



Modelo relacional y comunicacional para instancias de concertación lideradas por una institución de formación para el trabajo y el desarrollo humano en Colombia*



Luz A. Gámez Cuadrado**

Recibido: 2021-11-09 • Enviado a pares: 2021-12-10
Aprobado por pares: 2022-03-24 • Aceptado: 2022-09-09
<https://doi.org/10.22395/angr.v22n43a17>

Resumen

Este estudio tiene como propósito plantear una propuesta de modelo relacional y comunicacional para instancias de concertación (mesas sectoriales) lideradas por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Todo esto, enmarcado en un estudio de percepción del proceso de relacionamiento y de comunicaciones en actores vinculados a las mesas sectoriales pertenecientes al macro sector industrial: joyería-relojería, cadena de cuero-calzado-marroquinería, desarrollado en el año 2020. Para ello se realizó un estudio descriptivo con enfoque mixto a través de instrumentos como encuestas y entrevistas con cuestionarios semiestructurados. Además, se tuvo en cuenta revisiones detalladas de estudios previos, documentos institucionales; así como el análisis de aspectos comunicacionales de algunas instancias de concertación en otros países, muy similares a las mesas sectoriales del SENA en Colombia. Lo anterior permitió obtener resultados interesantes en donde se infiere que las acciones realizadas no lograron que la totalidad de los vinculados a estas mesas comprendieran y se apropiaran de los aspectos más significativos que se derivan de estas instancias. Así mismo, no se evidenciaron procesos comunicativos, claros, consistentes y permanentes orientados al relacionamiento y a dar visibilidad. Por tanto, se vio la necesidad de establecer un modelo que brindará lineamientos metodológicos que facilitarán la planeación y la gestión comunicacional y relacional, para el fortalecimiento del relacionamiento y la visibilidad de estas instancias a nivel nacional e internacional. Lo anterior se podrá convertir en un referente válido para sistemas equivalentes a estas instancias en Latinoamérica.

Palabras clave: relaciones públicas; comunicación; administración de la comunicación; proceso de comunicación; gestión; organización; institucionalización; mesas sectoriales.

* El texto es resultado del proyecto de investigación: "Estudio del proceso de relacionamiento y comunicacional del 2004 al 2019", entre la secretaría técnica del Centro Industrial del Diseño y la Manufactura (CIDM- SENA) y los actores vinculados a las mesas sectoriales: joyería y relojería, cadena cuero, calzado y marroquinería, financiado por Sennova-SENA.

** Magister en comunicación organizacional, instructora del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Centro de formación del Diseño y la Manufactura, Santander-Colombia 2019 - 2021. Vinculada al grupo de investigación Vestigium 2019 - 2021. Correo electrónico: lgamez@sena.edu.co, luzamalia@hotmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8895-4842>

Relational and Communicational Model for Consultation Instances Led by a Training Institution for Work and Human Development in Colombia

Abstract

The aim of this study is to present a proposal for a relational and communicational model for coordination instances, (sectoral bureau) led by the National Learning Service (SENA in its Spanish initials). This framed in a study of perception of the relationship and communication process in actors linked to the sectorial boards belonging to the macro industrial sector: Jewelry - Watchmaking, Leather - Shoes - Leatherwork, developed in 2020. All this with a descriptive study and a mixed approach, through instruments such as surveys and interviews with semi-structured questionnaires. In addition, detailed reviews of previous studies, institutional documents, as well as the analysis of communicational aspects of some coordination instances in other countries, very similar to the SENA sectorial bureau in Colombia were considered. It infers that the actions carried out did not achieve that all those linked to these bureaus understood and appropriated the most significant aspects that derive from these instances. In addition, communicative processes of course consistent and permanent oriented to the relationship and give visibility were not observed. Therefore, it was seen the need to establish a model that will provide methodological guidelines that will facilitate planning and communicational and relational management, for the strengthening of the relationship and visibility of these instances at the national and international level. Above may become a valid reference for systems equivalent to these instances in Latin America.

Keywords: public relations; communication; communication administration; communication process; management; organization; institutionalization; simulation model.

Modelo relacional e comunicacional para instancias de concertação lideradas por uma instituição de formação para o trabalho e o desenvolvimento humano na Colômbia

Resumo

Este estudo tem como propósito propor um modelo relacional e comunicacional para instâncias de concertação (Mesas Setoriais) lideradas pelo Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Isso, no marco de um estudo da percepção do processo de relacionamento e de comunicação entre atores vinculados às Mesas Setoriais pertencentes ao setor macro industrial: joalherias, lojas de relógios e indústria do couro e calçado, desenvolvido no ano de 2020. Para este, realizou-se um estudo descritivo misto através de instrumentos como enquetes e entrevistas utilizando questionários semi-estruturados. Além disso, consideraram-se revisões detalhadas de estudos prévios, documentos institucionais, e análise de aspectos comunicacionais de algumas instâncias de concertação em outros países muito semelhantes às Mesas Setoriais do SENA na Colômbia. Isto permitiu obter resultados interessantes de onde se infere que as ações realizadas não conseguiram que a totalidade dos vinculados nestas mesas compreendessem e se apropriassem dos aspectos mais significativos derivados dessas instâncias. Da mesma forma, não se evidenciaram processos comunicativos, claro, consistentes e permanentes orientados ao relacionamento e à visibilidade. Sendo assim, viu-se a necessidade de estabelecer um modelo que aportará lineamentos metodológicos que facilitarão o planejamento e gestão comunicacional e relacional, que apoiará o fortalecimento do relacionamento e visibilidade destas instâncias no âmbito nacional e internacional. Este modelo poderá tornar-se um referente válido para os sistemas equivalentes a estas instâncias na América Latina.

Palavras-chave: relações públicas; comunicação; administração de comunicação; processo de comunicação; Gestão; organização; institucionalização; modelo de simulação.

Introducción

La comunicación en el contexto organizacional ha sido objeto de estudio de innumerables investigaciones. Así, esta se ha definido como un proceso permanente y continuo que se convierte en flujo vital que interconecta y alimenta al público —interno y externo— que depende y participa en la organización (Rodríguez y Chávez, 2016), como también el flujo de mensajes dentro de una red sistémica de relaciones humanas interdependiente (Putnam et al., 2020). Por lo tanto, la comunicación se ha establecido como una herramienta de gestión organizacional que ayuda a entablar relaciones entre los miembros que la conforman y desarrollar perspectivas que dinamicen las actividades laborales, para así reducir la incertidumbre del futuro (D. Apolo et al., 2017; Rivera et al., 2005).

Las relaciones públicas se convierten en una función directiva planificada y gestionada que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso (Almansa, 2005 y Cutlip et al., 2001); además se referencia a la disciplina que se ocupa de satisfacer las necesidades comunicativas de los distintos públicos, centrándose en sus percepciones y estableciendo estrategias que benefician a las partes —en donde se da cuenta de la actuación de la organización— a través de una comunicación bidireccional, recíproca e influyente (Castillo, 2009). También es una forma de comunicación que se basa en la gestión del relacionamiento (al hablar de relacionamiento se tiene en cuenta la capacidad para crear, mantener y expandir una red de contactos con base en relaciones de valor y confianza, para lograr un beneficio mutuo), es decir, vínculos que se establecen entre la organización y sus públicos (Arceo, 2004; Cuenca, 2011; Fajardo y Nivia, 2016; Grunig, 2003). Se destaca que algunas acciones comunicativas son simétricas, de influencia y de función mediadora para lograr la confianza y el entendimiento mutuo entre los diferentes públicos; están fundamentados en el modelo simétrico bidireccional (Grunig, 2003; Xifra, 2010), cuya finalidad apunta a establecer entre las partes una interacción de doble vía, facilitando el desarrollo, la comprensión y la gestión de sus relaciones. Este modelo de comunicación ha sido identificado como una de las formas en que las organizaciones pueden practicar relaciones efectivas y confiables con sus públicos, aumentando su eficacia al establecer y mantener relaciones a largo plazo; además, conceptualiza la percepción de la relación a través de los siguientes indicadores: I. la confianza: se relaciona con la integridad, la fiabilidad, la competencia, y el compromiso justo y equitativo entre las partes; el nivel de confianza entre los grupos de interés permite que estos asuman mayores riesgos al momento de cooperar. II. La mutualidad de control: en donde las partes acuerdan sobre quién tiene el poder legítimo de influir. III. El compromiso: se presenta cuando cada parte cree y siente que vale la pena esforzarse por mantener y promover la relación. IV. La satisfacción: entendida como el grado en que las partes

se sienten compenetradas con el fin de reforzar sus expectativas (Cuenca 2011; Hon y Grunig, 1999).

Lo anterior suscita que los relacionamientos deberán estar basados en la confianza, y, ante todo, en el diálogo como el resultado de un proceso de cooperación y de trabajo en conjunto, que a su vez permita construir un significado común entre los interlocutores, basado en el reconocimiento de los diferentes puntos de vista y desacuerdos (Jaramillo, 2004). Es de resaltar, que el diálogo a nivel empresarial tiene como finalidad el relacionamiento para fortalecer los intereses mutuos de los diferentes públicos y alcanzar los indicadores mencionados anteriormente (Rodríguez y Chávez, 2016). Respecto al campo de lo social, y de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo —OIT— (2020), el diálogo se convierte en el intercambio de información entre representantes de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores, en temas de común interés; por ejemplo, la implicación democrática de los principales actores en el mundo del trabajo, la promoción del consenso que se formaliza y estructura en el marco de instancias de concertación como las mesas sectoriales, y grupos de líderes empresariales, laborales, académicos y de Gobierno (OIT, 2017).

Pregunta y objetivo de investigación

De acuerdo con lo expuesto, la pregunta que se desea resolver está relacionada a: ¿los procesos comunicativos de las instancias de concertación, mesas sectoriales, lideradas por el SENA, han estado orientados a la apropiación de su razón de ser, a fortalecer el relacionamiento y su visibilidad? . Por lo tanto, los objetivos de la investigación pretenden analizar el proceso metodológico y de gestión de la comunicación de estas instancias de concertación, y desarrollar una propuesta de intervención a través de un modelo relacional y comunicacional que brinde lineamientos metodológicos para su planeación y gestión.

Marco contextual

El SENA, Institución de formación para el trabajo y el desarrollo humano en Colombia, a través del documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes), 2945 de 1997, propone la creación de instancias de concertación-mesas sectoriales como estrategias definidas para el establecimiento de Normas de Competencias Laborales (NCL), como base para la actualización de planes y el diseño de nuevos programas de formación para el trabajo, propendiendo por el desarrollo del talento humano del país (SENA, 2001).

Además, esta Institución establece el Acuerdo 3 (2018) en sus artículos 2, 3, 9, 10, 11 y 14, se encuentran los propósitos, criterios, deberes, derechos y lineamientos generales para su administración y gestión a través de los órganos consultivos como el consejo general —incluye todos los miembros— y el consejo ejecutivo. Lo anterior se fundamenta en lo establecido en el documento Conpes 3674 (2010), sobre los lineamientos de política para el fortalecimiento del Sistema Nacional de Formación del Capital Humano (SFCH) (DNP y Conpes, 2010), (Decreto 0249, 2004; Acuerdo 11, 2005; Acuerdo 3, 2018). Con relación a este Acuerdo, es necesario resaltar que las mesas sectoriales son órganos de asesoría y coordinación tripartitas integradas por los sectores productivos, académicos y gubernamentales para obtener información que contribuya a la movilidad laboral del sector, como también a la identificación y cierre de brechas de capital humano, el desarrollo técnico y tecnológico, y su impacto en el talento humano del país transferible a la formación profesional.

En estos espacios naturales de concertación se proponen políticas para el diseño de programas de formación mediante la normalización y la certificación de las competencias laborales, se incentiva la incorporación del modelo de gestión del talento humano por competencias, se promueve el relacionamiento con Instancias que trabajan en temas del talento humano a nivel nacional e internacional, entre otros (Acuerdo 3, 2018).

En la actualidad existen ochenta y cinco mesas sectoriales agrupadas en tres macro sectores: I. comercio y servicio, II. agropecuario e III. industrial; estas mesas están lideradas por la Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo (DSNFT) Grupo de Gestión Competencias Laborales del SENA (SENA, s.f.a), quienes proponen los lineamientos administrativos y técnicos para su gestión a través de treinta y tres regionales integradas por ciento diecisiete centros de formación profesional distribuidos en todo el país (SENA, s.f.b). Estos centros de formación están representados por un equipo de apoyo —servidores públicos de diferentes especialidades— dirigidos por un subdirector —que en el consejo ejecutivo ejerce la función de secretario técnico—, junto con quince delegatarios, de los cuales uno es elegido con el rol de presidente, cuyas funciones están definidas en el Acuerdo 3 (2018). Este órgano consultivo facilita el funcionamiento, y vela por el cumplimiento de sus propósitos y del Plan Operativo de Acción (POA) definido por sus miembros; así mismo elige un comité técnico (Expertos del sector encargados de ayudar en la realización de productos de Normalización como estudios de caracterización ocupacional, mapas funcionales, estructura funcional de la ocupación y normas sectoriales de competencias laborales); también brinda insumos para proyectos de innovación, investigación y desarrollo tecnológico (Acuerdo 3, 2018; SENA, 2021).

En cuanto a la gestión comunicacional y relacional, el SENA propende porque sea un eje estratégico transversal que garantice el cumplimiento al principio constitucional de publicidad, transparencia en el diseño, ejecución de estrategias, planes, programas y proyecto. Además, propende por la divulgación interna y externa de información de valor, orientados a acercar a los grupos de interés de la entidad, a la agenda institucional y a los diferentes servicios que se ofrecen (SENA, s.f.b). Lo anterior se establece por la oficina de comunicaciones (Decreto 249, 2004), quien además presenta las directrices, canales y productos en el marco de sus políticas para dar reconocimiento a las instancias de concertación-mesas sectoriales a nivel nacional (Buitrago y Erazo, 2021; Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2020).

En el año 2020 (datos no publicados) se realizó un estudio en donde se indagó sobre la percepción del proceso de relacionamiento y de comunicaciones en actores vinculados a las mesas sectoriales pertenecientes al macro sector industrial y al Sector Sistema Moda (2012) —joyería-relojería— y a la de cadena de cuero —calzado-marroquinería—. Además, se hizo un análisis de aspectos comunicacionales de algunas instancias de concertación similares a las mesas sectoriales a nivel mundial, en donde se pudo evidenciar que los correspondientes hallazgos del estudio mencionado y el análisis de la gestión de la comunicación interna y externa de estas instancias dan cuenta de que se requiere una mayor planeación de estos aspectos. Sin embargo, no se precisó un modelo relacional y comunicacional que brindara lineamientos metodológicos para la planeación y la gestión de la comunicación, con el fin de apoyar el relacionamiento y visibilidad de estas instancias. Por lo tanto, este estudio contribuyó a establecer dicho modelo, el cual se fundamenta en el modelo simétrico bidireccional de las relaciones públicas (Grunig y Hunt, 2003), en experiencia de otros estudios (Jaramillo, 2004; OIT, 2020), en las buenas prácticas de las instancias de concertación similares a las mesas analizadas y en el Acuerdo 3 (2018).

Metodología

Este estudio se realizó teniendo en cuenta una metodología descriptiva con enfoque mixto. Se utilizaron los siguientes instrumentos: I. entrevistas con cuestionarios semiestructurados que contaron con diez preguntas abiertas que se realizaron a través de plataformas de videoconferencias como Zoom y II. encuestas con cuestionario en línea —a través de un formulario de google— se establecieron siete preguntas con respuestas dicotómicas entre “sí” y “no”, y tres de selección múltiple con única respuesta. Estos instrumentos fueron sometidos a juicios de expertos para el ajuste de la redacción y la comprensión de las preguntas. Lo expuesto se operacionalizó con las variables de relacionamiento y aspectos comunicacionales.

Población y muestra

Para la entrevista se tuvo en cuenta una muestra no probabilística de treinta y un actores, por medio de un tipo de muestreo por conveniencia de una población de treinta y nueve actores —siete secretarios técnicos, cinco dinamizadores, seis metodólogos de normalización, diez representantes de los centros de formación asociados, un representante de la dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo y diez presidentes de los consejos ejecutivos—. Los criterios del diseño muestral se dieron teniendo en cuenta el público objetivo que representa los roles estratégicos de las mesas sectoriales. Además, se consolidaron a los actores que estuvieron desde del 2004- 2019 en la secretaría técnica en el centro de formación: Centro Industrial del Diseño y la Manufactura, SENA. Se contactaron a los treinta y nueve actores y treinta y uno dieron respuestas.

En la encuesta se seleccionó una población de cuatrocientos cincuenta y seis actores, y se obtuvo una muestra de ciento cincuenta y tres representantes de gremios, empresarios, independientes, entidades gubernamentales e instituciones académicas. El tipo de muestreo utilizando fue por conveniencia. Los criterios del diseño muestral se establecieron de acuerdo actores que tenían firmados acuerdo de voluntades vigentes¹. Además, este diseño se calculó teniendo en cuenta la representatividad, garantizando un nivel de confianza del 95 % y un error relativo máximo del 7 %.

Recolección y análisis de datos

Una vez finalizada la recolección de datos, se procedió a la categorización y tabulación a partir de una matriz de análisis en donde se articulan los resultados de las entrevistas y de la encuesta; además, se complementó con el aporte conceptual obtenido del análisis de la bibliografía consultada, la contextualización de la información institucional del SENA y con la revisión de la experiencia comunicacional de Instancias de concertación similares a la mesa sectorial a nivel mundial, por ejemplo, el Consejo de Competencia Sectorial Sector Skills Councils de Inglaterra (SSC), Comité Técnico Sectoriales (CTSN) de Brasil, Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer), Comités Sectoriales de Gestión por Competencias (CGC) de México y Chilevalora-Organismos Sectoriales de Competencias Laborales (OSCL) de Chile, entre otras (Concha y Arredondo, 2020; OIT, 2017)

¹ Acuerdo de voluntades se utiliza para oficializar la participación en una MS, el interesado diligencia una carta de intención mediante la que oficializa su participación como nuevo integrante, o su renovación; esta deberá tramitarse anualmente. <https://competencias.sena.edu.co/page?3.plantilla.registro-carta-interes,O,es,O>

Lo anterior se concreta con el desarrollo de una propuesta de intervención a la gestión de la comunicación interna y externa de las mesas sectoriales analizadas a través de un modelo relacional y comunicacional.

Resultados

La tabla 1, las figuras 1 y 2 resumen los resultados de las encuestas realizadas a representantes de gremios, empresarios, independientes, entidades gubernamentales e instituciones académicas pertenecientes a las mesas sectoriales objeto de estudio. Estos resultados destacan algunos aspectos significativos que se relacionan a continuación:

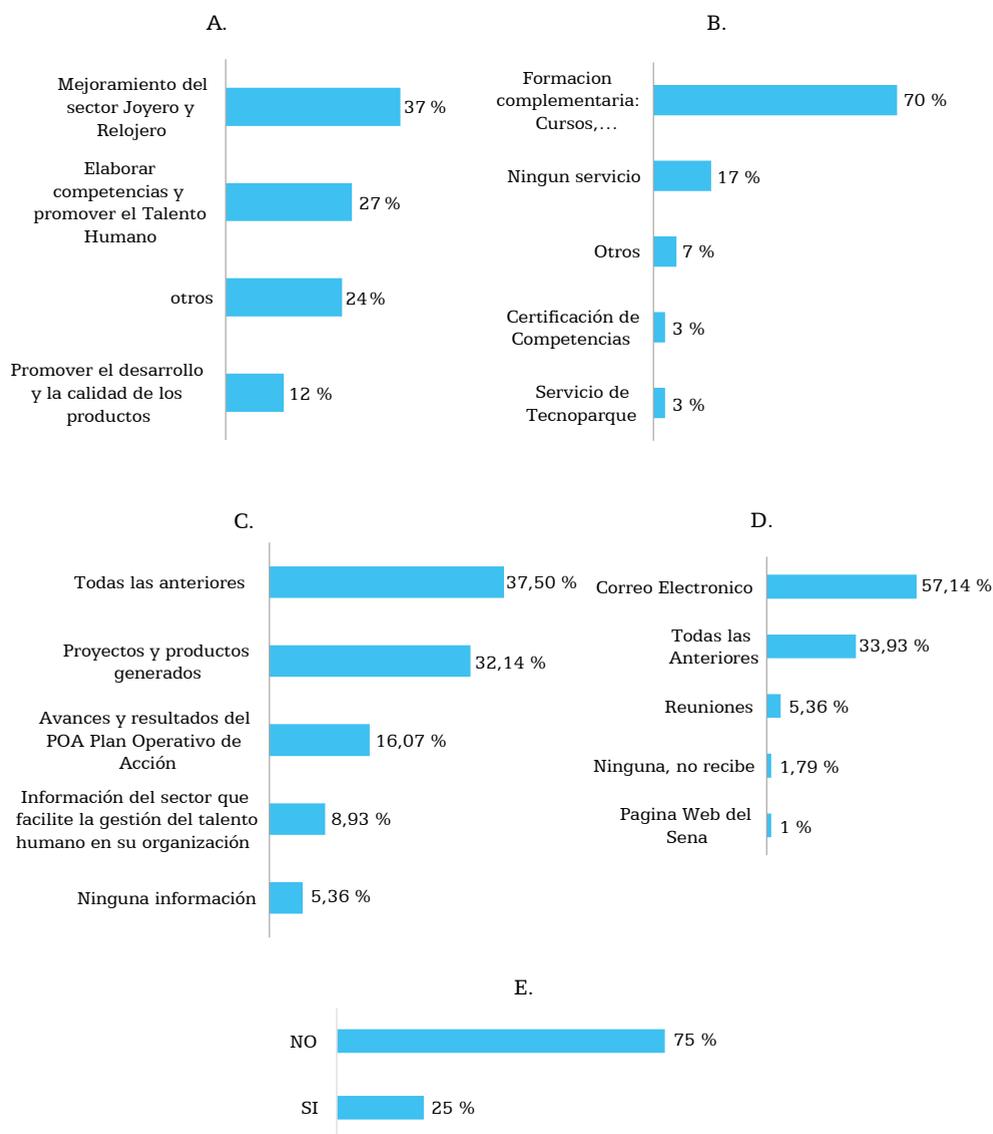
Tabla 1. Consolidado de la percepción del proceso de relacionamiento y de comunicaciones en actores vinculados a las mesas sectoriales joyería-relojería y cadena de cuero (calzado-marroquinería)

Variable 1. Relacionamiento												
	Promoción del relacionamiento con entidades que trabajan en temas de talento humano, organizaciones de sectores de la economía del Sistema Moda y la sociedad en general.				Importancia que le da los actores vinculados a los reconocimientos por la contribución al cumplimiento de los propósitos e indicadores de las mesas sectoriales.							
A) Mesas sectoriales joyería-relojería	51,8 %		48,2 %		87,5 %					12,5 %		
B) Mesas sectoriales cadena de cuero, (calzado-marroquinería)	42,1 %		57,9 %		72,6 %					27,4 %		
	46,69 %		53,63 %		80,05 %					19,95 %		
Variable 2. Aspectos comunicacionales												
	Conocimiento de los propósitos de la mesa sectorial fundamentados en el Acuerdo 3 (2018).				Conocimiento del portafolio de servicios del SENA para empresarios.		Promoción y desarrollo de acciones para divulgar con otras organizaciones la información recibida de la secretaria técnica.		Retroalimentación por parte de la Secretaría técnica con relación a la información enviada a los actores vinculados.		Participación en los eventos organizados por las mesas sectoriales, el SENA u otras organizaciones vinculadas.	
A)	83,9 %	16,1 %	73,2 %	26,8 %	48,2 %	51,8 %	37,5 %	62,5 %	66,1 %	33,9 %		
B)	80 %	20 %	67,4 %	32,6 %	38,9 %	61,1 %	32,6 %	67,4 %	53,7 %	46,3 %		
	81,95 %	18,05 %	70,3 %	29,7 %	40,85 %	56,45 %	35,05 %	64,95 %	59,9 %	40,1 %		

Si NO

Fuente: elaboración propia

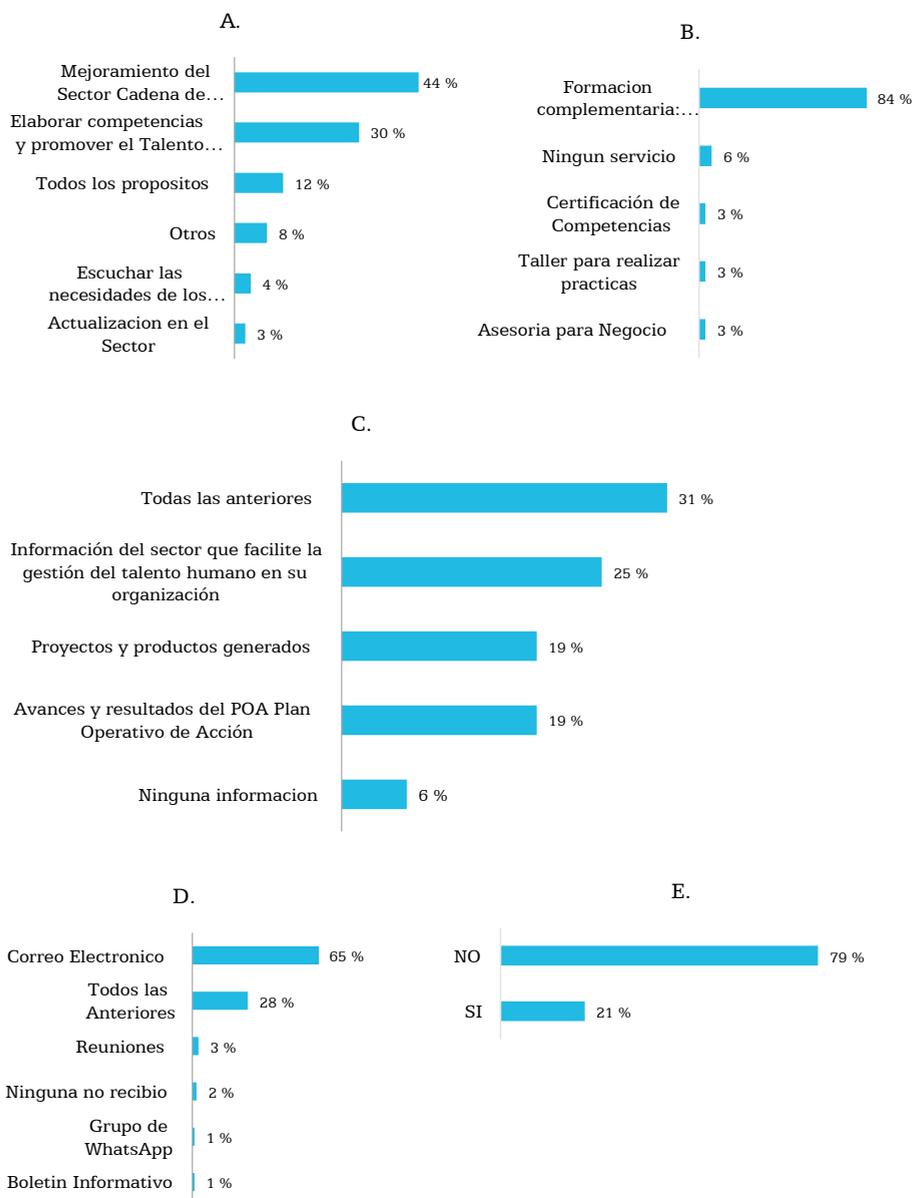
Figura 1. Porcentaje de especificaciones de aspectos comunicacionales en actores vinculados a las mesas sectoriales Joyería - relojería



Nota: Desde A-E muestra el porcentaje de las especificaciones de aspectos comunicacionales en actores vinculados las mesas sectoriales joyería-relojería: A. especificaciones de los propósitos que se conocen; B. los servicios solicitados del portafolio SENA; C. la Información que reciben de la secretaría técnica; D. los medios utilizados; E. porcentaje de consulta del sistema de información/ aplicativo.

Fuente: elaboración propia.

Figura 2. Porcentaje de especificaciones de aspectos comunicacionales en actores vinculados a las mesas sectoriales cadena de cuero (Calzado y marroquinería)



Nota: desde A-E muestra el porcentaje de las especificaciones de aspectos comunicacionales en actores vinculados las mesas sectoriales cadena de cuero (calzado y marroquinería): A. especificaciones de los propósitos que se conocen; B. los servicios solicitados del portafolio SENA; C. la Información que reciben de la secretaría técnica; D. los medios utilizados; E. porcentaje de consulta del sistema de información/ aplicativo.

Fuente: elaboración propia.

Resultados relacionados con la variable de relacionamiento

Con respecto a la vinculación de nuevas organizaciones a estas instancias, el 46,69 % de los encuestados de las mesas sectoriales de joyería-relojería y cadena de cuero-calzado-marroquinería, manifiestan que promocionan el relacionamiento con entidades de talento humano u organizaciones de sectores de la economía del sistema moda y la sociedad en general; mientras que el 53,63 % no realiza estas actividades de relacionamiento (tabla 1). En la actualidad participan —con acuerdos de voluntades vigentes— en las mesas sectoriales de joyería- relojería ciento sesenta y cinco representantes de los gremios, empresarios, independientes, entidades gubernamentales, académicas, entidades de formación para el trabajo y desarrollo humano, con una cobertura de doce regiones en el país (SENA, 2021), de las cuales dieciséis se consideran representativas, pues gozan de algún reconocimiento a nivel nacional e influyen directamente en el sector. En las mesas sectoriales de cadena de cuero-calzado-marroquinería, participan doscientos cincuenta con una cobertura de dieciséis departamentos (SENA, 2021) y treinta organizaciones representativas.

Dada las respuestas de algunos entrevistados, se pudo establecer que los vínculos que se han construido entre la secretaría técnica ejercida por los diferentes subdirectores del Centro Industrial del Diseño y la Manufactura CIDM- SENA, y los actores involucrados, se han consolidado con el paso del tiempo (los empresarios reconocen el impacto del SENA en el desarrollo del sector, son conscientes de que participar en las mesas sectoriales fortalecen los programas de formación y el mejoramiento del talento humano), esto se ha dado por el liderazgo que han ejercido algunos presidentes de los consejos ejecutivos y funcionarios SENA: secretarios técnicos, dinamizadores y metodólogos de normalización. Sin embargo, se evidenció que un 80,05 % valora la importancia de que se les reconozca su labor en la gestión de los diferentes productos y las actividades desarrolladas, derecho plasmado en el Acuerdo 3 (2018) (tabla 1).

Otro aspecto que se destaca es la manifestación reiterativa sobre la poca articulación que existía entre las áreas misionales y de soporte SENA, en lo concerniente a la dinámica y el desarrollo de estas instancias. Asimismo, la interacción con los centros de formación asociados no era tan dinámica como se esperaba. Dado lo anterior, se referencia los siguientes comentarios de algunos entrevistados:

En la regional, y específicamente en el proceso de relaciones corporativas, poco se contribuía en el relacionamiento con los empresarios del sector; siento que no existía esa articulación interna. La articulación interna era complicada, pues las áreas debían manejar muchos temas al mismo tiempo. Pienso que siempre hará falta vincular más gente, lo que no se evidenciaba una estrategia clara de la entidad, porque se tenían que manejar muchas cosas, pues, el SENA abarca muchos temas y realmente que una persona le dedique un tiempo a cada una de estas cosas era un poco difícil... En realidad, teníamos muchos

funcionarios que le preguntaban sobre la mesa sectorial y no te respondían nada, ya que no tenían mucho conocimiento sobre el tema; concluyo en que debía haber más articulación entre las áreas de formación, relaciones corporativas y las mesas; en cuanto a la articulación con los centros de formación que eligieron asociarse a las mesas sectoriales estas no estaban asumiendo el rol que se esperaba, por tanto, no realizaban muchas acciones para atraer nuevos empresarios. (Entrevistado 1, comunicación personal, 2020)

Resultados relacionados a la variable de aspectos comunicacionales

En cuanto a los propósitos de pertenecer a las mesas sectoriales el 81,95 % de los encuestados los conocían, mientras que el 18,05 % manifestaba desconocerlos (tabla 1). Al indagar sobre cuáles propósitos conocían en promedio, el 40,5 % lo relacionaba con el mejoramiento de sus sectores, el 28,5 % se enfocó en la elaboración de normas de competencias, la promoción del talento humano y un 12 % todos los propósitos (figura 1 y 2A).

De otro lado, el estar vinculado a las mesas se considera la puerta de entrada al SENA, en promedio el 70,3 % conoce los diferentes servicios ofrecidos a los empresarios (tabla 1); el 77 % accedió a servicios como formación complementaria: cursos, capacitaciones, conferencias, el 3 % solicitó el servicio de certificación de competencias laborales para evaluar el desempeño de sus trabajadores y el 11,5 % no los había utilizado (figura 1 y 2 B).

Ahora bien, los encuestados manifestaban recibir información desde la secretaría técnica de las mesas, en promedio un 25,5 % sobre proyectos y productos generados, un 17 % del sector que facilitaba la gestión del talento humano de su organización, un 17,5 % de los avances, resultados del Plan Operativo de Acción (POA) y un 5,6 % no recibió (figura 1 y 2C). Los medios utilizados para recibir la información en promedio: 61,07 % correos electrónicos, 4,18 % reuniones generales y de consejos ejecutivos, 1 % grupos de Whatsapp de las mesas, de la página web del SENA y de los boletines informativos, y un 1,89 % no recibió; dicha información era recibida mensualmente (figura 1 y 2D). En promedio, el 40,85 % realizaba actividades de promoción y desarrollo de acciones para divulgar con otras organizaciones lo recibido (tabla 1).

Otro aspecto analizado fue que el 23 % (figura 1 y 2E) consultaba el sistema de información aplicativo donde se encuentra toda lo relevante a las mesas sectoriales (SENA, 2021).

En cuanto a la retroalimentación desde la secretaría técnica con relación a lo enviado a los actores vinculados, se observa que el 64,95 % en promedio manifestaba que no se le daba respuesta a sus inquietudes y comentarios (tabla 1).

Al analizar la gestión de la comunicación externa en lo que se refiere a la participación de los eventos organizados por las Mesas, el SENA u organizaciones vinculadas a esta instancia, en promedio, el porcentaje de participación era del 59,9 %, que se evidencia en la asistencia a las reuniones generales de las mesas sectoriales y las del consejo ejecutivo (tabla 1). Además, vale la pena destacar la percepción de algunos entrevistados en cuanto a la participación de la Oficina de Comunicaciones del SENA, en lo que respecta a la divulgación de las actividades de las mesas sectoriales, quienes hicieron énfasis en que debe fortalecerse, de tal manera que permitiera una mayor visibilidad. Para corroborar lo anterior, se destaca la apreciación de un funcionario SENA:

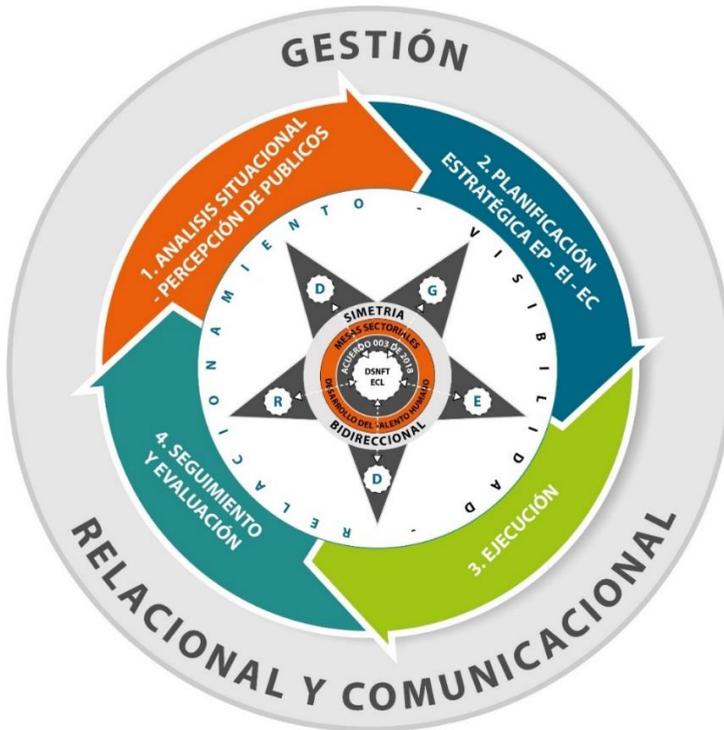
Soy consciente de que hemos tenido grandes fallas en comunicación, porque en últimas no se sabía cómo comunicar las cosas, a veces no sabíamos cómo resaltar los ejercicios valiosos que se habían dado en muchas Mesas, por ejemplo, había Mesas que tenían grandes logros con relacionamientos internacionales, y de pronto no se conocieron a nivel nacional; allí hemos estado fallando. En ocasiones no se tenía ese respaldo desde la Oficina de Comunicaciones, porque se habían focalizado en la misión del SENA, y en otros temas significativos del momento, y precisamente se cumplieron veinte años de las Mesas Sectoriales y formalmente desde esta área no habíamos tenido el apoyo esperado. A partir del 2020 se metieron directamente, y se han evidenciado muchas mejoras. De todos modos, se destaca que a nivel de los Centros de Formación existía un apoyo en las oficinas de comunicaciones de las diferentes regionales para divulgar actividades importantes de las Mesas, pero no se lograba que trascendiera a nivel nacional. (Entrevistado 2, comunicación personal, 2020)

En relación con lo expresado en los apartados anteriores, se requiere desarrollar una propuesta de intervención a la gestión de la comunicación interna y externa de las mesas sectoriales analizadas mediante un modelo relacional y comunicacional que brinde lineamientos metodológicos para la planeación y la gestión, la cual ayudará al fortalecimiento del relacionamiento y la visibilidad de estas instancias a nivel nacional e internacional (figura 3).

Se propone un camino liderado por la Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, Grupo de Gestión de Competencias Laborales del SENA, fundamentado en el modelo simétrico bidireccional de las relaciones públicas (Grunig y Hunt, 2003), en otras experiencias de autores especializados (Jaramillo, 2004; OIT, 2020) en cuanto a las buenas prácticas de algunas instancias de concertación similares a las mesas a nivel mundial y en el Acuerdo 3 (2018) del SENA; todo ello a través de lineamientos que permitan la efectividad de la gestión comunicacional y relacional con los diferentes públicos, con el propósito de lograr efectos de comunicación a mediano plazo y consolidar relaciones a largo plazo. Es de anotar, que cuando se refiere a la gestión se hace alusión al conjunto de acciones que facilitarían el cumplimiento

a lo propuesto. Lo anterior se concreta con la propuesta de unas categorías (C1 Relacionamiento y C2 Visibilidad) con sus ejes, líneas temáticas y objetivos. Esto se desarrollará en cuatro etapas: I. análisis situacional y percepción de públicos; II. planificación estratégica: estrategias pedagógicas (EP), de interacción (EI) y de comunicabilidad (EC), con sus acciones comunicativas; III. metodología para la ejecución; y IV. aspectos relacionados con el seguimiento y la evaluación.

Figura 3. Esquema propuesta modelo relacional y comunicacional para instancias de concertación: mesas sectoriales

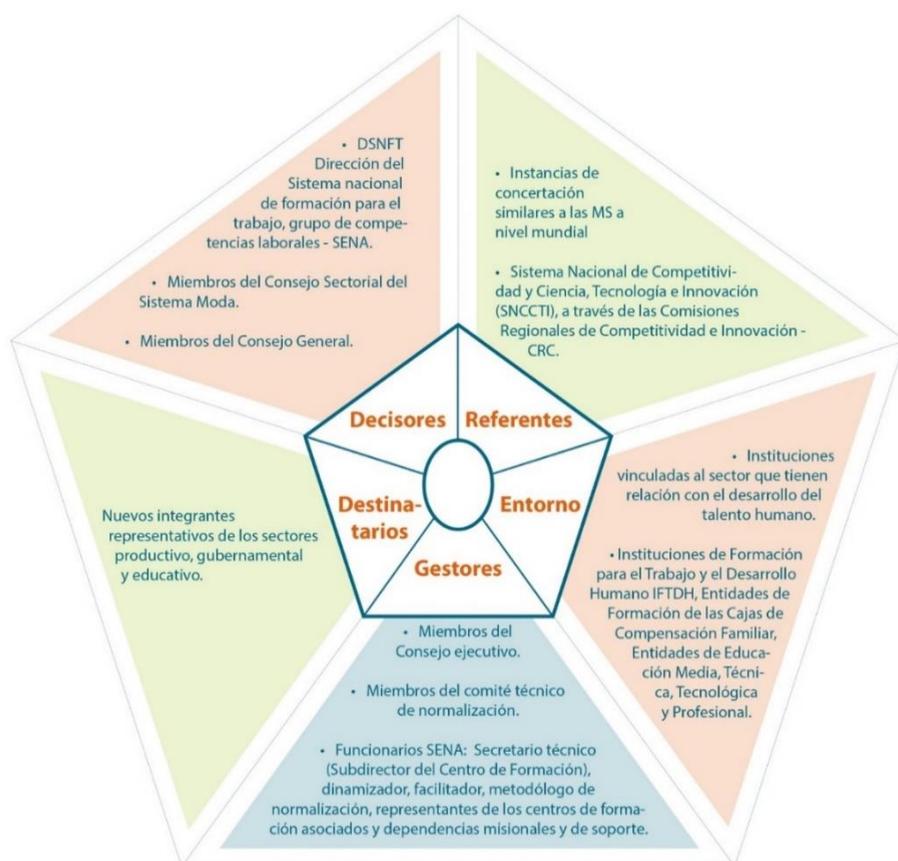


Fuente: elaboración propia.

Antes de explicar estas etapas, es necesario realizar algunas precisiones sobre la propuesta. En el centro de la figura 3 se encuentra la Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo y Grupo de Gestión de Competencias Laborales, los cuales deberán estar integrados por funcionarios profesionales de comunicaciones alineados a la Oficina de Comunicaciones del SENA —quienes se convierten en emisores—, con la capacidad de generar procesos comunicativos claros, consistentes y permanentes que estimulen el relacionamiento y la visibilidad a través de un discurso ajustado a las políticas de comunicación institucional y fundamentado en el Acuerdo 3 (2018), desde una perspectiva simétrica bidireccional en la cual prevalezca

la confianza y el acuerdo mutuo a través del diálogo, la participación, el compromiso y la satisfacción de todos los actores vinculados. Como se ha mencionado la información deberá fluir de manera continua y con la frecuencia adecuada hacia los diferentes públicos objetivos. Además, para la categorización y priorización de estos públicos se consideró necesario tener en cuenta el mapa de posicionamiento de Marcelo Manucci (2004), quien los clasifica en: decisores —aprueban—, referentes —aliados, formadores de opinión e influyentes—, entorno —sectores que tienen relación indirecta—, gestores —personal interno-ejecución— y destinatarios —clientes—, representados de la siguiente manera (ver figura 4):

Figura 4. Mapa de posicionamiento adaptado a los públicos de las mesas sectoriales.



Fuente: Manucci (2004).

En la figura 3 estos públicos se muestran en círculos en cada vértice de la estrella. En este caso se presentan círculos y flechas con líneas interrumpidas de color blanco que reflejan la retroalimentación (*feedback*).

Siguiendo con el orden, aparecen las categorías de C1 —relacionamiento—, definida como el acto o efecto de relacionarse y la capacidad de mantener vínculos oficiales con objetivos definidos. Se hace efectiva cuando los públicos internos: D: decisores y G: gestores; así como externos: R: referente, E: entorno y D: destinatarios, consoliden relaciones a largo plazo, permitiendo el desarrollo de la capacidad de dialogar para dar cumplimiento a los propósitos de las mesas sectoriales.

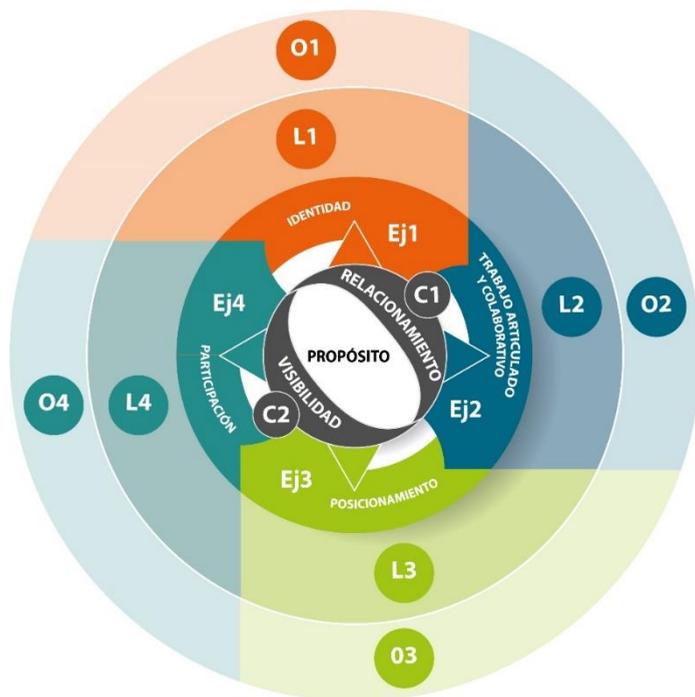
La categoría de C2 —visibilidad— tiene que ver con lo notable, y deberá manifestarse con la entrega de información veraz y oportuna de diferentes temas a través de medios de comunicación pertinentes (políticas para la formación mediante la normalización y la certificación de competencias laborales, datos para impactar el talento humano de las diferentes organizaciones del país, contenido de valor que sea reconocido por los sectores gubernamentales, productivos y académicos. Además de presentar los aportes más significativos de estas Instancias).

Luego se especifica cómo se dará la gestión relacional y comunicacional a través de cuatro etapas. En este punto se toma como referente el Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para entidades del Estado y su manual de implementación Jaramillo, (2004).

La primera etapa que deberá tenerse en cuenta es el análisis situacional y la percepción de los públicos, la cual se considera como un enfoque que le da valor estratégico de contextualización a la práctica comunicacional y relacional; por lo tanto, siempre será necesario dar respuestas a estas inquietudes: ¿cómo se están dando los procesos comunicativos entre las partes?, ¿se está dando un discurso alineado a las políticas de comunicación institucional?, ¿cómo se está dando el relacionamiento para lograr sinergia?, ¿cómo las prácticas comunicativas le están apuntando al relacionamiento y la visibilidad?, ¿estas prácticas están enfocadas en la generación y socialización de la información pertinente que le apunte a los propósitos de las mesas sectoriales?, entre otras. También se deberá reflexionar sobre el entorno y los sectores en los que se desenvuelven las mesas sectoriales, determinando variables sociales, políticas y culturales (AccountAbility, 2005; Castaño et al., 2012; Fuentes, 2020). En este contexto, realizar periódicamente un diagnóstico permitirá evidenciar la percepción de los diferentes actores vinculados, detectando situaciones por mejorar que ayudarán a fortalecer vínculos a través de procesos de comunicación efectivos y confiables con todos sus miembros, además del consejo ejecutivo. Esto facilitará la interacción, el cumplimiento de los planes operativos de acción, y el reconocimiento y visibilidad de sus productos que permita una mayor participación y mejor representatividad de empresarios, gremios del sector, entidades gubernamentales y académicas.

La segunda etapa tiene que ver con la planificación estratégica (Díaz et al., 2016; Libaert, 2008). Por lo anterior, se considera relevante definir estrategias como herramientas de gestión con las que inicialmente se identifiquen los focos de intervención (propósito, las categorías, los ejes temáticos y líneas de acción sobre los cuales se desea incidir) y se analicen las capacidades organizacionales con las que se cuenta —o se puede contar— para afectar las situaciones seleccionadas. Además, también es necesario que se definan objetivos y luego se proceda con su formulación (Jaramillo, 2004). Posteriormente, se muestra, a manera de ejemplo, cómo se refleja lo mencionado teniendo en cuenta las mesas sectoriales como objeto de estudio (figura 5, tabla 2).

Figura 5. Propósitos, categorías, ejes, líneas temáticas y objetivos de la planificación estratégica



Fuente: elaboración propia.

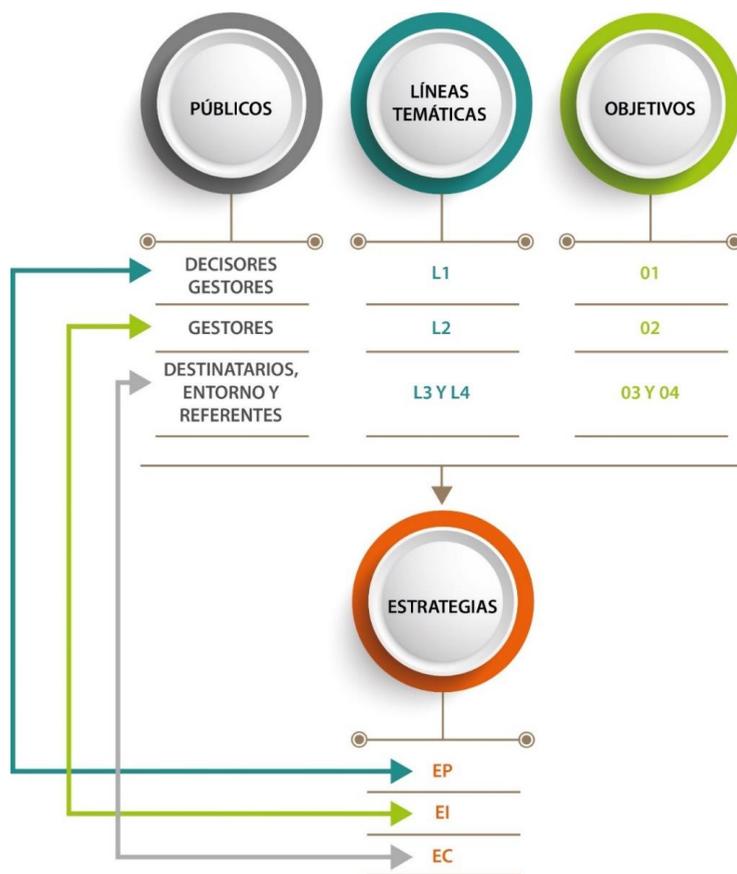
Tabla 2. Resumen de propósitos, categorías, ejes, líneas temáticas y objetivos de la planificación estratégica.

Propósito			
<i>Lograr efectos de comunicación a mediano plazo y consolidar relaciones a largo plazo</i>			
Categorías	Ejes y líneas temáticas		Objetivos
C1 Relacionamiento	Ej1	L1	O1.
	Identidad	Comprensión y apropiación de la razón de ser, fundamentada en el Acuerdo 3 (2018) y demás aspectos relevantes de la mesa sectorial	Fortalecer la comprensión y apropiación de: la razón de ser de la mesa sectorial, sus productos, los resultados que se han obtenido, las tendencias y dinámicas del sector en materia de talento humano, y el portafolio de servicios SENA, mediante diferentes acciones comunicativas y relacionales a mediano plazo.
	Ej2	L2	O2.
C2 Visibilidad	Trabajo articulado y colaborativo	Promoción del trabajo articulado y colaborativo	Fortalecer el diálogo y la confianza entre los miembros de la mesa sectorial, consejo ejecutivo (presidente y delegatarios), del comité técnico, con los funcionarios SENA: Secretario técnico (Subdirector del Centro de Formación), dinamizador, facilitador, metodólogo de normalización, representantes de los centros de formación asociados y dependencias misionales y de soporte.
	Ej3	L3	O3.
	Posicionamiento	Aplicación del principio de posicionamiento.	Posicionar la imagen y consolidar la reputación de las mesas sectoriales a nivel regional y nacional como instancia que permite el desarrollo del talento humano del país.
	Ej4	L4	O4.
	Participación	Aplicación del principio de promoción y divulgación	Incentivar la vinculación de organizaciones representativas de los diferentes sectores, lo que permitirá tener una mayor cobertura en el país.

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la formulación de las estrategias, estas deberán tener en cuenta lo anterior, es decir, plantear acciones conscientes y proyectadas que soporten el logro de las líneas temáticas, los objetivos y las voluntades de los públicos con el fin de lograr los resultados esperados (figura 6).

Figura 6. Aspectos relacionados a la consolidación de las estrategias para la planificación estratégica de las mesas sectoriales



Fuente: elaboración propia.

Para el diseño de las estrategias se contemplará lo planteado por los autores (Jaramillo, 2004; Uranga, 2011). Asimismo, se articulará con la Estrategia 360 liderada por la Oficina de Comunicaciones para la vigencia 2021-2022 (Amadeo, 2015; Buitrago y Erazo, 2021; SENA, 2020).

Estrategia Pedagógica: presenta un enfoque formativo de construcción de identidad y de consciencia de lo que significa pertenecer a las mesas sectoriales. Los públicos a los que va dirigido son: D, decisores y G, gestores.

Estrategia de Interacción: está destinada a consolidar y desarrollar el entramado de relaciones de los actores internos y externos. En este caso, propende por la articulación e integración de los diferentes actores entre sí y estos con los funcionarios SENA —pertenecientes a las diferentes áreas misionales y de soporte—, centros de formación asociados para el fortalecimiento de vínculos que se traduzcan en beneficio para todos. El público al que se hace énfasis es a los G —gestores—.

Estrategia de Comunicabilidad: pretende abordar dos aspectos necesarios para la gestión de la comunicación externa, desarrollando las temáticas de posicionamiento de marca a través del fortalecimiento de la imagen, consolidación de la reputación de las mesas sectoriales a nivel regional y nacional, como también dando visibilidad a través de la publicidad que podrá garantizar el posicionamiento de los aspectos más relevantes derivados de estas mesas. Lo anterior se realizará a través de la producción de mensajes mediante el uso de todas las tecnologías, formatos y medios. Ella está orientada a los públicos externos: D, destinatarios; E, entorno; y R, referentes.

Para dar cumplimiento a las estrategias mencionadas se sugiere priorizar mensajes (amparados en el enfoque 2019-2020 del SENA en la campaña sombrilla: "Cuando creamos, creamos") y acciones comunicativas que proyectan sus tácticas con actividades, por medio del uso de los recursos humanos y medios institucionales disponibles en la entidad. La tabla 3 muestra las propuestas de algunos mensajes y acciones administrativas.

Tabla 3. Propuesta de mensajes y acciones comunicativas de la planificación estratégica de las mesas sectoriales

Públicos	Estrategia	Mensajes	Acciones comunicativas
Decisores y gestores	Estrategia Pedagógica	Objetivo: generar consciencia, comprensión y acción. -iCuando lideramos, construimos confianza!	A1 Orientadas a la producción de materiales de comunicación y a generar espacios que mejoren y potencien las capacidades relacionales entre los actores involucrados.

Públicos	Estrategia	Mensajes	Acciones comunicativas
Gestores	Estrategia de Interacción	<p>Objetivo: generar confianza, trabajo en equipo y beneficio mutuo.</p> <p>¡Creando sinergia para cocrear!</p> <p>- ¡Cuando nos unimos, co-creamos!, ¡Al trabajar articuladamente, fortalecemos la sinergia entre los actores vinculados!</p> <p>¡Cuando nos unimos cocreamos!, ¡Al trabajar articuladamente, fortalecemos la confianza a través del diálogo!</p> <p>#Articulándonos para construir</p>	<p>A2 Destinadas a la generación de articulación entre actores, buscando ampliar los espacios de concertación que fortalezcan la confianza.</p>
Destinatarios, entorno y referentes	Estrategia de Comunicabilidad	<p>Objetivos: generar posicionamiento de marca, y, además, realizar publicidad y promoción de las acciones derivadas de las mesas sectoriales.</p> <p>¡Creando sinergia para conectar!</p> <p>¡Cuando creemos, nos conectamos con las necesidades y tendencias del sector!</p> <p>¡Cuando creemos, nos conectamos con el desarrollo de la investigación y la innovación para la gestión del talento humano!</p> <p>#Creemos para conectarnos</p>	<p>A3 Orientadas al posicionamiento para fortalecer la imagen y consolidar la reputación de las mesas sectoriales.</p> <p>A4 Propuestas para garantizar la vinculación de organizaciones a través de la producción de mensajes de información y de difusión claves, utilizando los medios de interacción más efectivos.</p>

Fuente: elaboración propia.

El desarrollo del plan, con sus estrategias, acciones comunicativas contenidas y medios (Fuentes, 2020), deberán proyectarse en el tiempo; esto supone la utilización de recursos humanos, financieros y tecnológicos. En este sentido, el plan es una herramienta cuyos componentes deben obedecer a un cronograma, determinar unos responsables y responder a un presupuesto aprobado por la Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo y el Grupo de Gestión Competencias Laborales del SENA, para ser ejecutados por los funcionarios profesionales en comunicación y los encargados de los diferentes centros de formación del SENA que tengan secretarías técnicas de mesas sectoriales.

La tercera y cuarta etapa de la propuesta tiene que ver con la ejecución, el seguimiento y la evaluación de lo planteado. Para la implementación, la Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo y el Grupo de Gestión Competencias

Laborales del SENA, y los funcionarios profesionales en comunicación, deberá iniciar con una difusión a los públicos internos: D, decisores y G, gestores. Luego, plantear las estrategias con acciones comunicativas, un cronograma y un presupuesto alineado al plan operativo de acción (POA), establecido anualmente en cada consejo ejecutivo de las mesas. Posteriormente, se deberá continuar con el seguimiento y evaluación que se realizará, estableciendo mecanismos para el cumplimiento de sus objetivos. Esta información puede obtenerse a través de indicadores (Seltzer y Mitrool, 2009) que establezcan unas metas a mediano y largo plazo, los cuales deberán hacer referencia a los relacionados con el modelo simétrico bidireccional —de reciprocidad, confianza, compromiso y satisfacción— (Hon y Grunig, 1999). Se espera que los resultados sean reportados por estos funcionarios en un informe semestral ante los órganos consultivos para propender por las mejoras correspondientes.

Discusión y conclusiones

Los resultados del estudio descritos hasta aquí constituyen avances que permiten explicar aspectos significativos en cuanto a la variable de relacionamiento, pues se evidenció que la gestión realizada por algunos presidentes de los consejos ejecutivos, funcionarios SENA —secretarios técnicos, dinamizadores, metodólogos de normalización—, y demás miembros de las mesas sectoriales, para propiciar relaciones con entidades que trabajan en temas de talento humano y organizaciones de los sectores de la economía del sistema moda, no han contribuido a una representativa participación de gremios, empresarios, entidades gubernamentales y académicas. Además, la cobertura existente de las organizaciones en las diferentes regiones del país no es suficiente, pese a que hay departamentos con mucho potencial.

Con relación a los vínculos que se han construido entre la secretaría técnica ejercida por los diferentes subdirectores del Centro Industrial del Diseño y la Manufactura-SENA y los actores vinculados, se evidenció una cercanía consolidada a través del tiempo. No obstante, se presentaron aspectos relacionados con la resistencia a los cambios derivados del sector, a las nuevas propuestas del SENA con relación al desarrollo de las actividades de las mesas, y, además, se observó que pese a que un alto porcentaje reconoce la importancia del reconocimiento, no se han organizado actividades que valoren la participación de los miembros del consejo ejecutivo, y los equipos técnicos por la gestión en la elaboración de los productos de normalización, evaluación y certificación de competencias laborales.

Por otro lado, se evidenció poca articulación entre las áreas misionales y de soporte SENA en lo concerniente a la dinámica de las mesas sectoriales, es decir, desarrollo de actividades que faciliten el logro de sus propósitos, la divulgación de sus productos y demás aspectos significativos para fomentar el relacionamiento y la

participación de organizaciones, dado que estas áreas desconocían sus lineamientos y su contribución en ellas. Asimismo, la interacción con los centros de formación asociados a las mesas no era tan dinámica como se esperaba, pues algunos enlaces —funcionarios delegados— no tenían en cuenta las funciones establecidas en el artículo 23 del Acuerdo 3 (2018), además, estaban inmersos en múltiples actividades propias de sus cargos.

Una segunda cuestión que surge del análisis está relacionada a la variable comunicacional, en donde se infiere que las acciones comunicativas realizadas: reuniones generales de los miembros de la mesa y del consejo ejecutivo, la información enviada a los correos electrónicos y grupos de WhatsApp (Boletines informativos, notificaciones, etc.), la contenida en la página web del SENA y en el sistema de información/aplicativo, con el fin de dar a conocer los propósitos, las actividades, los productos, el portafolio de servicio del SENA para los empresarios, no lograron que la totalidad de los vinculados comprendieran y se apropiaran de su razón de ser, de los resultados en cuanto al sector y lo relacionado a la gestión del talento humano, ni tampoco que valoraran sus productos derivados y que utilizaran frecuentemente los servicios de esta entidad.

En cuanto a la retroalimentación, desde la secretaría técnica con relación a acciones realizadas, se evidenció una insuficiente respuesta que impedía una interacción que facilitara el diálogo y la bidireccionalidad, considerándose un factor fundamental.

Se deduce que en la gestión de la comunicación externa no se demostraron procesos comunicativos claros, consistentes y permanentes que estimularan el relacionamiento y la visibilidad, pues las directrices institucionales de la Oficina de Comunicaciones no estaban enfocadas en estos aspectos, reflejándose en las pocas publicaciones sobre las mesas sectoriales a nivel nacional en los diferentes medios institucionales y externos; además, no se identificaron herramientas de evaluación para medir el impacto de las estrategias y acciones comunicativas implementadas. También se destaca la baja participación en los eventos organizados por las mesas, el SENA u organizaciones vinculadas, dado los múltiples eventos que se organizaron relacionados con el desarrollo de la investigación, la innovación, aspectos técnicos, tecnológico del sector, temas de gestión de talento humano y movilidad laboral a nivel nacional e internacional.

Por último, las reflexiones de algunos entrevistados hicieron énfasis en la invisibilidad de las mesas sectoriales a nivel regional y nacional; algunos no la consideraron un referente para el sector, dado que no existía un discurso unificado ni estrategias alineadas a la política de comunicación institucional orientadas a dar visibilidad y posicionamiento a estas instancias.

Teniendo en cuenta lo anterior, dada la información obtenida, se pretendía hacer un análisis del proceso metodológico y de gestión de la comunicación de estas instancias de concertación, como resultado se presentó la propuesta de Intervención del modelo relacional y comunicacional para instancias de concertación: mesas sectoriales, que brindará lineamientos que facilitaran la planeación y la gestión comunicacional y relacional, fundamentándose de las apreciaciones de teóricos enmarcados en el modelo simétrico bidireccional de las relaciones públicas. Lo anterior se podrá convertir en un referente válido para sistemas equivalentes en Latinoamérica. Se destaca que esta propuesta podrá ajustarse a las necesidades comunicacionales y relacionales propias de cada mesa sectorial según el sector y la dinámica regional; ello implica precisar algunos aspectos de la planeación estratégica, pues el propósito del modelo es servir de guía concreta, adaptable y evaluable para la gestión de la comunicación de dichas instancias de concertación.

Finalmente, la limitante del estudio es que el planteamiento solo es teórico; de modo que queda como futura investigación analizar los resultados de su aplicación concreta en las diferentes Mesas Sectoriales.

Conflicto de intereses: ninguno.

Agradecimientos: el artículo fue posible por la contribución del SENA, en especial por SENNOVA Sistema de investigación, desarrollo tecnológico e innovación y el CIDM Centro industrial del diseño y la Manufactura, a través de los funcionarios: Subdirector - Juan Manuel Castillo Calderón y Metodólogo de Normalización David Mauricio Burgos Valencia.

Referencias

- AccountAbility. (2005). De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. <https://appgestordocumental.blob.core.windows.net/appgestordocumental/D18.pdf>
- Almansa, A. (2005). Relaciones publicas y gabinetes de comunicación. *Revista Analisis 32 UMA Universidad de Malaga*
- Amadeo, B. (2015). Comunicación gubernamental 360. *Revista Mexicana de Opinión Pública, 19*, 183-185. <https://doi.org/10.1016/J.RMOP.2015.04.002>
- Arceo, A. (2004). Public relations in Spain: an introduction. *Public Relations Review, 30*(3), 293-302. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2004.03.002>
- Buitrago, J. y Erazo, L. (2021). Entrevista realizada sobre *estrategia de comunicaciones, proceso, gestión de instancias de concertación y competencias laborales*. SENA.
- Castillo, A. (2009). *Relaciones publicas teoria e historia*. UOC.

- Castaño, C. A., Díaz, N. y Lozano, J. (2012). *Manual para la gestión del relacionamiento con los grupos de interés*. Ediciones EAN.
- Consejo Directivo Nacional del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. (2005, 19 de julio). Acuerdo 11 de 2005. *Por el cual se reglamenta la conformación, el proceso de selección y el funcionamiento de las mesas sectoriales*. Diario Oficial n. ° 45.999. https://normograma.sena.edu.co/normograma/docs/acuerdo_sena_0011_2005.htm
- Consejo Directivo Nacional del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. (2018, 19 de julio). Acuerdo 3 de 2018. *Por el cual se reglamenta la gestión de las Instancias de Concertación: Mesas y Consejos Sectoriales*. Diario Oficial n. ° 50.673. https://normograma.sena.edu.co/docs/acuerdo_sena_0003_2018.htm
- Concha, X y Arredondo, G. (2020). Informe comparativo sistemas de evaluación y certificación de competencias laborales de las personas en los países de la alianza del pacífico, Cidalia. <https://docplayer.es/203871089-Analisis-comparativo-sistemas-de-evaluacion-y-certificacion-de-competencias-laborales-de-las-personas-en-los-paises-de-la-alianza-del-pacifico.html>
- Chile valora (2022). Comisión sistema nacional de certificación de competencias laborales. <https://www.chilevalora.cl/>
- Cuenca, J. (2011). *El análisis de la calidad de las relaciones en el ámbito de las Relaciones Públicas* [tesis de doctorado, Universitat Ramon Llull]. <https://es.slideshare.net/CorporateExcellence/el-analisis-de-la-calidad-de-las-relaciones-en-el-ambito-de-las-relaciones-pblicas>
- Cutlip, S. M., Center, A. H. y Broom, G. M. (2001). *Relaciones públicas eficaces*. Gestión 2000.
- D Apolo, V. Báez, L., Pauker, G. y Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 521-539.
- Díaz, J., Martins, H. y Carvalho, D. (2016). Planificación y comunicación. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 0(132), 431-434.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (1997). Documentos CONPES 2945 de 1997. Adecuación del SENA para la competitividad. <https://www.dnp.gov.co/CONPES/documentos-conpes/Paginas/documentos-conpes.aspx#Default=%7B%22k%22:%22ConpesNumero:2945 OR Title:2945%22%7D>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP) y Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes). (2010). Documento Conpes 3674 de 2010. *Lineamientos de política para el fortalecimiento del Sistema de Formación de Capital Humano SFCH*. http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_col_con3674.pdf
- Fajardo, G. y Nivia, A. (2016). *Relaciones públicas y comunicación organizacional Ejes de la comunicación "Guía de conceptos y saberes"*. Fundación Inuversitaria de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/node/publication/field_attached_file/pdf_relac_publ_y_com_completo_04-27-16_copia.pdf
- Fuentes, S. (2020). MIC Mapas integrales de Comunicación, más que diagnostico. *Grupo SAF*. <http://www.sandrafuentes.co/art-culos.html>

- Grunig, J. y Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Gestión 2000. https://books.google.com.co/books?id=scRB8FGWEvgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Hon, L. y Grunig, J. (1999). Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations. *Institute for Public Relations*. https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Guidelines_Measuring_Relationships.pdf
- Jaramillo, J. (2004). Modelo de comunicación pública: organizacional e informativa para entidades del Estado. Usaid. http://taoppcomunicacion.weebly.com/uploads/6/9/3/8/6938815/jaramillo_modelo_de_comunicacin_pblica_organizacional.pdf
- Libaert, T. (2008). *El plan de comunicación organizacional, como definir y organizar la estrategia de comunicación*. Limusa.
- Manucci, M. (2004). Comunicación corporativa Estratégica. De la persuasión a la construcción de realidades compartidas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, vol. 37
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2017). El futuro de la formación profesional en América Latina y el Caribe: desafíos y lineamientos para su fortalecimiento. https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/futuro_fp
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). El diálogo social. <https://www.ilo.org/ifpdial/areas-of-work/social-dialogue/lang--es/index.htm>
- Presidencia de la República de Colombia. (2004, 28 de enero). Decreto 249 de 2004. *Por el cual se modifica la estructura del Servicio Nacional de Aprendizaje*, SENA. Diario Oficial n. ° 45.445. https://normograma.sena.edu.co/normograma/docs/decreto_0249_2004.htm
- Putnam, L., Goldhaber, G. y Garrido, J.F. (2020). *Fundamentos de Comunicación Organizacional de la organización a la estrategia en el siglo XXI*. SAGE.
- Rivera, A., Rojas, L. R., Ramírez, F. y Álvarez de Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 32-48. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212103>
- Rodríguez, L. y Chávez, R. (coords.). (2016). *Comunicación institucional y cambio social. Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional*. Sevilla.
- Sector Sistema Moda. (2012). Informe de sostenibilidad. <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=b2760508-c291-488b-b5e0-fe7b8cd464ee>
- Seltzer, T. y Mitrook, M. (2009). Two Sides to Every Story: Using Coorientation to Measure Direct and Meta-Perspectives of Both Parties in Organization-Public Relationships. *Public Relations Journal Public Relations Society of America*, 3(2). https://www.researchgate.net/publication/228809658_Two_sides_to_every_story_Using_coorientation_to_measure_direct_and_meta-perspectives_of_both_parties_in_organization-public_relationships
- Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (s.f.a). Mesas Sectoriales – Conectando Sectores. <https://www.sena.edu.co/es-co/Empresarios/Paginas/mesasSectoriales.aspx>
- Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (s.f.b). Consulta mesas sectoriales. <https://competencias.sena.edu.co/page?3,plantilla,consulta-mesas-sectoriales,O,es,0>

- Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (2001). Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, modelo Colombiano. <https://repositorio.sena.edu.co/handle/11404/3494>
- Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (2020). Proceso de Gestión de comunicaciones, Manual de comunicación interna y externa. https://sena.edu.co/es-co/transparencia/FURAG2/FURAG%202020/Seguimiento%20y%20Evaluaci%C3%B3n/Pregunta%20308%20-%20IYC03/308%20GC-M-006_Manual_de_comunicacion_interna_y_externa.pdf
- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (2020). Guía para la realización de audiencias públicas participativas de rendición de cuentas. https://sena.edu.co/es-co/transparencia/FURAG2/FURAG%202020/Participaci%C3%B3n%20Ciudadana/Pregunta%20278%20-%20PCI02/DE-G-011_Gui%C3%A1_para_la_Realizaci%C3%B3n_de_la_Audiencia_Pu%C3%Blica_de_Rendici%C3%B3n_de_Cuentas_VF_2020__Noviembre.pdf
- Uranga, W. (2011). Para pensar las estrategias en la planificación desde la comunicación. http://www.wuranga.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=20:propios-5&catid=8:textos-propios&Itemid=107
- Xifra, J. (2010). *Relaciones públicas, empresa y sociedad, una aproximación ética*. UOC.