicos meta</p>	<p>Conectar con los públicos meta, a través del mundo digital, es todo un reto y requiere de planificación, constancia y mediciones para adecuar los contenidos a la demanda de información de los públicos.</p>	<p>DIDADPOL tiene una fuerte apuesta por la comunicación en medios digitales y administra, a la fecha, cuatro (4) redes sociales.</p>
<p>MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL: Definir la personalidad</p>	<p>La creación de la identidad visual es un paso clave para armonizar la imagen y definir la personalidad institucional.</p>	<p>DIDADPOL ya contaba con un logotipo y slogan. Sin embargo, carecía de un manual que regulara el uso de su marca. Por otro lado, fue necesaria la evaluación de su slogan para que reflejara de una manera más clara y adecuado, su quehacer institucional.</p>

Ahora, para la elaboración de cada uno de estos instrumentos se siguieron algunos pasos que se describen a continuación:

DIAGNÓSTICO

1. Elegir la metodología

Es preciso hacer una **combinación de metodologías** para realizar un buen diagnóstico; esto permitirá tener un panorama más amplio de la situación. Por ejemplo, se debe realizar revisión documental de leyes, reglamentos y planes estratégicos y operativos, así como entrevistas a profundidad con actores claves, talleres con grupos focales y un análisis del manejo de las redes sociales. También se puede desarrollar un análisis FODA.

2. Definir la estructura de presentación de los resultados

Es necesario tener claridad en cómo se presentarán los resultados que arroje el análisis de la información recopilada. Esto dependerá de los objetivos y énfasis del diagnóstico. **Los resultados se pueden organizar en función de algunas dimensiones de la comunicación**, como el posicionamiento, los públicos meta, los mensajes, los medios de comunicación, entre otros. El objetivo de organizar la información por dimensiones de comunicación es conocer la situación actual para cada una de ellas.

3. Preparar los instrumentos de recolección de la información

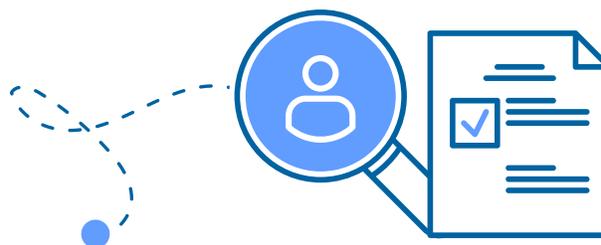
Los instrumentos dependerán de la metodología seleccionada, sin embargo, para el caso de las entrevistas, será necesario **preparar una guía de preguntas** que permita no solo recoger la información deseada, sino también tabularla y analizarla de acuerdo la estructura de presentación de resultados previamente

definida. En el caso de la revisión documental y el análisis de redes sociales, se deben observar aquellos aspectos relacionados a las dimensiones de comunicación seleccionadas para el análisis.

4. Recolección y análisis de la información

Idealmente se debe **iniciar con la revisión documental**, ya que esto permitirá tener un contexto que será de mucha utilidad al momento de realizar las entrevistas o grupos focales. Cuando se realicen las entrevistas, se debe tener la **disposición para escuchar** toda aquella información, con la cual, no se concuerde e incluso que no forme parte de la estructura de la entrevista, pues brindará contexto; pero no hay que perder el hilo de la entrevista. Para prestar total atención a la persona entrevistada y no perder el contacto visual, se sugiera grabar el audio de la misma, previo consentimiento del entrevistado/a.

El análisis de la información debe hacerse respetando las dimensiones de comunicación seleccionadas, con el objetivo de presentar información clara, concreta y útil, de forma que facilite el planteamiento de las conclusiones y/o recomendaciones. Es necesario que la institución defina si el diagnóstico es de carácter público o confidencial, ya que puede contener información sensible.



PLANES DE COMUNICACIÓN

Si bien la elaboración de los planes de comunicación es muy similar, cada uno de ellos (plan estratégico de comunicación, plan de comunicación interna, externa y plan de medios digitales) tienen diferencias sustanciales.

1. Definir los objetivos

Para la formulación de objetivos hay que pensar en grande, teniendo en cuenta la realidad que marca el diagnóstico. Los objetivos de un plan estratégico se pueden trazar a 5 años, sin embargo, los objetivos de planes operativos para la comunicación interna o externa, pueden trazarse anualmente, considerando el dinamismo en su implementación. Dependiendo del plan, se pueden definir objetivos cuantitativos y cualitativos. **Lo ideal es priorizar no más de 5 objetivos**, ya que para cada objetivo se deberán planificar las acciones de comunicación, no es recomendable definir una gran cantidad.



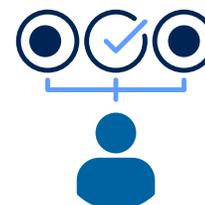
2. Trazar lineamientos generales

Es necesario **definir lineamientos generales** que regulen aspectos de la comunicación, como el manejo de los medios de comunicación, la producción de materiales audiovisuales e impresos, entre otros.



3. Identificar los públicos meta

La clasificación de públicos meta se realiza de acuerdo con el quehacer de la institución, pero también de sus objetivos estratégicos. Para el caso de una institución, no hace falta hacer una identificación detallada de los públicos, pero sí **es importante precisar los grupos o segmentos de la población** a los cuales se dirigirán los mensajes de comunicación, por ejemplo, instituciones de gobierno, ONG, medios de comunicación, etc.



4. Definir los mensajes clave

Para la definición de los mensajes, hay que pensar en lo que se quieren transmitir, tomando como base la misión, la visión, los principios y/o los valores institucionales. **Cada mensaje debe diseñarse de tal forma que transmita la esencia institucional**, de una forma clara, concreta, sencilla y respetuosa. Es importante tener en cuenta que para la definición de los mensajes es necesario contar con la colaboración del equipo técnico de la institución, además del visto bueno y aprobación de los cargos gerenciales y directivos.



5. Seleccionar los canales de comunicación

Una vez se conozcan los públicos meta, se podrán seleccionar los canales de comunicación, tomando en consideración que se cuenta con canales offline, como la televisión, la radio, la prensa escrita, la realización de eventos, talleres, seminario, foros, entre otros; y canales online, como la página Web, los boletines electrónicos, las redes sociales, el correo electrónico, mensajería digital y otros. **Los canales se deben escoger en función de las preferencias de los públicos meta**, sin dejar de tomar en cuenta las prioridades institucionales sobre dichos canales, así como la naturaleza institucional.



6. Definir las acciones de comunicación

Es momento de definir las acciones de comunicación que se implementarán, tomando en cuenta los canales que se han seleccionado previamente. Es decir, esos canales son los que permiten que los mensajes institucionales lleguen al público meta.



Las acciones de comunicación interna pueden incluir la realización de talleres de inducción, el envío periódico de un boletín informativo o la utilización de un chat corporativo para agilizar la comunicación. Mientras que las acciones de comunicación externa incluyen, por ejemplo, la planificación de una gira de medios, el diseño e implementación de campañas de información y educación, organización de eventos públicos y más.

En el caso de los medios digitales, dada su relevancia en el mundo actual, también es necesario planificar las publicaciones y organizar una parrilla de contenidos.

7. Calendarizar

Cuando la institución ya ha definido sus objetivos, sabe a quién se quiere dirigir, qué le quiere decir y cuáles son los canales y las acciones de comunicación, es momento de desarrollar una estrategia que organice los tiempos y los recursos. Trazar una hoja de ruta, con fechas de inicio y finalización permitirá desarrollar las acciones de forma ordenada. Para el caso de las redes sociales, es necesario contar con un calendario que especifique la red social a utilizar, incluyendo la fecha y la hora de publicación, el formato (imagen, GIF, video, etc.), el copy creativo (texto que acompaña la publicación) y las etiquetas.



8. Presupuestar

Es muy importante tener en cuenta que las acciones de comunicación necesitan la asignación de un presupuesto para poder llevarlas a cabo y para ello, también es importante priorizar las actividades. Algunas de ellas requerirán una mayor inversión, como eventos públicos, y otras pueden tener una inversión más modesta, como, por ejemplo, el pago de pauta en redes sociales. Sin embargo, **sin recursos, un plan de comunicación no puede funcionar** y esto también incluye al recurso humano. Idealmente, la unidad o dirección de comunicaciones de una institución debe contar con el personal idóneo para impulsar esta tarea, así como con el equipo necesario para hacer comunicación de calidad.



9. Diseñar los indicadores y planificar el monitoreo y evaluación

Es necesario diseñar **indicadores SMART**, es decir, que sean *específico (S)*, *medibles (M)*, *alcanzables (A)*, *relevantes (R)* y *con una Temporalidad específica (T)*. Esto permitirá medir las acciones de comunicación, respecto a los objetivos trazados y reorientarlas, en caso que sea necesario. A continuación, se detalla cada cualidad del indicador:



Específico (S): debe ser concreto y entendible para cualquier lector.

Medible (M): debe ser cuantificable y se debe contar con los medios para poder medirlo. De lo contrario no es posible una interpretación de los resultados.

Alcanzables (A): si bien el indicador puede ser ambicioso, debe ser realista, considerando los medios y recursos que tiene la institución para lograrlo.

Relevante (R): debe tener una relación directa con los objetivos institucionales, y por supuesto, del plan de comunicación.

Temporal (T): es decir que se debe basar en el tiempo de su cumplimiento. Es necesario definir un periodo para alcanzar una meta.

Algunos ejemplos de indicadores son:

A seis meses de implementación del plan de redes sociales, las visitas al portal Web de denuncias aumentarán en un:

25%

A un año de implementación del plan de comunicación interna, el porcentaje de empleados/as que manifiestan satisfacción sobre el clima laboral aumentará en:

50%

1. Definir el logotipo

Puede ser que se parta de un logotipo previamente definido, lo cual no modifica los pasos sugeridos a continuación, sin embargo, para una institución nueva, es necesario iniciar con este paso, tomando en cuenta que **el diseño represente el quehacer y la filosofía institucional**. En la definición del logotipo se incluyen aspectos como su uso, colores, tipografías, lema, posición, entre otros.



Es importante tener en cuenta que existen distintos logos:

- El logotipo incluye únicamente letras con un diseño (p.ej. Coca-Cola)
- El isotipo es un símbolo o dibujo (p.ej. Apple)
- El imagotipo es un símbolo y palabras sin agrupar (p.ej. Chanel)
- El isologo es un símbolo y palabras agrupadas (p.ej. Starbucks Coffee)

2. Diseñar el material

Con el logotipo definido, es necesario diseñar los materiales que ayudarán a mantener un buen uso de la marca institucional. Un manual de identidad visual debe contener, al menos:

- **Papelería:** incluye diseños de hojas membretadas, sobres, tarjetas de presentación, carpetas, diplomas u otro material que sirva para el trabajo diario institucional.
- **Publicaciones:** incluye plantillas para documentos, estudios, investigaciones, etc., afiches, trifoliales, infografías, entre otras cosas.
- **SopORTE para eventos:** incluye backings, banners, roll-up, fondos digitales y todo aquel material que sea requerido en el marco de un evento público.
- **Promocionales:** incluye muchos diseños, todo depende del alcance institucional. Por ejemplo, tazas, lapiceros, agendas, camisetas, mouse pad, etc.
- **Rotulaciones:** incluye a los equipos, oficinas, vehículos y otros.





PARTE II



I. ¿Cómo se socializa el plan de comunicación en la institución?

No solamente es importante el proceso de elaboración del plan de comunicación, sino también el proceso de su socialización, cuyo principal objetivo es **garantizar la adecuada implementación** del PEC dándolo a conocer a todo el personal de la institución para que se apropien del instrumento de planificación, reconociendo su valor estratégico para la comunicación y el posicionamiento institucional.

Para poder involucrar a todo el personal de una institución, se recomienda realizar varios talleres de socialización con grupos de no más de 20 participantes, con el objetivo de propiciar un ambiente para el intercambio de opiniones y el diálogo abierto. En el caso de instituciones con un gran número de colaboradores, se propone seleccionar al personal clave en la implementación del plan de comunicación.

a. ¿Qué hacer antes de iniciar los talleres de socialización?

Para garantizar el éxito del proceso de socialización, la etapa de preparación es de alta relevancia y es necesario considerar algunos aspectos importantes:

i. Perfil del facilitador/a

Se debe considerar que se requiere de una persona flexible y abierta que permita y fomente la participación, que conozca la materia a profundidad y que haya liderado el proceso de elaboración del plan de comunicación. Hay que tener en consideración que, por la naturaleza de los ejercicios propuestos, es necesario contar con el apoyo de otras personas que faciliten las mesas de trabajo, bajo la coordinación del facilitador/a principal.

ii. Metodología

La metodología a utilizarse en los talleres debe basarse en la participación, el dinamismo y la integración o cohesión grupal. Estos enfoques tienen por objetivo que los talleres no solo brinden el conocimiento, sino que se convierta en una actividad que permita el intercambio entre colegas.

iii. Compromiso

El involucramiento de los altos mandos institucionales es fundamental para lograr un compromiso real de parte de todo el personal. La comunicación estratégica debe ser una prioridad al más alto nivel de la institución, de modo que esta visión permee al resto del personal.

iv. Organización de los grupos

En aras de abordar temas de interés con cada grupo, se sugiere organizarlos de acuerdo al nivel jerárquico, es decir, talleres para mandos altos, mandos medios y niveles técnicos. Esto permitirá abordar aspectos más políticos de la comunicación con las altas autoridades y temas técnicos y operativos con el resto del personal.

v. Convocatoria

Idealmente, la convocatoria a los talleres debe hacerse con 2 semanas de anticipación para garantizar la participación de las personas y deberá ser enviada desde la Dirección General de la institución.

vi. Lugar

En caso que los talleres se desarrollen de manera presencial, es necesario acondicionar un lugar al aire libre, que reúna condiciones adecuadas para realizar plenarias, ejercicios en grupos o parejas, propiciando un ambiente seguro y agradable.

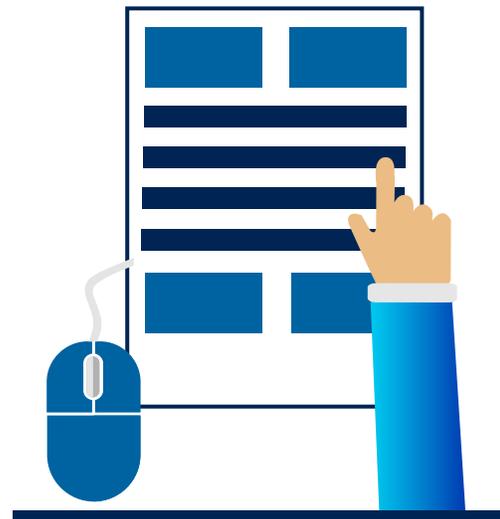
Para el caso de los talleres virtuales, es preciso contar con una plataforma que permita, como mínimo, la división de salas grupales y la grabación de las sesiones. Se recomienda hacer una sesión de prueba.

Ninguna jornada, ya sea presencial o virtual deberá exceder las 3 horas de trabajo, realizando al menos una pausa.

vii. Material

Se debe preparar el material para cada taller con suficiente anticipación, garantizando todos los recursos necesarios. Más adelante se detallan los materiales a utilizar.

Por otro lado, los planes de comunicación que se darán a conocer, deben enviarse junto con la convocatoria, procurando que el personal tenga el suficiente tiempo para leerlos.



b. ¿Cómo se organizan los talleres de socialización?

Para el desarrollo de los talleres de socialización es necesario tener en cuenta algunos aspectos relevantes:

- Para propiciar la participación es preciso permitir a los participantes hacer preguntas o comentarios a lo largo del taller, sin embargo, la persona que facilita debe tener control del tiempo para cumplir con la agenda.
- Para fomentar la concentración de los participantes, se sugiere iniciar el taller con un ejercicio de atención plena que tome entre 5 y 10 minutos y que permita que las personas enfoquen su atención al momento presente, procurando que saquen el mayor beneficio a su participación.
- El contenido debe basarse en los planes de comunicación, haciendo los énfasis necesarios de acuerdo con el grupo de trabajo.
- Es importante que los talleres de socialización presenten ejemplos o experiencias, sino reales, muy similares a la realidad institucional para que el personal conecte con el contenido de los planes y comprenda su rol en la implementación de estos.
- Al finalizar los talleres es importante enviar el formulario de evaluación y cualquier otro material o instrumento que haya quedado pendiente de enviarse.

i. Agenda

Teniendo en cuenta todos los puntos antes descritos, se presenta un modelo de agenda:

AGENDA				
	TEMA	ACTIVIDAD - CONTENIDOS	TIEMPO	RECURSOS
PRIMER BLOQUE	Bienvenida	-Palabras de máxima autoridad institucional	10 minutos	--
	Presentación de objetivos y agenda	-Exposición de facilitador/a	10 minutos	Proyección de documento de Word con agenda y tiempos
	Atención plena	-Ejecicio de atención plena guiada por el/la facilitador/a	10 minutos	Proyección de imágenes alusivas a la meditación y música relajante
	Diagnóstico de comunicación	-Exposición del facilitador/a	10 minutos	Presentación PowerPoint
SEGUNDO BLOQUE	Comunicación Interna	- Exposición del facilitador/a - Ejemplo de actividad de comunicación interna (juego en app móvil)	25 minutos	Presentación de PowerPoint App móvil (p.e. Kahoot) Teléfonos celulares
	Receso / 10 minutos			
	Comunicación externa	- Exposición del facilitador/a - Ejemplo de actividad de comunicación externa: <ul style="list-style-type: none"> ● Simulación de entrevista en medio de comunicación para altos y medios mandos. ● Identificación de logros institucionales para nivel técnico. ● Presentación de casos de atención al usuario/a para nivel técnico con énfasis en la atención al público. 	60 minutos	Presentación de PowerPoint Simulación de entrevista Sala individual (modalidad virtual). Salón privado, cámara, micrófono (modalidad presencial). Identificación de logros institucionales y presentación de casos de atención al usuario/a Salones grupales (modalidad virtual) Espacios de trabajo grupales, pizarra, marcadores (modalidad presencial)



AGENDA				
	TEMA	ACTIVIDAD - CONTENIDOS	TIEMPO	RECURSOS
TERCER BLOQUE	Manual de Identidad Visual	- Exposición del facilitador/a	20 minutos	Presentación de PowerPoint
CUARTO BLOQUE	Preguntas y respuestas	- Diálogo con participantes	10 minutos	

ii. Descripción de actividades y contenidos

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Bienvenida	Se sugiere que la más alta autoridad institucional brinde unas palabras de bienvenida, poniendo en valor de la comunicación estratégica, reiterando el compromiso desde los altos mandos y motivando la colaboración del personal en la implementación de los planes.
Presentación de objetivos y agenda	El/la facilitador/a repasará brevemente los objetivos del taller y explicará punto por punto la agenda a desarrollar, de tal manera que los participantes tengan claridad sobre las actividades y los tiempos de la jornada de trabajo.
Atención plena	Siguiendo un guion previamente desarrollado, el/la facilitador/a guiará a los participantes en un ejercicio de atención plena, el cual tiene por objetivo lograr la mayor concentración. El ejercicio se debe enfocar en regular la respiración de los participantes, motivándoles a tomar conciencia del momento presente e invitándoles a poner en pausa las preocupaciones y pensamientos del día a día para lograr un mejor aprovechamiento de la jornada de trabajo.



ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Diagnóstico de comunicación	<p>El contenido de este apartado se basa en los principales hallazgos del diagnóstico de comunicación o del análisis FODA que se haya realizado preliminarmente. El objetivo es dar a conocer la situación actual en materia de comunicación y los retos que se deben superar con la implementación de los planes de comunicación.</p>
Comunicación Interna	<p>El/la facilitador/a expone los objetivos y lineamientos generales de la comunicación interna, los públicos meta, mensajes, canales y acciones de comunicación.</p> <p>En cuanto a la trivía, el/la facilitador/a prepara, previamente, una batería de preguntas que deben cargarse en una app móvil como Kahoot. Las preguntas pueden variar, pero se sugieren que se relacionen con el quehacer institucional, por ejemplo, cuál es la misión o valores, cuáles son los ejes o programas estratégicos, qué procedimientos llevan a cabo, entre otros. Además, se pueden incluir preguntas sobre aspectos de comunicación, como, cuáles son las cuentas de redes sociales institucionales o cuántos seguidores tienen. El objetivo del juego es procurar un espacio de aprendizaje distinto y divertido que genere una cohesión entre el personal.</p>
Comunicación externa	<p>El/la facilitador/a expone los objetivos y lineamientos generales de la comunicación externa, los públicos meta, mensajes, canales y acciones de comunicación.</p> <p>Simulación de entrevista: Idealmente, con el apoyo de un profesional del periodismo se preparan preguntas con base en información institucional que sea de interés para los medios de comunicación, por ejemplo, la investigación de miembros de la policía por supuesta comisión de faltas disciplinarias. De forma individual o en parejas, los participantes se presentan en una sala privada (aplica para modalidad virtual y presencial) donde el/la periodista simulará una entrevista televisada o radial. Al final del ejercicio, cuando todos los participantes hayan hecho su entrevista, se debe dar una retroalimentación enfocada en la preparación de mensajes clave y consejos útiles para el manejo de entrevistas en varios formatos.</p> <p>Identificación de logros institucionales: En grupos, los participantes trabajarán en identificar un logro institucional que sea de interés para algunos de los públicos meta y procurarán hacer una redacción de este, de forma clara y concreta, rescatando algunos de los mensajes clave institucionales. Se pueden considerar logros institucionales, el otorgamiento de reconocimientos o premios nacionales o internacionales, e cumplimiento de metas y objetivos de la planificación institucional, etc. Cada grupo deberá contar con un/a facilitador/a que apoye en caso de preguntas.</p>

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
<p>Comunicación externa</p>	<p>Al finalizar el ejercicio, cada grupo hará una exposición de su trabajo y el/la facilitador/a brindará conclusiones y recomendaciones generales, haciendo énfasis en la vinculación del trabajo político y técnico que realiza la institución y la implementación de los planes de comunicación.</p> <p>Presentación de casos de atención al público</p> <p>En grupos, cada facilitador/a de mesa de trabajo presentará un caso de atención al público que presente algún reto para el personal, por ejemplo, atención a personas de la comunidad LGTBI o abordaje de un usuario molesto o violento. El grupo debe proponer una solución de atención, respetando los valores y principios institucionales, así como sus leyes y reglamentos.</p> <p>Al finalizar el ejercicio, cada grupo expondrá el caso y su solución. El/la facilitador/a brindará conclusiones y recomendaciones sobre la atención de los casos presentados.</p>
<p>Manual de Identidad Visual</p>	<p>El contenido debe basarse en el manual de identidad visual desarrollado, sin embargo, se debe hacer énfasis en la importancia de hacer un buen uso del logotipo, el lema y todos sus elementos, aclarando que la identidad institucional también debe cuidar la imagen. En el caso que aplique, también se debe solicitar al personal que utilicen los formatos y las plantillas que estipula el manual. Previamente al taller, se deben enviar todos estos materiales.</p>
<p>Preguntas y respuestas</p>	<p>Si bien este espacio está exclusivamente destinado para el intercambio y el diálogo con los participantes, a lo largo del desarrollo del mismo, el/la facilitador/a debe permitirles hacer consultas o comentarios, sin que esto signifique no respetar los tiempos para cada bloque y actividad.</p>

c. ¿Qué hay que mejorar en el futuro?

Al finalizar cada taller, es preciso enviar un formulario para que los participantes hagan una evaluación de este. Se sugiere utilizar herramientas como Google Forms o Survey Monkey, las cuales son de uso fácil y accesible.

Utilizando la siguiente escala del 1 al 5, se proponen evaluar algunos aspectos:

PUNTUACIÓN EVALUACIÓN DE LOS TALLERES				
1 Excelente	2 Bueno	3 Regular	4 Malo	5 Muy Malo

Organización del taller

- Tiempo de la convocatoria.
- Duración del taller.
- Atención a dudas, consultas y comentarios previas y durante el taller por parte del/a facilitador/a.

Desarrollo del taller

- Metodología empleada.
- Materiales de apoyo utilizados o entregados a los participantes.
- Conocimientos adquiridos.

Facilitación

- Conocimiento de la materia.
- Cumplimiento del programa.
- Claridad en las respuestas.

Utilizando la siguiente escala del 1 al 5, se proponen evaluar algunos aspectos:

PUNTUACIÓN EVALUACIÓN DE LOS TALLERES				
1	2	3	4	5
Altamente probable	Muy probable	Probable	Algo probable	Improbable

Aplicación

- Los materiales entregados son útiles para aplicar lo aprendido.
- El contenido del taller es útil para el desempeño de sus labores.
- Lo aprendido en el taller, lo podrá poner en práctica en su puesto de trabajo.

Sugerencias

- Colocar aspectos adicionales que se quieran compartir sobre el taller.

Bibliografía

Aceves, Francisco (2007) *Seg. Medios de Comunicación y Gobernabilidad Democrática. XXVI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. Asociación Latinoamericana de Sociología.* México.

Castell, Manuel (2009). *Comunicación y Poder. (1era ed.).* España.

DCAF (2012). *The role of The Media in Security Sector Governance: A Toolkit for Trainers.* Suiza.

Pineda, Migdalia (2007). *Gobernabilidad, Comunicación y Exclusiones Sociales en América Latina. Una Agenda Para Investigar.* Revista ORBIS. Año 3 / No. 7.

Portugal, Rolando. (2012). *Fundamentos de la comunicación institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión.* España.

