



# 9 Del Modelo de Comunicación Macro-intencional al Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para las Entidades del Estado, MCPOI.<sup>1</sup>

## From the Macro-intentional Communication Model to the Organizational and Informational Public Communication Model for the State Entities OIPCOM

Elva Mónica García Bustamante\*

### Resumen

El propósito de este artículo es dar cuenta de los aportes que en materia de comunicación han realizado organizaciones del tercer sector a los procesos gubernamentales. Su análisis está centrado en el Modelo de Comunicación Macro-intencional, originado en el seno de Fundación Social. Se evidencia el traslado del saber soportado en los aprendizajes de los comunicadores mediados por rasgos de las instituciones; el posicionamiento de la comunicación en el Estado, transformando la noción tradicional de oficina de prensa; la necesidad de pensar un comunicador para la construcción de lo público; y gestionar procesos desde el escenario de comunicación pública de cara a la formación de ciudadanía, la transparencia y lo público como servicio.

### Palabras claves:

Modelo de comunicación, Comunicación Pública, Gestión de la comunicación.

*\* Comunicadora Social - Periodista de la Universidad de Antioquia. Magister en Comunicación Educativa de la Universidad Tecnológica de Pereira. Magister en Comunicación Televisiva de la Universidad Pontificia Bolivariana. Estudiante de Doctorado en Comunicación de la Universidad Nacional de La Plata, Integrante del grupo de investigación Comunicación, ciudadanía y procesos sociales. Docente del programa de Comunicación Social - Periodismo de la Universidad Católica de Pereira.  
monica.garcia@ucp.edu.co*

Recibido:  
22 de julio de 2013

Aceptado:  
19 de octubre de 2013

---

*1 Este artículo hace parte del avance de la tesis doctoral "Aportes desde la comunicación a procesos de formación ciudadana generados entre entidades gubernamentales y organizaciones del tercer sector, Medellín (1990-2010)". Pretende analizar concepciones y metodologías que en materia de comunicación adelantaron Corporación Región, Corporación Surgir y Fundación Social, el traslado del saber desde el escenario social al gubernamental hecho por las mismas instituciones y comunicadores que, han ido bosquejando un perfil de comunicador social comprometido con lo público.*



Foto: Marco Alejandro Escobar

**Abstract:**

The purpose of this article is to account for the contributions in the field of communication that the third sector organizations have made for the government processes. This analysis focuses on the Macro-intentional Communication Model, originated within Social Foundation. Likewise, the transfer of knowledge based on the learning of the communicators who are mediated by institutional features, and the positioning of communication in the State are evidenced; transforming the traditional notion of a press office, the need to think of a communicator for the construction of the public; and the management of processes from the public communication scenario by facing the formation of citizenship, transparency and the public service.

**Keywords:**

Communication Model, Public Communication, Communication Management.

*“Todo lo que se implementó en la alcaldía de Medellín, es lo que en veinte años se ha hecho, en materia de comunicación, desde las organizaciones sociales”.* Con esta frase empezó la comunicadora social, Liliana Vásquez una charla sobre comunicación estratégica<sup>2</sup> en la UCP; ella coordinó el diseño, gestión y ejecución del programa de comunicación pública, inscrito en el “Plan de Desarrollo de Medellín 2004-2007, Medellín compromiso de toda la ciudadanía”<sup>3</sup>.

Ese enunciado fue insumo para hacer una serie de pesquisas sobre comunicación y ciudadanía que llevaron al planteamiento de la tesis doctoral “Aportes desde la comunicación a procesos de formación ciudadana generados entre entidades gubernamentales y organizaciones del tercer sector, Medellín (1990-2010)”, entre cuyos objetivos está el dar cuenta de las diferentes concepciones, metodologías y estrategias de comunicación adoptadas por las organizaciones, analizar procesos comunicacionales generados en cooperación con diversos actores sociales, y estudiar el rol del comunicador que trasiega de un escenario a otro, adquiriendo y generando aprendizajes significativos que aportan a la objetivación del ejercicio comunicativo.

En el marco de indagación preliminar, se bosquejó un mapa que visibilizara rutas de contribuciones originadas en las organizaciones sociales a las entidades gubernamentales. Se plantearon dos primeras vías, proyectos que tuvieron recordación e impacto; e instituciones reconocidas por tener entre sus frentes de trabajo procesos de comunicación, además que existieran hace más de veinte años.

En la ciudad se encuentran varias experiencias de esta naturaleza, iniciativas adelantadas por Comfama, Comfenalco, Escuela Nacional Sindical, Instituto Popular de Capacitación, Vamos Mujer, Mujeres que crean, Penca de Sábila, Conciudadanía, etc. Para la investigación se optó por abordar a Corporación Región, Corporación Surgir y Fundación Social, por sus

2 *La charla tuvo lugar en el Seminario de Profesionalización en Comunicación Pública del Programa de Comunicación Social-Periodismo de la UCP, en 2010-1.*

3 *El programa de comunicación pública se encuentra en la Línea 1. Medellín gobernable y participativa, en la estrategia de Organización y participación ciudadana.*

procesos continuos y de impacto en la ciudad. Para efectos de este artículo, se presenta un avance de lo hallado, hasta ahora, referido a la Fundación Social, la cual se destaca por su forma de intervención, dejar capacidad instalada al interior de las comunidades y sistematización de las prácticas, desde las cuales, puede trazarse trayectos de saber nacidos en los escenarios del tercer sector para instalarse en lo gubernamental.

De manera concreta, los aportes se encuentran en el Modelo de Comunicación Macro-intencional, del cual se desprenden categorías y otros modelos que dan pauta en el hacer profesional. Para ello, se hizo la revisión de tres documentos: el primero es un folleto de trabajo interno de la Fundación Social, donde se plasma el proyecto inicial que sirve para diseñar y formular el Macro-intencional, que es cualificado en el texto “La Comunicación y Movilización Social en la Construcción de Bienes Públicos” (Toro y Rodríguez, 2001); el segundo, es la cartilla denominada “Comunicación Pública y Movilización Social” (Jaramillo y Toro, 2002); y el tercero es “MCPOI, Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativas para Entidades del Estado” (USAID, Casals & Associates Inc y Comunicación Pública Estrategias, 2004). El propósito es hacer visible nociones, reflexiones, y adaptaciones del modelo a escenarios y experiencias particulares, que dan cuenta de dicho aporte.

Fundación Social es una organización de la sociedad civil fundada en 1911 por el sacerdote jesuita José Elías Campoamor, cuyos propósitos son superar las causas estructurales de la pobreza y gestar escenarios para una sociedad más justa, humana y próspera. Su modelo de actuación se da desde tres frentes: empresa<sup>4</sup>, proyectos sociales directos y macroinflujo. Con ello, busca formar el capital social, promover la participación e insertarse en el mercado (Fundación Social, 2013).

En Bogotá está la sede central, en la actualidad hace presencia en Nariño, Ibagué y Antioquia, allí está en los municipios de Barbosa y Caldas. En Medellín estuvo en las comunas 6, Doce de Octubre y 13, San Javier, ambas con características similares en cuanto a estrato social uno y dos, presencia de actores armados, conflicto por territorio, drogas, desplazamiento

4 *Fundación Social es dueña del Banco Caja Social de Ahorros, y en su momento lo fue de Colmena, así como de la programadora Cenpro Televisión, liquidada en 2000 fruto de la crisis económica de los noventa.*

interurbano y organización comunitaria de base, con alto grado de empoderamiento de la gestión pública.

En la comuna 6 estuvo entre 1992 a 1997, el proceso de intervención se realizó bajo la modalidad de Proyectos Integrales Comunitarios, los cuales operaban por programas y sectores de la comunidad (mujeres, jóvenes), atendían aspectos de educación, comunicación, convivencia, participación, y economía solidaria.

En el trabajo con comunidades, Fundación Social parte de un diagnóstico de factores sociales, políticos, económicos, culturales, espaciales de la misma. Concibe que el desarrollo sea integral, para ello es necesario el concurso de todos los actores, tejidos de redes institucionales, el respeto de autonomía comunitaria, y empoderamiento de la población para la gestión de su propio devenir. En la comuna 6, Doce de Octubre, este empoderamiento se materializa en la Corporación para el Desarrollo Picacho con Futuro, constituida en 1994, cuyo trabajo se focaliza en el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, y en la ejecución de programas como el centro de información juvenil y televisión comunitaria.

Luz Stella Urrego, directora de Fundación Social, Regional Antioquia, cuenta que, la institución en 1997 comienza su ingreso a la comuna 13, San Javier. Hace una evaluación del modelo de intervención y decide darle un giro. Para ello, consideró los postulados de la teoría de desarrollo, la Ley 152 de 1994 que fomenta la participación de la comunidad en los planes de desarrollo, la Constitución de 1991 que promueve la participación del ciudadano en pensar su propio contexto, entre otros, y crea el modelo de Desarrollo Integral Local, DIL, el cual pretende el fortalecimiento de las condiciones básicas desde ejes de actuación: construcción de lo público, construcción del capital social, institucionalidad e inserción en el mercado.

Pretendían que la comunidad tuviera su propia carta de navegación, que les permitiera saber quiénes son, visibilizar y negociar sus sentidos, imaginar su futuro e interactuar con la administración municipal. La comunidad formula el Plan de Desarrollo Local Comuna 13, San Javier “Sembrando para el futuro y el Desarrollo Integral, 2010-2020”. Son planes que se convierten en agendas

para la negociación del territorio con su entorno. Para ello, se crea la “Corporación Consejo Comunitario Realizadores de Sueños”<sup>5</sup>, responsable de su gestión.

En ambos procesos, la comunicación juega un papel importante. En ninguno de los documentos de la experiencia se dice que en ellos se aplicó algún modelo de comunicación específico, pero se recogían las directrices que en esta materia eran dadas desde el Programa de comunicación y cultura que tenía la Fundación, donde se especificaba que la función era crear condiciones estables para que los diferentes sentidos que produce una sociedad puedan circular, competir en igualdad de condiciones (Medina Lalinde, Villa Londoño, y Franco Díez, 2003). Ideas que sustentan el modelo de Comunicación Macro-intencional.

En el Doce de Octubre, las estrategias de comunicación correspondían a las iniciativas de los jóvenes por tener un periódico y un canal comunitario. Este les significaba una opción de vida en medio de la tensión experimentada por el conflicto armado,<sup>6</sup> el atractivo de los medios, les ofrecía otra opción diferente a las armas. El narrar sus vivencias, generaba sentido de pertenencia y convivencia, y fomentaba los valores familiares. La vinculación comunicación y cultura, posibilitó el despliegue de dispositivos de expresión, reconocimiento y socialización entre los jóvenes. Después de veinte años, sigue siendo un programa que vincula los intereses de los jóvenes con su barrio. Experiencia que se replica en el proceso de acompañamiento en los proyectos de Barbosa, según Urrego.

En San Javier, al asumir al DIL como modelo de intervención, la comunicación cumple un papel transversal, está ubicada en el eje ordenador Construcción de lo público, como línea de actuación, entendida desde de tres relaciones (Fundación Social, 2004, p, 93):

- Comunicación y cultura: Generar identidad colectiva y memoria a partir de la construcción de relatos.

5 *Es importante anotar que en esta elaboración, además de las organizaciones comunitarias de la zona, también estuvieron el Instituto Popular de Capacitación, IPC, ENDA, Asociación Cristiana de Jóvenes, Cámara de Comercio, Secretaría de Educación, Comfenalco, entre otros.*

6 *En ese momento el conflicto estaba entre las milicias populares y la banda de la terminal de transportes.*

- Comunicación y redes: Incidir en la opinión pública, hacer control de los procesos, visibilizar actores, circular y negociar intereses.
- Comunicación y medios: Espacios que ayudan a conocerse y re-conocerse como sujetos que ocupan un territorio, a expresar sus formas de pensar, sentir y actuar. Colectivizar intereses y convocar voluntades de todos en torno al proyecto.

Deben señalarse aquellas características que le son propias a los modelos de comunicación, como el papel en la construcción de lo público, la información como un bien público, habilitación de escenarios potenciales para la circulación de propósitos comunes y la puesta en común de mundos simbólicos. Porque esto posibilita la incansable disputa de los sujetos sociales por la inserción de sus intereses, deseos, limitaciones en el espacio público, y en su deber de configurarse como ciudadanos.

## Modelo de Comunicación Macro-intencional

El modelo Macro-intencional es ampliamente conocido en el ámbito académico, fue desarrollado por el educador y filósofo José Bernardo Toro Arango, entre 1986 y 1996 desde Fundación Social, a raíz de la necesidad de movilizar educadores y escuelas hacía mejores condiciones educativas. La disposición y comprensión del mismo se da con el apoyo de las acciones y reflexiones de los comunicadores que laboraron en el Programa de Comunicación Social de la institución. El modelo se implementó en Brasil y, en la reconstrucción del eje cafetero, después del terremoto de 1999

Su autor lo define como:

*“Una convocatoria hecha por un Productor Social, dirigida a Re-editores Sociales determinados, a través de Redes de comunicación directa, apoyada con Medios Masivos y orientada a generar modificaciones en los campos de actuación de los Re-editores en función de un propósito colectivo”.*(Toro y Rodríguez, 2001, p,15).

Tiene sus cimientos en las posturas funcionalistas de la comunicación, en especial, a través del enfoque Difusión

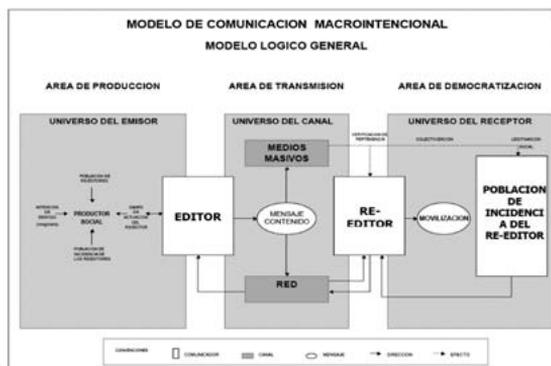
de Innovaciones que llega a América Latina en la década del sesenta, en la denominada Comunicación para el Desarrollo, en términos de Luís Ramiro Beltrán (2002), de apoyo al desarrollo, entendida como aquella que es organizada y planificada – bien sea masiva o no- como instrumento clave para el logro de metas de las instituciones y de proyectos específicos de organizaciones que propician el desarrollo. Asimismo, se hallan articulaciones con la teoría de Two–Step flow of communication, de Paul Lazarsfeld y Kazt (1955), la cual explica la producción de opinión pública; los planteamientos van desde los medios a los líderes de opinión, quienes los recodifican y emiten a un público más amplio.

La idea de movilización social es lo que nuclea todos los elementos y propósitos del modelo; esta se entiende como “*La convocación de voluntades para actuar en la búsqueda de un bien común bajo una interpretación y sentidos compartidos*” (Toro y Rodríguez, 2001, p, 15).

De manera sintética, el Macro-intencional propone un Productor Social de Sentido, que puede ser una persona o institución, quien tiene la voluntad política, económica y técnica de poner a circular un sentido, para que sea colectivizado, apropiado y para que haya transformación en la población de incidencia.

Está la Unidad Ejecutora, que hace referencia al profesional en comunicación, quien decodifica y codifica el sentido en diversos formatos, los hace transitar de manera directa y masiva, a través de estrategias de socialización; su objetivo es llegar a los Re-editores Sociales, quienes reciben el sentido, lo re-significan y lo comparten con su público de incidencia. En la figura 1 se aprecia el modelo:

Figura1. Modelo de Comunicación Macro-intencional (Toro y Rodríguez, 2001, p, 40)



El concepto de Re-editor es crucial; es quien tiene un público propio con incidencia en sus formas de pensar y actuar, es en ellos se genera movilización social. Toro (2001, p, 39) afirma que:

“La Comunicación Macrointencional está dirigida a buscar que el Re-editor haga modificaciones específicas en su campo de actuación. Todo Re-editor, por su rol social, tiene un campo de actuación que le es propio. A este campo concurren factores, conceptos y decisiones, unos que son modificables por el re-editor mismo y otros que son modificables por otros actores”.

El desarrollo del modelo implica un proceso inicial de diagnóstico que permita la identificación de los Re-editores, caracterizar su campo de actuación desde varias dimensiones: política, económica, social, cultural, histórica, etc., dado que la materialización del propósito requiere un alto grado de deliberación de intereses para que en su configuración, emerja aquello que nuclea y movilice.

La idea de movilización social da cuenta de su carácter político; dimensionarla implica el concurso de múltiples factores, iniciando por los actores que involucra, sujetos políticos que en su pleno ejercicio de ciudadanía ingresan al escenario para negociar sentidos que transformen maneras de pensar, sentir y actuar de un colectivo. Una construcción pública que involucra el bien de todos. Esto es coherente con los puntos de partida desde los cuales se conforma el modelo, es una apuesta por la ética ciudadana, pensar en pro de un proyecto de nación en la que se transformen modos de concebir la vida en beneficio del colectivo, propiciar escenarios para el encuentro, hacer visible convergencias y diferencias que dinamicen la movilización.

Como se demostró en el trabajo hecho en las comunas, la formulación de un plan de desarrollo local significó años de discusión, de entenderse y conocerse como habitantes de un territorio conformado desde lo material y lo simbólico, imaginarse lugares comunes, superar individualidades para una convivencia en medio del conflicto, asumirlo como parte de lo que son, construir una trama vincular, sostenida en aquellos objetos que los ligan, dan identidad, son receptores de afecto y estimulan la

participación.

Pensar la comunicación como apuesta política, implica preguntarse por las características del comunicador que hace parte de este tipo de proyecto, exige un profesional comprometido con lo público, con una forma de entender y actuar en el mundo que trasciende la institución a la que pertenece, con capacidad de articular procesos e intereses. No basta con ser un experto en estrategias comunicativas, debe ubicarse en lo colectivo, en comprender lógicas de los sistemas de producción cultural a través de los cuales los sujetos sociales se autoafirman; es ir más allá de la información y los medios, comunicar y dotarse de una batería de herramientas simbólicas que aporten en el devenir colectivo. Pensarse como sujeto político que está en dicha construcción.

En este sentido, Toro y Rodríguez entienden la comunicación “como elemento constitutivo de producción cultural, es un proceso en el que se pone a circular, competir, colectivizar sentidos y significaciones que contribuyen a transformar conocimientos, valores y actitudes frente a la vida (2001, p, 16).

En concordancia con ello, los autores se plantean varias tesis o consideraciones que son cimiento del modelo y son constante en las derivaciones del mismo, como:

- La auto-afirmación, facultad que poseen los sujetos para expresarse a través de múltiples formas que permiten dar cuenta de su identidad.
- El sentido a la comunicación se la otorga el proyecto que despliega la estrategia comunicativa, porque el norte lo marcan los propósitos de este.
- Las organizaciones son claves para la interacción en sociedad, construyen canales que vinculan con el territorio y el contexto.
- Los medios masivos cumplen el papel de visibilizar y colectivizar concepciones y significados, la reafirmación de lo que se es y lo que se desea ser. Hacer circular las opiniones en el espacio público.

Sin bien más adelante se ahondará en las críticas al modelo, es oportuno mencionar que, Ana María Miralles, autora de varios textos sobre opinión pública, ha manifestado abiertamente las

limitaciones que tiene el Macro-intencional; para ella, si bien debe existir ese productor social, este no puede provenir de la institución que sustenta el poder, sino que el sentido debe emerger desde el público propio de los Re-editores, es decir, desde abajo, puesto que se concebiría un ciudadano pasivo, dependiente y poco crítico. Miralles (2009), afirma que sus acciones se enmarcan más, en lo que se denominaría comunicación gubernamental, y es un productor que ejerce un poder sobre sus públicos.

## Comunicación pública

Un segundo momento se materializa en la cartilla “Comunicación Pública y Movilización Social”, publicado por la Gobernación de Antioquia en el 2002, escrita por José Bernardo Toro y Juan Camilo Jaramillo, alumno del primero y quien también aportó en la configuración del Macro-intencional, además de asesorar su aplicación en el Proyecto de comunicación para la reconstrucción del Eje Cafetero, gerenciado por la Corporación Viva la Ciudadanía.

En entrevista con Jaramillo, afirma que esta cartilla surge por el interés que tenía en ese entonces, el asesinado gobernador de Antioquia Guillermo Gaviria, en la consolidación de una estrategia de Comunicación Pública para el departamento. En ella se quería plasmar algunas reflexiones que enriquecieran el modelo Macro-intencional por fisuras en el mismo, halladas durante su implementación en la reconstrucción.

En la cartilla se reivindica la importancia del concepto de movilización social, como una noción potente para el aporte a procesos democráticos, como se mencionó antes, requiere un comunicador comprometido. Jaramillo señala que, el enfoque reclama un comunicador de lo público,

“(…) un comunicador que posea una visión política de la realidad; que no restringe sus campo de actuación a la producción de medios y que no se reconozca única y exclusivamente en el espacio periodístico de la información (…) una comunicación que se reconozca articuladora de sentidos” (Toro y Jaramillo, 2002, p. 6).

Comunicación pública, es el otro concepto que se desarrolla en el documento. Se concibe como como un

bien público, aludiendo a las afirmaciones de Jesús Martín Barbero: “la comunicación se ocupa de la articulación de sentidos compartidos que atañen al bien y al interés público” (2002, p, 11). La comunicación pública se entiende vinculada a la movilización social, construcción de consensos, negociación de propósitos comunes. De ahí, que se logre en la medida en que haya concertación, legitimación de los actores sociales de diversas procedencias y el concurso de estrategias directas y mediatizadas. Concretamente la define como la competencia y circulación de sentidos que la sociedad reconoce y tramita en su agenda, es decir, se traduce en movilización social (2002, p, 12), lo que implica una alta negociación de sentidos entre sus participantes.

Durante la implementación del Macro-intencional en la reconstrucción del eje cafetero, se detectaron algunos aspectos que impedían el cumplimiento de los objetivos propuestos, como el carácter político de la movilización, la inclusión de nuevos actores en el proceso, el papel de la información en la configuración de opinión pública y la apropiación de herramientas como pedagogía ciudadana y periodismo público (2004, p, 19). Esto debido a la circulación de un imaginario contrario al deseado<sup>7</sup>.

En su reflexión, Toro y Jaramillo (2001, p, 16) definen tres dimensiones de la comunicación pública que actúan de manera recíproca, así:

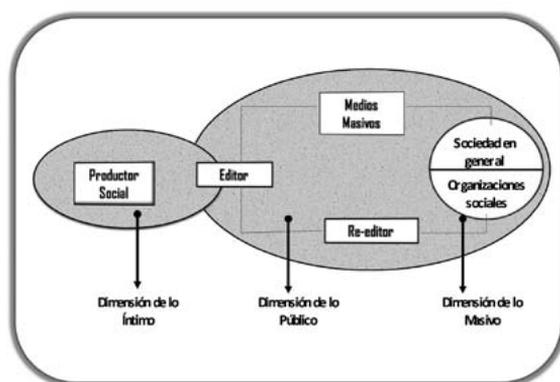
- *“La dimensión íntima: donde se negocia los contenidos, recursos y el sentido general de los procesos. Están allí los entes rectores, financiadores y la administración del proyecto.*
- *La dimensión pública; donde se concreta el apoyo de los grandes generadores de opinión como los medios masivos, la comunidad universitaria, los gremios, los sindicatos, las organizaciones no gubernamentales, etc. Y se activan las redes de medición.*
- *La dimensión masiva: dirigida a toda la sociedad”.*

En la siguiente figura 2 se observan las dimensiones.

7

*Si bien fueron varios aspectos, el apadrinamiento de los municipios por instituciones foráneas, fue interpretada como no creencia en las capacidades técnicas y logísticas por parte de la población oriunda de la región, lo que conduce a resistencias y poca legitimidad del proyecto. Gracias al monitoreo y evaluación constante del mismo, se detectó y logró transformar la intervención. Conversación con Juan Camilo Jaramillo.*

**Figura 2. Concepto de Comunicación Pública, Proyecto de comunicación pública (Toro y Jaramillo, 2001, p, 16)**



De igual manera, los autores precisan las fases en la que opera la comunicación macrointencional, señalando:

- Comunicación micro: dirigida a las personas por su especificidad o diferencia. Se construye sobre características propias y diferenciales del receptor.
- Comunicación macro: dirigida a personas por su rol, trabajo u ocupación. Se construye sobre códigos propios de una profesión u ocupación.
- Comunicación masiva: dirigida a personas anónimas. Se construye sobre códigos estándar percibibles (sic) y decodificables por sectores amplios de población. (Toro y Jaramillo, 2001, p, 17).

En el texto, se retoma lo dicho sobre movilización social en el anterior documento de Toro y Rodríguez (2001). Ellos hacen énfasis en la idea de un proyecto de nación, y en el ideal de un ciudadano con capacidad de actuar en cooperación con otros, crear y transformar su orden social. Voluntad de autoverse de manera crítica para entender sus condiciones y transformarlas en lo colectivo, modos de pensar, sentir y actuar de una sociedad, dentro de espacios de deliberación, concertación, construcción de lo público; todo ello, apoyados por los medios masivos, que aportan en la apuesta en común, en elaboraciones simbólicas de sentido.

Allí, considerando las líneas de acción estratégicas para planear la comunicación pública, señalan los hemisferios de la comunicación, dan cuenta de campos de actuación en la que esta actúa. Referidos a: lo corporativo, que responde a la identidad que define la organización y a su vez es la imagen que proyecta, el quién es y cómo la ven. Lo informativo, referido a las acciones mediáticas de divulgación; lo organizacional, a los procesos y coherencia interna de la institución, y la movilizadora, es la comunicación macrointencional. En la figura 3 se presentan los campos:

**Figura 3. Fuente, Jaramillo (2004, p, 39), Comunicación pública y movilización social**



Este es un aspecto clave, porque se torna en uno de los elementos para la configuración del MCPOI, lo que cuesta entender acá, es el papel que se le da a la movilización social dentro de la organización. Si, partimos que es el proyecto el que le da sentido a la comunicación, ¿Cuál es el proyecto que se presenta? Acaso es el potenciar la imagen de la organización, que tanto dista este escenario de los principios de persuasión de la publicidad. Podría pensarse que, al encasillar la comunicación macrointencional en esta lógica de los procesos de las entidades, pierde su visión política de aportar en la construcción de bienes públicos, y se alinea más, a reforzar las acciones en pro de la imagen de la institución.

Lo anterior permite preguntarse ¿Qué se entiende por comunicación pública desde otros autores? Manuel Martín Serrano, es uno de los pocos teóricos que la definen. Él se plantea

la relación entre comunicación y sociedad bajo el paradigma de las mediaciones<sup>8</sup>, para lo cual propone la teoría de la “Producción social de la comunicación”. Serrano argumenta que la comunicación está mediada por la sociedad en donde múltiples factores económicos, culturales, políticos y subjetivos median en quien la produce y recibe.

El autor la define como *“la forma social de comunicación en la cual la información se produce y distribuye por el recurso de un Sistema de Comunicación Especializado en el manejo que concierne a la comunidad como un conjunto”* (Serrano, 1993, p7.).

Para Serrano, existe un Sistema Social (Ss) y dentro de él hay un Sistema de Comunicación Especializado (Sc); el primero se encarga de proveer de insumos, emergentes, que son hechos sociales al segundo; este emergente es interpretado por un Mediador Social (comunicador / periodista) se aproxima y lo convierte en relato, el cual contiene las características dadas por el Ss y por el mediador propias de su subjetividad, para luego ser distribuido por el Sc pasando así de emergente a un acontecer público. De esta manera entiende el autor la labor que cumplen los medios masivos de comunicación.

Para otros autores, la comunicación pública hace referencia a toda aquella información que vincula a las instituciones públicas con la ciudadanía, con sus usuarios. Para la periodista chilena Liliana Ladrón de Guevara (2010), se trata de todas *“las herramientas, técnicas y soportes utilizados para transmitir y recibir información, así como los canales a través de los cuales se contactan la comunidad con sus organismos y las instituciones públicas con sus usuarios”*. Además, engloba la relación de comunicación y política, en cuanto su información es concerniente a lo público en diferencia a la información que emana de lo privado o civil. Y, convoca a un quehacer político.

Por otro lado, Ana María Miralles (2009, p, 16) la define como:

Aquella que se ocupa de los asuntos públicos, pero no como lo hacen los políticos en el poder, sino en situación comunicativa. El propósito de la comunicación pública no es el poder sino

8

*La noción de mediación, en el campo de la comunicación ha sido abordada por varios autores, uno de ellos Jesús Martín Barbero quien la ubica en la relación comunicación- política y cultura, y es reflexionada desde las audiencias. Guillermo Orozco por su parte, plantea el concepto de mediaciones múltiples, y se ubica en las audiencias. Martín Serrano lo hace desde el productor, y en especial en el estudio sobre cómo media los medios masivos, señalando la mediación cognitiva y tecnológica.*

la configuración de un espacio en donde los asuntos públicos puedan estar a la vista del público (condición de lo manifiesto en Rabotnikof), pero además, en donde los diferentes públicos puedan ejercer su derecho a la participación.

La noción de situación comunicativa es central en esta perspectiva, dado que hace referencia a la capacidad de los ciudadanos de habilitar esos espacios para compartir y construir imaginarios vinculantes y buscar que su discurso incida en lo que les es común, y en las esferas de poder. Dicho de otra manera, es la capacidad que tiene el colectivo de ciudadanos de generar estrategias de comunicación directa y mediatizada para hacer circular su discurso social en el espacio público. En términos de Serrano, esto se aproxima al sistema de comunicación especializado y al relato social, el cual contiene aquellas representaciones sociales construidas en la deliberación (en Miralles) desde el mediador (en Serrano).

Esto supone un sujeto político que ejerce su ciudadanía, a través de la participación, debate y ejecución de actividades, que construye con otros, en la dinamización de la sociedad civil, y en su afán de posicionar sus ideas; también se requiere establecer relación con los medios masivos como escenario de difusión, los incluye y va más allá de ellos. Implica también la creación de escenarios de participación e intercambio, donde también se oiga, discuta con públicos desiguales, con otras posturas, que ayudan a crear las propias. Los sujetos políticos aportan en la construcción de la agenda pública y mediática.

## **Modelo de Comunicación Pública, MCPOI**

El tercer apartado es para abordar el MCPOI, modelo que se origina en el marco del Programa de Cooperación Internacional *“Fortalecimiento de la Transparencia y la Rendición de Cuentas en Colombia”*, auspiciado por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional –USAID– y operado en el país por la firma internacional de gerencia y comunicaciones, Casals & Associates Inc., quienes contratan a Comunicación Pública Estrategias (coordinada por Juan Camilo Jaramillo) con el fin de diseñar una ruta de trabajo para las prácticas de comunicación organizacional e informativas entre las entidades públicas y sus grupos de interés,

Que contribuyan a la consolidación de una cultura organizacional fundada en los principios de la función pública y encaminada a movilizar internamente a los servidores públicos en sintonía con los objetivos estratégicos propios de cada entidad y con el cumplimiento de los fines esenciales del Estado (USAID, Casals y Associates, INC. 2004, p, 13).

El modelo parte de lo ya trasegado de los dos momentos descritos antes. La movilización se plantea internamente, es decir, el público objetivo son los funcionarios públicos, porque ellos son el público último; entre ellos se desea hacer circular el sentido de lo público, que se traduce en términos del MCPOI, en que administrar lo público es generar confianza. Finalmente, el imaginario está dado por los objetivos estratégicos generados por la administración de turno.

La importancia de este modelo se concreta cuando es reconocido e incluido<sup>9</sup> en el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) 1000:2005, el cual es una herramienta generada por el gobierno para unificar criterios de gestión en sus organizaciones, y es de obligatorio cumplimiento. Se ubica en el Subcomponente de Gestión la comunicación pública, definida como:

Conjunto de elementos de control que, apoya la construcción de visión compartida y el perfeccionamiento de las relaciones humanas de la entidad pública con sus grupos de interés internos y externos. Lo cual facilita el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales. (Departamento Administrativo de la Función Pública. 2006, p, 51).

De esta manera, se instala en el Estado la noción de comunicación pública, aparentemente dejando atrás, las conocidas oficinas de prensa, que aparecían como un apéndice de las instituciones.

Para el desarrollo del MCPOI se hizo un diagnóstico en 21 organizaciones estatales en todo el país y se trabajó sobre cinco categorías: concepción de comunicación, cultura de la información, temporalidad, inercia y medios masivos de comunicación. Entre sus hallazgos, destacaron que hay más un concepto de información que

9

*Si bien esta inclusión no es literal al texto donde se explica el MCPOI en su totalidad y; se dan los instrumentos para materializar los planes de comunicación a implementar en las entidades, su esencia se traslada al MECI.*

prioriza la relación con los medios masivos a favor de la imagen de la administración de turno, que una noción de comunicación, y desconociéndose su potencial en la cultura organizacional.

Los funcionarios públicos pueden ser de libre remoción, término fijo, o por carrera administrativa, este tipo de vinculaciones dificultan la creación de espacios de encuentro y cohesión, ello obstaculiza la colectivización de imaginarios en torno al proyecto misional.

Asimismo, hace referencia a la inercia entendida como la actitud de los funcionarios, que en momentos puede verse como desidia. Estos factores se dan por: *“la tradición cultural de cada entidad, la existencia de patrimonios políticos establecidos que son respetados por tradición (...) la recurrencia en el cambio periódico de directivos”* (USAID, Casals y Associates, INC, 2004, p., 32), quienes pueden organizar proyectos de acuerdo con sus intereses y no a los establecidos a largo plazo en el plan de desarrollo.

Las bases del MCPOI están en la vinculación que se hace de la comunicación pública y la comunicación política; por supuesto, recoge el macro-intencional, considerando la teoría de Two-step-flow of communication. Y retoma a Ferguson, quien plantea que la comunicación pública está referida a los intercambios de información entre instituciones y públicos que involucran a un amplio sector de la comunidad, o su totalidad (USAID, Casals y Associates, INC, Casals y Associates, INC 2004, p, 18). Para definirla, en este apartado, Jaramillo se ubica en los postulados de McQuail:

El concepto de comunicación pública actualizada, en síntesis, la lucha de los sujetos por intervenir en la vida colectiva y en el devenir de los procesos políticos concernientes a la convivencia con “el otro” y por participar en la esfera pública, concebida ésta como el lugar de convergencia de las distintas voces presentes en la sociedad. En este sentido, la comunicación pública denota la intrincada red de las transacciones informacionales, expresivas y solidarias que ocurren en la esfera pública o el espacio público de cualquier sociedad (McQuail, 1998) (2004, p, 19).

Si bien en la idea inicial del MCPOI, se consideran los cuatro hemisferios de la comunicación señalados antes, para la adecuación de este a los intereses de USAID y Casals, se retoman el organizacional,

el informativo, y en vez de tener el movilizador, se ubica la Rendición de Cuentas. En la figura 4 se da cuenta del modelo y de sus ideas reguladoras que demarcan la realización de ejes temáticos.

**Figura 4. Categorías, ejes temáticos y campos del MCPOI (Casals y Associates INC, 2004, p, 59).**

Escenario o campo de actuación	Eje Temático	Categorías
Comunicación Organizacional	Receptividad	Apertura
	Actitud de Servicio	
	Visión compartida	Interlocución
	Trabajo colaborativo	
Comunicación Informativa	Sistematización	Interlocución
	Socialización de la información	
Rendición de cuentas a la sociedad	Precepto constitucional de la publicidad	Visibilidad
	Concepto comunicativo del posicionamiento	

Lo central es que la noción de comunicación pública se ubica en el discurso del ámbito gubernamental, punto que discute Miralles, porque las deliberaciones emergidas desde la sociedad civil quedan desdibujadas y el Estado tiene la monopolización de la información. Para ella, se confunde la comunicación pública con la comunicación gubernamental.

Como se mencionó antes, Miralles hace una primera discusión con el modelo Macro-intencional. Para la autora, el imaginario debe ser construido en el ámbito de la deliberación, no por un solo productor social:

En el macrointencional de la comunicación el ciudadano puede aparecer en un rol poco autónomo y creativo que respalda, aplaude o recibe mensajes de los re-editores, los que a su vez los toman del “*productor social*” sin contemplar la posibilidad de la construcción de mensajes desde abajo. En este sentido la comunicación pública se deslinda de la idea de “*movilización*” contenida en esa propuesta. (Miralles, 2009, p. 35).

No puede perderse de vista que, el MCPOI centra la movilización de manera interna, entre los funcionarios de las entidades, tanto así que entre sus comprensiones básicas ubica la noción de movilización

social y la movilización organizacional en las entidades públicas. Siendo un modelo que se plantea en términos de comunicación organizacional, más que de la relación gobierno – ciudadanía. Señala:

Las entidades suelen creer que los procesos de inducción son meros procedimientos formales de aprestamiento a la labor que va a desarrollarse y no entienden que en realidad constituyen verdaderos momentos de movilización para el encuentro y la fundación de los propósitos individuales, que a la postre serán definitivos para caracterizar la relación posterior entre la persona y el colectivo. (2004, p., 41).

Sí esto se tomara al pie de la letra, podría interpretarse que el modelo puede ser adaptado por cualquier organización, pública o privada; allí la movilización se entendería como el alineamiento de todos sus funcionarios a los proyectos misionales, dejando de lado la noción de lo público; y el proyecto de nación que encarna el concepto de movilización social, como fue concebido en el Macro-intencional.

Sin embargo, es todo un reto para un comunicador transformar los modos de actuar de los funcionarios públicos, relacionados con procesos burocráticos, desidia y corrupción, así como la apuesta por una ética ciudadana desde el consensuar la función de lo público como transparencia.

La distancia entre Jaramillo y Miralles está centrada en dos aspectos: uno, los postulados teóricos desde donde parten la construcción de los consensos y la definición de representaciones colectivas: en Miralles se detecta más sus pilares desde la filosofía política, mientras que en Toro y Jaramillo, se ubican en la sociología funcionalista; dos, los escenarios desde donde se produce el sentido, en la sociedad civil, desde el productor social o el Estado. Los enfoques se acercan en las maneras directas y mediatizadas del ejercicio comunicativo.

La alcaldía de Medellín, durante la administración de Sergio Fajardo, 2004-2007, fue una de las quince dependencias piloto para la implementación del MCPOI. Estuvo a cargo de la comunicadora Liliana Vásquez, en ese momento directora de Comunicación. De esta experiencia es importante resaltar algunos aspectos:

a. Inserción de la comunicación en el plan: Por primera vez en la ciudad, los procesos relacionados con la comunicación fueron suscritos como programa en el plan de desarrollo, “*Medellín compromiso con toda la ciudadanía*”. Además, de garantizarle recursos económicos y técnicos, se planteaba una concepción distinta de la comunicación, como eje transversal que debe responder a uno de los compromisos del gobierno, y una de las apuestas mayores de dicha administración: generar confianza.

El Programa estaba ubicado en Línea 1 del Plan, “*Medellín gobernable y participativa*”. Uno de los problemas a resolver era la deslegitimación del Estado; como objetivo se proponían garantizar el ejercicio de la participación ciudadana, entre sus estrategias estaba la de organización y participación ciudadana, y en sus programas se ubicaba la comunicación pública. El proyecto estaba presente para dar respuesta al objetivo de fortalecer la gestión pública, en la estrategia de transparencia y desarrollo institucional. (Alcaldía de Medellín, 2004).

Es necesario señalar lo anterior, porque se evidencian los cambios en la concepción de comunicación, además de otorgarle un lugar, significa concebirla como elemento esencial en el engranaje de un sistema dirigido a posicionar el imaginario de que lo público es sagrado en el compromiso con la ciudadanía, lo que debía hacerse en dos vías, de manera externa e interna.

Los profesores Botero y Galvis (2009, p, 140), señalan que Liliana Vásquez, en el I Congreso Internacional de comunicación estratégica para el desarrollo en la Universidad de Medellín, la definía así:

La comunicación la vemos como información y como medio que permite una forma de socialización, como estrategia, que permite una educación ciudadana, como enfoque, una comunicación que en el escenario de lo público es pública y su mayor logro es lograr la participación ciudadana, su culmen, su éxtasis, su punto de llegada es participación, a través de lo social, que la sociedad pueda participar. Entonces, nosotros creemos que la comunicación nos puede facilitar la transformación en la manera de relacionarnos, bajo un enfoque que nos permita ver y aceptarnos, tener puntos de encuentro, tener espacios de

conversación, de poner en evidencia nuestras diferencias, pero también de construir unos consensos o estar de acuerdo en unos disensos.

**b.** Dar cuenta de los procesos: en entrevista con Vásquez, sostenía que era necesario adecuar el MCPOI a los contextos, pero también a la visión y concepción de quien coordinaba la puesta en marcha de la estrategia. Esto es explicable, porque medían múltiples factores, en especial, el aspecto humano, la voluntad política de quien dirige es fundamental para acelerar el engranaje. Una de las mayores dificultades que encontró la comunicadora y el mismo equipo de gobierno, fue transformar las maneras de gestionar lo público entre los mismos funcionarios de las entidades, enseñarles que había otras formas de hacer. Lograr cohesión entre las dependencias, les llevó alrededor de un año.

En la siguiente figura 6, se aprecia la manera como apropió y re-significó Vásquez su propio modelo de comunicación.

**Figura 6. Modelo de comunicación intencionada. (Vásquez, 2011).**



El modelo recoge la noción intencionada, se reafirma con ello, la postura de Toro y Rodríguez acerca de que es el proyecto, el que le da el sentido a la comunicación, se fijan finalidades que implican la suma de múltiples esfuerzos. También retoma y re-significa, los escenarios o campos de la comunicación, mantiene el de movilización, y aquí hay una especie de híbrido; si bien no hace explícita la rendición de cuentas como en el MCPOI, se contiene en sus funciones y es la apuesta en marcha para la promoción de la participación ciudadana.

Llama la atención la inclusión del escenario administrativo; Vásquez afirma que ella entendió que los dineros públicos son sagrados, más allá de hacer visible los recursos económicos necesarios es un llamado a la ética ciudadana y transparencia con el manejo de los dineros. La publicidad contiene una de las mayores tensiones éticas en el oficio periodístico, los medios viven de la publicidad, pero a la vez, la objetividad es frágil ante el anunciante. Y esto pasa en todo tipo de medios, tanto tradicionales como comunitarios. Este fue un punto crucial de negociación entre la oficina de comunicación con los medios, en especial con los comunitarios, dado que tenían la práctica de exigir contratos de publicidad sin demostrar su penetración en públicos.

Otro aspecto de interés, es ubicar el público objetivo en el centro de todos los campos de la comunicación, da cuenta de la transversalidad de los mismos, y cómo, tanto el público interno como el externo, hacen parte de la estrategia.

Las iniciativas de la alcaldía en ese momento, y la comunicación pública en general, ha sido interés de investigación para los profesores Luís Horacio Botero y Carlos Alberto Galvis (2009, p. 27):

¿Existe la comunicación pública en la Alcaldía de Medellín como un espacio para la construcción y participación democrática, o corresponde a un proceso de información, publicidad y propaganda de los actos de un ente gubernamental?

¿Qué características tiene la comunicación pública en el sector público? (Alcaldía de Medellín).

En el documento se hace alusión al MCPOI; más que un análisis, hay una síntesis de la propuesta. Se concentran en la gestión de comunicación pública de la alcaldía, en especial, enfocan su interés en uno de los proyectos que impulsaron: la Red de comunicadores comunitarios. Entre sus conclusiones, indican que no se da la comunicación pública como un espacio de construcción de democracia, sino que hay más un proceso de información, publicidad y propaganda del mandatario de turno. En el documento de los docentes, no se identifica un estudio mayor

de toda la propuesta de comunicación, al hacer énfasis en sólo los medios comunitarios, es obvio que van a encontrar allí información que alude a las intervenciones municipales en sus territorios, la cual puede leerse como propaganda institucional.

De otro lado, podría inferirse que aún persiste en las instituciones gubernamentales el modelo difusionista, y lo que se ha venido dando es un proceso de transformación de las llamadas Oficinas de Prensa que, además de velar por la imagen del gobernante, debe incluir entre sus funciones posibilitar escenarios de interlocución más directos con la población en coherencia a la necesidad de posicionar el concepto de lo público como un servicio y derecho de la ciudadanía. Esto sería materia de investigación posterior.

Más que entrar a defender una propuesta en específico, habría que analizar esa construcción de lo público, atenuando el sector desde donde provenga, bien sea desde lo gubernamental o la sociedad civil. Además, el MCPOI, inicialmente está diseñado para el público interno, para instalar en la cultura organizacional el deber del funcionario hacia el ciudadano; es con ellos donde debería mirarse.

## **Algunas consideraciones finales**

Una de las limitaciones que se han encontrado en este proceso de investigación, ha sido la ausencia de literatura en la teorización sobre la praxis comunicativa. Se da cuenta más de los productos, lo que significan para los participantes que la gestión y el proceso de su hacer, y mucho menos, se localiza material que se interrogue por el comunicador en su escenario de actuación. Por ello, es valioso el ejercicio de sistematización de experiencias de Fundación Social, pues se convierte en insumo de investigación y ejemplo para futuras intervenciones.

Se aprecia el traslado de ese saber que nació en la sociedad civil a la instancia gubernamental, aunque haya disensos o consensos alrededor del modelo Macro-intencional, es innegable sus aportes y el impacto del mismo en proyectos de intervención, en pensar la comunicación como una dimensión en el engranaje de la construcción de lo público, vincularla a un proyecto de nación demarca acciones, roles y propósitos que trascienden el carácter instrumental de la misma. Es

uno de los ejemplos que se han dado desde las organizaciones, y un esfuerzo por teorizar la práctica misma. Ejercicio que es reflexionado para el contexto colombiano, caracterizado por conflicto como forma de su ser y reclama una actuación desde la ética ciudadana.

De igual manera, a partir del MCPOI, con sus limitaciones y aciertos, logró posicionar la comunicación en el escenario gubernamental, la sola enunciación de comunicación pública en documentos oficiales y su cumplimiento obligatorio, habilita un campo de estudio para la misma academia, entender su concepción y praxis, es un aporte para la gestión de la misma en pro de lo colectivo. Además, si bien cada institución puede implementarla según sus intereses y contextos, lo hecho en Medellín indica una ruta que vincula comunicación – ciudadanía en la configuración de intangibles, como confianza, credibilidad, pertenencia, en sociedades donde la lucha por la inclusión es la forma de construcción de ciudadanía. (Naranjo, Hurtado y Peralta, 2001).

No puede olvidarse que son modelos, es decir *“arquetipos o puntos de referencia para imitarlos o reproducirlos”* (RAE, 2013), se diseñan desde presunciones posibles, y al llevarse a la práctica, son las situaciones técnicas, humanas, sociales, económicas y culturales las que inciden en ellos y, en especial, la voluntad política de quienes promueven el sentido. En el escenario público esto es muy frágil; la alta rotación de líderes, lleva consigo cambios de ideas y formas de hacer, son los promotores, o en términos del Macro-intencional, el productor social de sentido, es quien lleva la batuta.

Y por último, en la continuidad de la investigación, es necesario adentrarse en el análisis de las concepciones y las metodologías actuales de comunicación generadas por Fundación Social en el modelo de intervención Desarrollo Integral Local. Como se mencionó antes, las acciones comunicativas responden al objetivo de la construcción de lo público; se piensa desde la relación comunicación y cultura, como articuladora en el engranaje de múltiples factores que llevan al fortalecimiento de las condiciones comunitarias. Las particularidades de la población y el territorio son insumo para la producción de relatos que propicien identidad, diálogo, consensos

y disensos desde los cuales se construye tejido social para la sostenibilidad de la vida. Como línea de actuación ha sido denominada Comunicación para el Desarrollo y de la Paz. (Fundación Social, 2004, p, 89).

## Bibliografía

Alcaldía de Medellín, (2004). Plan de Desarrollo de Medellín 2004-2007. “Medellín compromiso de toda la ciudadanía”. [http://www.medellin.gov.co/irj/portal/ciudadanos/buscador?query=plan+de+desarrollo+2004-2007&indexGroup=Ciudadanos&index=index\\_contratacion](http://www.medellin.gov.co/irj/portal/ciudadanos/buscador?query=plan+de+desarrollo+2004-2007&indexGroup=Ciudadanos&index=index_contratacion).

Beltrán, L. R. (27 de junio de 2002). Comunicación para el desarrollo en Latinoamérica: una evaluación sucinta al cabo de cuarenta años. Recuperado el 2 de Octubre de 2011, de [www.comminit.com](http://www.comminit.com): <http://www.comminit.com/node/150404>

Botero Montoya, L. H., y Galvis Ortiz, C. A. (2009.). Comunicación pública. Repensar la comunicación para la democracia. Medellín.: Sello Editorial Universidad de Medellín

USAID, Casals y Associates INC; Comunicación Pública Estrategias (2004). Modelo de comunicación pública organizacional e informativo para las entidades del Estado, MCPOI. Bogotá : USAID-Casals & Associates INC.

Departamento Administrativo de la Función Pública, República de Colombia (2006). Manual de Implementación Modelo Estandar de Control Interno para el Estado Colombiano, MECI 1000:2005. Bogotá. Dirección de Políticas de Control Interno y Racionalización de Trámites.

Fundación Social. (2004). Desarrollo Integral Local. No.1. Evaluación de impacto del modelo DIL en la Comuna 13 de Medellín. (R. Quintero Marín, Editor) Bogotá: Fundación Social.

Fundación Social. (2013). Fundación Social. <http://www.fundacion-social.com.co/>.

Jaramillo, J.C. (24 de noviembre de 2009). Comunicación Pública. (E. M. García, Entrevistadora).

Ladrón de Guevara, L. (2010). La comunicación pública como herramienta democrática. DIRCOM. <http://www.revistadircom.com/redaccion/comunicacion/593-comunicacion-publica-liliana-ladron-de-guevara.html>

Martín Serrano, M. (1993). *La Producción Social de la Comunicación*. (2ª Ed.). Madrid: Alianza Editorial.

Medina Lalinde, A., Villa Londoño, C., y Franco Díez, G. (2003). *Evaluación de Impacto en Televisión el caso de Muchachos A Lo Bien*. Medellín: Fundación Social y sus empresas.

Miralles, A.M. (2009). *Escuela de Ciudadanía: Estrategia de Comunicación Pública*. Programa GTZ – CERCAPAZ. Manizales: Documento inédito.

Naranjo Gloria, Hurtado Deicy y Peralta, Jaime (2001). *Ciudad y ciudadanía. Bajo la lente del conflicto urbano*. Medellín: Corporación Región.

Sembrando para el Futuro y el Desarrollo Integral y Alcaldía de Medellín (2009). *Plan de Desarrollo Comuna 13 San Javier, "Sembrando para el Futuro y el Desarrollo Integral"*. [http://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Planeaci%C3%B3n%20Municipal/Secciones/Plantillas%20Gen%C3%A9ricas/Documentos/Plan%20Desarrollo%20Local/CARTILLA\\_PDLC13\\_final.pdf](http://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Planeaci%C3%B3n%20Municipal/Secciones/Plantillas%20Gen%C3%A9ricas/Documentos/Plan%20Desarrollo%20Local/CARTILLA_PDLC13_final.pdf)

Toro, J.B, y Jaramillo, J.C. (2002). *Comunicación Pública y Movilización Social*. Medellín: Gobernación de Antioquia.

Toro, J. B., y Rodríguez, M. (2001). *La comunicación y la movilización social en la construcción de bienes públicos*. Bogotá: INDES-BID.

Urrego, L.S. (13 de noviembre de 2012). *Intervención Fundación Social en Medellín* (E. M. García, Entrevistadora).

Vásquez, L. (26 de octubre de 2011) *Procesos de comunicación en Medellín*. (E. M. García, Entrevistadora).

Vásquez, L. (2011). *Modelos de comunicación*. <http://slideshare.net/lilianavasquez/modelos-de-comunicacion-7526164>.