

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA COMUNICATIVA PARA EL CONCEJO  
MUNICIPAL DE RIVERA HUILA**

**MARIA FERNANDA HOUGHTON TRIVIÑO  
DIANA LORENA FIGUEREDO SERRANO  
ADRIANA MARCELA LADINO MURCIA**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO  
NEIVA, 2011**

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA COMUNICATIVA PARA EL CONCEJO  
MUNICIPAL DE RIVERA HUILA**

**MARIA FERNANDA HOUGHTON TRIVIÑO  
DIANA LORENA FIGUEREDO SERRANO  
ADRIANA MARCELA LADINO MURCIA**

Asesor  
**FERNANDO CHARRY GONZALEZ**

Presentado como requisito para optar por el título de Comunicador Social y  
Periodista de la Universidad Surcolombiana

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO  
NEIVA, 2011**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

**Director**

---

**Jurado 1**

---

**Jurado 2**

Universidad Surcolombiana, Sede Neiva, Abril de 2011

## DEDICATORIA

A Dios principalmente por haber hecho posible este deseo que por mucho tiempo tuve dentro de mi corazón y que hoy gracias a Él es una realidad.

A mis padres, Nepo Figueredo y Nora Serrano, quienes me brindaron los medios y herramientas para mi formación personal y profesional e inculcaron en mí el amor hacia el estudio.

A mis compañeras de tesis y familiares que comparten esta alegría y por último y no menos importante a una persona muy especial que ha estado a mi lado durante este largo proceso e infundo en mi la energía, motivación y fuerzas necesarias para no desistir con este anhelo.

***Diana Lorena Figueredo***

A Dios, que ha iluminado y guiado siempre cada uno de mis pasos, me ha dado la riqueza espiritual que he necesitado en todos los momentos difíciles y las fuerzas necesarias para seguir luchando y no desfallecer ante los obstáculos que se me presentaron a lo largo de este camino.

A mi madre, porque gracias a ella hoy puedo culminar esta etapa de mi vida, gracias mami por tener siempre fe en mí, por apoyarme todos estos años y no desfallecer nunca pese a todas las adversidades, gracias por haberme formado con principios y valores y por haberme inculcado la importancia de ser alguien, hoy sé que sin ti nada de esto hubiera sido posible.

A mi tía Laura, por ofrecerme su hogar y hacerme parte de él, gracias por cuidarme cuando estuve enferma pero sobre todo gracias por soportar todos mis malos ratos y mal genios.

A ti Lore porque aunque a veces no encuentras la mejor manera para decirme las cosas siempre me haces caer en cuenta de mis equivocaciones, gracias por darme esos empujones extra siempre que los necesite y sobre todo gracias por estar a mi lado y nunca dejar de creer en mí.

A mis sobrinas Isabella, Samanta y Valentina, que son los motores que impulsan todos mis días.

A mis compañeras de tesis y amigas Diana y Mafe por haber confiado en mí para el desarrollo de este proyecto que hoy nos permite escalar un peldaño más en nuestros proyectos de vida.

A mis profesores, gracias por su tiempo, por su apoyo, así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

A mis amigos y familiares, esos que siempre estuvieron conmigo, dándome alientos y no dejándome decaer cuando las cosas no se veían muy bien, ustedes saben quiénes son, no los nombro porque no terminaría, pero les doy de todo corazón las gracias.

***Adriana Marcela Ladino Murcia***

A la memoria de los Concejales del Municipio de Rivera - Huila, inmolados el 27 de febrero de 2006, a consecuencia del conflicto armado interno de nuestro país.

A mi madre, Librada Triviño, por brindarme su amorosa dedicación y apoyo incondicional en mis proyectos y metas; al igual que al resto de los miembros de mi familia.

A mis compañeras de tesis, por brindarme su amistad, esfuerzo y acompañamiento.

Y a mi sobrina María Lucía Houghton Triviño, para que este trabajo de grado sea ejemplo a seguir en su vida académica y profesional.

***María Fernanda Houghton Triviño***

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas y su Programa de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad Surcolombiana por brindarnos las herramientas teóricas y prácticas que hoy al final de este proceso son la base para desempeñarnos como profesionales en la Comunicación. A nuestro coordinador y asesor Fernando Charry a quien agradecemos su acompañamiento y recomendaciones para con este proyecto de investigación el cual concluimos con buenos resultados. A los once miembros del Concejo Municipal de Rivera, hombres comprometidos con el servicio a la comunidad. Así mismo nuestros más sinceros agradecimientos a la Alcaldía Municipal, Entidades Descentralizadas y Presidentes de Juntas de Acción Comunal por su espíritu participativo y por brindarnos información valiosa y precisa. Y por su puesto a nuestras familias, soporte y a poyo incondicional en la consecución de nuestras metas.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	9
1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	11
2. OBJETIVOS.....	13
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
3. JUSTIFICACIÓN.....	14
4. MARCO TEÓRICO.....	16
4.1 LOS CONCEJOS MUNICIPALES.....	18
4.2 COMUNICACIÓN, PARTICIPACIÓN Y POLÍTICA.....	19
4.3 LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES POLÍTICAS.....	23
4.4 GESTIONAR LA COMUNICACIÓN.....	25
4.5 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES.....	28
4.6 ANTECEDENTES REGIONALES.....	30
4.7 CONCEPTOS OPERATIVOS.....	31
5. METODOLOGÍA.....	34
5.1 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	34
5.2 TÉCNICAS.....	34
5.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	35
5.4 RESULTADOS.....	36
6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	38
6.1 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	38
6.1.1 Entorno o realidad corporativa.....	38
6.1.2 Ubicación y cobertura.....	44
6.1.3 Administración.....	46
6.1.4 Servicios.....	49
6.1.5 Filosofía corporativa.....	50

6.1.6	Objetivos estratégicos y planes de acción.....	51
6.1.7	Identidad e imagen corporativa.....	52
6.1.8	Formas de comunicación.....	52
6.1.9	Públicos.....	57
6.2	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	59
6.2.1	La comunicación entre el Concejo municipal de rivera y las instituciones representativas del municipio.....	59
6.2.2	La comunicación entre líderes y Concejales.....	69
6.2.3	Procesos comunicativos al interior del Concejo municipal.....	81
6.2.4	Limitantes de comunicación.....	88
6.2.5	Matriz DOFA (dificultades, oportunidades, fortalezas y amenazas).....	89
6.2.6	Propuesta comunicativa.....	96
6.2.7	Visibilización de productos.....	113
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	116
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	119
9.	ANEXOS.....	122
Anexo A.	Guía de entrevista a concejales.....	122
Anexo B.	Guía de entrevista a representantes de instituciones.....	125
Anexo C.	Formato de revisión de actas de sesión.....	127
Anexo D.	Formato encuesta a presidentes de Juntas de Acción Comunal.....	128



## INTRODUCCIÓN

El Concejo Municipal de Rivera-Huila, hace parte de las Corporaciones públicas que se encuentran en crisis por la pérdida de legitimidad y confianza por parte de los ciudadanos, y a nivel local es una de las instituciones más representativas de la democracia. Una manera de conocer la situación por la que atraviesan los Concejos, es mediante la comunicación corporativa, ya que permite diagnosticar el estado de los procesos comunicativos internos y externos con el fin de mejorar las relaciones entre sus distintos públicos y al mismo tiempo contribuir al desarrollo de su misión consitucional, entre otras muchas posibilidades.

El fin del presente estudio es disponer de elementos teóricos y prácticos que permitan conocer los procesos comunicativos del Concejo de Rivera, tanto en su interior, como entre éste y las principales instituciones del municipio y los líderes comunitarios, para diagnosticar su estado y diseñar una Propuesta Comunicativa, acorde con las necesidades de la Corporación.

La metodología utilizada se basó en técnicas cualitativas y cuantitativas, como la entrevista estructurada a plicada a los Concejales y a los directivos de las instituciones seleccionadas para el estudio; también se utilizó la encuesta aplicada a 41 Presidentes de Juntas de Acción Comunal, la observación directa y la revisión documental, de las actas de sesión del Concejo entre el periodo 2006-2009.

La información recogida fue sistematizada y analizada de acuerdo con la metodología para el diseño del Mapa Integral de Comunicaciones y el Plan Estratégico de Comunicaciones<sup>1</sup>. La primera parte del informe comprende un marco teórico que parte de la relación entre comunicación y política hasta desembocar en lo estrictamente concerniente a la gestión de la comunicación corporativa en el Concejo de Rivera. Los resultados empiezan con el Análisis Situacional del Concejo, luego se encuentra la caracterización de las prácticas comunicativas entre el Concejo y las Instituciones; seguida por las prácticas entre el Concejo y los líderes comunitarios. Luego se encuentran los procesos comunicativos al interior del Concejo.

---

<sup>1</sup> Propuestos por Sandra Fuentes y Andrés Aljure, respectivamente en el libro Los profesores Tienen la Palabra. Barcelona: Design Grupo Editorial. 2005.

Finalmente está la Propuesta Comunicativa, antecedida por la Matriz Dofa, que da cuenta de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización. La Propuesta contiene dos estrategias por eje temático, con sus respectivas tácticas, actividades, indicadores de gestión y metas.

## 1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Los Concejos Municipales en nuestro país han perdido legitimidad y confianza como institución política, tal como lo sostiene el ex Concejal Bercelio Navarro<sup>2</sup>, luego de analizar diferentes congresos de la Federación Nacional de Concejos, FENACON. La falta de transparencia y rendición de cuentas los visibiliza como una organización corrupta e ineficiente, así mismo las iniciativas o Acuerdos Municipales que han sido asignadas exclusivamente mediante la ley 136 de 1994 al Alcalde municipal poco los motivan a presentar propuestas, factores que los entrevén como organismos que no trabajan por la comunidad y que por el contrario velan por sus propias necesidades económicas e intereses políticos.

Cabe resaltar que los Concejos Municipales han caído en un proceso de deterioro, en especial los pertenecientes a Municipios de quinta y sexta categoría como el Municipio de Rivera - Huila, y que refleja la situación maltrecha y débil en que se encuentra nuestra democracia local. Estas condiciones y características inciden directamente con el bajo desempeño de su gestión, en detrimento de los intereses de la comunidad que los ha elegido.

El Concejo Municipal es la imagen de la democracia local, la pérdida de credibilidad hacia esta institución debilita la democracia misma, así como el espacio de interacción de la comunidad con el Estado, entendiendo al Concejo Municipal como puente entre estos dos actores.

La comunicación juega un papel fundamental al momento de analizar esta crisis de los Concejos Municipales, puesto que su nula o inadecuada gestión incide negativamente en la percepción pública sobre su desempeño final y sobre el desempeño al interior de la misma corporación, entre otros aspectos. Aquí la comunicación es concebida de manera estratégica, en la medida que se basa en el análisis, diagnóstico y mejoramiento de los procesos comunicativos de la corporación, con el fin de afianzar las relaciones entre sus distintos públicos y al mismo tiempo contribuir al desarrollo de sus objetivos<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> NAVARRO A. Bercelio. ¿Por qué no funcionan los Concejos Municipales? Blog "Maicao al día" (Online) <http://maicaoaldia.blogspot.com/2009/03/por-que-no-funcionan-los-concejos.html>

<sup>3</sup> ALJURE, Andrés. *El Plan Estratégico de Comunicación*. Autores Varios. Los Profesores Tienen la Palabra. Barcelona: Design Grupo Editorial. 2005.

La carencia de una estrategia comunicativa acorde con las necesidades del Concejo de Rivera y su entorno ha impedido que las comunidades y la ciudadanía estén debidamente informadas sobre la labor, gestión y proyectos desarrollados por los Concejales. Esta situación genera un desconocimiento y una desinformación en la comunidad afectando la imagen de eficiencia y de responsabilidad, que se considera debe cumplir cada uno de los miembros del Concejo. Sumado a esto, existen otros actores dentro del municipio que por su condición de población desplazada y emigrante no conocen a los representantes de los diferentes sectores, ni mucho menos, estos líderes se encuentran al tanto de las necesidades y problemáticas de los nuevos pobladores.

Además de los problemas estrictamente relacionados con la comunicación y la información, el Concejo de Rivera se encuentra inmerso en un contexto de varios factores que inciden negativamente en su buen desarrollo; algunos de ellos tienen que ver con el orden público y otros con las relaciones de poder entre éste y otras instituciones de la localidad como la Alcaldía Municipal.

En tal sentido, urge diagnosticar el estado de los procesos comunicativos del Concejo Municipal de Rivera, tanto interna como externamente, para identificar sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, y luego diseñar una Propuesta Comunicativa, que le permite mejorar y fortalecer sus relaciones en este campo.

## **PREGUNTA PROBLEMA**

Se formula la siguiente ***pregunta central de investigación***:

¿Qué Propuesta de Comunicación diseñar para el Concejo Municipal de Rivera-Huila, con el fin de fortalecer sus tejidos comunicativos internos y externos, visibilizar su labor y mejorar su imagen ante la comunidad?.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Conocer las prácticas comunicativas internas y externas del Concejo Municipal de Rivera (Huila) y diseñar una Propuesta Comunicativa para su fortalecimiento.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Caracterizar las prácticas comunicativas internas del Concejo Municipal de Rivera-Huila entre el periodo 2006-2009.
- Conocer las prácticas comunicativas del Concejo Municipal de Rivera-Huila con las principales instituciones locales y con los líderes comunitarios del municipio, e identificar su efectividad.
- Diseñar una Propuesta Comunicativa para el Concejo Municipal de Rivera-Huila.

### 3. JUSTIFICACIÓN

De conformidad con la situación problemática encontrada y los objetivos trazados, el presente estudio cobra total validez toda vez que busca generar impactos significativos en el Concejo Municipal de Rivera-Huila, en primera instancia, y en las instituciones y habitantes del municipio, quienes conforman los principales públicos de la corporación edilicia. Dichos impactos se traducen directamente en el mejoramiento o fortalecimiento de los procesos comunicativos internos y externos del concejo, que al mismo tiempo redundan en el buen desarrollo de los objetivos de la corporación y por ende en el bien público, teniendo en cuenta que al ser una organización, se mueve en un entorno dinámico donde la comunicación es una herramienta de gestión valiosa y transversal a todos sus procesos.

La crisis por la que atraviesan los Concejos es muy compleja, por todos los factores que inciden en ella (políticos, económico, sociales, etc.), por lo tanto es posible abordar su estudio desde diferentes disciplinas o enfoques. Aquí se ha optado por la comunicación corporativa por varias razones; en primer lugar, los Concejos Municipales también son organizaciones, en las cuales la comunicación corporativa tiene su campo de acción.

Todas las organizaciones están llamadas a implementar estrategias que les permitan gestionar integralmente sus procesos comunicativos, y no sólo las organizaciones con fines netamente lucrativos. Desde este punto de vista de la comunicación, las organizaciones son entes vivos que se mueven en el entorno, que interactúan y por lo tanto deben garantizar que esa relación sea la mejor y la adecuada en función de sus objetivos organizacionales o misionales.

Por otra parte, el presente estudio es uno de los pioneros en el departamento sobre el estudio de la comunicación en los Concejos Municipales. Al respecto sólo se encuentra una investigación sobre el desarrollo histórico del Concejo Municipal de Pitalito, desarrollada en el Programa Comunicación Social y Periodismo de la Universidad Surcolombiana.

Además de diagnosticar las prácticas comunicativas internas y externas del Concejo Municipal de Rivera-Huila, este estudio comprende una Propuesta Comunicativa acorde con las necesidades de la corporación, que define

claramente una ruta de trabajo para mejorar y fortalecer sus procesos comunicativos.

#### 4. MARCO TEÓRICO

*“La comunicación no se agota en los medios masivos, sino que abarca todas las formas compartidas de significación que se realizan en la sociedad”*

Omar Rincón

La comunicación y la política, como dos escenarios fundamentales en el marco de la presente investigación, guardan una relación más allá de la simple casualidad dada al momento de escoger el objeto de estudio. Teniendo en cuenta las consideraciones de Alvaro Duque, quien señala que la política son interacciones entre los diversos actores sociales –con intereses comunes- que luchan por acceder o influir sobre el poder público, tenemos que “la política es interacción y la interacción no es otra cosa que comunicación”<sup>4</sup>. La comunicación política es muy útil a la hora de examinar los sistemas políticos, la forma como se dan los procesos de comunicación entre la clase política y los ciudadanos, determina en gran medida las características y la distribución del poder en una sociedad.

Más que el foco desde donde es posible analizar la política, la comunicación se puede convertir en una estrategia de construcción política, por una sencilla razón: la ciudadanía, algo que se aprende, sólo puede cumplir su papel en la medida que disponga de las herramientas de juicio suficiente, es decir, de información. Pero eso no es todo; Duque afirma que esto es posible “entendiendo la comunicación política, a partir de una doble perspectiva. Primera, la transmisión de información y conocimientos políticamente relevantes. Segunda, que es en la que más he insistido en el momento, la creación de significaciones mediante las interacciones que vinculan a los actores sociales y políticos”<sup>5</sup>. Es que según el autor, el problema de la democracia no es tanto la falta de participación política, sino más bien la falta de comprensión política de los ciudadanos.

El panorama del sistema político democrático vigente es desalentador si se tiene en cuenta que la política se ha vuelto un quehacer especializado y técnico, donde

---

<sup>4</sup> DUQUE S. Álvaro. Puntos de encuentro entre lo comunicacional y lo político. En: Herrán, María Teresa y Duque, Álvaro (eds.), Lo político desde la comunicación, Bogotá: Universidad Javeriana. p. 13

<sup>5</sup> Ibíd. p. 16



la participación del ciudadano se limita a la elección formal de sus gobernantes. Ossadón lo describe así:

De hecho la historia reciente está plagada de hechos que confirman la existencia de una apatía ciudadana, frustración y falta de horizontes en las nuevas generaciones, escasas oportunidades para la participación social, individualismo y consumismo convertidos en proyectos colectivos. También abundan –no sin razón- las imágenes de arrogancia, frivolidad y sobreactuación de los políticos, el tecnicismo de la legislación parlamentaria, la planificación centralizada del gasto fiscal, la espectacularización de la política en la televisión, etc. Conjunto de fenómenos que nos hablan de la política emergente y moderna, reducida a un mero acto de cálculo, cada vez más tecnificado e instrumental (el marketing), cuyas decisiones las toma un número cada vez menor de personas.<sup>6</sup>

Ante la ausencia de formas y canales institucionales sólidos para la participación, es posible regenerar la política mediante el acercamiento de los sujetos, de la sociedad y del gobierno a la problemática del desarrollo, afirma Ossadón. Y es allí donde entra a jugar un papel importante la comunicación social. Un primer momento de la política es el programático, es decir, el que se da cada vez que hay proceso de elecciones, el otro es el de la gestión o de gobierno. Es necesario hacer esta distinción puesto que en cada uno de ellos la comunicación y la participación adquieren características muy distintas. Bien podríamos afirmar que ambas están más presentes en el primer momento, aunque más que con intenciones de diálogo, con el interés de convencer y orientar la opinión. Luego, durante el periodo de gobierno, esta relación de comunicación y participación disminuye de la misma forma como los mandatarios se distancian de las comunidades y se dedican a gobernar. A partir de entonces la política se relega a la muestra de resultados.

En Colombia, pasar de una democracia representativa a una participativa, ha tenido serias dificultades, incluyendo algunas comunicacionales. María Teresa Herrán<sup>7</sup> se refiere explícitamente a la poca socialización de los valores sobre la democracia participativa. Por ejemplo, la igualdad es un elemento esencial del Estado Social de Derecho, pero ¿cómo es percibida en las distintas esferas del poder y del pueblo? Otros elementos son la procura de un mínimo existencial a

---

<sup>6</sup> OSSADÓN Fernando. Ciudadano ¿participas del desarrollo? Una reflexión desde la comunicación social. En: Escenografías para el diálogo. Comunicación, política y Cultura. Cedral, Calandria. Lima: mayo 1997 p. 297

<sup>7</sup> HERRAN, M. Teresa. Lo comunicacional y las culturas políticas ¿cómo encontrar un sentido común? Apuntes para la reflexión. En: Escenografías para el diálogo. Comunicación, política y Cultura. Cedral, Calandria. Lima: mayo 1997. p. 22-23

todos los ciudadanos (espacio vital efectivo), que es obligación del Estado, y también la procura por el orden económico y el orden social.

Herrán asegura que ya no es posible hablar de una cultura política como tal, sino que existen diversas culturas políticas, más allá de entender ésta como la relación entre gobernantes y gobernados. Esto es posible evidenciarlo con la simple existencia de sistemas políticos paralelos, como por ejemplo, la relación política entre guerrillas, narcotraficantes, paramilitares y políticos tradicionales.

#### **4.1 LOS CONCEJOS MUNICIPALES**

Los Concejos Municipales aparecieron en la antigua Roma con la misión fundamental de colaborar en la gestión municipal. Ya al finalizar la Edad Media éstos manejaban los asuntos administrativos corrientes en todos los campos, de tal modo que los estatutos del concejo constituían una auténtica legislación municipal. A América Latina llegaron bajo la forma de cabildos y eran uno de los principales órganos de gobierno local, en donde participaban españoles colonizadores y criollos mercantilistas, y en sus manos estaban tareas como definir algunos tributos, el estatuto de policía local y el régimen de libertades y derechos de la población. Luego de la independencia, el concejo pasó a ser parte del nuevo sistema institucional y se constituyó en entidad coadministradora del municipio, con el objetivo de velar por la solución de los problemas comunitarios.

En la actualidad los Concejos no han sido ajenos a la crisis que afecta a los órganos colegiados de representación popular (parlamento, congreso, asambleas...). “Estos órganos de representación popular que importantes dentro del camino de la consolidación democrática, hoy se están revaluando, porque la gente ya no necesita ni quiere que otras personas la representen a la hora de tomar decisiones que afectan y comprometen su propia existencia o destino colectivo”<sup>8</sup>, señala Alfredo Manrique. La gente percibe estos órganos como nido de la corrupción o guarida de políticos indolentes con la situación general del país. Manrique señala a los partidos políticos como los principales responsables de esta situación, y reclama la recuperación del concejo como escenario de debate

---

<sup>8</sup> MANRIQUE, R. Alfredo. Los concejos municipales (introducción). En: QUICENO A. Consuelo y DUQUE Q. Mauricio. Normas constitucionales y legales aplicables al concejal. Biblioteca Jurídica. Bogotá: 1998. p. 26

dialéctico de la democracia local, que parta de una profunda transformación de los partidos y del quehacer político.

El mismo autor ha definido dos tareas inaplazables de los Concejales en los Municipios para que sean protagonistas del proceso de consolidación de la democracia local. Por una parte, el Concejo debe ser una escuela de liderazgo social y político; entendiendo al líder como una persona que es capaz de ponerse en el lugar del otro, para pretender interpretar las esperanzas y problemas de la gente, planteando propuestas y alternativas de solución, sin que sea una acción caudillista ni paternalista, sino un proceso facilitador para que las personas ejerzan sus responsabilidades sociales. Y por otra parte está la reconstrucción del paradigma ético a partir del ejemplo, que permita superar la actual crisis de corrupción, impunidad e irrespeto cotidiano a la dignidad del ser humano. Según Manrique, para ello es necesario volver racionales y solidarias las prácticas sociales y educar a los ciudadanos para respetar las reglas de juego de la democracia.<sup>9</sup>

## **4.2 COMUNICACIÓN, PARTICIPACIÓN Y POLÍTICA**

La comunicación tiene distintos apellidos dependiendo del interés temático mediante el cual se aborde. En ese sentido, una cosa es hablar de comunicación organizacional y otra de comunicación política. El asunto aquí es que el objeto de estudio comprende una organización política abordada desde el punto de vista de la comunicación organizacional. Por lo tanto, los ejes temáticos aquí abordados contienen elementos de ambas partes, con el fin de alcanzar la mayor comprensión posible del campo en el cual se desenvuelven esta clase de organizaciones.

Al establecer la relación comunicación – política es casi imposible que no aflore el tema de la ciudadanía. Este es precisamente uno de los escenarios propuestos por Omar Rincón<sup>10</sup> para pensar la comunicación, el escenario comunicación y ciudadanía. “¿Cómo conectarnos como ser conjunto, cómo hacernos colectivo, cómo ser mejores como tribu?” son algunos de los interrogantes que se hace el

---

<sup>9</sup> Ibíd. p. 30-31

<sup>10</sup> RINCON, Omar Gerardo. Escenarios para pensar la comunicación: entre estéticas y ciudadanías. En: Escenografías para el diálogo. Comunicación, política y Cultura. Cedal, Calandria. Lima: mayo 1997. p. 45

autor, y seguido señala que construir ciudadanía se ha convertido en el eje fundamental del desarrollo político y social. “La comunicación se debe convertir en proyecto constructor de ciudadanía, servir como herramienta a las comunidades, funcionar como mecanismo estructurante de lo social y de lo político”. Específicamente el autor enumera cinco acciones que le corresponden a la comunicación en ese escenario:<sup>11</sup>

1. Dejar el trabajo coyuntural e individual y promover redes de conexión entre el Estado, la academia, los expertos, las ONG's, para hacer más efectivo y dinámico el trabajo social.
2. Capacitar a los sectores no gubernamentales y gubernamentales para usar la comunicación para la socialización y apropiación de desarrollo social, la ciudadanía cultural y la producción de sentido social.
3. Comprender que la comunicación es efectiva en la construcción de la agenda pública y la visibilidad social, pero que para ser políticamente potente y actuar en función cultural se debe establecer un trabajo conjunto de educación y participación comunitaria.
4. Buscar construir y socializar el proyecto ético de sociedad en la cual se vive y por el cual una comunidad puede desplegar su mejor forma de ser.
5. Cualificar los mecanismos y canales de comunicación entre el Estado y la sociedad civil, entre la sociedad y los medios, entre los medios y el Estado, entre otros.

La constitución de 1991 consagró como uno de sus principios la participación. En la carta magna quedó definida como “la intervención directa o indirecta de distintos actores en la definición de las metas de acción de una colectividad y de los medios para alcanzarlas. Un ciudadano participa cuando se ve afectado por una decisión o una medida tomada en el municipio, barrio, comuna, departamento o cuando desea concertar una aspiración un proyecto”. En términos generales existen dos tipos o formas de participación: el privado y el público. En el primero se encuentra la participación social y la comunitaria, y en el segundo, la participación política y ciudadana.

La participación social implica la agrupación de los individuos en organizaciones de la sociedad civil para la defensa y representación de sus respectivos intereses.

---

<sup>11</sup> Ibid. p. 46-47

La participación comunitaria es el conjunto de acciones que despliegan diversos sectores comunitarios, en la búsqueda de soluciones a sus necesidades específicas; está ligada al desarrollo comunitario de un sector o un grupo comunitario y tiene como eje el mejoramiento de las condiciones de vida en la comunidad. La participación ciudadana corresponde a la intervención de los ciudadanos en la esfera pública, en función de intereses sociales de carácter particular; éste es el caso de los comités de veedurías, juntas de acción comunas o juntas administradoras locales. Y la participación política es la intervención de los ciudadanos a través de ciertos instrumentos para lograr la materialización de los intereses de una comunidad política.<sup>12</sup>

En cualquiera de los anteriores escenarios la comunicación tiene lugar, sobre todo en el campo comunitario, para facilitar el dialogo en doble vía entre los diferentes actores de determinado proceso o comunidad y asegurar que los intereses correspondan efectivamente con las realidades de los habitantes, y así los objetivos propuestos en los planes, programas y proyectos alcancen los resultados esperados y la sostenibilidad de las acciones en el tiempo<sup>13</sup>.

De acuerdo con Garretón<sup>14</sup>, la participación ciudadana en la realidad contemporánea está condicionada por transformaciones globales, que él resume en cuatro fenómenos: a) la multidimensionalidad de la sociedad hace que las demandas y aspiraciones se complejicen, entonces la política se vuelve instrumental mas que ideológica, b) ya no se reivindica frente al poder político al Estado, sino frente a poderes constituidos en los diferentes ámbitos (económicos, ambientales...), c) se acentúa la exclusión de vastos sectores de la sociedad, y d) existe un cuestionamiento de las formas tradicionales de representación política y corporativa. Todo confluye en una crisis de representación política y en las organizaciones clásicas, donde no ha sido posible crear nuevos escenarios.

Para los gobiernos, al menos en el caso latinoamericano, existen varias razones que les hace más difícil la tarea de mostrar resultados; entre ellas se encuentra la autonomía creciente de los mercados con respecto al Estado, de los medios masivos de comunicación y la particularización de las necesidades de la

---

<sup>12</sup> Asociación de Proyectos Comunitarios. Liderazgo, participación comunitaria y ciudadana. Popayan: 2005. (Online) [http://www.asoproyectos.org/doc/Modulo\\_1\\_Liderazgo.pdf](http://www.asoproyectos.org/doc/Modulo_1_Liderazgo.pdf)

<sup>13</sup> <http://www.humboldt.org.co/humboldt/mostrarpagina.php?codpage=60005>

<sup>14</sup> GARRETÓN M. A. Tres aproximaciones sociológicas a la problemática actual de la participación y la ciudadanía, en Temas de Participación, D.O.S. Ministerio Secretaría General de Gobierno, Santiago, agosto de 1994, p. 25-30. Citado por OSSANDÓN, Fernando. Ciudadano ¿participas del desarrollo? Una reflexión desde la comunicación social. En: Escenografías para el diálogo. Comunicación, política y Cultura. Cedal, Calandria. Lima: mayo, 1997. p. 299-300.

población. Para sortear estos obstáculos la propuesta de gestión política más ensayada ha sido la descentralización político-administrativa, a la par con la participación social. Ambas permanecen aún incipientes.

De conformidad con los planteamientos de Ossadón<sup>15</sup>, esta participación social podría ser una modalidad de gestión eficaz y de profundización democrática. “En consecuencia, el campo está fértil para acrecentar una práctica de participación ciudadana consistente en la intervención de grupos en cuanto a sujetos y actores en las tomas de decisiones y acciones que les afecten a ellos o a su entorno”.

Según el autor algunas características de la participación social son:

- a. No es sólo estar informado, es decir cuando se convoca a alguien pero no se le escucha y tampoco se le tiene en cuenta en la toma de decisiones.
- b. No se reduce a la creación de instancias de participación dentro de la misma clase política.
- c. Requiere del reconocimiento del otro, mediante un acto de pluralismo y comunicabilidad.
- d. Es un proceso que se construye bajo condiciones como el acceso, la credibilidad, la transparencia y la oportunidad.
- e. Los medios y las acciones de comunicación social son instancias privilegiadas para canalizar la participación social, por su agilidad, flexibilidad, innovación y lenguaje cercano a la gente.

Todo lo antes mencionado apunta a un fin concreto en la sociedad: lograr desarrollo. El problema es que la tendencia mundial indica que se ha equiparado el desarrollo al crecimiento económico, cuando el primero alude “al paso, para cada persona, de condiciones de vida menos dignas a condiciones de vida más humanas”<sup>16</sup>. En el modelo neoliberal la distribución de bienes y servicios y el crecimiento se asignan a la empresa privada y al mercado, mientras que el Estado asume la responsabilidad de controlar los excesos y apoyar sólo a los más necesitados. El verdadero desarrollo requiere de un enfoque integral acorde con la diversidad de necesidades del ser humano, donde se privilegien las políticas sociales participativas y de inversión en las personas y sus agrupaciones.

---

<sup>15</sup> OSSADON. Op. Cit. p. 302

<sup>16</sup> *Ibid.* p. 304

Las comunicaciones pueden contribuir a desatar una participación ciudadana ligadas a los temas del desarrollo, pero ¿cómo?, habría que descubrirlo en las experiencias innovadoras y exitosas a lo largo de América Latina, donde la comunicación ha tomado mayor fuerza en la gestión institucional. “Las comunicaciones para el desarrollo ganan vigencia creciente en los intersticios de la nueva realidad, pero son incluidos en la agenda pública solo como expresión de la modernización del Estado y de la sociedad”<sup>17</sup>. Según Ossadon, todavía es necesario sensibilizar a las capas dirigentes de la clase política acerca de la importancia global de las comunicaciones en los procesos de desarrollo y en las políticas participativas.

### **4.3 LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES POLÍTICAS**

Una vez analizado el papel de la comunicación en la sociedad desde el punto de vista político y participativo, vale la pena echar un vistazo a la comunicación desde el interior de las organizaciones, y más si se trata de organizaciones de elección popular, como lo son los Concejos Municipales. Allí no sólo está en juego el buen desarrollo de la corporación y las actividades de sus concejales, sino también el de la comunidad a la cual representan. De entrada se espera que la democracia deliberativa y participativa que sustenta la labor constitucional de estas organizaciones vaya de la mano con la comunicación.

Ahora la pregunta es ¿qué clase de comunicación prima o debería primar en estas organizaciones? Kaplún<sup>18</sup> ha agrupado las teorías comunicacionales más conocidas, en tres grandes concepciones: a) una basada en la concepción transmisora, es decir, la clásica formulación de Shannon y Weaver (Emisor-Mensaje-Receptor); b) otro tiene que ver con la concepción persuasiva, que además del carácter unidireccional incorpora la noción de reotralimentación, como mecanismo regulador y de control que permite la verificación de los efectos del mensaje (Paradigma de Lasswell); c) y la última se refiere a la concepción dialógica que entiende la comunicación como “la relación comunitaria humana que

---

<sup>17</sup> *Ibíd.* p. 323

<sup>18</sup> KAPLÚN, Gabriel. Una plaza llena de fantasmas. En: Escenografías para el diálogo. Comunicación, política y Cultura. Cedal, Calandria. Lima: mayo 1997. p. 267-268

consiste en la emisión/recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad”<sup>19</sup>.

“Como se ve, se trata de distintos modelos que intentan describir la comunicación, organizan y en esa medida construyen, la realidad. Los tres ayudan a entender al menos algún aspecto de la comunicación. Y a partir de ello inciden sobre la realidad, con mayor o menor fuerza, como “metáforas que se autorealizan”, señala Kaplún.

Las organizaciones no suelen estar casadas exclusivamente con un modelo de comunicación puesto que sus espacios y actores son diversos, y pueden aplicar elementos de uno y otro. Pero, en general, es posible distinguir dos flujos comunicativos en las organizaciones: de la forma vertical y horizontal. En el primer caso, se establece una separación entre los dirigentes, quienes toman las decisiones, y las bases. La participación de las bases es entendida como una forma de colaboración que, por ejemplo, podría verse representada en la aprobación de una propuesta sometida a votación.

Desde el otro ángulo, es decir, manejando unos flujos de comunicación horizontal, se plantea que todos los integrantes de la organización intervengan en la toma de decisiones, compartan y discutan la información. En este caso, los dirigentes asumirían más un papel de coordinadores. Sin embargo, este modelo suele resultar desgastante y presenta dificultades a la hora de lograr una participación absoluta, por lo tanto, los dirigentes deben asumir un rol de estimuladores de la creatividad y elaboradores de propuestas previamente retroalimentadas “a partir de un permanente recoger de intereses, experiencias, opiniones e informaciones del conjunto de los miembros de la organización y de la realidad local, nacional internacional”, señala Kaplún<sup>20</sup>.

En otros escenarios, sobre todo del ámbito político, la delegación entra a ser una forma de participación que busca hacer más eficaz la toma de decisiones. Sin embargo, ésta termina por desplazar completamente a la participación; los delegados terminan siendo los responsables únicos y, en consecuencia, los culpables únicos, en caso de que algo salga mal. Estas características no son propias de las organizaciones, sino que obedecen a la sociedad en general; las

---

<sup>19</sup> PASQUALI, A. Comprender la comunicación. Monte Avila, Caracas, 1979. Citado por KAPLÚN, Gabriel. Una plaza llena de fantasmas. En: Escenografías para el diálogo. Comunicación, política y Cultura. Cedral, Calandria. Lima: mayo 1997. p. 268

<sup>20</sup> KAPLÚN. Op. Cit. p. 272



relaciones de dominación y hegemonía que están en todos los niveles del poder, en la sociedad civil, en la familia, etc.

Ahora bien, las organizaciones suelen disponer de toda una estructura participativa, muchas veces reglamentada por normas internas de la empresa o por leyes, en el caso de las instituciones oficiales, pero ello no se corresponde necesariamente con una concepción comunicacional. Como lo señala Kaplún, los hábitos comunicacionales tienen un anclaje más profundo que los organizacionales. Así, por ejemplo, durante una sesión del Concejo, es posible que todos los miembros participen y sus voces sean oídas pero poco escuchadas, y en consecuencia las decisiones definitivas no obedezcan a un verdadero ejercicio propositivo y constructivo. No existe en tal sentido una comunicación dialógica.

Es difícil distinguir entre lo que significa una verdadera comunicación y lo que popularmente aceptamos como tal. Lograr concientizar sobre éste es una de las tareas del comunicador en las organizaciones populares. Esas rutinas comunicacionales (todo baja, nada sube) se rompen con coraje, creatividad y esfuerzo. No hay que quedarse con los medios tradicionales (boletín, asamblea...), pues todo tiene que estar ajustado a una estrategia comunicacional, y los espacios idóneos para ejecutar dichas estrategias muchas veces no suelen ser los espacios formalmente establecidos, sino los espacios reales, donde cotidianamente confluyen los públicos.

No sobra advertir el riesgo que corre el papel de la comunicación en las organizaciones, al ser abordada exclusivamente desde una concepción instrumental, es decir, el pensar que todo se soluciona con medios (boletines, carteleras, folletos...). La comunicación como necesidad humana, es una condición ineludible en las relaciones entre las personas, que debe ser gestionada en las organizaciones.

#### **4.4 GESTIONAR LA COMUNICACIÓN**

A lo largo del tiempo la comunicación ha ido permeando más en las organizaciones, hasta abarcar prácticamente todas las esferas de la sociedad. Inicialmente la concepción de gestionar la comunicación estaba reducida simplemente a lo que se debía hacer en pro de los cliente, pero ahora ésta

comprende un ámbito multidisciplinar sustentada en tres pilares, según José Lozada<sup>21</sup>: la comunicación interna, la corporativa y la del marketing. La gestión de la comunicación es clave para el funcionamiento, tanto externo como interno de cualquier organización. El funcionamiento interno de una empresa repercute en su proyección externa y viceversa. Desde este enfoque todos los actores sociales son importantes; para ello hay que trabajar la comunicación interna para motivar a los públicos internos, la corporativa para crear un clima favorable a la organización, y el márketing para persuadir hacia las ventas, en los casos que se requiera.

Esta investigación recoge básicamente los dos primeros pilares, comprendidos en lo que conocemos como comunicación corporativa. De acuerdo con Carlos Fernández Collados, ésta consiste en un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes al interior y exterior de una organización, con el fin de que cumpla mejor sus objetivos<sup>22</sup>, y al mismo tiempo tenga unas relaciones favorables con sus públicos.

Además, la comunicación corporativa compete a toda los aspectos de la organización, así se gestione desde un área específica. El carácter estratégico de la comunicación le permite comprender las condiciones del entorno, coordinar y aprovechar integralmente los recursos internos y gestionar políticas integrales para hacer la organización más competitiva y eficaz y al mismo tiempo le facilitar consolidar su buena reputación<sup>23</sup>.

La principal terea de la comunicación corporativa es gestionar estratégicamente las relaciones de la organización con sus públicos internos y externos para consolidar vínculos sólidos y duraderos. Manucci<sup>24</sup> asegura que la comunicación surge como un espacio de gestión de percepciones, es decir, que a diario en la interacción de la organización con sus públicos, se entrecruzan conceptos y símbolos, se comparten sentidos y significados; y la pertinencia o eficacia de éstos determina la reputación y credibilidad de la organización.

---

<sup>21</sup> LOSADA DÍAZ, José Carlos. "Gestión de la comunicación en las organizaciones". Ariel, Barcelona, 2004.

<sup>22</sup> FERNANDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Segunda Edición, México: Trillas, 2003. 12p

<sup>23</sup> MEYER RODRÍGUEZ, José Antonio. Comunicación Estratégica: Nuevos Horizontes de Estudio. 2009.

<sup>24</sup> MANUCCI, De los medios a los símbolos: El desafío de la comunicación organizacional en un mundo interconectado, Revista Intangible Capital No.2, Agosto de 2004.

La comunicación interna comprende todos los aspectos relacionados con clima organizacional, manejo de relaciones de poder, flujos de comunicación y canales comunicativos internos, entre otros. Gabriel Kaplún ha sido uno de los teóricos latinoamericanos que más ha manejado esta comunicación, especialmente desde las organizaciones sindicales.

El éxito de una organización está dado por la suma de tres aspectos fundamentales: la *cultura*, forma de ser y hacer; la *identidad*, personalidad que los miembros deciden darle a la organización; y la *imagen*, percepción que tiene el público sobre esa identidad.

Al ampliar los dos primeros tenemos que la cultura –según Capriotti- es un conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de la organización y que se refleja en sus comportamientos<sup>25</sup>. Por su parte, la identidad corporativa es “el conjunto coordinado de signos visuales por medio de los cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una entidad o un grupo como institución”<sup>26</sup>, afirma Joan Costa.

La otra parte de la comunicación es la externa, y para ello resulta apropiado echar mano de la comunicación corporativa, en cuyo enfoque priman las relaciones con el público exterior. El término corporativo, es fácilmente utilizable en diferentes contextos, sin embargo acá es tomado desde el enfoque que representa la suma de los miembros que integran una comunidad. Teniendo este precedente, Ítalo Pizzolante, uno de los teóricos más avezados en el tema, asegura que “la comunicación corporativa define situaciones en las que dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. Mensajes donde se comparte más que lo explícito de un área particular de la compañía, lo implícito en el resto de la organización como un todo”.<sup>27</sup> Esa comunicación entre todos y de todo es la que finalmente define la corporación ante la opinión pública, el gran juez encardado, en este caso no de comprar un producto o servicio, sino de aprobar o reprobar una gestión.

---

<sup>25</sup> Citado por COSTA. Joan. (Online) <http://www.buenastareas.com/ensayos/Imagen-Corporativa-2/217594.html>

<sup>26</sup> COSTA. Joan. (Online) <http://www.buenastareas.com/ensayos/Imagen-Corporativa-2/217594.html>

<sup>27</sup> PIZZOLANTE N. Ítalo. El poder de la comunicación estratégica. Editorial Universidad Javeriana. Bogotá: 2004. p. 95 (total 282)

Aquí entra jugar el tercer aspecto fundamental, es decir, la imagen corporativa, la cual corresponde a la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización. La identidad y la cultura de una organización es posible estudiarlas desde el campo interno de la misma, mientras que la imagen debe estudiarse desde sus públicos externos.

Italo Pizzolante<sup>28</sup> ha propuesto una forma de abordar la comunicación en las organizaciones de manera integral, se trata de la “Geometría de la Comunicación”. Según el análisis del autor, es posible identificar tres dimensiones de la comunicación; la primera corresponde al Entorno, es decir, aquello que rodea a la organización, que a su vez es el espacio donde se forma su imagen corporativa. La segunda es el Contorno, la cual se refiere a la superficie tangible e intangible que separa lo externo de la empresa de lo interno, conocido comúnmente como identidad corporativa, es decir, los mensajes que envía la organización y que caracterizan su personalidad. Y la última dimensión es el Dintorno, la parte no tangible de la organización, donde se encuentran los valores, normas, principios y todos los elementos que determinan su forma de ser y actuar.

#### **4.5 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES**

Un Plan Estratégico de Comunicaciones debe identificar en dónde se encuentra la organización, a dónde quiere llegar y cómo lo va a hacer, para así mismo determinar cuál va a ser el aporte de la comunicación en el logro de sus objetivos. Elaborar un PEC requiere de tres etapas básicas, cuyo correcto abordaje garantiza que el Plan tenga los resultados esperados. De acuerdo con Andrés Aljure<sup>29</sup>, a grandes rasgos se requiere a) un análisis de situación para identificar dónde está la organización y a dónde quiere llegar, b) un análisis DOFA, para determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, y c) el planteamiento de unos objetivos, unas estrategias y un plan táctico, especificando acciones, tiempos, indicadores, responsables y presupuestos.

Todas las estrategias del Plan deben estar enlazadas con la realidad de la organización y deben apuntar al logro de sus objetivos; de esta forma, la

---

<sup>28</sup> PIZZOLANTE, Ítalo. La Geometría de la comunicación empresarial. En: Razón y Palabra. No. 34. (On line) <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/ipizzolante.html>

<sup>29</sup> ALJURE Op. Cit. Pág. 143

comunicación organizacional no es un fin sino un medio. Deben partir del conocimiento riguroso de la organización (filosofía, objetivos, estrategias, planes, proyectos...) y las características del entorno y del interior de la misma organización, para evitar partir de supuestos que conlleven a implementar estrategias erróneas. Además, este análisis debe servir como punto de partida para más adelante evaluar la eficacia del Plan.

Sandra Fuentes ha llamado a este análisis inicial Mapa Integral de Comunicación, MIC, y de acuerdo con la autora “permite al DIRCOM identificar, conocer, analizar y caracterizar elementos y atributos de la organización para identificar los espacios de intervención de la comunicación”<sup>30</sup>. Este proceso comprende analizar y caracterizar la realidad institucional y las formas de comunicación de la organización, el entorno, las necesidades comunicacionales, y el mapa de destinos de comunicación y medios.

El MIC se construye a partir del análisis y caracterización, en primer lugar, del entorno y la estructura interna, luego la identidad y la imagen corporativa, y la forma como la organización gestiona la comunicación<sup>31</sup>. A continuación se deben identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, y agruparlas por ejes temáticos, que a su vez serán los ejes de acción del PEC.

Aljure también ha planteado algunos aspectos a tener en cuenta en el diseño del PEC, como por ejemplo, no trazar objetivos incoherentes con la realidad organizacional, es decir, tratar de mostrar lo que no se tiene o lo que no se es, y dichos objetivos también deben ser claros, coherentes con la misión, factibles, alcanzables y medibles<sup>32</sup>.

La responsabilidad del diseño y coordinación del PEC debe estar en manos de un Director de Comunicaciones o DIRCOM, pero además, éste Plan debe ser aceptado tanto por los directivos de la organización, como por todos los miembros involucrados en él, quienes deben conocerlo para así apropiarse de las estrategias y contribuir a su desarrollo<sup>33</sup>.

---

<sup>30</sup> FUENTES, Sandra. El Mapa Integral de Comunicación. Autores Varios. Los Profesores Tienen la Palabra. Barcelona: Design Grupo Editorial. 2005. Pág. 46

<sup>31</sup> *Ibíd.* Pág. 48

<sup>32</sup> ALJURE Op. Cit. Pág. 149-150

<sup>33</sup> *Ibíd.* Pág. 154

#### **4.6 ANTECEDENTES REGIONALES**

Entre las pocas investigaciones sobre comunicación y política y sobre la comunicación en las organizaciones políticas, que han tenido lugar en la región, se encuentra el trabajo de grado de Silvia Lorena Artunduaga, titulado “Proceso del desarrollo histórico del Concejo Municipal de Pitalito en los sectores educación, salud, obras públicas y medio ambiente durante el periodo comprendido 1960 – 2008. Mediante éste se pudo conocer la estructura política del concejo del municipio de Pitalito y caracterizar las principales obras de desarrollo municipal tanto en el área urbana como rural a partir de los acuerdos aprobados por la corporación y ejecutados por los respectivos alcaldes municipales de distintas épocas.

Para analizar el desarrollo de este Municipio durante dicho periodo, fue necesario realizar inicialmente una revisión de los Acuerdos Municipales por década agrupados en el sector educación, salud, obras públicas y medio ambiente. Considerando que estas agrupan y representan las principales realizaciones ordenadas por el Concejo y adelantadas por el Ejecutivo, las cuales constituyen las evidencias del desempeño tanto del concejo como de los alcaldes en un periodo cercano al medio siglo en el que el municipio se transforma de un pequeño pueblo a una ciudad intermedia.

Por otro lado, y explorando más el tema de la participación y la comunicación, se encuentra el proyecto de investigación “La Participación, una Construcción Colectiva desde la Comunicación. Estudio Municipio de Guadalupe Huila 2005 – 2008, realizado por Luisa Aguas, Rolando Botello, Yamile Peña y Harrison Castañeda. Allí fue posible conocer las relaciones comunicativas que establecieron la Administración del Municipio de Guadalupe Huila, un grupo de jóvenes llamado Animadores comunitarios y los Presidentes de Junta de Acción Comunal, con la Comunidad; entre el 2005 y el primer semestre de 2008.

Este tema es de gran importancia ya que con el se inicia un camino en la investigación sobre las relaciones comunicativas que se tejen entre la Administración Municipal y comunidad en el Sur Colombiano y porque en ese sentido aborda cómo las prácticas administrativas macadas por una cultura clientelista influyen o producen, limitan o potencian la participación comunitaria. La

metodología que se aplicó parte de los postulados de la Investigación Acción Participativa y la etnografía<sup>34</sup>.

#### 4.7 CONCEPTOS OPERATIVOS

La presente investigación ha definido unos conceptos operativos fundamentales tanto para su desarrollo como para su posterior interpretación y aplicabilidad.

**Concejo Municipal:** de acuerdo a la Ley 136 de 1994, el Concejo Municipal es una corporación administrativa de elección popular, integrada por el número de miembros que determina la ley, no pudiendo ser inferior a siete (7) ni superior a veintiuno (21), de acuerdo con la población respectiva, para un periodo de permanencia de 4 años reelegibles indefinidamente. Los Concejales representan al pueblo y son responsables políticamente ante la sociedad y frente a sus electores del cumplimiento de las obligaciones propias de su investidura<sup>35</sup>. En tal sentido, cumple funciones de control político y administrativo.

**Participación:** de acuerdo con la constitución de 1991, es la intervención directa o indirecta de distintos actores en la definición de las metas de acción de una colectividad y de los medios para alcanzarlas. Un ciudadano participa cuando se ve afectado por una decisión o una medida tomada en el municipio, barrio, comuna, departamento o cuando desea concertar una aspiración un proyecto. En términos generales existen dos tipos o formas de participación: el privado y el público. En el primero se encuentra la participación social y la comunitaria, y en el segundo, la participación política y ciudadana.

**Política:** La política es la actividad humana concerniente a la toma de decisiones que conducen el accionar de la sociedad para alcanzar ciertos objetivos. También comprende el ejercicio del poder para la resolución de un conflicto de intereses. Y en el contexto de una sociedad democrática, la política guarda una importancia significativa, en la medida es que es la disciplina que garantiza el funcionamiento del sistema.

---

<sup>34</sup> AGUAS, Luisa; CASTAÑEDA, Harrison; PEÑA, Yamile; y BOTELLO, Rolando. La participación una construcción colectiva desde la comunicación. Trabajo de Grado. Universidad Surcolombiana, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Neiva: noviembre de 2008.

<sup>35</sup> Reglamento interno del Concejo Municipal de Rivera – Huila.

**Comunicación:** es una dimensión esencial de las relaciones humanas, que alude a las interacciones objetivas y subjetivas entre individuos o grupos de individuos, a través de las cuales se construyen vínculos y sentidos, es decir, se comprende lo mismo que también es comprensible para los demás. En el campo organizacional, la comunicación privilegia los vínculos entre los miembros de la organización, y por ende en todas sus áreas o departamentos, y también con sus públicos externos y objetivos.

**Comunicación organizacional:** Fernández Collado define específicamente la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”<sup>36</sup>. Gestionar la comunicación dentro de una organización implica un conjunto de acciones encaminadas a facilitar y agilizar dichos flujos información y al mismo tiempo fortalecer los vínculos y las relaciones entre sus miembros, con el fin de que la organización cumpla efectivamente sus objetivos.

**Comunicación política:** Según Álvaro Duque, implica una doble perspectiva: la transmisión de información y conocimiento políticamente relevante, y la creación de significaciones mediante interacciones que vinculan a actores sociales y políticos.

**Comunicación Corporativa:** De acuerdo a Carlos Fernández Collado, consiste en un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes al interior y exterior de una organización, con el fin de cumplir sus objetivos y tener una relación favorable con sus públicos.

**Plan Estratégico de Comunicación:** De acuerdo a Andrés Aljure, su objetivo consiste en identificar en donde se encuentra la organización, a dónde quiere llegar y cómo lo va a hacer, para así mismo determinar cuál va a ser el aporte de la comunicación en el logro de los objetivos de una organización. Para tal efecto un Plan requiere de un análisis de la situación para identificar el estado de la organización, un análisis de la Matriz DOFA para determinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y un planteamiento de unos objetivos para el diseño de una estrategia en sí.

---

<sup>36</sup> FERNANDEZ Collado, Carlos. Comunicación en la Organizaciones. Editorial Trillas.



**Mapa Integral de Comunicación:** De acuerdo a Sandra Fuentes, este permite identificar, conocer, analizar y caracterizar elementos y atributos de la organización, para así identificar los espacios de intervención de la comunicación. Este proceso permite identificar las necesidades comunicacionales de una organización.

**Propuesta Comunicativa:** conjunto de estrategias encaminadas a mejorar o fortalecer los procesos comunicativos de una organización en pro de sus objetivos. Es una aproximación al Plan Estratégico de Comunicaciones, PEC, en la medida que toma parte de sus herramientas y las incorpora en el diseño e implementación de las estrategias comunicativas, compuestas por objetivos claros, públicos específicos, tácticas, indicadores de gestión y metas.

## **5. METODOLOGIA**

La Propuesta Comunicativa elaborada para implementar en el Concejo Municipal de Rivera-Huila parte de unas bases teóricas desarrolladas por autores como Pizzolante, para comprender las organizaciones desde el punto de vista de la comunicación, y específicamente tiene en cuenta los planteamientos de Andrés Aljure para el diseño del Plan Estratégico de Comunicaciones, PEC, y Sandra Fuentes, en la elaboración del Mapa Integral de Comunicaciones, MIC. Aunque esta propuesta no corresponde a un PEC como tal, incorpora elementos de su metodología para el análisis y diseño.

La metodología utilizada comprende el uso de métodos cuantitativos y cualitativos, con el fin de obtener un análisis más completo de la corporación. En el primer grupo se encuentran la entrevista estructurada y la encuesta; y en el segundo grupo, la observación directa y la revisión documental.

### **5.1 POBLACIÓN Y MUESTRA**

En primera instancia la población objeto de estudio fue el Concejo Municipal de Rivera-Huila, integrado por once miembros y la secretaria. Adicionalmente se identificaron las principales instituciones con las cuales mantiene relaciones el Concejo, y en ellas se trabajó con su máximo representante (director o gerente). Por último, la población comprendió a casi la totalidad de Presidentes de Juntas de Acción Comunal del Municipio de Rivera.

### **5.2 TÉCNICAS**

Entrevista estructurada: este instrumento se aplicó con el objetivo de identificar las prácticas comunicativas del Concejo Municipal de Rivera con las principales instituciones municipales que hacen parte de su público objetivo, y conocer la imagen que tienen del Concejo. También se utilizó con los concejales con el fin de caracterizar las prácticas comunicativas internas y externas del Concejo Municipal

de Rivera, el clima organizacional, la filosofía y la identidad corporativa. (Anexos A y B).

Encuesta: se aplicó una encuesta a 41 Presidentes de Juntas de Acción Comunal del Municipio de Rivera, de la zona urbana y rural, con el objetivo de conocer las prácticas comunicativas del Concejo Municipal y los respectivos líderes comunitarios, identificar el nivel de efectividad de éstas y el estado de la imagen corporativa del Concejo dentro de la comunidad (Anexo D).

Observación: fue utilizada principalmente para realizar la caracterización de la corporación o primera aproximación a la realidad organizacional. Bajo una guía de observación recogió toda la información del contexto de la organización, su forma de administración, los públicos, los servicios, la filosofía corporativa, y se hace una primera aproximación a la comunicación.

Revisión documental: Mediante la técnica de revisión documental se analizaron las actas del Concejo entre el periodo 2006 – 2009, con el fin de conocer más en detalle el clima organización que se vive al interior de la corporación y sus relaciones comunicativas (Anexo C).

### **5.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Tratando de integrar la metodología para la formulación del MIC, bajo el nombre de Análisis Situacional se da a conocer la caracterización inicial del Concejo de Rivera, como resultado principal de la observación y la revisión documental. Para complementar dicho proceso se elaboró un diagnóstico organizacional, recogiendo datos precisos y puntuales sobre las prácticas comunicativas del Concejo con sus diferentes públicos, tanto internos como externos.

Luego del análisis de esta información se identificaron unas limitantes comunicativas, que a su vez arrojaron las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Éstas se agruparon en los ejes temáticos de clima organizacional, cultura, imagen y comunicación. Con base en estos cuatro ejes se diseñaron dos estrategias por cada uno, con sus respectivos objetivos, públicos, tácticas, actividades, indicadores de gestión y metas.

## 5.4 RESULTADOS

Los resultados del estudio se encuentran en el presente informe y comprenden:

- Análisis situacional del Concejo de Rivera-Huila
- Caracterización de las Prácticas comunicativas internas y externas del Concejo de Rivera-Huila
- Propuesta Comunicativa para el Concejo de Rivera-Huila
- Cuadro 1. Fases, etapas y actividades

<b>Fase</b>	<b>Etapas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Duración</b>	<b>Productos</b>
I	Diseño y formulación del proyecto de investigación	-Revisión documental -Reuniones de trabajo -Redacción de propuesta -Diseño de instrumentos para recolección de información.	2 meses	-Anteproyecto de investigación aprobado
II	Trabajo de campo	-Observación directa del Concejo Municipal y sus miembros. -Aplicación de encuestas a Presidentes de Junta de Acción Comunal. -Entrevistas a gerentes de instituciones y a concejales. -Revisión de actas de sesión del Concejo de Rivera	3 meses	-Formato de observación diligenciado. -40 encuestas aplicadas. -20 entrevistas aplicadas. -Formato de revisión documental diligenciado.
III	Análisis y sistematización de información	-Organización y redacción de Análisis situacional. -Tabulación y análisis de encuestas. -Sistematización y análisis de entrevistas.	4 meses	Informes: -Análisis situacional -Análisis de encuestas y gráficos -Análisis de

		-Análisis de información sobre las actas del Concejo		entrevistas -Análisis de actas
IV	Formulación de la Propuesta Comunicativa	-Realización de Matriz DOFA -Cruce de matriz DOFA e identificación de estrategias comunicativas -Diseño de estrategias comunicativas	1 mes	-Propuesta Comunicativa
V	Informe final y sustentación	-Organización y redacción del informe final del proyecto de grado -Sustentación de informe final ante los jurados	1 mes	Proyecto de grado aprobado

Fases del proceso investigativo

## 6. RESULTADOS Y DISCUSION

### 6.1 ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 6.1.1 Entorno o realidad corporativa

El Municipio verde de Colombia, como se le conoce a Rivera, nació en el sector de Aguas Calientes en 1888 con el nombre de San Mateo por iniciativa de Vicente Poveda, quien construyó las primeras casas con el apoyo de los vecinos y posteriormente fue adjuntado como corregimiento de Neiva. La Asamblea del Huila en reconocimiento al buen desenvolvimiento del corregimiento de San Mateo resolvió elevarlo a la categoría de municipio, independizándolo de Neiva, mediante Ordenanza No. 04 de 1943 y dándole el nombre de Rivera, en honor del escritor José Eustasio Rivera<sup>37</sup>.

En este Municipio se encuentran dos regiones diferentes. Al oriente, una región montañosa, perteneciente a la vertiente occidental de la cordillera oriental; al occidente se encuentra una región plana, comprendida en el valle del Río Magdalena. Por su formación presenta pisos térmicos: cálido, medio y frío; está irrigado por las aguas de los ríos Arrayanal, Blanco, Frío, Negro y Magdalena, además de varias corrientes menores. Limita al norte con el municipio de Neiva; al sur con el municipio de Campoalegre; al oriente con el departamento del Meta y el municipio de Algeciras; y al occidente con el municipio de Palermo.

La red vial del municipio cuenta con un total de 104 km, de los cuales solo 24 km son pavimentados y el resto se encuentra en afirmado. La vía que comunica el caso urbano con la vía nacional se encuentra pavimentada. En el área rural las vías tienen problemas de erosión y acceso difícil.

Rivera es un Municipio destacado por su potencial eco turístico en el Departamento del Huila, cuenta con una extensión de 435 km cuadrados, temperatura de 25 grados centígrados y está ubicado a 20 km de Neiva, cualidades que lo han convertido en uno de los municipios de mayor crecimiento y desarrollo del departamento. De acuerdo a datos del SISBEN, la población total

---

<sup>37</sup> GARCÍA Nelson, RODRÍGUEZ Orlando, GUTIÉRREZ Duvan y VARGAS Mario. Diagnóstico - Esquema De Ordenamiento Territorial. Alcaldía Municipal de Rivera -Oficina De Planeación.

del Municipio de Rivera es de 21.368 habitantes, de los cuales 10.845 se ubican en el sector rural (51%) y 10.523 en el casco urbano (49%)<sup>38</sup>. El área urbana está conformada por 35 barrios consolidados y 20 asociaciones de vivienda en proceso de consolidación. El sector rural de Rivera posee en la actualidad 28 veredas, un resguardo indígena y un corregimiento.

En el año 2007, el SISBEN identificó en el municipio un total de 20.176 personas, de las cuales 12.099 en el estrato 1 y 6.850 en el estrato 2, para un total de 18.949, que representan el 94% en condiciones de pobreza según este instrumento de medición.

La economía del Municipio de Rivera está basada en la ganadería, la agricultura, la piscicultura y el turismo. Los cultivos más importantes son cacao, café, arroz, algodón, maíz, yuca, arveja, caña de azúcar, tabaco rubio, frijol y frutales. También se destaca la producción de flores, como orquídeas y azucenas.

La ganadería se desarrolla mediante el pastoreo localizado en parte plana y está representada en ganado de doble propósito. La actividad avícola tiene especial importancia en Riverita, Ulloa, Guadual y el casco urbano. A la piscicultura, la UMATA le ha dado gran importancia, y en la zona rural se desarrolla la porcicultura<sup>39</sup>.

Rivera muestra un importante desarrollo de sus organizaciones sociales y políticas en un proceso que en ocasiones apoyado por el sector oficial ha ido fortaleciendo el sentido de participación comunitaria, bien sea para defensa de intereses generales o los particulares de cada grupo organizado. Se manifiestan partidos o movimientos políticos como el Liberal, Conservador, Cívico Popular y Polo Democrático.

Son importantes las organizaciones comunitarias, las gremiales, las deportivas, cívicas y juveniles, las ONG's, entre otras, que dependiendo de sus objetivos y de su labor, muestran mayor o menor fuerza organizativa y consecuentemente mayor o menor injerencia en el desarrollo Municipal.

Así es que actualmente funcionan 35 Juntas de Acción Comunal, en el sector Rural y 30 en el sector Urbano o áreas pobladas y 7 juntas de vivienda comunitaria repartidas también en los sectores rural y urbano; 14 organizaciones gremiales del sector productivo, 9 organizaciones de Mujeres; 3 ONGs

---

<sup>38</sup> Oficina del SISBEN Municipio de Rivera.

<sup>39</sup> <http://www.rivera-huila.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=m111--&m=f#economia>

relacionadas con ecología y paz; 14 Organizaciones sociales como juntas de padres de familia, asociaciones de hogares de bienestar, grupos de danzas, etc.; además las oficinas del sector oficial ya sean del orden municipal o las organizaciones en los cuales tiene representación el municipio a través de sus distintas dependencias y oficinas del orden departamental o nacional .

### ***Reseña Histórica del Concejo Municipal de Rivera***

Sobre cuándo se organizó por primera vez el Concejo Municipal de Rivera se tienen muy pocos datos o no existe un registro histórico que de un vasto testimonio de quienes fueron los primeros integrantes de ésta Corporación y de qué forma adelantaban su trabajo con la comunidad, sin embargo se conoce que tras la municipalización de Rivera se registraron las primeras elecciones para elegir Concejo Municipal el 22 de octubre de 1943<sup>40</sup>.

Para ese año las personas llamadas a ser Ediles del Municipio eran personas de gran calidad humana, es decir, el Concejo encarnaba algo sagrado y omnipotente para la comunidad. Estos Concejales llegaban muy bien vestidos al recinto con saco y corbata, la gente tenía un respeto total hacia el Concejo. Entre los primeros integrantes del Concejo desde que Rivera fue municipio cabe nombrar a Jorge Pérez, Zoilo Lara, José Ignacio Dussan, Vicente Cabrera, José Toribio Salazar y Salomón Aguirre, entre otros. Estos Concejales no estaban contaminados de política sectaria, sólo les interesaba, como a todo el mundo, hacer crecer a Rivera como Municipio para posicionarlo a nivel departamental y para que el gobierno lo tuviera en cuenta como un Municipio nuevo que nada tenía y que todo lo necesitaba, entonces el Concejo trabajaba pensando en los proyectos del Municipio y de las comunidades<sup>41</sup>.

Principales hitos de la evolución histórica y política del municipio de Rivera durante la última década:

- El proceso de invasiones continuas generó conflictos sociales a principios de la década del los 90 y el inicio de un proceso político de carácter cívico que

---

<sup>40</sup> RODRIGUEZ Collazos, Orlando. Crónicas y Personajes, Remembranzas de mi Tierra. Neiva – Huila. 2003. p. 105.

<sup>41</sup> TESTIMONIO Valerio Oliveros, ex presidente del Concejo 1975 y ex Alcalde Municipio de Rivera 1971, 1978 y 1987.



implicó una ruptura en las costumbres políticas del municipio liderado por el movimiento cívico en cabeza de Luis Humberto Trujillo.

- En 1991, el cambio de hegemonía política liberal a una transición que fue el Movimiento Cívico Popular, logró mayor pluralismo e inclusión de personas de la base popular a la vida política. Este Movimiento fue liderado por el fallecido ex Alcalde Luis Humberto Trujillo, quien fue el primer Alcalde Cívico que hubo en el Municipio de Rivera, y fue reelecto tres veces desde 1991 hasta su asesinato en el 2004.
- Lo anterior generó la gente empezó a tener conciencia política y a votar por el Movimiento Cívico que se caracterizó por tener entre sus programas un fuerte componente social. Antes de que surgiera éste movimiento nunca se pensó en Rivera desde el punto de vista de la inversión social.
- Las nuevas dinámicas políticas y la inversión social trajeron consigo el desarrollo y el incremento de las dinámicas económicas del municipio, especialmente en el sector turístico, de tal manera que el municipio se ubicó dentro de la agenda turística nacional con sus termas.

### ***Principales hitos del Concejo Municipal de Rivera***

- La creación e instalación del primer Concejo Municipal de Rivera el 22 de octubre de 1943, cuyo primer Presidente fue José Toribio Salazar, y otros miembros fueron José Ignacio Dussán, Milciades Pastrana y Salomón Aguirre.
- La pugna en el año 1969, entre el Concejo Municipal y la entonces más poderosa familia de Rivera, en cabeza del señor Julián Fierro, quien se oponía a que la actual carretera principal de municipio fuese trazada por predios suyos, determinó que la Corporación por decisión unánime expropiara por primera vez tierras de propiedad privada en aras del bien común. Esta decisión marcó una línea de autonomía e independencia del Concejo respecto a familias con gran poderío económico.
- En 1991 el cambio de la hegemonía política liberal sumida en la corrupción e ineficiencia, por una nueva cultura política representada en el Movimiento Cívico Popular. Este Movimiento significó un revolcón político en el Concejo Municipal, cuyos representantes se convirtieron en mayoría absoluta durante

15 años. Los líderes del Movimiento fueron Reynel Gutiérrez Arias (quien también fue Alcalde Cívico), Javier Fernández, Bernarda Mantilla, Eliseo Yepes, Armando Torrejano, Alexander Salazar, Miller Trujillo y líderes comunitarios. Durante las siguientes 4 administraciones cívicas, y desde el Concejo se tramitaron Acuerdos encaminados a la inversión social que significó un desarrollo integral y el incremento de las dinámicas económicas del municipio, que le fomentaron el sector turístico de tal manera que Rivera se ubicó dentro de la agenda turística nacional con sus termas, lo cual fue producto también del desarrollo social y el desarrollo económico que Rivera tuvo en esta década.

- Los asesinatos de muchos líderes comunitarios del Movimiento Cívico, Concejales en su gran mayoría, como el entonces Presidente Alfonso Puentes Trujillo el 7 de Noviembre de 2002, el Concejal Federico Hermosa Losada el 1 de mayo de 2004 y el Alcalde Luis Humberto Trujillo el 9 de agosto de 2004.
- El asesinato de nueve Concejales de Rivera, el 27 de febrero de 2006 a manos de los integrantes de la Columna Teófilo Forero de las FARC.

Un comando armado de las FARC ingresó a la Estancia Los Gabrieles, cuando el Concejo se encontraba en la sesión de clausura del periodo de sesiones ordinarias del mes de Febrero. Alrededor de la 1:30 de la tarde, los terroristas ingresaron vestidos de militares y disparando de manera selectiva, originando la muerte inmediata de ocho de los concejales y uno más que fue trasladado a un centro asistencial donde falleció 24 horas después.

Los ediles asesinados fueron: Octavio Escobar Gonzáles, natural de Neiva y quien se desempeñaba como presidente del Concejo, Jaime Andrés Perdomo Losada, primer vicepresidente de Concejo, natural del municipio de Rivera, Célfidés, Miguel Fernández, segundo vicepresidente y Alfadil Arias, y natural de municipio de Teruel.

Así mismo, fueron asesinados Aníbal Azuero Paredes, técnico agropecuario, Luis Ernesto Ibarra Ramírez, natural de Rivera, Héctor Iván Tovar Polanía, oriundo de Neiva, Desiderio Suárez Quimbaya, natural de Ibagué y Moisés Ortiz Cabrera, administrador de empresas, natural de Campoalegre.

- La acusación, por parte de la Fiscalía, al Concejal Gil Trujillo, sobreviviente de la masacre del 2006, por la supuesta autoría intelectual de esta masacre. Esto causó una polarización en la comunidad, entre aquellos que creían y no creían que esto fuera posible. Esto generó un clima de desconfianza hacia el otro,

porque todas las personas que apoyaban a Gil eran vistas como cómplices de las FARC, entonces esto dañó mucho el clima de confianza entre la gente por ser Rivera un pueblo pequeño donde todo mundo se conoce.

- El señalamiento público que el Movimiento Cívico tuviera responsabilidad de la masacre a los nueve Concejales, debido a que el Concejal Gil Trujillo acusado de ésta, fuese miembro activo de éste movimiento. Esto significó la derrota política en la siguientes contiendas electorales y por consiguiente su pérdida en el manejo del poder local.

### ***Personajes destacados:***

1. JOSÉ EUSTASIO RIVERA (1888-1928) Escritor y novelista nacido en Agua Caliente, en cuyo honor se le debe el nombre del Municipio de Rivera, elevado a esa categoría el Primero de Agosto de 1943.

2. Los miembros de la primera Junta Popular constituida en 1938 con el fin de crear el Municipio de Rivera, antes llamado Corregimiento de San Mateo, e integrada por los notables del poblado a saber: Milciades Pastrana, Fernando Cabrera, José Ignacio Dussán, Luís María Poveda, Antonio García, Agustín Vega y el Padre Francisco de Jesús Garzón.

3. MILCIADES PASTRANA CALDERÓN (1907.1991): Historiador local y gestor cultural, fundó el primer radio periódico, teatro y Archivo municipal de Rivera, se destacó por su activa participación en los procesos culturales y de municipalización de Rivera.

4. JORGE PÉREZ: (1905-1994) Dirigente conservador de gran influencia sobre la vida y destino político del municipio, se le llamó el “eterno Concejal de Rivera” por haber formado parte del Concejo Municipal desde sus orígenes y por más de 40 años de vida pública.

5. JOSÉ IGNACIO DUSAN (1902-1987): Visionario empresario y pionero del turismo en Rivera, se destacó por sus grandes aportes la desarrollo económico del municipio. Se recuerda por haber traído a Rivera la luz eléctrica (1938) y construido el primer balneario (Casa Blanca 1952)

6. JULIO CEDEÑO: (1906-1978): Dirigente transportador, lideró la apertura de la primera carretera y vías en el municipio, trajo la primera flotilla de vehículos de servicio público de Rivera.

7. ANTONIO FILEMÓN GAITÁN PUENTES: (1948) Líder ambientalista, fundador del Cabillo Verde de Rivera, gestor de procesos socio ambientales del municipio, como la categorización como 21 Municipio Verde de Colombia que ostenta Rivera.

8. RODRIGO VILLALBA MOSQUERA: (1952) Político y dirigente liberal nacido en Rivera, quien ha tenido altos cargos de representación en el concierto departamental y nacional (ha sido congresista, gobernador, embajador y ministro) Durante varias décadas ha manejado los hilos de la política regional

9. LUÍS HUMBERTO TRUJILLO ARIAS: (1958-2004) Tres veces alcalde por elección popular hasta su asesinato en el 2004, Líder indiscutible del Movimiento Cívico de Rivera, que significó un cambio en las costumbres políticas del municipio y por ende la construcción de una nueva cultura política basada en postulados cívicos y sociales que permitieron un desarrollo integral para los habitantes más vulnerables de Rivera. Es el máximo referente de líder comunitario y social que tiene el municipio.

10. DOÑA LAURA CALDERÓN PUENTES: (1910-1996) Reconocida matrona riverense que participó en el proceso de municipalización de Rivera, se destacó por su activa participación en la vida social y cultural del naciente municipio.

### **6.1.2 Ubicación y cobertura**

El Recinto del Concejo Municipal de Rivera-Huila está ubicado en la carrera 7 # 4-64, en la misma sede de la Alcaldía Municipal, pues carece de una sede propia. Es un único salón de forma rectangular y angosta, con 6 ventanas y una puerta de cara hacia la calle, y dos puertas interiores con salida de emergencia hacia el resto de las dependencias de la Alcaldía. Posee baño independiente, está pintado en colores claros que le dan luminosidad y frescura al espacio. El salón consta de una pequeña tarima donde están ubicadas 3 curules correspondientes a los miembros respectivos de la Mesa Directiva de la Corporación: Presidente y los dos vicepresidentes. En la pared de fondo de esta tarima está la placa conmemorativa a la memoria del Concejal Humberto Santana, asesinado en 1988 siendo

presidente del Concejo, y en cuyo honor lleva su nombre este Salón. En la parte de abajo de este tarima están ubicada de espaldas, el escritorio de la Secretaria. Y en forma de una gran U están dispuestas las restantes curules de los demás miembros del Concejo. Al extremo contrario de la tarima se encuentra ubicado el palco en madera para el público en general que suele asistir a las sesiones del Concejo. En la parte alta de la pared oriental del salón, y como un tributo, están los retratos de los 11 Concejales inmolados por la guerrilla entre los años 2005-2008. Debajo de estos retratos están siempre izadas las banderas de Colombia, Huila y Rivera.

El Concejo posee un archivador grande y un atril en madera, un servidor de Internet y tres computadores, que desde luego son insuficientes para el número de concejales que hay, 11 en total, más la secretaria. Todas las sillas son de color azul, reflejo de la tendencia política del mandatario que en su momento dotó al Concejo de las mismas. El Concejo está dotado de dos aires acondicionados, y de un sistema de sonido y de grabación con sus respectivos micrófonos. Hay una cartelera de información a la que rara vez acuden a leer. Para aspectos de atender la eventualidad de una emergencia hay una camilla y primeros auxilios. Para resguardar la seguridad de los Concejales está instalado un sistema de cámaras de seguridad.

El hecho que las instalaciones estén ubicadas en la misma sede de la alcaldía trae consigo ventajas y desventajas. Por un lado, tiene como ventaja el hecho que toda la administración se encuentra concentrada allí y se les facilita la tarea de hacer gestión con las comunidades en las diferentes oficinas y despachos de los funcionarios. Por otro lado, tiene la desventaja que le resta independencia en el sentido que el Concejo depende del funcionamiento y presupuesto de la administración, además que para muchos de sus debates o estudios no tiene la reserva que requiere.

Otro aspecto del recinto que interfiere con el normal desenvolvimiento de las sesiones, es la exposición permanente con el ruido ambiente debido a que los ventanales permanecen abiertos para darle acceso al público.

El recinto aunque con ciertas comodidades, ya resulta insuficiente para realizar Cabildos Abiertos o reuniones masivas, que con frecuencia convoca la Corporación.

### 6.1.3 Administración

De conformidad con el Acuerdo No. 20 de 2007<sup>42</sup>, el Concejo Municipal es una Corporación Administrativa de elección popular, integrada por el número de miembros que determina la ley, no pudiendo ser inferior a siete (7) ni superior a veintiuno (21), de acuerdo con la población respectiva.

Para el caso del Municipio de Rivera, el Concejo está integrado por 11 miembros. Quienes reciben el nombre de Concejales, y representan al pueblo y en el ejercicio de sus funciones deberán actuar en Bancada, consultando al efecto el Régimen Disciplinario de sus partidos o movimientos políticos y propendiendo siempre por la consolidación de decisiones justas que procuren el bien común. Su periodo de permanencia es de cuatro (4) años reelegibles indefinidamente.

Los Concejales representan al pueblo y son responsables políticamente ante la sociedad y frente a sus electores del cumplimiento de las obligaciones propias de su investidura, según lo determina la ley.

El artículo 5 de la misma norma aduce que las principales decisiones de la Corporación toman el nombre de “Acuerdos”, actos administrativos obligatorios para las autoridades y los particulares en la jurisdicción del territorio municipal. Decisiones de menos categoría podrán ser adoptadas mediante resoluciones y proposiciones, suscritas por la mesa directiva y el secretario de la Corporación.

En la toma de decisiones y la distribución del poder esta organización cuenta con un elemento fundamental: las bancadas. El Capítulo III determina que los miembros de las Corporaciones Públicas elegidos por un mismo partido, movimiento social o grupo significativo de ciudadanos constituyen una Bancada en la respectiva Corporación. Además, dice que cada miembro de la Corporación pertenecerá exclusivamente a la bancada del partido, movimiento político, social o grupo significativo de ciudadanos por el cual fue elegido. Y según la ley “los miembros de cada Bancada actuarán en grupo y coordinadamente y emplearán mecanismos democráticos para tomar sus decisiones al interior del Concejo en

---

<sup>42</sup> Reglamento Interno del Concejo Municipal de Rivera (H). “POR MEDIO DEL CUAL SE ABROGA EL ACUERDO NÚMERO 13 DEL 2005 Y SE DETERMINA EL NUEVO REGLAMENTO INTERNO DEL CONCEJO MUNICIPAL DE RIVERA HUILA DE CONFORMIDAD CON LOS PARÁMETROS NORMATIVOS CONTENIDOS EN LA LEY 974 DE 2005” título 1, capítulo 1

todos los temas que los Estatutos de sus respectivos partidos o Movimientos Políticos no establezcan como de conciencia”.

En concordancia con lo anterior, el Concejo Municipal de Rivera – Huila está conformado por 11 miembros organizados de la siguiente manera:

- 1 Concejal del Partido Verde
- 1 Concejal del Polo Democrático
- 2 Concejales del Partido Conservador
- 3 Concejales del Partido Alianza Social Indígena (ASI)
- 4 Concejales del Partido Liberal

### ***Distribución del poder:***

En relación a las Bancadas, el Concejo Municipal de Rivera, está conformado por cuatro Bancadas, una por cada partido que conforma el Concejo: Bancada Liberal, Conservadora, Partido Verde y la Bancada del Polo.

La Coalición de Gobierno está conformada por siete Concejales, que apoyan la Administración del Alcalde actual de Rivera, estos son: tres de la Alianza Social Indígena, dos Concejales del Partido Conservador, uno del Polo Democrático Alternativo y uno del Partido Verde. Esta Coalición es clave para el Alcalde, ya que por intermedio suyo éste se asegura que los Proyectos de Acuerdo presentados por la Administración Municipal van a tener un trámite expedito y positivo, beneficiando el Plan de Gobierno presentado por el mandatario local.

La Bancada de oposición está conformada por los cuatro Concejales liberales, quienes ejercen esta condición nominal y simbólicamente, ya que en la práctica su oposición se ha limitado a hacer algunas críticas y cuestionamientos, que al final no la ha empoderado como oposición efectiva y real que signifique una opción política válida que le haga contrapeso a la Coalición de Gobierno.

Las relaciones de poder en el interior del Concejo depende de su Organización Política, la cual esta dividida en una Coalición de Gobierno y en una Oposición al Gobierno. Significa que el grado de participación dado por el ejecutivo municipal define esta relación de poder, que se visibiliza a través de cuotas burocráticas, subsidios y toda clase de servicios y favores dados a los miembros de la Coalición

de Gobierno, para que éstos puedan cumplir con sus electores, quedando los miembros de la oposición en franca desventaja frente a los primeros.



Organigrama Concejo Municipal Rivera - Huila

Estructura orgánica interna<sup>43</sup>: En ejercicio de sus funciones normativas y de control político, el Concejo Municipal de Rivera (H), con sujeción a las disposiciones legales vigentes, determinó la siguiente estructura orgánica:

1. Plenaria del Concejo Municipal: Conformada por la totalidad de los Concejales de la Corporación, se encuentra facultada para la elección del órgano de dirección y de gobierno denominado Mesa Directiva. Igualmente la Plenaria de

<sup>43</sup> Reglamento interno del Concejo Municipal, Capítulo IV estructura orgánica del Concejo. Artículo 23.



la Corporación elige al Secretario General y los integrantes de las Comisiones Permanentes.

2. La Mesa Directiva del Concejo Municipal: Es el órgano de dirección y de gobierno. Estará integrada por los siguientes miembros elegidos por la Plenaria de la Corporación para periodos fijos de un (1) año: un Presidente, un Primer Vicepresidente y un Segundo Vicepresidente.
3. Comisiones Permanentes: Son aquellas que cumplen funciones especializadas y específicas de acuerdo a la materia conforme lo disponga la Ley y el presente reglamento. Son las encargadas del estudio y análisis de los Proyectos de Acuerdo presentados. Operan 4 Comisiones Permanentes: Comisión Primera o Plan de Desarrollo, Comisión Segunda o de Gobierno, Comisión Tercera o de Presupuesto y Hacienda Pública.

#### **6.1.4 Servicios**

De acuerdo a las atribuciones conferidas en los Artículos 313 de la Constitución Política de Colombia, 32 de la Ley 136 de 1994, el Concejo Municipal de Rivera cumple con tres funciones fundamentales:

- a. FUNCIÓN NORMATIVA (ARTÍCULO 22). Aprueban los Acuerdos Municipales que son Actos Administrativos obligatorios para las autoridades y habitantes en la jurisdicción del territorio municipal. Igualmente adopta otro tipo de decisiones de menor categoría como Resoluciones y Propositiones, suscritas por la Mesa Directiva y la Secretaria de la Corporación.
- b. FUNCIÓN DE NATURALEZA ELECTORAL (ARTÍCULO 29). Elección de la Mesa Directiva del Concejo, de la Personera Municipal y la Secretaria General del Concejo.
- c. FUNCIONES DE CONTROL POLÍTICO (ARTÍCULO 29). Citación a los Secretarios de Despacho, Directores de Departamentos Administrativos, Representantes Legales de Entidades Descentralizadas y el Personero Municipal; con el objeto de que hagan rendición de informe de gestión y rendición de cuentas sobre la entidad o dependencia a su cargo.

Igualmente, el Concejo tiene la facultad de aprobar la Moción de observación dirigida a funcionarios cuyos informes de gestión no hayan sido presentados a satisfacción de la Corporación, encontrando en ellos alguna inconsistencia o irregularidad

El Concejo sesiona durante cuatro Períodos Ordinarios durante los meses de Febrero, Mayo, Agosto y Noviembre, máximo una vez la día. Y sesionará en períodos extraordinarios cada vez que el Alcalde lo convoque para tratar asuntos urgentes.

### **6.1.5 Filosofía Corporativa**

**Misión del Concejo:** “La Misión del Concejo Municipal de Rivera-Huila, como suprema autoridad en materia administrativa, es ejercer el control político de la Administración Municipal y expedir Normas para promover el desarrollo integral del municipio y sus habitantes, en cumplimiento de los fines esenciales del estado social de derecho, a través de una organización administrativa autónoma, eficiente y moderna y de una cultura de auto control, así como vigilar y controlar la efectividad de la gestión de las instituciones y autoridades municipales, de conformidad con los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución Política, la Ley y los Acuerdos”.<sup>44</sup>

**Principios Rectores Del Concejo:** La organización y funcionamiento del Concejo se desarrollará en armonía con los postulados que rigen sus facultades y atribuciones y regulan la conducta de sus miembros y en especial en la interpretación y aplicación de las normas del presente reglamento se tendrá en cuenta los siguientes criterios:

- a. Eficacia:** El Concejo es una Corporación Administrativa elegida popularmente que actuará conforme a su misión, propósitos y metas definidos en la Constitución Nacional y en las leyes de la República, entendiendo a la comunidad en general y al ciudadano en particular como centro de su actuación dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de sus servicios. Cada uno de sus miembros estará sujeto al control popular conforme

---

<sup>44</sup> Capítulo I, Acuerdo No 013 de 2005. Por el cual se adopta el reglamento interno del Concejo Municipal de Rivera.

a la ley. Y sus actos administrativos son susceptibles de control por la Jurisdicción Contencioso Administrativo.

- b. Eficiencia:** El Concejo deberá optimizar el uso de sus recursos financieros, humanos y técnicos, definir una organización Administrativa racional que le permita cumplir de manera adecuada las funciones, deberes y servicios a su cargo, crear sistemas operativos de información, evaluación y control de resultados y establecer mecanismos de coordinación con entidades u organizaciones de carácter público o privado.

En desarrollo de este principio se establecerán los procedimientos y etapas estrictamente necesarias para asegurar el cumplimiento de las funciones, deberes y servicios a su cargo, evitando dilaciones que retarde el trámite y la culminación de las actuaciones administrativas o perjudique los intereses del Municipio o la Comunidad.

- c. Publicidad y transparencia:** Los actos del Concejo son públicos y es obligación del mismo facilitar el acceso de los ciudadanos a su conocimiento y fiscalización, de conformidad con la ley.
- d. Moralidad:** Las actuaciones de los Concejales deberá regirse por la Ley y la ética y el testimonio propio del ejercicio de su función pública.
- e. Responsabilidad:** Cada Concejel es responsable por el cumplimiento de sus funciones y atribuciones establecidas por la Constitución y la Ley. Sus actuaciones no podrán conducir a la desviación o abuso del poder y se ejercitará para los fines provistos en la Ley.
- f. Imparcialidad:** Las actuaciones de la Corporación y en general de cada uno de los Concejales; se regirá por la Constitución, la Ley y el presente reglamento, asegurando y garantizando los derechos de todas las personas sin ningún género de discriminación.

#### **6.1.6 Objetivos estratégicos y planes de acción**

El Reglamento Interno del Concejo Municipal de Rivera-Huila, es la máxima guía en la cual se basa el Accionar de la Corporación, en el está contemplado los Objetivos Estratégicos, Naturaleza, Estructura Orgánica, Atribuciones, Composición y Periodos de sesiones, etc.

El Concejo sesiona durante cuatro Períodos Ordinarios durante los meses de Febrero, Mayo, Agosto y Noviembre, máximo una vez al día. Y sesionará en períodos extraordinarios cada vez que el Alcalde lo convoque para tratar asuntos urgentes. Durante estos Períodos de sesiones el Concejo se dedica al estudio y aprobación de Proyectos de Acuerdo, a realizar Debates de Control Político y Administrativo.

### **6.1.7 Identidad e imagen Corporativa**

El Concejo Municipal de Rivera-Huila, carece de imagen corporativa tangible y en consecuencia tampoco posee las Piezas Comunicativas para proyectarla. Siempre se ha utilizado la bandera y el escudo pertenecientes a la Alcaldía de Rivera, incluyendo la papelería membretada. Este aspecto se analiza a profundidad en los resultados del diagnóstico, donde el análisis de la información proporcionada por la aplicación de los instrumentos, permite hacer una aproximación más real a la imagen que tiene el Concejo en la comunidad y en las instituciones del Municipio de Rivera.

### **6.1.8 Formas de comunicación**

#### ***Comunicación Interna***

Los espacios formales de comunicación interna son el Recinto del Concejo, el despacho del Alcalde y el de los Funcionarios de la Administración. Los espacios informales son algunos establecimientos públicos de entera confianza, y residencias particulares que se han acordado con la requerida anterioridad y seguridad. Debido a esta última, estos espacios son a puerta cerrada para garantizar una mejor protección a los Concejales.

Con respecto a los medios internos de comunicación existentes en el Concejo de Rivera-Huila, el más usual es la información oral y directa a cargo de la Secretaria

de la Corporación, quien se encarga de informar oportunamente a los Concejales de la Correspondencia y la Agenda del día.

### ***Comunicación Externa***

Usualmente el Concejo se comunica directa y personalmente con sus públicos externos que son las diferentes Comunidades, Presidentes de JAC, Funcionarios Públicos, directores y gerentes, de Institutos y Entidades, líderes y políticos.

Los espacios donde interactúan, aparte del recinto del Concejo, son en las veredas o sectores pertenecientes a estas comunidades, Casetas Comunes, Escuelas o despachos de funcionarios. Igualmente la calle es el espacio más usado para esta comunicación, ya que los ciudadanos de a pié los ubican en cualquier esquina del pueblo y los Concejales son de fácil acceso y receptividad ante las peticiones y acercamientos de las comunidades, nunca las esquivan o evaden.

En este sentido, el flujo de información es abundante y regular, lo que permite a los Ediles tener un alto nivel de conocimiento de las realidades y necesidades de las comunidades. Situación que ha su vez es confrontada por la interacción y seguimientos efectuados por los Concejales, a través de visitas periódicas, Mesas de Concertación e implementación de Programas sociales liderados por estos, especialmente en el sector educativo, servicios públicos y de vivienda.

En cuanto a la comunicación formal, el medio más usado es la Cartelera Informativa donde se fijan todos los Oficios que se radican en la Corporación; tales como Actas, Proposiciones, Resoluciones, Acuerdos Municipales, que son documentos públicos y que por Ley deben ser publicados, y constituyen por sí mismos, mecanismos de información válida ante la comunidad. Estos son divulgados mediante la Gaceta Oficial del Concejo, fijados en la Cartelera Municipal, y son colgados en la Página Web del Municipio, dentro del marco de la política denominada Gobierno en Línea. Aquí surge de nuevo el obstáculo de la brecha digital ya no solo de manera interna, sino con las comunidades que carecen de una cultura digital que le permita acceder a esta información

En el Concejo opera la discrecionalidad en el manejo de la información, lo cual obedece a fuertes medidas de seguridad que se tratan como parte del programa de Protección que cubre a los ediles por razones de orden público. En este

sentido la información es altamente restringida al público en general, quien no tiene mayor acceso a la información relacionada con las diferentes actividades, desplazamientos y gestiones realizadas por los Concejales, lo cual crea un verdadero dilema en el manejo del flujo de información que le debe llegar a las comunidades, porque siempre las Directivas oficiales instruyen en el sentido de salvaguardar la integridad de los Concejales, anteponiéndola a sus relaciones públicas y comunicativas.

No obstante, a pesar del contacto permanente entre unos y otros, la percepción pública sobre la gestión del Concejo Municipal de Rivera, no le es favorable, pues es percibida como inoperante e ineficiente. Ello obedece, en gran medida, a la falta de canales apropiados para la divulgación de la información en torno a la gestión realizada por los Concejales, ya que dicha información llega a la comunidad de forma fragmentada, en el mejor de los casos, o tergiversada, siendo lo más usual que nunca llega a los destinatarios y beneficiarios finales, dando lugar a una desinformación total, que inciden directamente en la valoración de que es objeto la Corporación en pleno, con efectos políticos y electorales adversos, y pérdida paulatina de legitimidad, credibilidad y confianza, como líderes representativos de las comunidades.

### ***Flujos de comunicación***

El Concejo Municipal de Rivera-Huila está conformado por once (11) miembros, representantes de sectores rurales y urbanos del Municipio, con sus propias singularidades y con características heterogéneas en el ámbito social, cultural, académico, ideológico y político. Aspectos que están relacionados directamente con las prácticas comunicativas que observan los Concejales, tanto en el plano interpersonal como Corporativo y comunitario.

Vale la pena dejar presente que estas prácticas comunicativas, están siempre atravesadas por el componente político y sus respectivos procesos y coyunturas (períodos electorales, coaliciones, Ley de Bancadas, campañas). Circunstancias que hace que la relación comunicativa entre sus miembros fluctúe al vaivén de las dinámicas políticas locales, regionales y nacionales. En algunos casos ello ha ocasionado rupturas periódicas, aunque momentáneas, que han afectado el tejido comunicativo en el interior de la Corporación.

No obstante, el hecho de pertenecer a una comunidad pequeña, hace que todos sus miembros se conozcan entre sí, y que hayan desarrollado lazos de familiaridad, confianza y amistad, que tienden a primar sobre las diferencias y conflictos relacionados con el ejercicio de su actividad política. Aspecto que contribuye a matizar y mediar en estos momentos de altibajos y rupturas comunicativas.

Es así que elementos como la confianza personal, la camaradería, las bromas a veces pesadas, obedecen a este grado de familiaridad con que los Concejales se tratan unos a otros. En este rango de comunicación, es frecuente observar el lenguaje corporal y la proxémica con que estos han afianzado sus vínculos. Los abrazos o palmadas amistosas a menudo remplazan el lenguaje oral como forma de expresión de sus sentimientos. Son muy dados a compartir en grupo sus alegrías, frustraciones, pequeños triunfos o fracasos. Siempre se les ve festejando o bromeando sobre sus experiencias más cotidianas.

Contrasta lo anterior, de manera notable, con el celo y reserva con que manejan la información relacionada con sus intereses políticos, como planes, programas y proyectos. En este sentido, no hay intercambio de información ni comparten sus planes o estrategias. De golpe, pasan de ser contertulios y amigos, para convertirse en simples rivales políticos, con lo cual los canales de comunicación se rompen para dar paso a una relación estrictamente formal.

Lo anterior se evidencia, especialmente, durante el periodo de sesiones del Concejo. En el transcurso de una sesión, las prácticas comunicativas están sujetas al discurso ideológico, alianzas políticas o a las conveniencias de aprobar un determinado Proyecto de Acuerdo, por ende se tornan rígidas o agresivas, cuando no distantes y cerradas. En esta instancia, la comunicación es un acto político, y puede ser hegemónica o subalterna, dependiendo qué sector político gane el pulso (la coalición o la oposición), en torno a la aprobación de un Proyecto de Acuerdo, una Proposición o una simple Moción de Orden. Pero, una vez levantada la sesión, las prácticas comunicativas en el seno del Concejo, pasan de ser relaciones verticales a relaciones horizontales, restableciéndose, por decirlo así, el orden natural de la una comunicación interpersonal y humana, que prima en su cotidianidad.

Así como la familiaridad y cercanía, constituyen las bisagras que unen y pegan este tejido comunicativo, existen algunas brechas que significan todo un desafío

para su conservación y mantenimiento. Las podemos relacionar de la siguiente manera:

- BRECHA GENERACIONAL: Aunque esta brecha es alternada, ya que las edades de los Concejales oscilan entre los sesenta (2), cuarenta (3) y treinta años (6), no por ello en la práctica es menos notoria, ya que algunos aspectos como concepciones, prejuicios, costumbres o experiencias, afloran durante el ejercicio de las diferentes prácticas comunicativas.

- BRECHA CULTURAL: Los Concejales están sectorizados por zonas rurales (veredas Río Frío, La Ulloa, Riverita, Agua Caliente) y zonas urbanas (diferentes barrios casco urbano). También representan diferentes sectores y gremios económicos (agrícola, comercial, vivienda). Algunos sin ser profesionales han tenido una vasta experiencia en cargos públicos (Caso de un Concejal que es pensionado en este sector y ha sido Concejal y Alcalde varias veces). Igualmente, los Concejales presentan diversos niveles de formación académica, a saber: algunos no han cursado o terminados estudios secundarios, la mayoría son bachilleres y solo cuatro de ellos se encuentran cursando estudios de educación superior, en carreras como Derecho y Salud Ocupacional.

Si bien es cierto que existen pocos programas de desarrollo institucional encaminados a la formación para un mejor desempeño del cargo, la mayoría de los Concejales manifiestan una franca apatía frente a los cursos promovidos por FENACÓN o la ESAP, y los pocos que los toman no son constantes en la participación en estos Programas, perdiendo una gran oportunidad de recibir una buena capacitación en el área de la Administración Pública.

Toda esta caracterización cultural de los miembros del Concejo, salen a relucir en determinados espacios comunicativos como debates, diálogos, o simples formas de entretenimiento; lo cual incide directamente en los tejidos comunicativos, ya que se utilizan a la vez, diversos códigos de información y de comunicación, haciendo que el mensaje o los mensajes sean mal interpretados o tergiversados, o sencillamente no tengan receptores válidos.

- BRECHA DIGITAL. Esta es quizá la brecha más notoria que existe en el interior del Concejo, ya que sus miembros más jóvenes utilizan nuevas tecnologías tanto para informarse como para hacer divulgación de sus actividades comunitarias y de su propia gestión política. Canales como Internet, Página Web, están a la orden del día en materia de prácticas comunicativas de los ediles más jóvenes,



creándose una suerte de fractura en la relación comunicativa, respecto a los ediles mayores que forman parte de la cultura oral y escrita.

### **6.1.9 Públicos**

#### **Públicos internos**

Nombre	Cargo
Jhon Jairo Yepes Perdomo	Concejal
Nelson Enrique Castro Perdomo	Concejal
Vicencio Vargas Puentes	Concejal
Nilson Efrey Quezada González	Concejal
Fabio Barrero Córdoba	Concejal
Fernando Olarte Bohórquez	Concejal
Gustavo Trujillo Arias	Concejal
Leónidas Escobar Jacobo	Concejal
Ladimiro Arguelles Brito	Concejal
Néstor Leonardo Fernández Cortés	Concejal
José Luis Guerrero Collazos	Concejal
María Fernanda Houghthon	Secretaria

#### **Públicos externos**

A continuación se relacionan las principales instituciones con las cuales interactúa el Concejo Municipal de Rivera.

- **Alcaldía Municipal**

Para apoyar y coordinar junto con el Alcalde todas las políticas que tienen que ver con los diferentes sectores del Municipio, debido que el Concejo Municipal es quien realiza el control político y aprueba todos los proyectos de Acuerdo que adelanta el Alcalde a través de la Secretaría de Gobierno. También las relaciones

con las comunidades se manejan a través de los programas y proyectos que implementan las diferentes dependencias y Secretarías del Municipio.

Para la Administración Municipal, el Concejo no solo es el órgano Co administrador sino ante todo el órgano legislador que tiene el Municipio en materia de aprobación o no leyes que hay a nivel nacional y su adaptación a nivel municipal, o crear nuevas a través de los Acuerdos Municipales. Indudablemente, la relación entre Alcalde y Concejo tienen que ser muy sólida en vista de que los objetivos de la administración deben ir de la mano con la voluntad del Concejo.

- **Junta Municipal de Deportes JUMDER**

Se relaciona para desarrollar diversas actividades lúdicas, recreativas y deportivas con las comunidades. También para la rendición de cuentas y para concertación de una agenda pública en torno a Proyectos de Acuerdo que bendicen este sector, uno de estos es la estampilla Pro Deporte, de cuyo recaudo depende para la realización de muchas actividades que el JUMDER programa.

- **Estación de Policía de Rivera.**

Por Ley la Policía tiene como función velar por la integridad personal de los Concejales mediante la implementación del Plan Padrino y el manejo de las comunicaciones relacionadas con desplazamientos, reuniones, almuerzos y eventos especiales que ellos tengan.

- **Empresas Públicas de Rivera**

Son varias relaciones las que tiene Empresas Públicas con el Concejo Municipal de Rivera, ya que este como ente Co administrador del Municipio de Rivera, también está encargado de velar por el buen funcionamiento de los servicios a cargo de la empresa, por lo cual el Concejo realiza el control y vigilancia de todo lo relacionado con Saneamiento Básico (Acueducto, Alcantarillado, Residuos Sólidos y Reciclaje)

- **Ancianato Municipal Justino Mañozca**

El Concejo como Veedor hace seguimiento a la mayoría de los programas sociales, como los de Tercera Edad, y gestiona recursos para su implementación.

- **Hospital Divino Niño**

El hospital por ser una institución del orden Municipal, además de ser una institución del Estado, aunque con autonomía propia, está igualmente sujeta a rendir informe financiero y contable a la Corporación, como parte de su ejercicio de control público y político que ejerce, máxime cuando se trata de hacer vigilancia de servicios vitales para la comunidad de Rivera como es el de la salud.

- **Cuerpo de Bomberos**

Esta entidad tiene que ir muy ligada de las acciones y decisiones que determine el Concejo en lo que tiene que ver con la parte legal, ya que la Ley 322 establece que es el Concejo quien debe establecer una serie de Acuerdos Municipales como los Planes de Contingencia y Atención de Desastres, vitales para la prevención y protección de posibles riesgos de la comunidad.

## **6.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

### **6.2.1 La comunicación entre el Concejo Municipal de Rivera y las Instituciones representativas del Municipio**

El Concejo Municipal de Rivera-Huila se relaciona con las distintas instituciones que operan en el Municipio, con el fin de velar y fiscalizar el buen y correcto funcionamiento de cada una de ellas, de acuerdo con su función constitucional. En tal sentido, una de las instituciones más representativas es la Alcaldía Municipal; porque de sus buenas relaciones depende la ejecución de los proyectos que debe emprender el municipio, ya que el Concejo como órgano legislador aprueba o no las leyes que hay a nivel nacional y las adopta a nivel municipal a través de los Acuerdos. Indudablemente la relación que tiene que existir entre Alcalde y Concejo deben ser las mejores en vista de que los objetivos que un Alcalde proyecta tienen que ir de la mano con la voluntad del Concejo.

La ESE Hospital Divino Niño, como institución del orden municipal y del Estado recibe un control político por parte del Concejo Municipal. Esta Institución debe dar a conocer todo lo que se lleva a cabo en la parte financiera y en la parte de gestión, que elaboran los gerentes de las instituciones prestadoras de servicios.

Con las Empresas Públicas de Rivera, el Concejo Municipal, como ente Co administrador del Municipio de Rivera, también está encargado de velar por el buen funcionamiento de los servicios a cargo de la empresa. Con la Junta Municipal de Deportes de Rivera, JUMDER, el Concejo Municipal aprobó el Acuerdo Municipal de la Estampilla Pro Deporte, por medio del cual esta institución subsiste y lleva a cabo diferentes actividades gracias a los recaudos que se hacen.

Una institución importante para el Concejo en su accionar diario es la Estación de Policía de Rivera, puesto que es la encargada de velar por la integridad personal de los Concejales por medio del plan Padrino y maneja las relaciones de comunicación en todo lo que tenga que ver con desplazamientos, reuniones, almuerzos y eventos especiales que los Ediles tengan.

El Cuerpo de Bomberos tiene que ir muy ligado de las acciones y decisiones que determine el Concejo en lo que tiene que ver con la parte legal, ya que la ley 322 sostiene que es el Concejo quien debe establecer una serie de Acuerdos Municipales para beneficiar dicha entidad. Además, estas dos instituciones son parte fundamental del Comité Local para la Prevención y Atención de Desastres, Clopad.

Por último, este estudio ha incluido al Ancianato Municipal Justino José Mañozca, porque el Concejo es quien verifica el cumplimiento de las funciones dentro de esta institución y la forma como se deben o no realizar, es así como la Corporación pide rendir informe de gestión a las distintas instituciones del municipio, para conocer trabajo realizado y los objetivos alcanzados y por alcanzar.

### ***Relaciones comunicativas***

Desde el punto de vista de las instituciones, específicamente de sus máximos representantes, las relaciones comunicativas entre el Concejo y ellas tienden a ser

las mejores, aunque existen algunos inconvenientes por asuntos de índole política. La Estación de Policía manifiesta que existe una muy buena comunicación personal. Según el comandante de esta institución, están en un buen momento, en donde junto a la Corporación se imparte el plan padrino. Cada policía es el padrino de un Concejal al cual debe acompañar en su ejercicio político, hacerle actas de medida de protección, estar al tanto de que no se violen las medidas de seguridad personal, de la vida cotidiana mas no pública y de participar en Consejos de seguridad, sesiones y reuniones.

En este mismo estado califican las relaciones la Secretaría de Gobierno, las Empresas Públicas de Rivera, el JUMDER y el Ancianato. En estos casos la comunicación ha sido constante, han trabajado en equipo para actividades en beneficio de la comunidad y ha sido posible solucionar las inquietudes presentadas por los Concejales.

Otros representantes de las instituciones reconocieron falencias en la comunicación con el Concejo, como es el caso de la ESE Divino Niño, ya que según su gerente, el acercamiento por parte de algunos Concejales ha dependido de asuntos políticos; aunque afirma que como institución del Estado no están ceñidos a ningún partido. Sin embargo, al parecer ha sido posible mantener una comunicación fluida con algunos concejales.

El Comandante de Bomberos afirma que falta mejorar esos canales de comunicación, ya que en lo que tiene que ver con favores y cosas que los Concejales necesitan ellos directamente se dirigen a la institución y se les colabora, pero en lo que tiene que ver con la parte administrativa y legal no son las mejores, pues según él, falta un compromiso mayor frente a ese tema.

Según el Alcalde Municipal durante los más de tres años que lleva frente a la Administración ha tratado de llevar las mejores relaciones con todos los Concejales, independientemente de la pretensión política que tenga cada uno dentro del Concejo, por su parte dice que aunque tiene de su parte toda la bancada mayoritaria, ha tratado también de trabajar con los Concejales que están en la oposición.

Profundizando en la relación Concejo-Alcaldía, el registro de las actas de sesión del periodo analizado (2006-2009) deja ver que los deficientes canales comunicativos entre estos dos organismos son uno de los principales obstáculos. La comunidad responsabiliza al Concejo por la poca información que le llega a ella, y el Concejo asegura que es la Administración la que no suministra la

información suficiente para que ellos puedan mantener informada a la comunidad. De acuerdo con las apreciaciones de los concejales registradas en las actas, generalmente han existido serios inconvenientes con la información que ellos necesitan de la Alcaldía porque los funcionarios ponen obstáculos para su entrega, y por eso han tenido que recurrir a los derechos de petición. En ocasiones, el Concejo ha asegurado no ver la voluntad de la Administración Municipal para mantenerlo informado de las situaciones o decisiones que se presentan, y que sólo los buscan para pedirles la aprobación de proyectos de acuerdo.

*-“Yo no veo la voluntad de la Administración Municipal de comunicarle al Concejo nada, o de mantenerlo informado de las decisiones o situaciones que se presentan”*

*Concejal, 21-02-2007*

Las diferencias políticas también juegan un papel importante en los procesos comunicativos de estas dos instituciones. El Concejo ha reclamado de los mandatarios locales no tener en cuenta las cuotas políticas de algunos concejales, y sólo las de su gusto.

En medio de las apreciaciones de Concejales y funcionarios se evidencia una falta de reconocimiento de la función que cumple el Concejo. En ocasiones ha habido poca seriedad por parte de los funcionarios de la Alcaldía al momento de rendir informes al la corporación porque han hecho caso omiso a las citaciones; situación que los concejales ven como una burla. En algunas oportunidades los alcaldes han abandonado el recinto del Concejo sin responder las inquietudes que se le formulan, lo que es visto como un facilismo para no aceptar sus responsabilidades y solucionar los problemas que aquejan al municipio. Lo mismo sucede cuando no apoyan los proyectos que los Concejales presentan, y por eso éstos últimos consideran el proceso como un desgaste económico en estudios y papelería para nada.

*“No le hemos puesto seriedad a las citaciones y a los funcionarios les da lo mismo venir o no venir”*

*Concejal, 13-02-2006*

*“La presencia del señor Alcalde en las sesiones son de suma importancia, por cuanto adquirimos una información clara y precisa de*

Concejal, 17 -05-06

Más allá de los problemas comunicativos, las relaciones personales entre los máximos representantes de las instituciones y el Concejo, se dan a conocer como muy buenas, debido a que entre muchos de ellos existen grandes vínculos de amistad y compañerismo. Casi todos son del mismo municipio y se conocen de toda la vida. En los casos donde ha habido lugar a desavenencias políticas, ellos han procurado llevar las relaciones con respecto y “altura”.

### **Canales de comunicación**

La comunicación entre el Concejo y las instituciones se da mediante canales tradicionales, como el verbal/personal, la correspondencia y el teléfono. Las tecnologías de la comunicación y la información todavía no han permeado significativamente sus relaciones comunicativas.

<i>Instituciones</i>	<i>Verbal /persona l</i>	<i>Teléfono</i>	<i>Correspon- dencia</i>	<i>Email</i>	<i>Otro</i>
JUMDER	x	x	x		
Policía Municipal	x	x	x		
Secretaría de Gobierno Municipal	x	x	x		
Empresas Públicas de Rivera	x	x	x		
Alcaldía Municipal	x	x	x	x	
Ancianato	x		x		
Hospital	x	x	x		
Bomberos	x		x		

Cuadro No. 01 Canales de comunicación entre el Concejo y las Instituciones

Estos medios son efectivos porque mantienen una constante comunicación entre el Concejo y las Instituciones del Municipio. El canal de comunicación verbal/personal les permite a las distintas Instituciones tratar profundamente temas sobre algún proyecto y rendir informes verbales a la Corporación. En el caso de la Policía Municipal, el teléfono fijo y móvil les ayuda a la seguridad para estar más pendientes de los concejales, mientras que para las otras Instituciones es un medio para resolver inquietudes, ubicar a los Concejales, cuando se necesita una información pronta y oportuna, favores y demás colaboración en algún caso.

La correspondencia se utiliza para hacer peticiones formales, citar o enterarse de lo que hace el Concejo, solicitar información sobre puntos específicos o informar y comunicar. En el caso de la Policía, para citar a Concejos de seguridad. El correo electrónico es un medio que muy poco se utiliza para entablar comunicación con la Corporación, solo en el caso del Alcalde municipal se utiliza, sin embargo solo tres de los once concejales tienen conocimiento sobre estas herramientas de internet.

### ***Problemas comunicativos***

La misma idiosincrasia de los habitantes del municipio ha llevado a que se presenten inconvenientes entre los Concejales y la Policía, pues éstos suelen interceder ante el órgano de seguridad por ciudadanos que son objeto de procesos policiales por causa de sus indebidos comportamientos sociales.

Los problemas más notorios tienen lugar entre la Alcaldía Municipal. Desde la mirada del secretario de Gobierno, los inconvenientes se deben a que la oposición, en términos constitucionales, no ha trabajado como demanda la ley, pues según él, esa oposición ha sido un obstáculo para la proyección de la Administración hacia la comunidad. Sin embargo, es de especial interés observar que el propio Alcalde asegura que no se han presentado inconvenientes serios gracias a que ha habido voluntad por parte de la Corporación para aprobar todos los proyectos y las iniciativas que desde la Alcaldía se han propuesto. No obstante, el mandatario afirma que a veces existen “puntos negros” relacionados con el afán de algún Concejel por tratar de torpedear la gestión de la Alcaldía, y se convierte en una persecución al mandatario de turno.



En la solución a estos problemas han recurrido al diálogo y las reuniones con los Concejales para explicarles con razones y fundamentos lo que pretende la Administración.

La E.S.E. Hospital Divino Niño ha tenido inconvenientes con la Corporación sobre todo en los debates y en las citaciones que se hacen. Según su gerente, existen dos o tres Concejales que sin presentar argumentos nunca están de acuerdo con lo que propone la ESE, así ésta institución presente evidencias de los proyectos, planes y programas que se están desarrollando.

Al indagar sobre la necesidad de mejorar las relaciones entre instituciones y Concejo, como era de esperarse quienes han mantenido buenas relaciones de comunicación con la corporación aseguran que no es necesario mejorarlas sino mantenerlas. Donde se han presentado problemas sí se evidencia una necesidad de mejorar las relaciones y en otros casos, así no haya habido inconvenientes sí existe la necesidad de ampliar los canales de comunicación para que haya un buen manejo de la información.

El último caso es el de las Empresas Públicas de Rivera, donde aseguran que muchas veces solamente se enteran de los temas relacionados con agua potable o saneamiento básico (temas exclusivos de la institución) a sabiendas de que el Concejo maneja información sobre diversos temas y proyectos de interés para el municipio y que consideran importante que las Empresas Públicas los conozca; como lo son los proyectos de vivienda, turismo, etc. y que en el fondo están relacionados con el tema de servicios públicos. Todo con el fin de estar informados para realizar una mejor planificación de las actividades que desarrolla la empresa.

El Comandante de la estación de bomberos considera que debe haber una relación más estrecha entre esta entidad y el Concejo municipal porque así como hacen parte de la Administración municipal, igualmente prestan un servicio público a la comunidad y deben existir las mejores relaciones tanto impersonales como institucionales entre los dos organismos.

### **La imagen del Concejo ante las Instituciones**

Una de las formas de saber en qué estado se encuentra la imagen de una institución, es analizando la opinión que sobre ella tienen los públicos externos, en

cuanto a su quehacer, no solo actual, sino el que se ha forjado a lo largo de su historia. Las instituciones consideradas para este estudio como las más representativas del municipio, en general hacen un reconocimiento positivo de dicha labor. Consideran que los concejales son dedicados al trabajo social y comunitario del municipio y siempre están gestionando proyectos. Aunque también creen que todavía hay muchas cosas que falta por hacer.

El Secretario de Gobierno, por ejemplo, opina que ha sido importante el trabajo de la Corporación edilicia, porque ellos de cierta forma han marcado el futuro y el norte de todo lo que se ha hecho en el municipio de Rivera. El alcalde se atreve a asegurar que cerca del 80% del progreso del municipio ha dependido de la voluntad política de los concejales.

El Gerente de las Empresas Públicas opina que el Concejo es una entidad muy importante porque ha sido el contrapeso que ha establecido la Constitución para los Alcaldes municipales; pues es coadministradora de los recursos del municipio.

Pero al momento de analizar la opinión que las mismas instituciones tienen, sobre el desempeño del actual concejo municipal, se encuentran puntos de vista más divergentes, lo cual permite inferir que su imagen corporativa tiene algunas fisuras frente a este público.

La imagen favorable tiende a reconocer en los concejales como un grupo de personas muy colaboradoras, dinámicas y atentas a los que sucede en el municipio, y que siempre están gestionando proyectos. Por su parte, el Alcalde municipal en la actual Corporación ha notado un gran interés de esforzarse y consultar para cumplir con esa responsabilidad que tienen con el municipio y reconoce que gracias a eso ha podido trabajar y sacar adelante proyectos importantes para Rivera.

Algunos coinciden en resaltar como aspecto positivo el nuevo aire que le han dado a la corporación los actuales concejales, puesto que varios de ellos son nuevos y jóvenes. Pero a esa juventud y energía de la cual dispone el actual concejo, es que otras instituciones como el cuerpo de Bomberos se refieren para sostener que por ello se esperaba que hicieran mucho más por el municipio. Dicha institución percibe que solo dos o tres Concejales se preocupan verdaderamente por el desarrollo de las comunidades y las instituciones, de los demás desconocen el trabajo que vienen realizando y parecieran no tener el compromiso necesario para hacer parte de la Corporación.

Por otra parte, se ve la necesidad de que el actual concejo efectuó una rendición de cuentas a la comunidad de manera periódica, para que la gente se sienta segura de las personas que los están representando.

El Secretario de Gobierno considera que el trabajo del actual Concejo ha mejorado, sin embargo a algunos les hace falta experiencia, pero con el transcurrir del tiempo y de las sesiones ellos han entendido cuáles son sus funciones y el objetivo que demarca el Concejo Municipal. La Directora de la E.S.E Divino Niño considera que han sido muy pocos los proyectos presentados por los Concejales y cree que les hace falta gestionarlos. Además, señala que no se deben enfrascar en criticar y cuestionar el trabajo adelantado por las diferentes entidades descentralizadas y la Administración.

### **Características distintivas del Concejo de Rivera**

<i>Aspectos positivos</i>	<i>Aspectos negativos</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Concejales jóvenes</i></li> <li>• <i>Arduo trabajo comunitario</i></li> <li>• <i>Le dan viabilidad a la mayoría de proyectos de acuerdo de la Alcaldía</i></li> <li>• <i>Los concejales son muy valientes a pesar de los problemas de inseguridad que afrontan</i></li> <li>• <i>Honestidad y solidaridad de los concejales</i></li> <li>• <i>Los concejales ejercen un debido control político</i></li> </ul>	<p><i>Falta de compañerismo entre los concejales</i></p> <p><i>A veces no analizan a profundidad los proyectos de acuerdo de la Alcaldía</i></p> <p><i>No informan a la comunidad sobre lo que hacen</i></p> <p><i>Deficiente estructura física de las instalaciones del Concejo</i></p> <p><i>Los concejales son poco propositivos de proyectos para la comunidad</i></p>

Cuadro No. 02 Aspectos positivos y negativos que caracterizan al Concejo Municipal de Rivera

Es posible identificar algunos aspectos positivos y otros negativos, que distinguen al Concejo Municipal de Rivera. Pero también es cierto que lo positivo que determinada institución considera como característico del Concejo, para otra puede ser lo negativo. Así por ejemplo, algunas consideran que una característica fundamental es el arduo trabajo comunitario a través de diversos proyectos, mientras que otras creen que a los concejales les falta ser más propositivos, al

parecer tienen pocas iniciativas para la comunidad, no presentan proyectos y se limitan solo a legislar lo que el ejecutivo presenta. Inclusive, hay quienes aseguran que eso se debe a la falta de capacitación en los temas.

Dependiendo de la clase de relación que haya entre las instituciones y el concejo, así mismo éstas primeras caracterizan a la corporación. Por ello es que para la Secretaría de Gobierno lo más positivo es el dinamismo y la viabilidad que los concejales le han dado a la mayoría de los Proyectos de Acuerdo que la Administración ha presentado. Pero en ocasiones este mismo tema se puede convertir en un aspecto negativo cuando esos proyectos no son aprobados. Según dicha dependencia, en tales casos todo obedece a que las propuestas no son analizadas a profundidad, y simplemente ponen obstáculos a la Administración.

En medio de circunstancias adversas por los problemas de seguridad que afronta el Concejo de Rivera, la decisión de sus miembros de continuar en sus cargos, ha hecho que sean reconocidos como servidores públicos muy valientes.

La honestidad, la solidaridad y el apoyo que se tienen como lo grupo los concejales, los destaca el Alcalde como otro aspecto positivo que ha permitido sacar adelante proyectos para la comunidad más que por beneficio propio. Pero también cabe anotar que la falta de compañerismo entre los concejales en algunas ocasiones fue resaltada como un aspecto negativo, al igual que la poca información que brindan a la comunidad sobre las actividades que desarrollan y las funciones que cumplen.

La composición del actual concejo se destaca por la heterogeneidad que señalan algunas instituciones y por contar con miembros jóvenes que renuevan y “oxigenan” a la corporación. Así mismo es resaltado el debido control político que ejercen y la organización que disponen en sus cronogramas de actividades a desarrollar.

Un último aspecto negativo que surgió fue la deficiente estructura física en donde se desarrollan las sesiones del Concejo.

### **Percepciones de la imagen del Concejo Municipal ante la comunidad**

Al indagar sobre hechos concretos que hayan generado admiración pública hacia los Concejales, nos encontramos con pocas referencias; generalmente los

directores y gerentes de las instituciones no recuerdan hechos en tal sentido. El más significativo fue el cabildo abierto realizado a finales del 2009, donde presidentes de Juntas de Acción Comunal resaltaron las labores desarrolladas por la corporación. El Jumder se refirió a la creación de la estampilla “Pro Deporte”.

Por el contrario, hay quienes dicen ser testigos de que no existe un clima favorable del Concejo con las comunidades debido a que se especula mucho del trabajo que ellos hacen como Corporación.

Un poco más de hechos son traídos a colación con referencia al caso contrario, es decir, a las acciones del Concejo que han causado rechazo por parte de la comunidad. El Secretario de Gobierno alude a la situación presentada durante el Gobierno de Luis Humberto Trujillo, cuando los concejales de la oposición “no estudiaban ni aprobaban los proyectos de acuerdo, situación que la comunidad conocía y rechazaba”.

En otras ocasiones el rechazo o las críticas no van dirigidas a la corporación en sí, sino a determinado concejal, cuando –según el Alcalde- éste denigra de la administración o de las instituciones. Otros hechos han estado más relacionados con malos comentarios producto de la desinformación que tiene lugar en el Municipio.

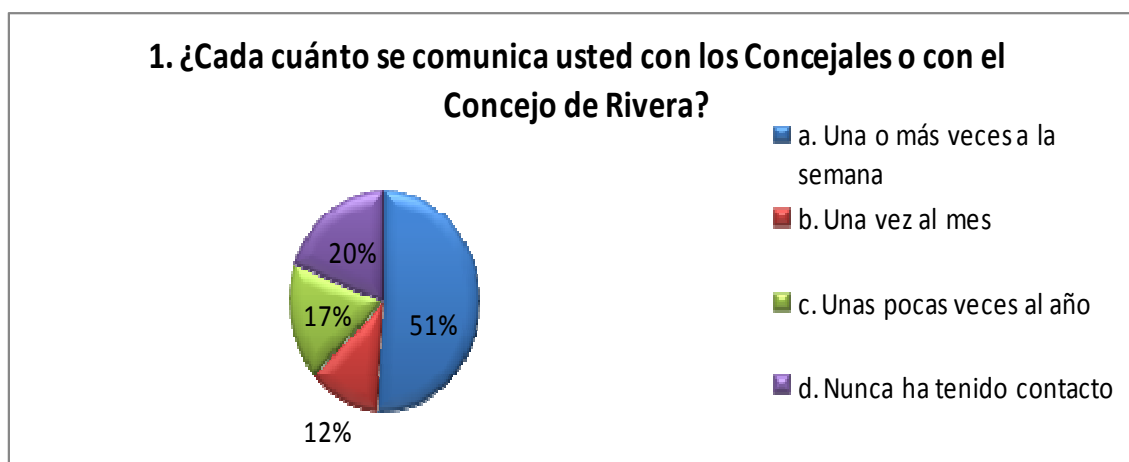
Sesionar “a puerta cerrada” también causa molestia en algunas instituciones, porque pareciera que los concejales no quieren que la comunidad se entere de los temas que debaten y exprese si está de acuerdo o no. Sin embargo, este punto es discutible, teniendo en cuenta las condiciones de seguridad.

Según lo que perciben los representantes de las instituciones, la comunidad en general tiene una opinión positiva del Concejo de Rivera, en algunas ocasiones porque creen que los concejales han cumplido las expectativas creadas durante sus campañas electorales. Por el contrario, hay quienes afirman que la opinión de la comunidad hacia el concejo no es la mejor porque a pesar de su juventud, les ha faltado voluntad para trabajar más, la corporación está muy dividida por colores y sectores políticos, y algunos de sus miembros les falta experiencia. En ocasiones los conceptos desfavorables también obedecen al desconocimiento de la verdadera labor de la corporación o a que algunas personas esperan beneficios personales (el bulto de cemento, la teja, el ladrillo, etc.) que los Concejales no pueden satisfacer.

## 6.2.2 La comunicación entre líderes y Concejales

Durante la mayoría de sesiones donde ha tenido participación la comunidad o sus líderes, éstos siempre le han reclamado mayor información al Concejo; que los mantenga informados de sus actividades y proyectos en gestión. Por esta ausencia de información es común que se presenten malos entendidos o se tergiverse la información sobre el quehacer del Concejo o simplemente no vean sus resultados. Cuando el secretario del la corporación no responde oportunamente las cartas, la comunidad también empieza a dudar de su compromiso. Sin embargo, hay situaciones externas que afectan este proceso de comunicación entre comunidad y Concejo; el temor y la zozobra por la difícil situación de orden público ha sido una limitante para la entrega de información.

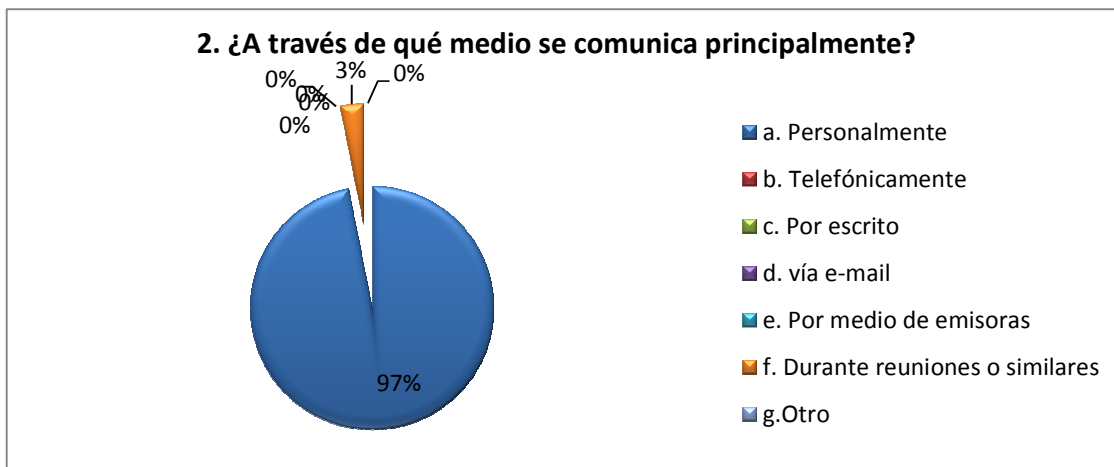
Siendo el Concejo Municipal una corporación de elección popular integrada por representantes que el pueblo ha elegido para que defienda sus intereses, es necesario que la comunicación entre estos dos actores, comunidad y Concejo, sea continua y efectiva con miras a que los concejales puedan desarrollar a cabalidad sus funciones. En este proceso los líderes comunitarios cumplen el papel de intermediarios entre las comunidades y el Concejo. Por dicha razón este estudio da a conocer las prácticas comunicativas del Concejo Municipal y los respectivos líderes comunitarios, identifica el nivel de efectividad de éstas y el estado de la imagen corporativa del Concejo dentro de la comunidad.



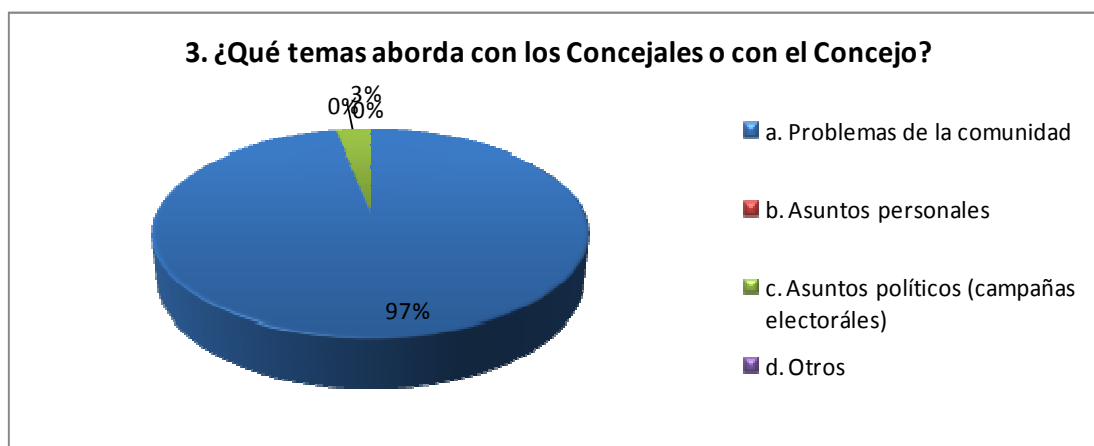
Así como existe un gran porcentaje de líderes comunitarios que mantiene en permanente comunicación con el Concejo de Rivera (51%), prácticamente la mitad, el resto lo hace de manera muy esporádica o nunca. El 12% lo hace una vez al mes, el 17% sólo unas pocas veces al año, y el 20% de los líderes afirman nunca haber tenido contacto ni comunicación con los Concejales.

En este último caso, los líderes manifiestan que esta situación se debe a que ellos no mantienen una buena relación con el Alcalde, y que por este hecho resulta inútil hablar con los Concejales para pedirles ayuda para sus comunidades. Es en este sentido como muchas personas se vuelven apáticas en lo concerniente a pedir favores para la comunidad y buscan por otros medios la respectiva colaboración. También este porcentaje de encuestados (20%) que no tienen contacto con el Concejo considera que no son ellos los que tienen que buscar a los Ediles para establecer algún tipo de comunicación o adquirir información, sino que el Concejo es quien debe ir a la comunidad a socializar los proyectos que se estén implementando y los que están por ejecutar.

De igual forma, esta falta de contacto también se ha debido a que no se conoce quiénes son las personas que integran la Corporación, ya que si hubo algún contacto con los Concejales fue únicamente cuando estuvieron en épocas de elecciones buscando votos. Por otro lado, la falta de comunicación también se ha debido a que algunos líderes fueron recién elegidos como presidentes de las respectivas Juntas y por tal motivo hasta ahora empiezan a entablar algún tipo de relación con el Concejo.



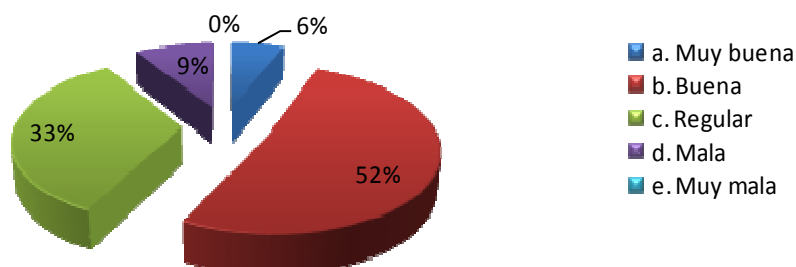
Los encuestados que manifestaron tener contacto con los Ediles, independientemente de la frecuencia con que lo hacen, afirmaron utilizar el contacto personal como el medio principal para intercambiar información con el Concejo. Lo anterior está representado en el 97%; mientras que el 3% lo hace a través de reuniones u otros tipos de encuentro como sesiones o cabildos abiertos. El teléfono no es utilizado por los presidentes de J.A.C ya que por seguridad los números de teléfono de los Concejales son privados para algunas personas y el medio escrito tampoco porque los representantes creen que a través de este canal se demora mucho más la respuesta a su solicitud. El correo electrónico es una herramienta que solo tres Concejales manejan con propiedad y que a la vez la comunidad no tiene dominio ni acceso desde sus hogares. Las emisoras de radio son canales que cuentan con una amplia cobertura para brindar información y aunque hace poco se volvió a hacer uso de la emisora comunitaria, llamada en la actualidad Siberia Estéreo, el Concejo no tiene un espacio de debate y participación.



Los temas que más abordan los líderes comunales con el Concejo de Rivera son los concernientes a problemas con la comunidad (97%), mientras que el 3% aborda asuntos políticos. Los asuntos personales están identificados en el 0%, ya que por su lado cada persona acude a los Concejales para pedir colaboración con algún empleo, materiales de construcción o por alguna queja en el servicio de salud u otros asuntos.



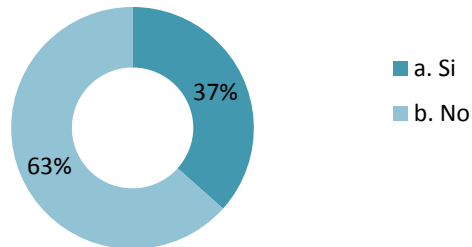
#### 4. La atención prestada por los Concejales o el Concejo ha sido



La opinión de los líderes comunitarios sobre la atención prestada por los concejales varía entre regular y buena. El mayor porcentaje (52%) considera que la atención es buena, porque los Ediles son diligentes, prestan atención a las necesidades de la comunidad y están prestos a colaborarles y atenderlos sin que estén en época de elecciones. Argumentos similares dan quienes califican la gestión como muy buena (6%).

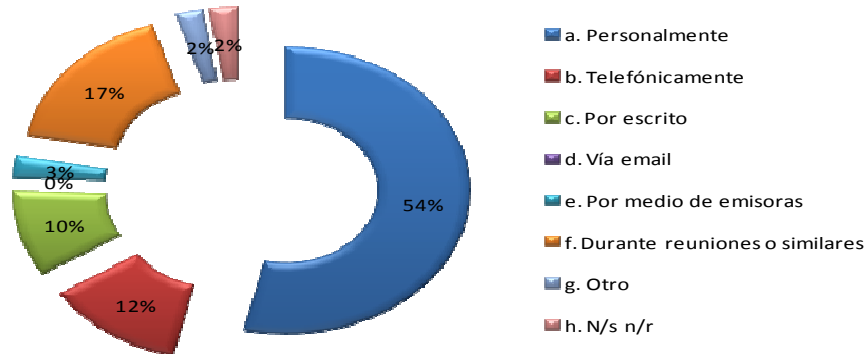
El 33% que opina que la atención prestada por los Ediles es regular, sustentan dicha opinión diciendo que los Concejales no se han apersonado de los problemas de la comunidad, les falta brindar más información a los presidentes de la J.A.C. quienes no están enterados de los planes de trabajo del Concejo, pero a los cuales les gustaría que la Corporación los invitara a ver lo que hacen, puesto que como representantes de la comunidad siempre les toca ir a la Corporación a solicitar información sobre los proyectos que en su beneficio se vayan a llevar a cabo. Según los líderes comunales, esta calificación también se da porque los Concejales no están ejerciendo su labor constitucional como debe ser, les falta interés, experiencia y capacidad para que su función sea buena en el trabajo con los sectores urbanos y rurales, así como dedicar más tiempo a conocer los problemas que aquejan a la comunidad y que están relacionados a temas como salud, vivienda, educación, infraestructuras, servicios públicos y vías, entre otros. Por estas mismas razones, el 9% de los líderes califica la atención como mala.

**5. ¿Alguna vez algún Concejal o el Concejo se ha comunicado con usted directamente, es decir lo ha buscado?**

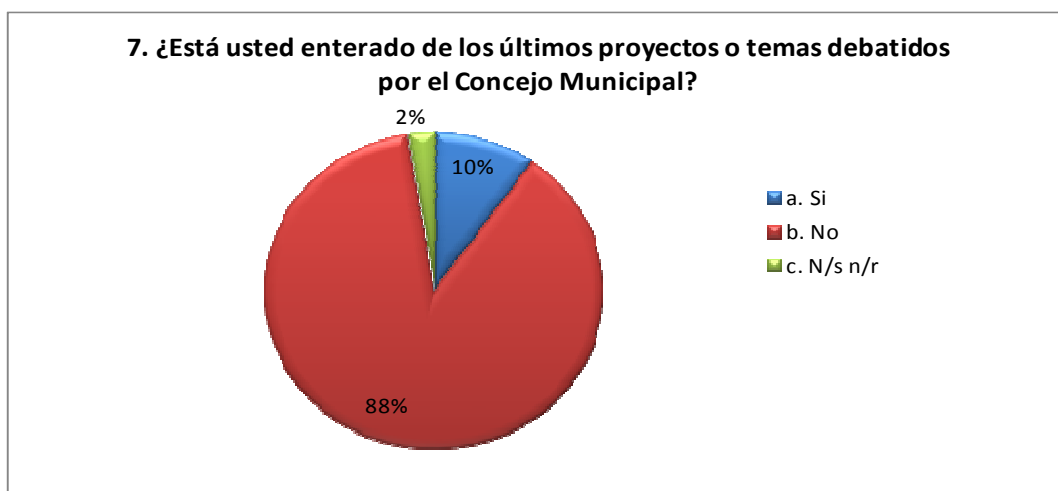


La mayoría de los líderes comunitarios nunca han sido contactados directamente por los concejales ni por la corporación. Sólo al 37% algunas veces los han buscado para gestionar proyectos para la comunidad, organizar eventos, informarlos de algo que han solicitado, para reuniones y actos, darles buenas noticias de alguna gestión o proyectos en trámites, informar o dar respuestas a peticiones, tratar asuntos relacionados con la comunidad, tratar temas del Concejo, de la comunidad o asuntos personales, hacer consultas, traer ayudas para la comunidad, organizar el cabildo abierto y hablar sobre proyectos como los planes de vivienda.

**6. ¿Cuál considera usted que es el medio o espacio de comunicación mas oportuno para mantener una buena comunicación entre el Concejo de Rivera y los líderes comunitarios?**



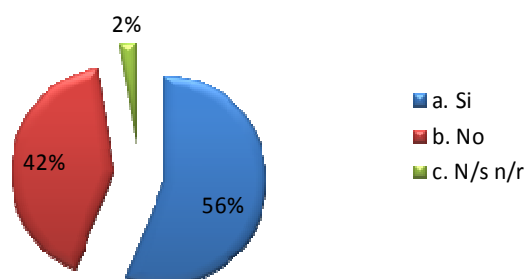
El medio o canal de comunicación más oportuno para mantener contacto entre los líderes y los Concejales es el diálogo personal, según lo considera el 54% de los líderes. El segundo medio o espacio en importancia son las reuniones y similares con el 17%. La tecnología entra a mediar en esta comunicación sólo a través del teléfono celular, ya que el 12% así lo ve conveniente; el correo electrónico nadie lo eligió, pues no hacen uso de él y muy pocos concejales lo manejan. Así que la otra alternativa seleccionada es mediante cartas por escrito (10%), por medio de emisoras (3%) y con otros medios (2%) durante elecciones. El 2% de los líderes manifestó no saber la respuesta o no quiso responder.



Es posible afirmar que la gran mayoría de los líderes comunitarios no se encuentran informados sobre los proyectos y temas que maneja el Concejo Municipal. El 88% de los encuestados así lo aseguró. Esta situación puede deberse a que no existe un medio de comunicación que divulgue las labores del Concejo. De igual forma desde el Concejo no se invita a la comunidad para que participe en las sesiones con sus opiniones, aportes y conozcan lo que se está haciendo. Por otra parte, los líderes, por falta de tiempo y por ocupaciones, tampoco asisten a reuniones del Concejo y sumado a esto generalmente los Concejales sesionan a puerta cerrada, algunos líderes no mantienen contacto con los Concejales, no los conocen o existe desinterés de ambas partes.

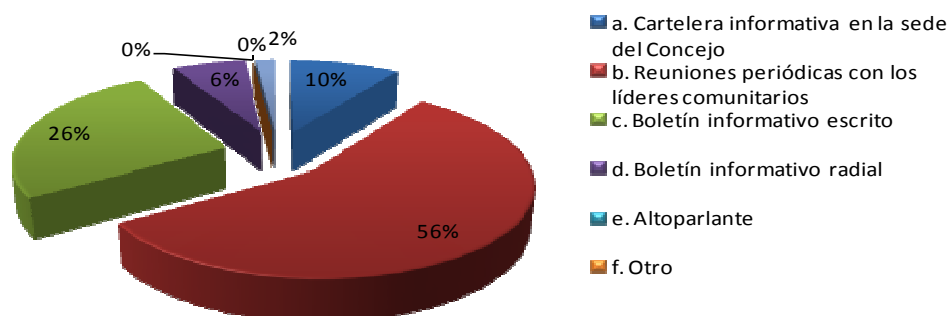
Sólo el 10% de los líderes manifestaron si estar enterados de los últimos temas y proyectos debatidos por el Concejo.

**8. ¿Usted ha participado en alguna sesión del Concejo o en otras reuniones de los Concejales?**



La participación directa de los líderes comunitarios en las sesiones y demás reuniones del concejo varía. El 56% si ha participado en sesiones del Concejo, frente a un 42% que no lo ha hecho. En el último caso, los líderes manifiestan que no reciben invitación por parte de los Ediles para asistir a estas reuniones, no han tenido tiempo y cuando van al Concejo la puerta está cerrada. Otros en cambio opinan que es perdido hablar con los Concejales y prefieren hacer las cosas por sí mismos, hay otros líderes comunitarios que sostienen que tenían mejores relaciones con los Concejales asesinados que con los actuales.

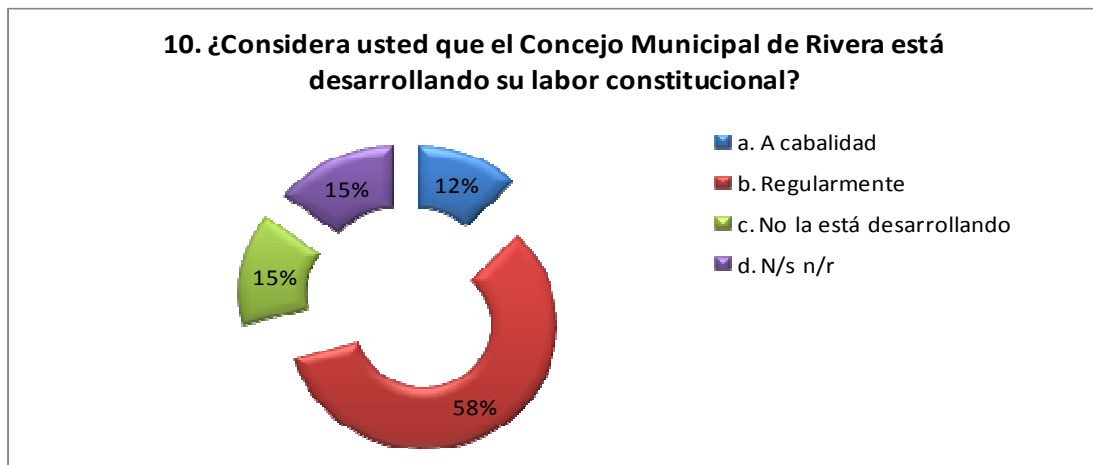
**9. ¿A través de cuáles de los siguientes medios le gustaría informarse sobre las actividades del Concejo?**



El principal medio por el cual a los representantes de las comunidades les gustaría informarse sobre las actividades del Concejo son las reuniones periódicas con los Ediles (56%), le sigue el boletín informativo escrito (26%), la cartelera informativa

en la sede del Concejo (10%) y el boletín informativo radial (6%). El altoparlante u otros medios no fueron considerados por los líderes como medios de su gusto, es decir, que siguen prevaleciendo los mecanismos convencionales de comunicación, de manera oral en la reuniones y escrito a través de boletines.

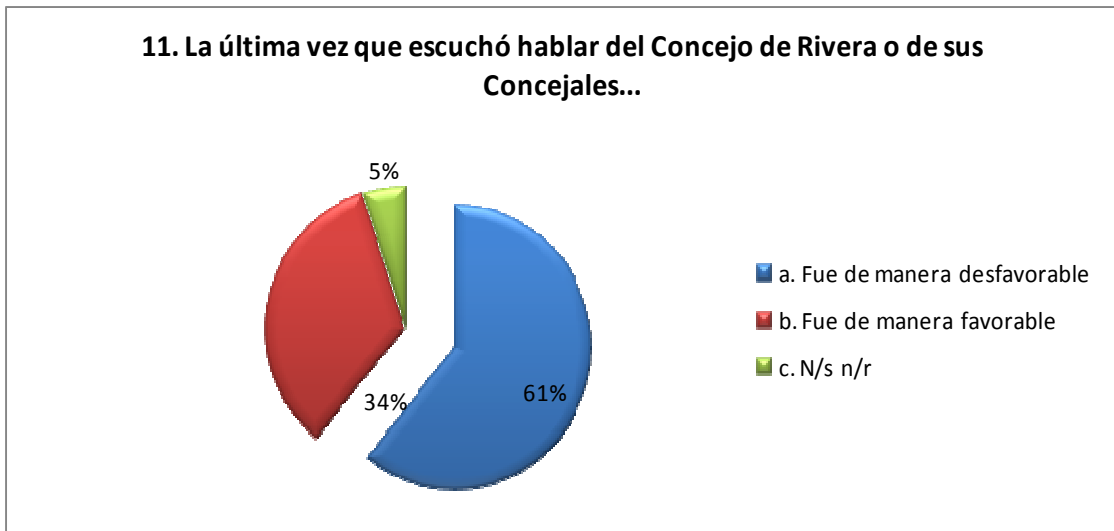
### Imagen del Concejo en la comunidad y sus líderes



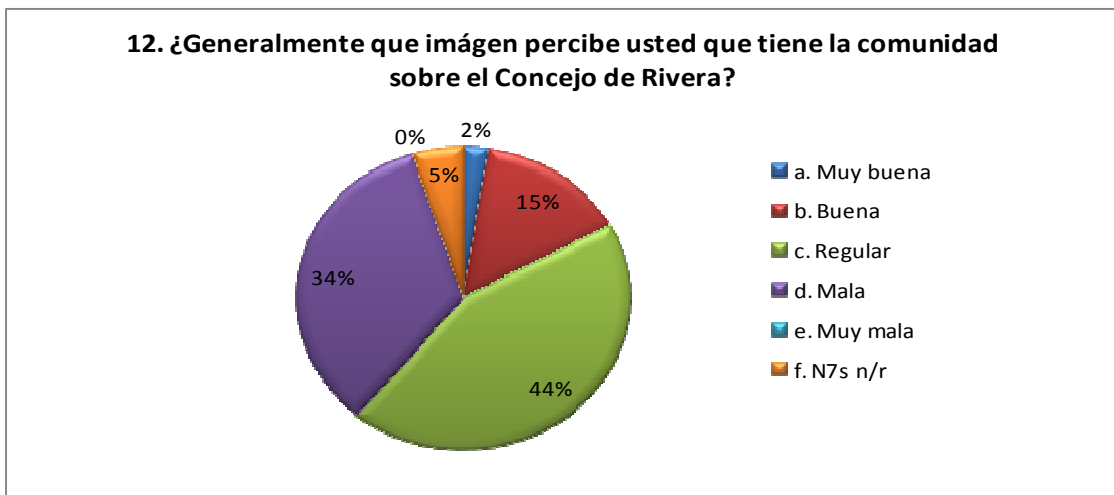
La labor constitucional que deben desempeñar los concejales de Rivera es desarrollada regularmente según las apreciaciones de los líderes comunitarios, pues el 58% así lo considera, lo que demuestra una mala imagen de la Corporación ante los representantes directos de la comunidad. Esto sumado al 15%, quienes consideran que definitivamente no la está desarrollando, y a otro tanto que no se atreve a responder, demuestra que sólo el 12% de los líderes consideran que el Concejo sí cumple la labor para la cual fueron elegidos.

La mayoría de líderes consideran necesario que los Ediles se pongan de acuerdo en la toma de decisiones ya que se contradicen los unos con los otros. De igual forma la falta de contacto e información aleja a los Ediles de la realidad de sus sectores y a la comunidad de la posibilidad de enterarse si valió la pena depositar sus votos en estas personas quienes hoy en día los representan. Así mismo, creen que a los Ediles les falta más formación y preparación para desempeñar sus cargos ya que no ven el debido control político, y solo unos pocos Concejales cumplen con su labor. En ocasiones estas consideraciones estuvieron relacionadas con la no aprobación de proyectos presentados por el Alcalde.

Los líderes también sostienen que se vulneran derechos ciudadanos sin que el Concejo se pronuncie, a la vez que le falta autonomía frente a la Administración y participación democrática para desarrollar proyectos. Por otro lado, aseguran que la diferencia de partidos políticos no les permite a los Concejales trabajar en equipo.



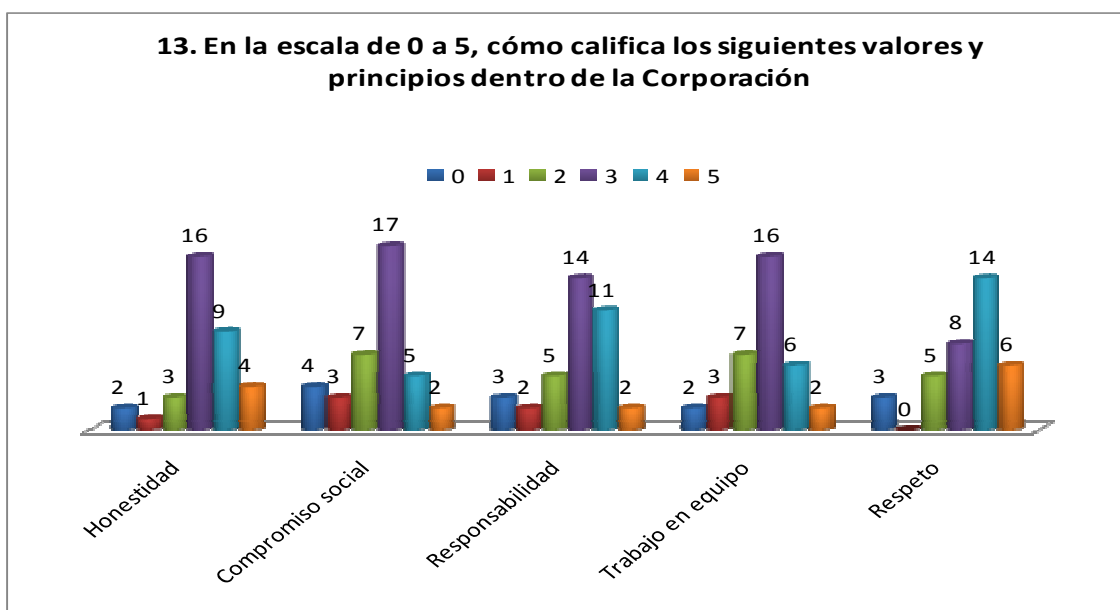
La imagen del Concejo al interior de la comunidad es percibida por sus líderes mayoritariamente como negativa, pues el 61% de los encuestados dice que la última vez que escucharon hablar del Concejo fue de manera desfavorable, mientras que el 34% escuchó comentarios favorables. Un 5% no sabe o no se atreve a responder la pregunta.



Al indagar en los líderes sobre la imagen que perciben en la comunidad acerca del Concejo Municipal, encontramos que en la gran mayoría (78%) es negativa. Por una parte un porcentaje (44%) la califica como regular, y hacen énfasis en que no hay contacto con la comunidad para conocer más de cerca sus problemáticas, les falta compromiso y responsabilidad con el sector que los eligió. Además, señalan que algunos concejales no apoyan los proyectos que el Alcalde presenta para beneficiar a las comunidades urbanas y rurales, y se dedican solo a hacerle persecución a la administración. También hay quienes creen que a los concejales les falta independencia con la Administración, más objetividad y respeto en las sesiones hacia los funcionarios que son citados a rendir informes.

Por otra parte, el 34% considera que la comunidad tiene una mala imagen del Concejo porque la gente ve que no los han ayudado en nada, falta respeto entre ellos (Concejales), falta de interés hacia los problemas de la comunidad, hay división entre las bancadas, así como poca capacidad para cumplir a cabalidad la labor que con tanta confianza les encomendó la gente, y en definitiva no se ve la gestión ni las obras.

Sólo un 15% dice que la imagen es buena, y un 2% muy buena, porque según los encuestados el Concejo está trabajando y se preocupa por colaborarle a la comunidad, hacen buenos proyectos, atienden las peticiones, tratan asuntos que benefician al pueblo y son un puente para llegar al Alcalde.



Con el fin de identificar cuales son los valores y principios que más caracterizan al Concejo de Rivera, se puso a consideración de los líderes los siguientes principios directamente relacionados con el quehacer de la corporación: honestidad, compromiso social, responsabilidad, trabajo en equipo y respeto, en un rango de cero a cinco, siendo cero el mínimo y cinco el máximo puntaje.

Se encontró que ninguno de los principios obtuvo mayoritariamente calificaciones por encima de 3. El respeto fue el principio que mayor número de líderes (38%) calificó como más alto (4). La tendencia indica que todos estos valores al interior de la corporación, mayoritariamente solo alcanzan una calificación de 3, es decir, aceptable.

### **Conclusiones de la encuesta**

Todos los líderes comunitarios no mantienen la misma comunicación con el Concejo, pues aproximadamente la mitad de ellos se comunica de manera continua con los ediles (semanalmente), mientras que el resto lo hace de manera muy esporádica. En ocasiones los líderes mantienen relación directa con el Alcalde y no ven la necesidad de acudir al los concejales, otros creen que son los concejales quienes deben contactarlos y otro tanto todavía no conoce bien a los integrantes de la corporación. Sólo el 37% de los líderes asegura que alguna vez ha sido contactado por los concejales para tratar asuntos de la comunidad.

El dialogo directo ha sido casi el único mecanismo utilizado para establecer dicha comunicación, sólo unos pocos lo hacen a través de celular, y el resto de medios y canales no figuran. Los temas abordados casi siempre son relacionados con problemas de la comunidad, pues los temas personales los aborda directamente cada ciudadano con los concejales.

La atención prestada por los concejales varía entre regular y buena, donde sin embargo prevalece esta última. La deficiencia en la atención se debe a que según los líderes, los concejales no se apersonan de los problemas comunitarios, no los informan a ellos de sus actividades y les falta interés, experiencia y capacidad para desarrollar su función.



El diálogo personal prevalece al momento de identificar los medios o espacios que los líderes consideran más oportunos para mantener una buena comunicación entre estos y el Concejo. Este mecanismo junto a las reuniones son los más sobresalientes. El resto de medios, y sobre todo los tecnológicos casi no están presentes para los líderes.

Es posible afirmar que la gran mayoría de los líderes comunitarios no se encuentran informados sobre los proyectos y temas que maneja el Concejo Municipal. El 88% de los encuestados así lo aseguró. En general el problema radica en la falta de un canal de comunicación que los mantenga enterados. Y la participación de los líderes en las sesiones del concejo casi que es solo de la mitad de ellos y en muy pocas ocasiones. Algunos líderes aseguran nunca haber sido invitados.

Para solucionar este problema, los líderes creen que el principal mecanismo son las reuniones periódicas con los Ediles (56%), seguido del boletín informativo escrito (26%).

La imagen corporativa del Concejo sale peor librada que la comunicación. Llama significativamente la atención que el 73% de los líderes considere que el Concejo no está desarrollando a cabalidad su labor constitucional porque lo hace de manera regular o definitivamente no lo hace. Las razones varían entre los problemas por la falta de acuerdo en la toma de decisiones al interior del Concejo, por la falta de información sobre sus actividades y por la falta de formación y experiencia en el tema.

La imagen que los líderes perciben que tienen las comunidades sobre el Concejo tampoco es satisfactoria. El 78% de los encuestados la ubica entre regular y mala, debido sobre todo a la falta de contacto de los concejales con la comunidad, el no apoyo a los proyectos del gobernante local, los problemas entre concejales y la división de las bancadas.

En último lugar, los líderes no identifican claramente en la corporación edilicia ningún valor que los caracterice. La honestidad, el compromiso social, la responsabilidad, el trabajo en equipo y el respeto, siempre obtuvieron mayoritariamente calificaciones de 3 en la escala de 0 a 5.

### **6.2.3 Procesos comunicativos al interior del Concejo Municipal**

Las actas de sesión son la evidencia más directa de lo que dicen, hacen o dejan de hacer los concejales. Allí están consignadas todas las decisiones que toman con respecto a los proyectos de acuerdo que les presenta la Administración Municipal para su aprobación, los informes que rinden los funcionarios públicos y otras actividades propias de su índole. Pero en las actas también reposan detalles de la forma como se han llevado a cabo las sesiones, que dejan ver claramente el clima organizacional que vive la corporación, y las relaciones que mantiene con la Administración Municipal, la comunidad y otras instituciones.

Durante el espacio de tiempo analizado, entre 2006 y 2009, hubo tres periodos del Concejo. El primero empezó en el 2006 y solo pudo legislar hasta el 27 de febrero del mismo año, cuando se presentó la masacre de la mayoría de sus miembros, a cargo de las Farc. Luego asumió otro grupo de concejales hasta todo el año 2007. Y a partir del 2008 ejercen los actuales miembros de la corporación.

Desde allí se advierten los siguientes problemas comunicativos: falta de orden en la toma de la palabra y su debido respeto, desconfianza entre los miembros y proliferación de rumores y chismes, malos tratos e insultos entre concejales, e inconvenientes por no seguir los conductos y procedimientos regulares para el desarrollo de las sesiones.

#### **Clima organizacional**

El Reglamento Interno del Concejo traza algunas directrices que los Concejales violan en detrimento del buen desarrollo de las sesiones. La falta de orden en la toma de la palabra es una de las principales; en ocasiones toman la palabra sin pedirla con anticipación y sin importar que otro esté hablando. Hay casos donde no se presta atención a la intervención de los demás miembros por estar comentando los temas, o se levanta la voz fuertemente cuando una opinión no es aceptada. Determinados registros en las actas manifiestan que a veces el presidente de la Corporación evade la intervención de algunos concejales. Estas situaciones también se presentan durante la intervención de funcionarios citados por el Concejo, y en ocasiones algunos concejales abandonan el recinto en plena intervención de otra persona.

*“Ustedes que tienen la mayoría quieren llevarse siempre por delante a los que aún siendo mayoría en bancada, hemos sido desconocidos en nuestros propósitos y propuestas,*

*ustedes son una mayoría pero de retazos, porque están conformados por diferentes partidos, mientras que nosotros somos una mayoría de bancadas”*

Todos los miembros del Concejo Municipal de Rivera-Huila, se conocen de mucho tiempo atrás, lo que favorece la creación de un clima de compañerismo en un grupo de trabajo, pero en este caso se han presentado situaciones que denotan una desconfianza entre los miembros y la proliferación de rumores y chismes.

Eso es lo que han denunciado públicamente en las sesiones algunos concejales, con relación a comentarios “mal intencionados” por parte de otros compañeros. En ocasiones, tratar asuntos personales ha llevado a generar discusiones fuertes dentro del recinto, pero hay quienes reclaman que las cosas se las deben decir de frente y no hablar a las espaldas luego de terminadas las sesiones. El rumor y el chisme es producto de la tergiversación de la información sobre lo que se discute en las sesiones o los informes de los funcionarios. Esto genera los malos entendidos.

*-“Le pido respeto por segunda ocasión porque aquí no estamos atropellando a nadie”*

*-“Para mi compañero que pide respeto, le digo que el respeto no se pide, se gana”.*

*-“Es muy triste que nos ponemos a pelear por las comisiones, cuando todos tenemos participación”.*

*Concejales, 01-02-2008*

La forma como se tratan y relacionan los miembros puede llegar a causar otra ruptura en los procesos comunicativos. Puede haber presencia de insultos y uso de palabras que agreden. A veces estas discusiones se llevan a cabo en presencia de funcionarios invitados, lo que deja una mala imagen de la corporación. En alguna oportunidad, concejales le pidieron al presidente nombrar una comisión de ética para sancionar por mal comportamiento durante una o más sesiones a los miembros que no acataran el reglamento interno.

Las actas del Concejo Municipal también evidencian otra serie de prácticas que afectan negativamente el desarrollo de las funciones de sus miembros y la imagen de la Corporación. Por ejemplo, la improvisación y mala elaboración de cuestionarios ante la presencia de funcionarios invitados, problemas de comunicación por la ausencia de fijación de horarios de las sesiones, las

comisiones no rinden informes, y los concejales no asisten a las reuniones a las cuales son invitados.

*“Pongamos más seriedad a este Concejo,  
viene la gente nos hace invitaciones y no vamos;  
la gente merece respeto, estamos quedando mal todos”  
Concejal, 01-05-2008*

Las consideraciones sobre el clima organizacional al interior del Concejo Municipal de Rivera son un poco contradictorias entre lo que reconocen sus miembros, lo que asegura la comunidad y lo que registran las actas de sesiones, teniendo en cuenta que las actas abarcan periodos anteriores donde no fueron miembros algunos concejales del actual periodo. Desde una primera aproximación, los concejales aseguran que en la Corporación todo marcha bien, tanto a nivel interno como externo; hay una buena relación con los compañeros y un clima de trabajo agradable independientemente de las afiliaciones políticas de sus integrantes.

Los Ediles consideran que tanto la Coalición como la Oposición han venido trabajando unánimemente por el bien de las comunidades riverenses, enfocados siempre en gestionar y ejercer el debido control político, trabajando en grupo, analizando y estudiando los proyectos y Acuerdos que el Alcalde municipal les ha presentado.

De acuerdo a las entrevistas aplicadas a los Ediles, el clima de trabajo es bueno y tranquilo cuando se debate. Los once Concejales trabajan de la mejor manera y en equipo, dándole solución a los problemas que trae la comunidad. Las mesas directivas se eligen dentro de la mayor cordialidad, manteniendo unas buenas relaciones y políticas con los demás miembros de la coalición de gobierno. Sin embargo, este buen clima de trabajo se ve a veces interrumpido durante las sesiones cuando se presentan disputas o no se comparten algunas ideas, llegando a perderse el respeto.

Hay quienes piensan que el clima de trabajo en el Concejo Municipal de Rivera, podría ser mucho mejor si hubiese mayor participación de la Oposición, ya que la Coalición del Alcalde trabaja con mucha más libertad y mayor garantía, sin embargo ello no le ha impedido a los que están por fuera de la Coalición trabajar por el beneficio de la comunidad que representan.

A parte de los asuntos meramente laborales, de vez en cuando hay espacios alternos a la Corporación para compartir entre los Concejales, como las actividades de tipo deportivo y cultural, la celebración de cumpleaños, las tertulias acompañadas de cerveza, etc., aunque su presencia en lugares públicos es muy limitada debido a los esquemas de seguridad.

### **Organización Política del Concejo Municipal**

La organización política dentro del Concejo Municipal de Rivera-Huila, está dividida en cinco bancadas; la Bancada del Partido Liberal (4 Concejales), el Partido Conservador (2 Concejales), la Alianza Social Indígena (3 Concejales), Polo Democrático (1 Concejal) y el Partido Verde Opción Centro (1 Concejal). Estas Bancadas a la vez conforman la Oposición y la Coalición; la Oposición la integran los Partidos Conservador, el Movimiento ASI, el Polo Democrático y el Partido Opción Centro, ellos se encargan de ponerle trámite inmediato a los Acuerdos y Proyectos que presenta el Alcalde y la Oposición la conforma el Partido Liberal quienes según la Coalición tratan de frenar los proyectos así vayan en bien de la comunidad. Sin embargo, los de la Oposición manifiestan que no ha habido una oposición cerrada para que las cosas no se hagan, sino que más bien han facilitado todos los medios para que no vaya a haber traumatismo dentro de la Administración y la Corporación. Al principio, dicen los integrantes de la Oposición, fue difícil el apoyo del Ejecutivo, ya que éste les cerró las puertas, pero las cosas han ido cambiando y ahora trabajan con la Administración de una forma muy fluida.

A la hora de aprobar los proyectos de Acuerdo los Concejales reconocen no haber encontrado una diferencia entre bancadas, ya que los once han trabajado en grupo, pero a veces la diversidad de partidos no les permite ponerse de acuerdo. En la mayoría de los proyectos todas las bancadas han votado positivamente a cualquier iniciativa, aunque algunos Concejales sustentan que la Bancada del Partido Liberal no les ha querido colaborar con el Plan de Gobierno del Alcalde.

La organización política por bancadas, tal y como están conformadas en el momento, ha obstaculizado el trabajo del Concejo al momento de tomar decisiones, según lo manifiestan algunos de sus miembros, ya que a las bancadas que son minoría les ha tocado unirse de buena voluntad a la que es mayoría. Además, los inconvenientes también han estado relacionados con asuntos personales y la disponibilidad de algunos Ediles para aprobar ciertos proyectos.

## **Relaciones de poder y liderazgo**

Existen varias opiniones generalizadas sobre las relaciones de poder y liderazgo al interior de la Corporación; por una parte, hay quienes opinan que dentro de la Corporación no existe un liderazgo de algunos con respecto a los demás, puesto que se trabaja en equipo y de la mano con el Alcalde.

El liderazgo es reconocido como positivo cuando los concejales lo han adquirido con la experiencia, es decir, saben desarrollar un debate con argumentos, han trabajado por sus respectivos sectores y han logrado atraer muchos beneficios para la gente independientemente de los obstáculos que se presenten.

Otros, en cambio, opinan que el poder está individualizado y cada Concejal trata de hacer lo suyo, de trabajar por lo que quiere y por la comunidad que los eligió. En otras palabras, cada Concejal quiere llevar la hegemonía del Concejo, lo cual consideran que no es viable ya que toda decisión debe ser tomada en consenso.

Por su parte, otro grupo opina que la coalición del Alcalde es quien maneja las relaciones de poder, porque son la mayoría y tienen más influencia y respaldo, entonces de una u otra forma ese poder se manifiesta por encima de los demás. Esta forma de liderazgo es vista por algunos como una cuestión política de agradecimiento a quienes apoyan a los mandatarios municipales durante las respectivas elecciones.

Así mismo, hay quienes manifiestan que no ha existido un buen liderazgo en la medida que algunos concejales han querido ganárselo imponiendo con su voz y experiencia en el concejo y la política, mas no con buenas propuestas o con críticas constructivas, causando daño y malestar en la corporación.

## **Identidad y Filosofía Corporativa**

Los Concejales reconocen asertivamente su misión de acuerdo con la ley, la cual radica en coadministrar el municipio y ejercer el debido control político, vigilando que se cumplan las normas que regulan la Administración y que el rubro y presupuesto se esté invirtiendo en obras y proyectos importantes que beneficien a la comunidad, labor que realizan citando a los funcionarios de despacho y

secretarías a rendir informes a la Corporación en sesiones del Concejo. Además, incluyen dentro de su misión, servirle a la comunidad como puente de comunicación y acercamiento con la Administración, liderar los proyectos, conocer las necesidades y problemáticas del municipio y ayudar a darle solución.

Al momento de indagar sobre la apropiación y aplicación de esa filosofía corporativa, los miembros creen que sí están cumpliendo con la misión, pero podría ser mejor si no existieran obstáculos como: la inseguridad y las limitaciones al momento de presentar proyectos, función que solo ha sido delegada al Alcalde, la falta de información en la comunidad sobre la labor del Concejal (que ha desmeritado la importancia que tiene la Corporación en el municipio) y la poca experiencia de algunos miembros que apenas están iniciándose en la política.

El beneficio común es el principio que los concejales más reconocen aplicar al momento de deliberar y aprobar un proyecto que ha sido presentado por el Alcalde, Secretario de Gobierno u otras instituciones. Lo primero que tienen en cuenta es que el Acuerdo o proyecto en cuestión cumpla con todas las normas que estipula la Ley, seguido de que sea un proyecto que refleje no un interés personal sino general, es decir, que beneficie a la comunidad y aporte al desarrollo del municipio.

El compañerismo es reconocida como otra características distintivas entre los concejales, sobre todo los del último periodo legislativo, y que les interesa proyectar hacia la comunidad.

El Concejo Municipal nunca se ha apropiado de las piezas comunicativas que le permitan proyectar una imagen independiente de la Alcaldía Municipal (teniendo en cuenta lo que consagra la ley). La Corporación desde sus inicios siempre ha estado ligada con la Administración a su eslogan, sus espacios físicos, su himno, su escudo y su bandera. Sólo tienen apropiada e incorporada una misión común a todos los concejos de Colombia.

Esta necesidad es reconocida entre los Concejales y consideran pertinente abrir el espacio formal para empezar a construir o adaptar su propia imagen corporativa, dentro de lo que permitan las normas.

## **Canales de comunicación**

Los canales informales de comunicación son los que más tienen eficacia en la corporación. El diálogo es el principal recurso de Ediles para relacionarse y a la vez solucionar los inconvenientes o altercados que se dan dentro de la Corporación. Las discusiones que han surgido se quedan dentro del recinto y no salen de allí ni van más allá de los lazos de amistad, a sus hogares o a la calle, es decir, lo laboral no interfiere con lo personal. Entonces cuando la discusión se torna incómoda, se hacen debates en los que unos atacan, otros defienden y los demás miembros se exaltan, pero siempre hay un punto en que cada quien reconoce sus errores o le da la razón al otro en cierto tema y disculpándose mutuamente, esto permite que al final todos vuelvan a ser los amigos y regresen a la vida normal.

Los inconvenientes que nacen de los altercados de la coalición del Alcalde y la Oposición siempre se han solucionado a favor de la primera por medio de un consenso con la oposición, siempre y cuando cualquier decisión que se tome vaya a favor del municipio de Rivera y desde luego también beneficie a la Corporación.

Con relación al único canal de comunicación formal, es decir, la cartelera informativa externa, ésta es usada para fijar los oficios que se radican en la Corporación (Actas, Proposiciones, Resoluciones, Acuerdos Municipales), ya que por ser documentos públicos así lo exige la ley, pero no obedece a una estrategia comunicativa del Concejo como tal. Estos son divulgados mediante la Gaceta Oficial del Concejo, fijados en la Cartelera Municipal, y son colgados en la Página Web del Municipio, dentro del marco de la política denominada Gobierno en Línea. Aquí surge de nuevo el obstáculo de la brecha digital ya no solo de manera interna, sino con las comunidades que carecen de una cultura digital que le permita acceder a esta información

#### **6.2.4 Limitantes de comunicación**

- Mala imagen entre públicos externos

El Concejo Municipal de Rivera-Huila no proyecta una imagen acorde con sus funciones constitucionales, y esto le genera mala reputación en la comunidad y las instituciones del municipio. En los líderes comunitarios la imagen es mayoritariamente negativa, mientras que en los representantes de las instituciones no existe acuerdo favorable o desfavorable completamente. Adicionalmente, tampoco cuenta con una imagen corporativa tangible (piezas comunicativas como



escudo, bandera, eslogan, etc.) que la distinga de otros concejos y de la misma Administración Municipal.

- Deficiencia o inexistencia de sistemas de información interna y externa.

Internamente el Concejo municipal mantiene unos deficientes sistemas de información que dificultan el adecuado desarrollo de sus labores, e impiden la consecución de resultados más óptimos. En el campo externo, prácticamente no existen sistemas de información que garanticen crear vínculos favorables entre la corporación y la comunidad, para evitar que ésta viva mal informada de la labor del Concejo Municipal o simplemente la desconozca. Situación similar acontece con las instituciones del municipio, ocasionando malas relaciones interinstitucionales que afectan el buen desarrollo de sus labores.

- Brecha generacional y tecnológica entre Concejales.

El Concejo Municipal está compuesto por miembros de dos generaciones con características culturales diferentes que de vez en cuando ocasionan inconvenientes en el trabajo diario. La generación de concejales de mayor edad, con mayor experiencia en el área de la administración pública, carece de habilidades en el uso y apropiación de las nuevas tecnologías; esta situación es inversa en el caso de los concejales de la nueva generación.

- Relaciones laborales y personales resquebrajadas

La convivencia entre los concejales se ve fuertemente afectada por comportamientos inadecuados durante las sesiones de trabajo o fuera de ellas, en los cuales no se tienen en cuenta normas de sana convivencia ni de trabajo en equipo, y los eficientes flujos comunicativos suelen depender de asuntos políticos.

#### **6.2.5 Matriz DOFA (Dificultades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)**

### **CAMPO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN**

#### ***A. Filosofía corporativa, identidad y cultura organizacional***

#### Debilidades

- Existe una brecha generacional al interior del Concejo que da pie a enfrentamientos por diferencias en cuanto a concepciones, prejuicios, costumbres y otros aspectos que ocasionalmente tienen lugar en las sesiones.
- Falta de compromiso de los Concejales para mejorar su formación profesional con ayuda de los cursos promovidos por FENACÓN o la ESAP.
- Existe una brecha digital entre los Concejales jóvenes y nuevos, poniendo estos últimos en desventaja por el no uso de las nuevas tecnologías de la información y el conocimiento para facilitar sus labores y para divulgar información.
- La filosofía corporativa es común a la normatividad nacional pero no está apropiada de manera particular al Concejo de Rivera-Huila.

#### Fortalezas

- El Concejo Municipal cuenta con un Reglamento Interno, que le sirve como máxima guía para su accionar, ya que contempla los Objetivos Estratégicos, Naturaleza, Estructura Orgánica, Atribuciones, Composición y Periodos de sesiones, etc.
- Ocasionalmente hay espacios alternos a la corporación para compartir entre los Concejales, como las actividades de tipo deportivo y cultural, la celebración de cumpleaños, entre otros.

#### ***B. Clima organizacional, comportamiento humano en el trabajo, trabajo en equipo, compañerismo y niveles de participación.***

#### Debilidades

- Las practicas comunicativas y los eficientes flujos de comunicación dependen de asuntos políticos y coyunturales (periodos electorales, coaliciones, ley de bancadas, etc).
- Falta de orden en la toma de la palabra y su debido respeto durante las sesiones.
- Desconfianza entre los Concejales y proliferación de rumores y chismes

- Malos tratos e insultos entre Concejales durante las sesiones.
- Inconvenientes por no seguir los conductos y procedimientos regulares para el desarrollo de las sesiones.
- Los Concejales tienen prácticas individualistas sin pensar en el beneficio común.
- El liderazgo tiene lugar pero más de manera impositiva que propositiva.
- Falta de compañerismo entre los Concejales para la gestión de proyectos.

#### Fortalezas

- Las cercanías entre los mismos concejales ha permitido desarrollar lazos de familiaridad, confianza y compañerismo que ayudan a contrarrestar las diferencias producto de la actividad política.
- Algunos Concejales han desarrollado un liderazgo con la experiencia, reflejado en el peso de sus argumentos y la forma de llevar un debate.

### **CAMPO INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN**

#### ***C. Comunicaciones, canales de comunicación, espacios comunicativos, efectividad de flujos, comunicación horizontal, descendente y vertical, publicidad, piezas comunicativas, comunicación del servicio.***

#### Debilidades

- Cada Concejal maneja la información relacionada con sus intereses políticos (planes, programas y proyectos) de manera confidencial por el mismo celo político, evitando cualquier intercambio de información.
- Las prácticas comunicativas están sujetas al discurso ideológico, alianzas políticas o a las conveniencias de aprobar un determinado Proyecto de Acuerdo, por ende se tornan rígidas o agresivas, cuando no distantes y cerradas.
- Las diferencias políticas han impedido la comunicación entre concejales y algunas instituciones del municipio.

- Existen deficientes canales comunicativos entre el concejo y la Alcaldía municipal.
- Es deficiente el manejo de la información entre concejales e instituciones
- Los Concejales no tienen fácil acceso a la información de la Administración Municipal.
- Los Concejales no mantienen una continua ni igual comunicación con todos los líderes comunitarios.
- Los líderes consideran que la comunicación con el Concejo Municipal por escrito es demorada y por ello casi no la utilizan
- El diálogo directo de los líderes con los Concejales representa casi el único mecanismo de comunicación entre estos.
- Los Concejales casi nunca contactan a los líderes, y son estos los que deben contactar a los concejales.
- Los Concejales no informan a la comunidad sobre lo que hacen y por eso el 88% de los líderes comunitarios no se encuentra informado sobre los temas y proyectos que maneja el concejo.
- No existe una rendición de cuentas de manera periódica hacia la Comunidad
- El Concejo Municipal no cuenta con suficientes recursos tecnológicos (computadores, etc.).
- Poco uso de herramientas tecnológicas, por parte de los concejales, para facilitar la comunicación entre éstos y las instituciones.

#### Fortalezas

- En los casos donde sí ha existido comunicación entre líderes y concejales, los primeros califican como buena la atención prestada.
- En los espacios públicos los Concejales son asequibles a la comunidad y sus peticiones.
- El diálogo personal es un eficiente mecanismo de comunicación entre concejales y comunidad.

- Los diálogos y las reuniones han demostrado ser un eficiente canal para resolver las desavenencias entre el Concejo Municipal y las instituciones, sobre todo, la Alcaldía.

#### ***D. Imagen corporativa***

##### Debilidades

- Algunas instituciones de Rivera perciben una falta de compromiso por parte de los Concejales frente a la gestión en beneficio de esas instituciones.
- Los líderes comunitarios y las instituciones perciben que los Concejales son poco propositivos para elaborar y gestionar proyectos.
- Existe especulación en la comunidad frente a la labor que desempeñan los Concejales.
- Sesionar a puerta cerrada es visto por la comunidad como un impedimento para que ellos se enteren de lo que hace el Concejo Municipal.
- Los líderes consideran que el Concejo Municipal desarrolla regularmente su labor constitucional.
- Las contradicciones entre los Concejales son vistas por los líderes como un grave problema que deteriora su imagen.
- La imagen del Concejo Municipal ante la comunidad es percibida por sus líderes mayoritariamente como negativa.
- El Concejo Municipal no proyecta una imagen que le permita generar reconocimiento entre la comunidad.
- Entre los máximos representantes de las instituciones no existe una imagen unificada, ni favorable ni desfavorable, sobre el Concejo Municipal de Rivera-Huila. Para las instituciones no todos los Concejales trabajan con el mismo compromiso
- Falta de reconocimiento del papel del Concejo, por parte de funcionarios de la Alcaldía y de otras instituciones; situación reflejada en falta de preparación de los informes de los funcionarios, cuando el Concejo los solicita.

##### Fortalezas

- El Concejo se proyecta renovado por la presencia de Concejales jóvenes
- En algunos sectores e instituciones se percibe un arduo trabajo comunitario de los Concejales
- La viabilidad a la mayoría de Proyectos de Acuerdo de la Alcaldía genera reconocimiento positivo en la comunidad.
- Los Concejales tienen una imagen de valentía por continuar en sus cargos a pesar de los problemas de inseguridad que afrontan
- La opinión pública percibe honestidad en los Concejales
- El control político que ejercen los concejales es una de las funciones por las cuales más se destaca el Concejo Municipal.
- Las instituciones reconocen un papel histórico del Concejo Municipal en el desarrollo del Municipio de Rivera.

## **CAMPO EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN**

### ***E. Entorno –legislación- Poder Ejecutivo y Judicial –Medio ambiente***

#### Oportunidades

- La Asamblea Municipal Constituyente que surge a raíz de la violencia política perpetrada contra líderes, Alcaldes y Concejales, se constituyó como un mecanismo de intermediación entre las comunidades y el Concejo, y ha permitido establecer espacios de comunicación, procesos y resolución de conflictos.
- El estatus de Concejal permite establecer contactos con el alto Gobierno y Entidades Descentralizadas a nivel nacional e internacional, que les permite gestionar para la consecución de recursos, destinados a proyectos y obras para las comunidades.
- El Municipio de Rivera cuenta con una emisora comunitaria (Siberia Stéreo), por medio de la cual las comunidades exponen sus diferentes necesidades

críticas y aspiraciones constituyéndose en un valioso espacio de interacción política y social con sus representantes.

- A nivel departamental Rivera es uno de los Municipios más destacados por su comercio y turismo, lo cual genera grandes tributos a la Administración, como el Impuesto de Industria y Comercio, las Estampillas Pro-cultura, Pro-deporte y Pro-electrificación; cuyo recaudo es destinado a la inversión social a través de subsidios para los sectores educativo y vivienda popular.
- El Cabildo Verde de Rivera, cuyo trabajo y gestión en el sector ambiental permitió que Rivera fuese constituido como Municipio Verde de Colombia, ha liderado importantes procesos en la implementación de políticas socio-ambientales en el Municipio, cuyos frutos se ven reflejados en el alto grado de cultura y participación ciudadana que caracteriza a sus habitantes y líderes.

#### Amenazas

- El crecimiento poblacional en Rivera de emigrantes, desplazados y población flotante, impide que los Concejales conozcan las verdaderas necesidades de estos actores, así como el reconocimiento de los mismos hacia la Corporación. A su vez estos sectores manifiestan un desconocimiento sobre la labor desarrollada por el Concejo debido a la carencia de canales de comunicación.
- Los altos niveles de riesgo como objetivo militar del que es objeto el Concejo Municipal, obliga a sus miembros a implementar esquemas de seguridad y protección que frecuentemente les impide desplazarse a ciertos sectores del municipio y entrar en contacto permanente con las comunidades, creando así aislamiento y desinformación entre estos actores. Lo cual demuestra que históricamente el Municipio de Rivera se ha visto afectado por el conflicto político militar colombiano.
- El manejo político e influencia del Ejecutivo Municipal a favor de su Coalición de gobierno al interior de la Corporación, mediante el manejo de cuotas burocráticas, subsidios y toda clase de servicios y favores, le resta credibilidad y autonomía a la labor de los Concejales. Así mismo interfiere negativamente tanto en las relaciones interpersonales como de poder, resquebrajando el tejido comunicativo entre las diferentes Bancadas que conforman el Concejo.

- Polarización de la opinión pública municipal en torno a la responsabilidad de un movimiento político en la masacre de los 9 concejales (2006), que generó un clima de desconfianza entre los habitantes hacia sus líderes, gobernantes y representantes.
- Falta de independencia en relación a la infraestructura física y presupuesto del Concejo respecto a la Administración Municipal, puesto que operan en el mismo lugar, ocasionando inconvenientes para el óptimo desarrollo de las sesiones y sin espacio suficiente para garantizar la discrecionalidad de los debates y cabildos públicos.

### **Cruce de matriz DOFA (Estrategias)**

#### ***Imagen corporativa***

- Posicionar y proyectar al Concejo como una corporación comprometida con el desarrollo del municipio y el bienestar de los ciudadanos, estableciendo vínculos directos entre la comunidad y los concejales.
- Construir elementos tangibles de la imagen corporativa del Concejo y hacer uso adecuado de ellos para proyectar una imagen acorde al contexto de la corporación, que la distinga de otros concejos y de la misma Administración Municipal.

#### ***Comunicación***

- Crear espacios y medios para dinamizar los flujos de comunicación entre los concejales, en función del trabajo desarrollado por cada una de las comisiones.
- Diseñar y ejecutar una plataforma mediática externa para mejorar la comunicación entre el Concejo, y la comunidad y las instituciones del Municipio.

#### ***Cultura organizacional***

- Adaptar la filosofía de los Concejos Municipales al caso particular de Rivera, y generar apropiación entre sus concejales.
- Crear espacios para intercambiar saberes entre concejales y así poder acortar la brecha generacional y digital, con relación al uso de las nuevas tecnologías y experiencia en administración pública.

#### ***Clima organizacional***



- Fomentar entre los concejales la cultura del buen trato, para mejorar las relaciones personales y laborales, promoviendo valores de sana convivencia.
- Generar un espacio para fomentar el trabajo en equipo, y así fortalecer este principio como un facilitador del alcance de los objetivos de la corporación.

## 6.2.6 Propuesta comunicativa

### EJE TEMÁTICO 1: COMUNICACIÓN

**Estrategia 1.1:** Interacción y relación dialógica como herramienta de creación de vínculos.

**Objetivo:** Comprender la acción comunicativa como generadora de espacios de interacción y diálogo.

#### **Público y objetivo del público:**

- a. Concejales: Funcionarios con nivel académico: bachiller y algunos en formación profesional. **Objetivo:** Concientizar a los Concejales sobre la importancia de la comunicación organizacional en las Corporaciones públicas.
- b. *Secretaria:* Funcionaria con nivel académico: profesional. **Objetivo:** Facilitar a la Corporación herramientas teóricas sobre la acción comunicativa.

#### **Tácticas:**

**1.1.1** Taller sobre comunicación y la importancia de la acción comunicativa en la consecución de objetivos comunes.

**Público:** Concejales y secretaria.

**Mensaje clave:** *“Diálogos para interactuar”*

#### **Acciones:**

- Elaborar el contenido del taller sobre la importancia de la comunicación dentro de una organización.
- Diseñar actividades didácticas de participación para los Concejales que les permita comprender cómo funciona el proceso comunicativo.
- Elaborar invitaciones

#### **Medios:**

- Taller

**Indicadores de gestión:**

- Número de Concejales participantes.
- Listado de asistencia

**Meta:** 100%

**1.1.2** Taller sobre gestionar la comunicación.

**Público:** Concejales y secretaria.

**Mensaje clave:** *“Consolidando vínculos sólidos”*

**Acciones:**

- Diseñar taller lúdico de reconocimiento de herramientas de gestión (soportes orales, escritos, audiovisuales y digitales) como recursos de comunicación.
- Elaborar invitaciones

**Medios:**

- Taller

**Indicadores de gestión:**

- Número de Concejales participantes.
- Listado de asistencia

**Meta:** 100%

Comunicación interna

**Estrategia 1.2:** Comunicación interna para la buena gestión

**Objetivo:** Dinamizar los flujos de comunicación entre los concejales, en función del trabajo desarrollado por cada una de las comisiones.

**Público y objetivos del público:**

- a. Concejales:** Funcionarios con nivel académico: bachiller y algunos en formación profesional. **Objetivo:** Construir Conocer y compartir el trabajo de cada concejal y generar procesos de retroalimentación.

b. *Secretaría*: Funcionaria con nivel académico: profesional. **Objetivo:** Divulgar al interior del Concejo el trabajo de cada uno de sus miembros.

**Tácticas:**

1.2.1 Comités informativos

**Público:** Concejales y secretaria.

**Mensaje clave:** *“Hablando se entiende a la gente”*

**Acciones:**

- Establecer cronograma de Comités Informativos para desarrollar al final de cada periodo de sesiones ordinarias del Concejo.
- Desarrollar comité Informativo en el recinto del Concejo.
- Elaborar acta del Comité Informativo.

**Medios:**

- Reuniones
- Actas

**Indicadores de gestión:**

- Número de Comités Informativos realizados/ No. De sesiones ordinarias.
- Actas elaboradas y aprobadas.

**Meta:** 100%

1.2.3 Cartelera informativa interna

**Público:** Concejo y secretaria

**Mensaje clave:** *“Huellas de concejales”*

**Acciones:**

- Diseñar y elaborar cartelera y fijarla al interior del recinto del Concejo.
- Definir contenidos de la cartelera informativa
- Actualizar semanalmente los contenidos de la cartelera con información de interés para los concejales.

**Medios:**

- Cartelera informativa

**Indicadores de gestión:**

- Cartelera informativa elaborada
- Número de actualizaciones / número de semanas del año.

**Meta:** 80%

Comunicación externa

**Estrategia 1.3:** Diseño y ejecución de plataforma mediática externa

**Objetivo:** Mejorar la comunicación entre el Concejo, y la comunidad y las instituciones del Municipio.

**Público y objetivos del público:**

- Concejales:* Funcionarios con nivel académico: bachiller y algunos en formación profesional. **Objetivo:** Producir información útil para la comunidad y las instituciones y mejorar los canales de comunicación con dichos públicos.
- Secretaria:* Funcionaria con nivel académico: profesional. **Objetivo:** Divulgar la información hacia la comunidad y las instituciones y servir de enlace entre estas y los concejales.
- Directores y funcionarios de Instituciones del municipio de Rivera y de la Alcaldía Municipal:* Funcionarios con nivel académico: profesional y/o especializado. **Objetivo:** Mejorar y/o fortalecer las relaciones comunicativas con el Concejo de Rivera.
- Comunidad y Líderes:* Habitantes con nivel académico generalmente bachiller. **Objetivo:** Conocer el quehacer del Concejo de Rivera y participar en su desarrollo.

**Tácticas:**

**1.3.1** Periódico Trimestral del Concejo

**Público:** Concejales, secretaria, instituciones y comunidad.

**Mensaje clave:** “Concejo al Día”

**Acciones:**

- Realizar Consejo de Redacción para definir temáticas con los miembros de la Corporación.
- Elaboración de Contenidos de la Edición.
- Diseño y diagramación del Periódico.
- Impresión del Periódico.
- Distribución del Periódico a líderes comunitarios, instituciones, y en espacios públicos del Concejo (Reuniones, encuentros, etc).

**Medios:**

- Periódico

**Indicadores de gestión:**

- Machote del Periódico
- Periódicos distribuidos/ No. De periódicos impresos

**Meta:** 90%

**1.3.2** Plataforma Virtual

**Público:** Concejo y Secretaria

**Mensaje clave:** *“Concejo en red”*

**Acciones:**

- Instruir a los concejales en el manejo de correo electrónico.
- Elaborar base de datos de correos electrónicos de las instituciones del Municipio y otras de interés del Concejo.
- Usar el correo electrónico para interactuar con los representantes de las instituciones y sus funcionarios, y entre los mismos concejales.
- Diseñar y divulgar semanalmente boletines virtuales, con las actividades y agenda del Concejo Municipal.
- Actualizar semanalmente la página web del Concejo Municipal (Gobierno en línea), con información de su filosofía corporativa, imagen y noticias de las actividades de la corporación.

**Medios:**

- Correo electrónico
- Página web

**Indicadores de gestión:**

- Número de Concejales usando correo electrónico de manera constante.
- Base de datos de correos electrónicos actualizada.
- Boletines electrónicos enviados / No. de semanas del año
- Pagina web actualizada

**Meta:** 80%

**1.3.3 Programa Radial del Concejo Municipal.**

**Público:** Concejo y comunidad

**Mensaje clave:** “Escuchando a la comunidad”

**Acciones:**

- Definir estructura del programa radial “Concejo comunitario”, durante sesión del Concejo.
- Organizar cronograma de programas (2 concejales por programa a la semana).
- Producción y emisión del Programa Radial en vivo.
- Recepción de llamadas de la comunidad, al aire.

**Medios:**

- Emisora comunitaria

**Indicadores de gestión:**

- Número de programas emitidos /No. De semanas al año.
- Número de llamadas de la comunidad durante cada programa/No. De llamadas esperadas.

**Meta:** 70%

**1.3.4 Cartelera Informativa Externa**

**Público:** Concejo, secretaria y comunidad

**Mensaje clave:** “Del concejo a la Comunidad”

**Acciones:**

- Diseñar y elaborar cartelera y fijarla al exterior del recinto del Concejo.
- Definir contenidos de la cartelera informativa.
- Actualizar semanalmente los contenidos de la cartelera con información de interés para la comunidad.

**Medios:**

- Cartelera

**Indicadores de gestión:**

- Cartelera informativa elaborada
- Número de actualizaciones / número de semanas del año.

**Meta:** 80%

**EJE TEMÁTICO 2: IMAGEN CORPORATIVA**

**Estrategia 2.1:** Posicionamiento y reconocimiento del Concejo en la Comunidad.

**Objetivo:** Proyectar al Concejo como una corporación comprometida con el desarrollo del municipio y el bienestar de los ciudadanos, estableciendo vínculos directos entre la comunidad y los concejales.

**Público y objetivos del público**

- Concejales:* Funcionarios con nivel académico: bachiller y algunos en formación profesional. **Objetivo:** Conocer las necesidades y propuestas de la comunidad, para gestionar su solución o desarrollo, respectivamente
- Comunidad:* Habitantes del municipio de Rivera, principalmente líderes comunitarios. **Objetivo:** Reconocer al concejo como una corporación comprometida con la comunidad.

**Tácticas:**

**2.1.1** Reunión semanal entre concejales y comunidad.

**Público:** Comunidad y concejales.

**Mensaje clave:** “*Domingo de Concejal*”.

**Acciones:**

- Organizar el cronograma de trabajo entre los concejales (cada domingo 2 miembros serán los encargados de liderar la reunión, de acuerdo al sector que representan y a las problemáticas de su interés).
- Difusión a través de emisora local y por perifoneo, de la puesta en marcha de la estrategia.
- Reunión entre concejales y comunidad el último domingo de cada mes, en las instalaciones del Concejo o en auditorios del municipio.
- Elaboración de acta de compromisos adquiridos

**Medios:**

- Actas
- Perifoneo
- Reuniones.

**Indicadores de gestión:**

- Reuniones realizadas durante el año/No. De reuniones Programadas durante el año
- Número de compromisos ejecutados /Número de compromisos establecidos
- Número de asistentes por reunión / No. De asistentes estimado (30)

**Meta:** 70%

**2.1.2 Campaña publicitaria**

**Público:** Comunidad.

**Mensaje clave:** *“Hechos de gente”*

**Acciones:**

- Sesión del Concejo para definir contenidos de la campaña publicitaria.
- Elaborar cuña radial con mensajes alusivos al compromiso del Concejo con la Comunidad, y a los espacios de interacción con la misma, como domingos de concejal.
- Difusión de cuñas radiales en emisora comunitaria.

**Medios:**



- Emisora comunitaria

**Indicadores de gestión:**

- Cuñas radiales elaboradas/No. De cuñas proyectadas
- Cuñas radiales emitidas semanalmente

**Meta:** 80%

**Estrategia 2.2:** Construcción y apropiación de imagen corporativa.

**Objetivo:** Construir y proyectar una imagen acorde al contexto de la corporación, que la distinga de otros concejos y de la misma Administración Municipal.

**Público y objetivos del público:**

- Concejales:** Funcionarios con nivel académico: bachiller y algunos en formación profesional. **Objetivo:** Construir colectivamente las piezas comunicativas del Concejo de Rivera, y apropiarse de ellas.
- Secretaria:** Funcionaria con nivel académico: profesional. **Objetivo:** Proyectar una imagen corporativa unificada mediante el uso adecuado de las piezas comunicativas.

**Tácticas:**

2.2.1 Elaboración de Manual de Imagen Corporativa.

**Público:** Concejales y secretaria.

**Mensaje clave:** “*Construyamos nuestra imagen*”.

**Acciones:**

- Diseño y contenidos del manual: Eslogan e himno (por elaborar), escudo y bandera (ya establecidos).
- Definición de criterios de uso de las piezas comunicativas.
- Aprobación del Manual de imagen corporativa en sesión del Concejo.
- Impresión del Manual de Imagen Corporativa.

**Medios:**

- Manual

**Indicadores de gestión:**

- Manual aprobado en sesión del Concejo
- 12 manuales impresos para miembros del Concejo y la secretaria.

**Meta:** 100%

**2.2.2** Apropiación de piezas comunicativas

**Público:** Concejo y secretaria

**Mensaje clave:** *“Una imagen, un concejo”*

**Acciones:**

- Diseño e implementación de membrete con escudo y eslogan del Concejo para toda la papelería oficial.
- Elaboración de pendón con himno del Concejo, para fijar en el recinto del Concejo.
- Entonación del himno antes de cada sesión del Concejo.
- Elaboración de pendón del Concejo con escudo, bandera y eslogan, para exhibir en actos públicos de la Corporación.

**Medios:**

- Papelería membreteada
- Pendones
- CD's con himno

**Indicadores de gestión:**

- Oficios enviados con membrete/ Oficios enviados
- Entonación del himno antes de cada sesión
- Pendón fijado en el recinto del Concejo
- Pendón exhibido en actos públicos del Concejo

**Meta:** 90%

**EJE TEMÁTICO 3. CULTURA ORGANIZACIONAL**

**Estrategia 3.1:** Construcción y apropiación de filosofía corporativa.

**Objetivo:** Adaptar la filosofía de los Concejos Municipales al caso particular de Rivera, y generar apropiación entre sus concejales.

**Público y objetivos del público:**

- a. *Concejales:* Funcionarios con nivel académico: bachiller y algunos en formación profesional. **Objetivo:** Adaptar colectivamente la filosofía corporativa de los Concejos al caso de Rivera, y apropiarse de ella.
- b. *Secretaria:* Funcionaria con nivel académico: profesional. **Objetivo:** Contribuir a la apropiación de la filosofía corporativa al interior del Concejo de Rivera.

**Tácticas:**

**3.1.1** Elaboración de cartilla de conocimientos básicos.

**Público:** Concejales y secretaria.

**Mensaje clave:** “*Construyamos Nuestro Norte*”

**Acciones:**

- Construir colectivamente la visión del Concejo de Rivera, durante sesión de la corporación.
- Analizar los principios rectores de los Concejos Municipales, priorizar los más pertinentes a esta corporación y definir mecanismos de incorporación a la práctica.
- Incorporar elementos del Reglamento Interno del Concejo, que se consideren más imprescindibles.
- Aprobar los contenidos de la Cartilla de Conocimientos básicos, durante sesión del Concejo.
- Diseñar la Cartilla con misión, visión, principios y otros elementos de la filosofía corporativa.
- Imprimir y difundir Cartilla de Conocimientos Básicos entre los concejales y la secretaria.

**Medios:**

- Cartilla

**Indicadores de gestión:**

- Acuerdo mediante el cual se elabora y aprueba la Cartilla de Conocimientos Básicos del Concejo de Rivera.
- 12 Cartillas impresas para miembros del Concejo.

**Meta:** 100%

### 3.1.2 Apropriación de filosofía corporativa.

**Público:** Concejales y secretaria.

**Mensaje clave:** “*El Concejo soy Yo*”

#### **Acciones:**

- Fijar al interior del Concejo impresos enmarcados, con la Misión, Visión y Principios corporativos.
- Diseñar y elaborar agenda personalizada, que incluya los principales elementos de la filosofía corporativa, y entregar a cada concejal.
- Entregar muss personalizado a cada concejal con su nombre y el de un principio.

#### **Medios:**

- Agenda
- Muss

#### **Indicadores de gestión:**

- Número de concejales que utilizan la agenda.
- Número de concejales que utilizan los muss.
- Impresos fijados al interior del Concejo.

**Meta:** 100%

### **Estrategia 3.2:** Intercambio de saberes entre concejales.

**Objetivo:** Acortar la brecha generacional y digital entre los Concejales, con relación al uso de las nuevas tecnologías y experiencia en administración pública.

#### **Público y objetivos del público:**

- Concejales:** Funcionarios con nivel académico: bachiller y algunos en formación profesional. **Objetivo:** Intercambiar saberes entre concejales, reconociendo las fortalezas de cada miembro para mejorar el trabajo del Concejo.
- Secretaria:** Funcionaria con nivel académico: profesional. **Objetivo:** Facilitar el intercambio de saberes entre los concejales.

**Tácticas:**

**3.2.1 Talleres sobre uso de nuevas tecnologías.**

**Público:** Concejales y secretaria.

**Mensaje clave:** “*Tarde digital*”.

**Acciones:**

- Organizar el cronograma de talleres sobre uso de nuevas tecnologías.
- Diseñar talleres lúdicos para los concejales que no dominan las TIC's, a cargo de concejales jóvenes y que sí dominan las TIC's.
- Desarrollar talleres lúdicos una vez al mes, sobre uso de nuevas tecnologías, con la participación de todos los concejales (consulta en internet, correo electrónico, etc.).

**Medios:**

- Taller

**Indicadores de gestión:**

- Número de concejales participantes
- Correo electrónico de todos los concejales

**Meta:** 80%

**3.2.2 Talleres sobre Administración Pública.**

**Público:** Concejales y secretaria.

**Mensaje clave:** “*Brechas para comunicar*”

**Acciones:**

- Organizar el cronograma de talleres sobre Administración Pública.
- Diseñar talleres lúdicos para los concejales más jóvenes y con menos experiencia política, a cargo de concejales más antiguos.
- Desarrollar talleres lúdicos una vez al mes, sobre Administración Pública, con la participación de todos los concejales.

**Medios:**

- Taller

**Indicadores de gestión:**

- Número de concejales participantes

**Meta:** 80%

**EJE TEMÁTICO 4. CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Estrategia 4.1:** Cultura del buen trato

**Objetivo:** Mejorar las relaciones personales y laborales de los concejales, promoviendo la sana convivencia.

**Público y objetivos del público**

- Concejales:* Funcionarios con nivel académico: bachiller y algunos en formación profesional. **Objetivo:** Fomentar en los concejales valores y principios relacionados con el respeto y la tolerancia para incorporarlos al trabajo diario.
- Secretaria:* Funcionaria con nivel académico: profesional. **Objetivo:** Promover al interior del concejo valores y principios relacionados con el respeto y la tolerancia.

**Tácticas:**

4.1.1 La Escarapela del respeto

**Público:** Concejales y secretaria.

**Mensaje clave:** “Tú existes, tú me importas”

**Acciones:**

- Diseñar y elaborar escarapelas con mensajes alusivos al respeto; ej: “Tú existes, tú me importas”, “Respeto tu palabra para que respetes la mía”, etc.
- Utilizar las escarapelas durante las sesiones, donde cada concejal llevará un mensaje diferente y se las rotarán en sesiones posteriores.

**Medios:**

- Escarapela

**Indicadores de gestión:**

- 11 Escarapelas elaboradas.
- Concejales con escarapela durante las sesiones.

**Meta:** 80%

**4.1.2 Decálogo de la Tolerancia**

**Público:** Concejales y secretaria.

**Mensaje clave:** “*Consejo en armonía*”

**Acciones:**

- Conseguir el decálogo de la tolerancia y adaptarlo a las necesidades del Consejo.
- Fijar en pisapapeles el decálogo de la tolerancia, de tal manera que por un lado estén los diez enunciados y por el revés sólo uno y en letra más grande.
- Colocar un pisapapel en cada uno de los puestos que los concejales ocupan en el recinto.

**Medios:**

- Pisapapel con decálogo

**Indicadores de gestión:**

- Puestos con pisapapel.

**Meta:** 100%

**Estrategia 4.2:** Fomento del trabajo en equipo

**Objetivo:** Mejorar o fortalecer el trabajo en equipo de los Concejales, para facilitar el logro de sus objetivos.

**Público y objetivos del público**

- a. Concejales:** Funcionarios con nivel académico: bachiller y algunos en formación profesional. **Objetivo:** Conocer de forma lúdica y pedagógica las ventajas del trabajo en equipo para el desarrollo de su labor edilicia.

- b. *Secretaria*: Funcionaria con nivel académico: profesional. **Objetivo:** Facilitar el trabajo en equipo de los concejales.

**Tácticas:**

**4.2.1** Capacitación en ventajas y mecanismos del trabajo en equipo.

**Público:** Concejales y secretaria.

**Mensaje clave:** “*Concejo unido: desarrollo para todos*”.

**Acciones:**

- Elaborar tarjeta de invitación personalizada a la capacitación, con mensajes alusivos al trabajo en equipo.
- Desarrollar dinámica “Todos por una causa común”, consistente en armar un rompecabezas gigante entre todos los concejales.
- Socializar la experiencia y los aprendizajes de la dinámica.
- Conferencia sobre las ventajas y mecanismos del trabajo en equipo, orientada por consultor en comunicación corporativa.
- Proyectar película o video que aborde el tema del trabajo en equipo.
- Elaborar individualmente carta de compromisos frente al trabajo en equipo y socializar con el resto de participantes.

**Medios:**

- Tarjeta de invitación a capacitación
- Película o videos de concientización

**Indicadores de gestión:**

- Invitaciones entregadas.
- Número de Concejales participantes/Número de invitaciones entregadas.
- Registro audiovisual de la capacitación

**Meta:** 90%



**6.2.7 Visibilización de productos**



**Escudo Concejo municipal Rivera – Huila**

**CONCEJO MUNICIPAL DE RIVERA - HUILA**  
*Crr 7# 6 - 64 Teléfono: 8387140 Fax: 8386121*



**Un buen ConCejo: Acción para el Cambio y el Desarrollo**

Membrete Concejo Municipal Rivera - Huila

## **VISIÓN**

Posicionar al Concejo Municipal de Rivera – Huila, como la Corporación más representativa de la región sur colombiana, por su enfoque ético y progresista donde prevalezca el bien común y la inclusión de todos sus ciudadanos como beneficiarios del desarrollo social y comunitario.

### **Elementos de la visión**

1. Reconocimiento a nivel regional como modelo de gestión y desarrollo local.
2. Proyectar al Concejo Municipal con una imagen de ética, eficiencia y trabajo comunitario.
3. Sobresalir por la aprobación y expedición de Acuerdos municipales encaminados al bien común.
4. Apropiación del reglamento interno como herramienta de mejoramiento institucional.
5. Tener autonomía presupuestal y administrativa para el ejercicio independiente y responsable de las funciones de control político.

Imagen 3. Visión Concejo Municipal Rivera - Huila

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el Concejo Municipal de Rivera-Huila, no existe ningun indicio de gestión estratégica de la comunicación, ni en la noción mediática (comunmente utilizada) ni mucho menos concebida a manera de Gestión en la Comunicación. Por lo tanto, es una oportunidad que se ha perdido para consolidar vínculos entre los públicos internos y con los públicos externos, para hacer más productivo y eficaz su labor constitucional, y al mismo tiempo mantener una buena imagen en la comunidad.

Las prácticas comunicativas internas del Concejo Municipal de Rivera están sujetas al discurso ideológico, alianzas políticas o a las conveniencias de aprobar un determinado Proyecto de Acuerdo; por ende se tornan rígidas o agresivas, cuando no distantes y cerradas. Dicha situación ha incidido en la deficiencia de flujos comunicativos entre los mismos concejales. De acuerdo con el modelo de análisis de la Geometría de la Comunicación, propuesta Pizzolante, en la dimensión que comprende el **Dintorno** o cultura organizacional, es posible decir que la brecha generacional entre los miembros del concejo, antes que ser aprovechada como una ventaja es motivo de dispersión y conflictos al interior de la corporación, por las diferencias en formación profesional y experiencia en la administración pública.

Teniendo en cuenta que la cultura comprende todas las formas de ser y de relacionarse de quienes integran la organización, el comportamiento de los concejales es caracterizado por la falta de respeto y tolerancia entre sí. Las practicas comunicativas y los eficientes flujos de comunicación dependen de asuntos políticos y coyunturales, el trabajo se da de manera indivisualista con bastante presencia de celos políticos en la gestión de proyectos y el liderazgo es más impositivo que propositivo.

En las prácticas comunicativas del Concejo con las instituciones y con los líderes comunitarios, se evidencia una ausencia de mecanismos o canales de interacción y participación, que ha debilitado la formación de vínculos con sus públicos, no ha permitido el adecuado cumplimiento de sus objetivos y

además, le ha generado una mala imagen. El **Entorno** del Concejo Municipal de Rivera se caracteriza por no mantener una imagen unificada de la Corporación y en la mayor parte priman las concepciones negativas, como la falta de compromiso de sus miembros, su poca capacidad propositiva para elaborar y gestionar proyectos, la comunidad especula sobre el trabajo de la corporación, resaltan negativamente las contradicciones entre los concejales y la la corporación tiene poco reconocimiento en las instituciones, principalmente en Alcaldía Municipal.

Con relación al **Contorno**, es decir, la identidad del Concejo, encontramos que carece de elementos tangibles e intangibles concebidos con tal fin, y por esta razón la identidad corporativa de esta organización está a merced de lo inconcientemente cada uno de los concejales proyecte en nombre de la corporación. El Concejo no ha definido qué debería proyectar, adicionalmente a lo que comprende la ley, teniendo en cuenta que en los públicos externos dichos principios y misión no se consideran desarrollados a cabalidad. La identidad del concejo podría ser un logro intensional y resultado de un proceso planificado y previsible, que le permitiría mejorar la imagen que actualmente posee en la comunidad y las instituciones.

En el Municipio de Rivera la comunicación se puede convertir en un eje fundamental del desarrollo político y social, en la medida que el Concejo, uno de los principales entes representativos del Estado a nivel Municipal, gestione los espacios y los mecanismos para dinamizar procesos de participación ciudadana en aras de mejorar el control político y fortalecer el desarrollo comunitario.

La crisis del Concejo Municipal de Rivera está permeada por una falta de participación ciudadana, e inclusive por la falta de información. Dicha carencia de información hace más difícil la tarea de la comprensión política de los ciudadanos, al tiempo que su participación se limita a la elección formal de los concejales, y es durante esos periodos electorales durante los cuales los vínculos entre ambos cobran importancia.

Todas las formas de participación consagradas en la Constitución Política de Colombia son viables para fortalecer el trabajo del Concejo, siempre y cuando haya una planeación estratégica de los procesos comunicativos que defina claramente sus formas de interacción y mecanismos de acción.

El simple suministro de información a la ciudadanía, así sea una gran carencia en el Concejo Municipio de Rivera, no sule ni alivia por completo las necesidades comunicativas identificadas. Es necesario el reconocimiento de la comunidad y sus líderes en los espacios del Concejo Municipal, y para ello es pertinente el uso de los mecanismos innovadores y dinamizadores que aporta la planificación estratégica de la comunicación corporativa.

La gestión de esos procesos comunicativos se ha enmarcado en unos públicos concretos, y no en todos los que comprende el Concejo Municipal o el municipio, porque, como lo señala Pizzolante, planear estratégicamente la comunicación también significa priorizar públicos clave. Y en tal sentido, los líderes comunitarios y las instituciones son primordiales; los primeros por ser el puente de enlace con las comunidades, y los segundos por ser los directamente encargados de los principales servicios y programas del municipio.

La Propuesta Comunicativa diseñada en el presente estudio le permite al Concejo Municipal de Rivera-Huila, mejorar y fortalecer sus procesos comunicativos, construir y afianzar los vínculos con sus públicos, fomentar la participación, mejorar su trabajo, cumplir su labor constitucional y proyectarse y ser reconocida de manera favorable en el entorno.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

AGUAS, Luisa; CASTAÑEDA, Harrison; PEÑA, Yamile; y BOTELLO, Rolando. La participación una construcción colectiva desde la comunicación. Trabajo de Grado. Universidad Surcolombiana, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Neiva: noviembre de 2008.

ALJURE, Andrés. *El Plan Estratégico de Comunicación*. Autores Varios. Los Profesores Tienen la Palabra. Barcelona: Design Grupo Editorial. 2005.

ASOCIACION DE PROYECTOS COMUNITARIOS. Liderazgo, participación comunitaria y ciudadana. Popayán: 2005. (Online)  
[http://www.asoproyectos.org/doc/Modulo\\_1\\_Liderazgo.pdf](http://www.asoproyectos.org/doc/Modulo_1_Liderazgo.pdf)  
<http://www.humboldt.org.co/humboldt/mostrarpagina.php?codpage=60005>

COSTA. Joan. (Online) <http://www.buenastareas.com/ensayos/Imagen-Corporativa-2/217594.html>

DUQUE S. Álvaro. Puntos de encuentro entre lo comunicacional y lo político. En: Herrán, María Teresa y Duque, Alvaro (eds.), *Lo político desde la comunicación*, Bogotá: Universidad Javeriana.

FERNANDEZ COLLADO, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Segunda Edición, México: Trillas, 2003.

FUENTES, Sandra. *El Mapa Integral de Comunicación*. Autores Varios. Los Profesores Tienen la Palabra. Barcelona: Design Grupo Editorial. 2005.

GARRETON M. A. Tres aproximaciones sociológicas a la problemática actual de la participación y la ciudadanía, en *Temas de Participación*, D.O.S. Ministerio Secretaría General de Gobierno, Santiago, agosto de 1994, p. 25-30. Citado por OSSANDON, Fernando. Ciudadano ¿participas del desarrollo? Una reflexión desde la comunicación social. En: *Escenografías para el diálogo. Comunicación, política y Cultura*. Cedal, Calandria. Lima: mayo, 1997. 268 p.

HERRAN, M. Teresa. Lo comunicacional y las culturas políticas ¿cómo encontrar un sentido común? Apuntes para la reflexión. En: Escenografías para el diálogo. Comunicación, política y Cultura. Cedal, Calandria. Lima: mayo 1997. 268 p.

OSSADÓN Fernando. Ciudadano ¿participas del desarrollo? Una reflexión desde la comunicación social. En: Escenografías para el diálogo. Comunicación, política y Cultura. Cedal, Calandria. Lima: mayo 1997.

MANRIQUE, R. Alfredo. Los concejos municipales (introducción). En: QUICENO A. Consuelo y DUQUE Q. Mauricio. Normas constitucionales y legales aplicables al concejal. Biblioteca Jurídica. Bogotá: 1998.

RINCON, Omar Gerardo. Escenarios para pensar la comunicación: entre estéticas y ciudadanías. En: Escenografías para el diálogo. Comunicación, política y Cultura. Cedal, Calandria. Lima: mayo 1997. 268 p.

KAPLÚN, Gabriel. Una plaza llena de fantasmas. En: Escenografías para el diálogo. Comunicación, política y Cultura. Cedal, Calandria. Lima: mayo 1997. 268 p.

LOSADA DÍAZ, José Carlos. "Gestión de la comunicación en las organizaciones". Ariel, Barcelona, 2004.

MANUCCI, De los medios a los símbolos: El desafío de la comunicación organizacional en un mundo interconectado, Revista Intangible Capital No.2, Agosto de 2004.

MEYER RODRÍGUEZ, José Antonio. Comunicación Estratégica: Nuevos Horizontes de Estudio. 2009.

NAVARRO A. Bercelio. ¿Por qué no funcionan los Concejos Municipales? Blog "Maicao al día" (Online) <http://maicaoaldia.blogspot.com/2009/03/por-que-no-funcionan-los-concejos.html>

PASQUALI, A. Comprender la comunicación. Monte Avila, Caracas, 1979. Citado por KAPLÚN, Gabriel. Una plaza llena de fantasmas. En:



Escenografías para el diálogo. Comunicación, política y Cultura. Cedal, Calandria. Lima: mayo 1997. 268 p.

PIZZOLANTE N. Ítalo. El poder de la comunicación estratégica. Editorial Universidad Javeriana. Bogotá: 2004. 282 p.

\_\_\_\_\_. La Geometría de la comunicación empresarial. En: Razón y Palabra. No. 34. (On line)  
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/ipizzolante.html>

## 9. ANEXOS

### ANEXO A.

#### GUÍA DE ENTREVISTA A CONCEJALES

OBJETIVO: Caracterizar las prácticas comunicativas internas y externas del Concejo Municipal de Rivera, el clima organizacional, la filosofía y la identidad corporativa.

POBLACIÓN: Concejales del Municipio de Rivera periodo 2010-2012

FECHA: \_\_\_\_\_ LUGAR: \_\_\_\_\_

1. Datos personales

a. Entrevistado: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b. Afiliación política: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

c. Experiencia \_\_\_\_\_ como concejal \_\_\_\_\_ (años):  
\_\_\_\_\_

2. Tema: clima organizacional

a. ¿Cómo están las cosas en el Concejo en estos momentos?

b. ¿Qué opina del clima de trabajo en el Concejo?

c. Describa la organización política dentro del Concejo (bancadas, coaliciones) y las características y funciones de cada una

d. ¿Dicha organización política ha facilitado el trabajo del Concejo? ¿Por qué?

e. ¿Cómo se manejan las relaciones de poder al interior de esta corporación?

f. ¿Cómo se desarrolla el liderazgo, es positivo o negativo?

g. Cuando se presentan inconvenientes, discusiones o altercados entre los concejales, ¿cómo se solucionan?

- h. ¿Qué actividades o prácticas distintas a las ordenadas por la ley, realizan los concejales como grupo?
- i. ¿Qué tipo de cambios le gustaría ver en el manejo de las relaciones interpersonales?

3. Tema: identidad y filosofía corporativa

- a. ¿Cuál es la misión de un concejo Municipal? ¿el Concejo de Rivera la está cumpliendo? ¿cómo?
- b. Al momento de deliberar y aprobar un proyecto, ¿usted qué principios tiene en cuenta? ¿por qué?
- c. ¿Cuáles considera usted que son las características positivas y las características negativas, que distinguen al Concejo Municipal de Rivera, en comparación con otros Concejos que usted conoce?
- d. ¿Existe o ha existido algún elemento (símbolo, eslogan, himno...) que identifique al Concejo Municipal de Rivera?

4. Tema: comunicaciones

- a. ¿Cómo califica las relaciones comunicativas entre los concejales? ¿Por qué?
- b. ¿Qué canales utiliza para comunicarse con los demás Concejales, en qué circunstancia utiliza cada uno y cuál es su nivel de efectividad?

<i>Canal</i>	<i>Circunstancias</i>	<i>Nivel de efectividad</i>
Verbal/personal		
Teléfono/celular		
Correspondencia		
E-mail		
Otro:		

- c. ¿Considera usted que es necesario mejorar las relaciones comunicativas del Concejo de Rivera? ¿Por qué?

- d. ¿Qué propone usted para mejorar o fortalecer las relaciones comunicativas entre los Concejales de Rivera?
- e. ¿Cómo se comunica usted como concejal con la comunidad? ¿Cuál es el medio que más le ha sido efectivo?
- f. ¿Cómo la comunidad accede o se comunica con el Concejo?
- g. ¿Qué dificultades existen en la comunicación entre Concejo y Comunidad?
- h. ¿Cómo se comunica usted como concejal con las instituciones del municipio? ¿Cuál es el medio que más le ha sido efectivo?
- i. ¿Qué dificultades existen en la comunicación entre Concejo y las instituciones del municipio?
- j. ¿Qué propone para solucionar o fortalecer la comunicación entre el Concejo y la comunidad, y entre el Concejo y las instituciones del municipio?

## ANEXO B.

### GUÍA DE ENTREVISTA A REPRESENTANTES DE INSTITUCIONES

OBJETIVO: Identificar las prácticas comunicativas del Concejo Municipal de Rivera con las principales instituciones municipales que hacen parte de su público objetivo, y conocer la imagen que tienen del Concejo.

POBLACION: Instituciones de Rivera y dependencias de la Alcaldía Municipal

FECHA: \_\_\_\_\_ LUGAR: \_\_\_\_\_

#### 1. Datos personales

a. Institución o dependencia: \_\_\_\_\_

b. Entrevistado: \_\_\_\_\_

c. Cargo: \_\_\_\_\_

#### 2. Tema: comunicaciones

a. ¿Para qué se relaciona esta institución con el Concejo Municipal de Rivera?

b. ¿Cómo califica las relaciones comunicativas que mantiene esta institución con el Concejo Municipal de Rivera? ¿Por qué?

c. ¿Qué canales de comunicación utiliza para comunicarse con el Concejo, en qué consiste cada uno y cuál es su nivel de efectividad?

<i>Canal</i>	<i>Modo de uso</i>	<i>Nivel de efectividad</i>
Verbal/personal		
Teléfono/celular		
Correspondencia		
E-mail		
Otro:		

- d. ¿Cómo se encuentran las relaciones personales del representante de esta institución con la mayoría de los miembros del Concejo? ¿Por qué?
- e. ¿Qué clase de inconvenientes ha tenido esta institución con el Concejo de Rivera? ¿Cómo han hecho para solucionarlos?
- f. ¿Considera usted que es necesario mejorar las relaciones comunicativas de esta institución con el Concejo de Rivera? ¿Por qué?
- g. ¿Qué propone usted para mejorar o fortalecer las relaciones comunicativas de esta institución con el Concejo de Rivera?

3. Tema: imagen corporativa

- a. ¿Qué opina del trabajo del Concejo Municipal de Rivera a lo largo de su existencia?
- b. ¿Qué opina del trabajo del actual Concejo Municipal de Rivera? ¿está cumpliendo con su labor constitucional?
- c. ¿Cuáles considera usted que son las características positivas y las características negativas, que distinguen al Concejo Municipal de Rivera, en comparación con otros Concejos que usted conoce?
- d. ¿Recuerda usted un hecho o circunstancia, por el cual haya sido motivo de admiración el Concejo de Rivera o sus concejales? ¿Cómo fue?
- e. ¿Recuerda usted un hecho o circunstancia donde estuvo involucrado el Concejo o algunos de sus concejales, el cual le ocasionó el rechazo de la comunidad? ¿Cómo fue?
- f. ¿En estos momentos cuál considera usted que es la opinión generalizada de la comunidad de Rivera, sobre el Concejo Municipal?



**ANEXO D.**  
**ENCUESTA A PRESIDENTES DE JUNTAS DE ACCIÓN COMUNAL**

OBJETIVO: Conocer las prácticas comunicativas entre el Concejo Municipal de Rivera y los líderes comunitarios del municipio, identificar el nivel de efectividad de éstas, y el estado de su imagen corporativa dentro de la comunidad.

Muestra: 41 líderes comunitarios del municipio de Rivera

**Cuestionario**

Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

Zona:            rural\_\_\_            urbana\_\_\_

1. ¿Cada cuánto se comunica usted con los concejales o con el Concejo de Rivera?
- a. Una o más veces a la semana
  - b. Una vez al mes
  - c. Unas pocas veces al año
  - d. Nunca ha tenido contacto ¿Por qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_ (abstenerse de preguntar los literales 2,3y4)

2. ¿A través de qué medio se comunica principalmente? (MARCAR SOLO UNO)
- a. Personalmente
  - b. Telefónicamente
  - c. Por escrito
  - d. Vía e-mail
  - e. Por medio de emisoras
  - f. Durante reuniones o similares
  - g. Otro: \_\_\_\_\_



3. ¿Qué temas aborda con los concejales o con el Concejo?

- a. Problemas de la comunidad
- b. Asuntos personales
- c. Asuntos políticos (campañas electorales...)
- d. Otros:

---

---

4. La atención prestada por los Concejales o el Concejo ha sido:

- a. Muy buena
  - b. Buena
  - c. Regular
  - d. Mala
  - e. Muy mala
- ¿Por qué?

---

---

---

---

5. ¿Alguna vez un(nos) concejal(es) o el Concejo se ha comunicado con usted directamente, es decir lo ha buscado?

- a. Si ¿Para qué?

---

- b. No

6. (PARA QUIENES RESPONDIERON LA OPCIÓN "A" EN LA PREGUNTA ANTERIOR) ¿Generalmente qué medio de comunicación utiliza ese(os) concejal(es) o el Concejo para comunicarse con usted?

- a. Personalmente
- b. Telefónicamente
- c. Por escrito
- d. Vía e-mail
- e. Por medio de emisoras
- f. Durante reuniones o similares
- g. Otro: \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál considera usted que es el medio o espacio de comunicación más oportuno para mantener una buena comunicación entre el Concejo de Rivera y los líderes comunitarios?

- a. Personalmente
- b. Telefónicamente
- c. Por escrito
- d. Vía e-mail
- e. Por medio de emisoras
- f. Durante reuniones o similares

Otro: \_\_\_\_\_

8. ¿Está usted enterado de los últimos proyectos o temas debatidos por el Concejo Municipal?

- a. Si
- b. No ¿Por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Usted ha participado en alguna sesión del Concejo o en otras reuniones de los Concejales?

- a. Si \_\_\_\_\_ ¿Cuántas veces en los últimos doce meses?

- b. No \_\_\_\_\_ ¿Por qué no?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿A través de cuáles de los siguientes medios le gustaría informarse sobre las actividades del Concejo? (PUEDE MARCAR VARIOS)

- a. Cartelera informativa en la sede del Concejo
- b. Reuniones periódicas con los líderes comunitarios
- c. Boletín informativo escrito
- d. Boletín informativo radial
- e. Altoparlante
- f. Otro: \_\_\_\_\_

11. ¿Considera usted que el Concejo Municipal de Rivera está desarrollando su labor constitucional?

- a. A cabalidad
- b. Regularmente
- c. No la está desarrollando

¿Por qué?

---

---

---

---

---

12. La última vez que escuchó hablar del Concejo de Rivera o de sus Concejales...

- a. Fue de manera desfavorable
- b. Fue de manera favorable

13. ¿Generalmente, qué imagen percibe usted que tiene la comunidad sobre el Concejo de Rivera?

- a. Muy buena
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. Muy mala

¿Por qué?

---

---

---

---

---

---

---

14. ¿En la escala de 0 a 5 (entendiendo 0 como la mínima calificación y 5 como la máxima), cómo califica los siguientes principios y valores al interior del Concejo de Rivera? (MARQUE CON UNA X LA CASILLA)

ÍTEM	0	1	2	3	4	5
Honestidad						
Compromiso social						
Responsabilidad						
Trabajo en equipo						
Respeto						