

TERCERA ENTREGA DE INFORME DE ACTIVIDADES

OPCIÓN DE GRADO - PRÁCTICA ADMINISTRATIVA

CANAL TRECE TEVEANDINA S.A.S

PLANEACIÓN

Practicante

Santiago Amado Bolaños

Tutor del Canal Trece Teveandina S.A.S

Jonathan Nieto Piedras

Tutor en la Escuela Superior de Administración Pública

Raúl Ernesto Lazala Silva



**Escuela Superior de
Administración Pública**

**Optimización de procesos institucionales y de planeación para el Canal Trece Teveandina
S.A.S. en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)**

Practicante

Santiago Amado Bolaños

Tutor del Canal TRECE Teveandina S.A.S

Jonathan Nieto Piedras

Tutor en la Escuela Superior de Administración Pública

Raúl Ernesto Lazala Silva

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – ESAP

FACULTAD DE PREGRADO

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

25/11/2025

Dedicatoria y agradecimientos

Dedico este trabajo a mis padres, quienes con su amor, apoyo incondicional y enseñanzas han sido el pilar fundamental en mi formación personal y profesional. Su ejemplo de perseverancia y compromiso ha inspirado cada paso de este camino. A mi hermana, por su compañía constante, sus palabras de aliento y por recordarme siempre la importancia de seguir adelante con determinación. Su apoyo ha sido esencial en los momentos más desafiantes. A mis amigos, por su comprensión, motivación y por estar presentes en cada etapa de este proceso. Su amistad ha sido un motor que me impulsó a culminar este proyecto con entusiasmo.

Expreso mi más sincero agradecimiento al Canal Trece por abrirme las puertas y permitirme desarrollar mi práctica profesional en un entorno dinámico y enriquecedor. Esta experiencia ha sido clave para aplicar los conocimientos adquiridos y fortalecer mis competencias en el ámbito de la comunicación pública. Asimismo, agradezco a la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) por su orientación académica y profesional durante todo el pregrado. Cada espacio formativo y cada docente han contribuido significativamente a mi crecimiento, brindándome las herramientas necesarias para enfrentar los retos del sector público con responsabilidad y ética.

Resumen

El presente informe consolida los resultados de la práctica profesional desarrollada en Canal Trece Teveandina S.A.S., orientada al fortalecimiento de la gestión institucional mediante la aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y la optimización del Sistema Integrado de Gestión (SIG). Las actividades incluyeron la actualización de formatos estratégicos (Plan de Acción, Plan de Mejoramiento e Informe de PQRS), la revisión de procesos y la implementación de mecanismos de trazabilidad documental, garantizando la alineación con los lineamientos normativos y la mejora continua. Como producto innovador, se diseñó un tablero interactivo en Power BI que centraliza indicadores clave, permite análisis comparativos y facilita la toma de decisiones basada en datos, asegurando escalabilidad y actualización dinámica. Este proyecto contribuye a la modernización institucional, la transparencia, la rendición de cuentas y la consolidación de una cultura organizacional orientada a resultados, posicionando al Canal Trece como referente en la gestión pública eficiente y tecnológica.

Palabras clave: MIPG, SIG, Planeación estratégica, Indicadores, Transparencia, Mejora continua, Gestión pública, Modernización institucional.

Índice

Introducción	7
Objetivos de la práctica	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	8
Descripción de la entidad	8
Historia del Canal Trece Teveandina S.A.S.....	8
Objetivos del Canal Trece Teveandina S.A.S.	9
Misión del Canal Trece Teveandina S.A.S.	10
Visión del Canal Trece Teveandina S.A.S.....	10
Actividades realizadas hasta la fecha de entrega	10
Informe de seguimiento de agosto presentado en el Canal Trece Teveandina S.A.S	11
Informe de seguimiento de septiembre presentado en el Canal Trece Teveandina S.A.S	12
Marco teórico	13
Introducción	13
Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)	13
Sistema Integrado de Gestión (SIG)	15
Gestión pública	15
Planeación estratégica	16
Comunicación pública y medios regionales.....	17
Producto final	18
Formatos para actualizar.....	18
Tablero digital para seguimiento de indicadores institucionales.....	19
Metodología	20
Resultados.....	21
Actualización del formato #1 – Informe trimestral del Plan de Acción.....	22
Actualización del formato #2 – Plan de Mejoramiento	24
Actualización del formato #3 – Informe de PQRSD.....	26
Tablero de indicadores institucionales	28
Conclusiones	30
Referencias bibliográficas	32

Lista de ilustraciones

Ilustración 1: Formato desactualizado - Informe trimestral de Plan de Acción.....	22
Ilustración 2: Formato actualizado - Informe trimestral de Plan de Acción.....	23
Ilustración 3: Formato desactualizado – Plan de Mejoramiento.....	25
Ilustración 4: Formato actualizado – Plan de Mejoramiento.....	25
Ilustración 5: Formato desactualizado – Informe trimestral PQRSD.....	26
Ilustración 6: Formato actualizado – Informe trimestral PQRSD.....	27
Ilustración 7: Portada del Tablero de Indicadores Institucionales.....	28
Ilustración 8: Apartado de indicadores de gestión en el tablero.....	29
Ilustración 9: Apartado de estadísticas acerca del MIPG en el tablero.....	30

Introducción

El presente informe da cuenta del proceso de práctica administrativa desarrollado en Canal Trece Teveandina S.A.S., como parte del cumplimiento de los requisitos académicos del programa de Administración Pública de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) para la obtención del título académico. Esta experiencia se enmarca en el propósito de articular los conocimientos adquiridos en el ámbito académico con los desafíos reales de la gestión institucional, contribuyendo al fortalecimiento de los procesos internos de una entidad pública de comunicaciones de carácter regional.

La pasantía se orientó específicamente a la optimización de procesos institucionales y de planeación, mediante el seguimiento a indicadores y apoyo en la actualización de formatos, procedimientos y mecanismos de seguimiento del Sistema Integrado de Gestión (SIG), en coherencia con los lineamientos establecidos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). A su vez, esta labor buscó fomentar la mejora continua, la calidad institucional y la eficacia en la gestión pública, aportando al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el Plan de Acción Institucional (PAI).

Finalmente, la práctica permitió fortalecer la articulación entre los procesos de planeación y gestión institucional, contribuyendo a la mejora continua de la entidad. Este proceso se tradujo en la revisión y actualización de documentos del Sistema Integrado de Gestión (SIG), así como en el diseño de mecanismos que favorecen la trazabilidad y el seguimiento efectivo de los objetivos estratégicos. Asimismo, se promovió la alineación estratégica con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), generando insumos valiosos para la toma de decisiones, la evaluación del desempeño institucional y el cumplimiento de los objetivos misionales de Canal Trece.

Objetivos de la práctica

Objetivo general

Fortalecer la gestión institucional de Canal Trece mediante el apoyo en actividades de planeación, seguimiento y mejora continua, enfocadas en garantizar la calidad de los procesos y servicios, en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

Objetivos específicos

- Apoyar el seguimiento de indicadores institucionales relacionados con la gestión de calidad y el cumplimiento del Plan de Acción Institucional (PAI).
- Colaborar en la actualización y mejora de los documentos del Sistema Integrado de Gestión (SIG), incluidos procedimientos, formatos y registros asociados a los procesos de planeación.
- Participar en el diseño, aplicación y análisis de instrumentos de medición de satisfacción interna y externa, para identificar oportunidades de mejora y fortalecer la gestión institucional.

Descripción de la entidad

Historia del Canal Trece Teveandina S.A.S.

El canal nació en 1998 como Teveandina, creado por 14 gobiernos departamentales con el propósito de fortalecer la televisión pública en las regiones. Tras superar dificultades económicas y una declaratoria de bancarrota en el 2000, el canal renació en 2001 con un nuevo nombre, Canal Trece y una propuesta fresca dirigida principalmente a audiencias jóvenes. Hoy, más de un cuarto de siglo después, se consolida como un referente nacional de televisión pública innovadora, digital y cercana a las comunidades (Canal Trece, 2025).

En 2004 asumió la dirección del Canal una nueva administración que ha buscado posicionar y consolidar la imagen a través de diversas estrategias, entre las cuales están el adoptar el color naranja como distintivo, reducir el porcentaje de videos y aumentar la programación de otros tipos. Con la liquidación de Telecom, Canal Trece pasó a ser propiedad del RTVC y Ministerio de las Telecomunicaciones, por cuanto este posee el 91% de las acciones de la entidad y el 9% restante a las Gobernaciones de Boyacá, Caquetá, Casanare, Cundinamarca, Putumayo, Huila, Meta, Tolima y Guaviare (Canal Trece, 2025).

En los últimos años, Canal Trece ha experimentado una transformación significativa en su estructura y enfoque. En julio de 2016, la entidad lanzó un canal digital por TDT enfocado exclusivamente en contenidos musicales, como parte del programa Play TV. Ese mismo año, tras una campaña de posicionamiento, logró ingresar a la programación de DirecTV, compartiendo espacio con otros canales regionales, aunque con una disponibilidad limitada por restricciones técnicas.

En noviembre del 2022, fue nombrado gerente en propiedad Alejandro Linares Camberos, abogado y magíster en gobierno y políticas públicas. Su liderazgo ha estado enfocado en ampliar la visibilidad del canal y promover la inclusión, diversidad y riqueza cultural de las regiones Andina, Orinoquía y Amazonía, consolidando el papel de Canal Trece como medio público regional con vocación departamental.

Objetivos del Canal Trece Teveandina S.A.S.

1. Liderar proyectos transmedia que destaquen la identidad del público con nuestros productos innovadores, los cuales integren entretenimiento, información y educación para consolidarnos como el canal público regional de mayor cobertura.

2. Posicionar a la empresa en el mercado de los servicios de marketing digital, desarrollo de tecnologías de la información y comunicaciones, así como servicios de logística asociados al sector.

Misión del Canal Trece Teveandina S.A.S.

Canal Trece es el medio de comunicación público regional de mayor cobertura en Colombia, que diseña, produce, emite y comercializa contenidos transmedia, eventos y proyectos de telecomunicaciones, para una audiencia global, desde las regiones; con el fin de visibilizar e impulsar la inclusión, diversidad y riqueza cultural (Canal Trece, 2025).

Visión del Canal Trece Teveandina S.A.S

Al 2030 ser la empresa de telecomunicaciones regional más reconocida social y comercialmente por nuestra efectividad organizacional adaptada a las tendencias tecnológicas y transmediales, preferidos por la audiencia que disfruta la experiencia Canal Trece (Canal Trece, 2025).

Actividades realizadas hasta la fecha de entrega

En cumplimiento de los lineamientos establecidos por la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) y en articulación con los requerimientos institucionales de Canal Trece Teveandina S.A.S., se diseñó un Plan de Práctica que contempla nueve funciones principales. Este plan ha servido como guía metodológica para el desarrollo de la práctica y como base para la elaboración del producto final que será entregado a la ESAP.

Para garantizar el seguimiento adecuado de las tareas asignadas, se ha implementado un sistema de monitoreo mensual mediante la elaboración de informes de avance, los cuales detallan el progreso en cada una de las actividades previstas.

Informe de seguimiento de agosto presentado en el Canal Trece Teveandina S.A.S

FUNCIONES	ACTIVIDADES DESARROLLADAS
Apoyar el seguimiento a indicadores de gestión institucional.	En este periodo no se realizó un seguimiento directo a los indicadores; sin embargo, participé activamente en reuniones con el área de planeación para definir cómo se organizará el proceso de recopilación de datos y actualización de matrices de control en los próximos meses, lo que me permitió comprender la importancia del monitoreo en la gestión institucional.
Revisar y actualizar formatos y documentos del Sistema Integrado de Gestión (SIG).	Se inició la revisión preliminar de los formatos y documentos que hacen parte del SIG, verificando su estructura, vigencia y aplicabilidad en las distintas áreas.
Participar en la aplicación y análisis de encuestas de satisfacción.	A la fecha aún no se aplicaron encuestas, pues se participó en reuniones de coordinación para definir cómo se desarrollará la aplicación de encuestas a usuarios internos y externos en etapas posteriores.
Elaborar resúmenes y fichas de seguimiento para los informes de planeación.	Se avanzó en reuniones para organizar la manera en que se consolidará la información y cómo se sistematizarán los avances en los próximos informes.
Colaborar en la identificación y levantamiento de procesos.	Se inició la revisión de procesos y la caracterización preliminar de algunos de ellos, identificando qué áreas están involucradas y qué documentación ya existe.
Organizar y digitalizar archivos estratégicos del área de planeación.	No se realizó la digitalización de archivos en este periodo, no obstante, se participó en reuniones de planeación para definir cómo se organizará la gestión documental.
Recopilar evidencias de gestión para el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).	Todavía no se recopilaron evidencias específicas. Se participó en reuniones para comprender qué tipo de evidencias son requeridas por el MIPG y cómo se realizará su trazabilidad documental.
Asistir en la organización de jornadas de capacitación o socialización sobre calidad.	En este primer avance no se realizaron capacitaciones ni socializaciones externas. Se sostuvo reuniones de planeación para definir las temáticas y la forma de participación que se tendrán en próximas jornadas.

FUNCIONES	ACTIVIDADES DESARROLLADAS
Investigar buenas prácticas de planeación y gestión de calidad en medios públicos.	Aún no se inició formalmente el proceso de investigación.

Informe de seguimiento de septiembre presentado en el Canal Trece Teveandina S.A.S

FUNCIONES	ACTIVIDADES DESARROLLADAS
Apoyar el seguimiento a indicadores de gestión institucional.	Durante este periodo se brindó apoyo al seguimiento de los indicadores institucionales mediante la revisión y socialización de los editables de indicadores con las diferentes áreas del canal. Se realizó acompañamiento a los responsables de proceso para verificar avances y resolver dudas relacionadas con la actualización de información de gestión.
Revisar y actualizar formatos y documentos del Sistema Integrado de Gestión (SIG).	Se participó en reuniones con la profesional de planeación para revisar los documentos del SIG y verificar su coherencia con los lineamientos institucionales.
Participar en la aplicación y análisis de encuestas de satisfacción.	En este periodo no se aplicaron encuestas de satisfacción; sin embargo, se realizó la revisión de los instrumentos y se propusieron ajustes para su aplicación en próximos ciclos de evaluación.
Elaborar resúmenes y fichas de seguimiento para los informes de planeación.	Se apoyó la consolidación de información proveniente de las distintas áreas, recopilando datos relevantes para la elaboración de fichas de seguimiento. Esta labor permitió avanzar en la estructuración de los insumos necesarios para los informes de planeación.
Colaborar en la identificación y levantamiento de procesos.	Se participó en reuniones de revisión de caracterización de procesos junto con la profesional de planeación, verificando la información actualizada y proponiendo ajustes en la descripción de actividades y responsables.
Organizar y digitalizar archivos estratégicos del área de planeación.	Se contribuyó a la organización de documentos digitales del área de planeación, incluyendo la actualización de archivos relacionados con los procesos de calidad y gestión institucional.

FUNCIONES	ACTIVIDADES DESARROLLADAS
Recopilar evidencias de gestión para el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).	Se adelantó la recopilación de información y evidencias relacionadas con el MIPG, comunicándose con los líderes de proceso para solicitar documentación faltante y verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos.
Asistir en la organización de jornadas de capacitación o socialización sobre calidad.	Se apoyó la planificación de futuras jornadas de socialización, coordinando con las áreas responsables la definición de temas prioritarios relacionados con la mejora continua y la gestión de calidad.
Investigar buenas prácticas de planeación y gestión de calidad en medios públicos.	Se realizó una búsqueda preliminar de referentes institucionales en otros medios públicos regionales, con el fin de identificar estrategias aplicables para fortalecer la cultura de calidad en Canal Trece.

Marco teórico

Introducción

El marco teórico de este informe tiene como propósito fundamentar las acciones realizadas durante la práctica en Canal Trece Teveandina S.A.S., a partir de referentes clave como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el Sistema Integrado de Gestión (SIG), y los principios de la gestión pública orientada a resultados. Estos elementos permiten contextualizar el rol de la práctica en la mejora de procesos internos, la calidad institucional y la articulación entre planeación, seguimiento y evaluación.

A partir de la revisión académica y normativa, se busca establecer una base conceptual que respalde las actividades desarrolladas, así como comprender el marco de actuación institucional de las entidades públicas en el país.

Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) es el marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión institucional, con el fin de generar resultados que atiendan las necesidades y expectativas de los ciudadanos (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021).

El MIPG se estructura en siete dimensiones que permiten una gestión pública articulada, eficiente y orientada a resultados. Estas dimensiones son:

- **Talento Humano:** Busca gestionar de manera integral el ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), promoviendo el mérito, la formación, el desempeño y la integridad en el ejercicio de sus funciones.
- **Direccionamiento Estratégico y Planeación:** Orienta a las entidades en la definición de su misión, visión, objetivos y metas, alineadas con las políticas públicas y el Plan Nacional de Desarrollo.
- **Gestión con Valores para Resultados:** Promueve una cultura organizacional basada en principios éticos, transparencia y compromiso con la generación de valor público.
- **Evaluación de Resultados:** Permite medir el desempeño institucional mediante indicadores, metas y análisis de impacto, facilitando la toma de decisiones y la mejora continua.
- **Información y Comunicación:** Fomenta la gestión adecuada de la información y la comunicación interna y externa, garantizando la transparencia y el acceso a la información.
- **Gestión del Conocimiento e Innovación:** Impulsa la creación, uso y transferencia del conocimiento dentro de las entidades, promoviendo la innovación como herramienta para mejorar la gestión pública.

- **Control Interno:** Establece mecanismos para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales, prevenir riesgos y fortalecer la confianza ciudadana en la administración pública.

Estas dimensiones operan de manera interdependiente, fortaleciendo la capacidad institucional para generar valor público y responder eficazmente a las necesidades ciudadanas.

Finalmente, este modelo ha sido desarrollado y actualizado con el apoyo de once entidades líderes de política pública, consolidándose como el marco rector para la gestión y el desempeño institucional en Colombia (Departamento Administrativo de la Función Pública, s.f.).

Sistema Integrado de Gestión (SIG)

El Sistema Integrado de Gestión (SIG) es la manera como se agrupan los diferentes requerimientos aplicables a la entidad, en relación con sus obligaciones, funciones, sistemas y modelos (Departamento Administrativo de la Función Pública, s.f.).

Este sistema agrupa diversos componentes como el control interno, la gestión de calidad, la seguridad y salud en el trabajo, la seguridad de la información, la transparencia, el acceso a la información y la gestión documental, entre otros. Su implementación permite a las entidades públicas cumplir con los estándares exigidos por el Estado, optimizar sus procesos internos y fortalecer la confianza ciudadana en la administración pública.

Gestión pública

La gestión pública puede entenderse como el conjunto de procesos, decisiones y acciones que los gobiernos implementan para administrar los recursos del Estado y responder a las necesidades de la ciudadanía.

Autores como Galinelli y Migliore (2015) señalan que la gestión pública debe entenderse como un conjunto de actividades, acciones y decisiones orientadas a alcanzar los fines del interés público, articulando recursos humanos, financieros y técnicos tanto al interior de las organizaciones estatales como en su relación con otros actores gubernamentales y sociales.

Este concepto ha evolucionado en función de los cambios sociales, políticos y económicos, incorporando elementos como la participación ciudadana, la gobernanza territorial y la modernización institucional. Como afirma Muñoz (2020):

Repensar la gestión pública es una tarea permanente para los gobiernos, ya que les exige reinventarse y modernizar sus estrategias de acción pública para llegar efectivamente a los ciudadanos.

La gestión pública tiene un enfoque orientado a resultados. Este busca mejorar la calidad de las intervenciones gubernamentales mediante la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos públicos. Este modelo se basa en la formulación de políticas públicas sustentadas en evidencia, la planificación estratégica, y la evaluación constante del desempeño institucional. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2025) expone lo siguiente:

El enfoque de gestión pública orientada a resultados tiene como objetivo mejorar la calidad de las intervenciones gubernamentales, buscando la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos públicos, con estándares de calidad y equidad.

Planeación estratégica

La planeación estratégica en comunicación organizacional se entiende como un proceso sistemático mediante el cual una institución define sus objetivos a largo plazo y establece las

estrategias necesarias para alcanzarlos, considerando tanto sus capacidades internas como las condiciones del entorno.

Según Broom y Dozier (1990), este tipo de planeación implica decidir dónde se quiere estar en el futuro y cómo se llega hasta ahí, lo que convierte a la comunicación en una herramienta clave para la gestión institucional. Por su parte, Palacios Rodríguez (2020) señala que la planeación estratégica permite identificar oportunidades y amenazas futuras, facilitando la toma de decisiones presentes que orienten a la organización hacia un futuro deseado. Así, la planeación estratégica no solo organiza acciones comunicativas, sino que las articula con la misión institucional, convirtiéndose en un instrumento funcional para enfrentar los desafíos del entorno y fortalecer la gestión organizacional.

Comunicación pública y medios regionales

La comunicación pública se refiere a los procesos mediante los cuales las instituciones del Estado interactúan con la ciudadanía a través de estrategias comunicativas que promueven la transparencia, la participación y el acceso a la información. Según Campillo-Alhama (2016), esta se basa en una “interacción relacional entre administración y ciudadanía” que permite construir políticas comunicativas con enfoque social.

En este marco, los medios regionales juegan un papel clave como canales de expresión de las identidades locales y como instrumentos de democratización del espacio público. Demers y Lavigne (2007) destacan que la comunicación pública debe facilitar el debate público y la construcción social de los temas colectivos. Por su parte, Avilés (2017) señala que los medios estatales, incluidos los regionales, deben garantizar el libre acceso a la información y diversas estrategias de participación para cumplir su función democrática.

Producto final

El producto final de la práctica profesional se orienta al fortalecimiento del Sistema Integrado de Gestión (SIG) en Canal Trece, mediante dos acciones principales: la actualización de tres formatos clave de gestión documental y el desarrollo de un tablero de control en Microsoft Power BI para el seguimiento de indicadores institucionales. Estas iniciativas buscan garantizar la coherencia con los objetivos establecidos en el Plan de Acción Institucional (PAI) y con los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Con ello, se pretende consolidar un sistema más eficiente y transparente, que facilite la trazabilidad de los procesos, optimice la toma de decisiones estratégicas y fortalezca la planeación organizacional bajo principios de mejora continua.

Formatos para actualizar

El primer apartado del producto final de la práctica se orienta al fortalecimiento del SIG mediante la actualización de tres formatos esenciales para la gestión institucional: Plan de Acción, Plan de Mejoramiento e Informe de PQRSD. La actualización del Plan de Acción busca garantizar la trazabilidad y el seguimiento efectivo de las metas estratégicas y operativas del canal, alineando cada iniciativa con los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y los objetivos del Plan Estratégico Institucional. Este formato constituye una herramienta fundamental para evaluar el cumplimiento de indicadores, priorizar actividades y asegurar la coherencia entre la planeación y la ejecución.

Por su parte, el Plan de Mejoramiento se actualiza con el propósito de fortalecer los mecanismos de control interno y auditoría, permitiendo gestionar hallazgos, riesgos y acciones correctivas de manera sistemática. Este documento es clave para garantizar la mejora continua, ya que establece

compromisos verificables y plazos definidos que contribuyen a la sostenibilidad de los procesos y al cumplimiento normativo.

Finalmente, el Informe de PQRSD se optimiza para consolidar la información relacionada con peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias, incorporando criterios de análisis que faciliten la caracterización de usuarios, la medición de tiempos de respuesta y la identificación de tendencias en los canales de atención. Esta actualización responde a la necesidad de fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas, en concordancia con la normativa vigente y las políticas de atención al ciudadano.

Tablero digital para seguimiento de indicadores institucionales

Como parte de la práctica profesional, se proyecta la creación de un tablero de control institucional que consolide información estratégica proveniente de los principales procesos del Canal Trece, tales como planeación, gestión documental, seguimiento a indicadores y control interno. Este instrumento se concibe como una solución tecnológica orientada a la optimización de la toma de decisiones y la reducción de los tiempos de consulta de cifras clave, permitiendo que la alta dirección y las áreas operativas accedan a datos actualizados en tiempo real.

El tablero tendrá la capacidad de integrar indicadores relacionados con el cumplimiento del Plan de Acción Institucional. Su diseño se fundamentará en principios de transparencia, eficiencia y accesibilidad, garantizando que la información se presente de manera clara, dinámica y comprensible para todos los niveles de la organización.

Además, esta herramienta contribuirá a fortalecer la cultura organizacional basada en datos, promoviendo la toma de decisiones informadas y la anticipación de riesgos mediante alertas tempranas y análisis comparativos. Con ello, Canal Trece no solo mejora sus procesos internos,

sino que también consolida su compromiso con la modernización institucional y la implementación de prácticas alineadas con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

Metodología

El desarrollo de los productos finales se llevó a cabo mediante una metodología estructurada en cuatro fases: diagnóstico, diseño, implementación y validación, garantizando la coherencia con los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y las políticas institucionales de Canal Trece.

- 1. Fase de diagnóstico:** Se realizó un análisis detallado de formatos claves en la gestión (Plan de Acción, Plan de Mejoramiento e Informe de PQRSD) y de los procesos asociados a su uso. Se identificaron brechas, duplicidades y oportunidades de mejora mediante revisión documental, entrevistas con líderes de proceso y análisis normativo (Ley 594 de 2000, Resolución 1519 de 2020, Decreto 1083 de 2015). Paralelamente, se revisaron los indicadores estratégicos del canal para definir cuáles serían integrados en el tablero de control, priorizando aquellos relacionados con los informes de gestión de las últimas vigencias.
- 2. Fase de diseño:** Con base en los hallazgos del diagnóstico, se elaboraron las nuevas versiones de los formatos, incorporando ajustes en estructura, campos obligatorios y mecanismos de trazabilidad. El diseño se orientó a la estandarización y simplificación, asegurando que los formatos respondieran a las necesidades de control interno y seguimiento institucional. De manera simultánea, se definió la arquitectura del tablero en Power BI, estableciendo los indicadores clave, las fuentes de datos y los parámetros de visualización que facilitarían la toma de decisiones estratégicas.

- 3. Fase de implementación:** Se ejecutó la actualización de los formatos en los sistemas internos del canal, garantizando su disponibilidad para los procesos responsables. Se capacitó a parte del personal en el uso de los nuevos formatos y se documentaron los procedimientos asociados. En cuanto al tablero, se desarrolló la herramienta en Power BI, integrando los indicadores definidos y configurando visualizaciones dinámicas que permitieran reducir los tiempos de consulta y mejorar la eficiencia en el análisis de datos.
- 4. Fase de validación y mejora continua:** Finalmente, se verificó el cumplimiento de los objetivos planteados mediante pruebas funcionales y revisión por parte de los líderes de proceso. Se aplicaron ajustes derivados de la retroalimentación y se establecieron mecanismos de seguimiento para garantizar la actualización periódica de los formatos y la sostenibilidad del tablero de control de indicadores.

En síntesis, la metodología aplicada permitió garantizar un desarrollo ordenado y coherente de los productos finales, asegurando su alineación con los lineamientos institucionales y normativos vigentes. El enfoque por fases facilitó la identificación de necesidades, el diseño funcional, la implementación efectiva y la validación de los resultados, consolidando herramientas que fortalecen la gestión documental y la toma de decisiones estratégicas en Canal Trece.

Resultados

La sección de resultados expone el producto final realizado durante el desarrollo de la práctica profesional en Canal Trece, derivados de las actividades orientadas al fortalecimiento del Sistema Integrado de Gestión (SIG), dando lugar a su vez a la implementación de herramientas tecnológicas para la optimización de procesos institucionales. Estos resultados reflejan el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de trabajo, evidenciando avances significativos en la actualización de formatos estratégicos, la estandarización de procedimientos y la creación de mecanismos que

facilitan la toma de decisiones basadas en datos. Asimismo, se presentan los logros alcanzados en términos de eficiencia, transparencia y alineación con los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), consolidando aportes concretos a la modernización y sostenibilidad de la gestión pública en el canal.

Actualización del formato #1 – Informe trimestral del Plan de Acción

La actualización del formato del informe trimestral del Plan de Acción constituye una mejora sustancial en la gestión documental y el seguimiento institucional, al pasar de un esquema narrativo poco estructurado a un diseño tabular que organiza la información de manera lógica y funcional.

Tr=ce

Informe de seguimiento a la ejecución del plan de acción 2025, segundo trimestre:

Línea estratégica #1: Más Innovadores

Objetivo estratégico: Desarrollar contenidos transmedia que aumenten la experiencia de las audiencias, convirtiéndolos en un canal regional innovador referente a nivel nacional e internacional.

INICIATIVA: Fortalecer contenidos regionales.

- **Meta 1:** Contenidos in-house (Aumentar la cantidad de contenido de las regiones más apartadas y aumentar las transmisiones que reflejen las acciones autóctonas expresadas desde el territorio) Meta: Final de periodo 20% (5% anual= acumulativo)

Para el segundo trimestre del año se evidencia un reporte de 312 horas de las 346 requeridas para dar cumplimiento, esto representa un 90.0% de cumplimiento para el trimestre.

El avance de ejecución para el segundo trimestre del año es de 429 horas, de un total de 1387 horas programadas como meta, lo que representa un 31 % de cumplimiento. De estas, 312 horas corresponden al segundo trimestre del año.

Se adjunta el enlace con el detalle de las horas correspondientes a los programas in house. Se espera un aumento de horas por el programa Geekers, que durante el segundo trimestre se encontraba en fase de preproducción.

- **Meta 2:** Laboratorio de contenidos: TreceLab Meta:4 al final del periodo. Realizar la coproducción para la finalización de 2 proyectos audiovisuales desarrollados en el marco del laboratorio de contenidos TreceLab.


En el reporte se registra un 25% para la meta establecida en relación con el objetivo del trimestre 2 del 2025 y un 6% del acumulado del año.

Durante el trimestre se avanzó en el estudio previo, la proyección o borrador del ECO, así como en la recolección de los documentos necesarios para la firma de la coproducción de la película Entre 2 Aguas, ganadora de la convocatoria Cinema Trece Lab 2024. Para el tercer y cuarto trimestre se prevé continuar con el proceso, concretando la firma del contrato y el cumplimiento de los entregables establecidos

Tel: 6051373 | planeacion@canaltrece.com.co
Planeación

El nuevo formato agrupa los datos por líneas estratégicas, objetivos, iniciativas y productos, incorporando columnas específicas para metas, porcentajes de cumplimiento y observaciones trimestrales, lo que facilita la trazabilidad y el análisis comparativo.

Ilustración 2: Formato actualizado - Informe trimestral de Plan de Acción

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: N/A
	OFICINA DE PLANEACIÓN	Versión: 1
	INFORME TRIMESTRAL PLAN DE ACCIÓN	Trimestre: 2 Año: 2025

1. Generalidades

El Plan de Acción en Canal Trece es la herramienta de gestión que traduce los objetivos estratégicos del canal en metas concretas y medibles para cada vigencia. Su propósito es garantizar el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional mediante acciones específicas que abarcan procesos misionales, estratégicos, de apoyo y de evaluación. Este informe se genera de manera trimestral desde la Oficina de Planeación.

2. Matriz de control

	Objetivo Estratégico	Iniciativa
LÍNEA ESTRATÉGICA #1 <i>Más Innovadores</i>	Desarrollar contenidos transmedia que aumenten la experiencia de las audiencias, convirtiéndonos en un canal regional innovador referente a nivel nacional e internacional.	Fortalecer contenidos regionales.

# de producto	Producto	Meta de producto	Observaciones trimestrales
1	Contenidos in-house realizados (Aumentar la cantidad de contenido de las regiones más apartadas y aumentar las transmisiones que reflejen las acciones autóctonas expresadas desde el territorio)	Final de periodo 20% (5% anual= acumulativo)	<p>1. Para el segundo trimestre del año se evidencia un reporte de 312 horas de las 346 requeridas para dar cumplimiento, esto representa un 90.0% de cumplimiento para el trimestre.</p> <p>2. El avance de ejecución para el segundo trimestre del año es de 429 horas, de un total de 1387 horas programadas como meta, lo que representa un 31 % de cumplimiento. De estas, 312 horas corresponden al segundo trimestre del año.</p> <p>3. Se adjunta el enlace con el detalle de las horas correspondientes a los programas in house. Se espera un aumento de horas por el programa</p>

Esta estructura responde a los principios del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), al permitir una gestión por resultados más clara y verificable. Además, se integran enlaces directos

a evidencias, indicadores cuantitativos y acumulados anuales, fortaleciendo la transparencia y la rendición de cuentas. Asimismo, el orden jerárquico por líneas estratégicas (Más Innovadores, Más Conectados, Más Productivos) facilita la priorización de acciones y la evaluación del impacto en cada eje del plan. En comparación con el formato anterior, que presentaba información dispersa y sin diferenciación clara entre metas y avances, el nuevo diseño optimiza la lectura, reduce la ambigüedad y promueve la toma de decisiones basada en datos. En suma, esta actualización no solo mejora la presentación del informe, sino que lo convierte en una herramienta estratégica para el control interno, la auditoría y la gestión eficiente de los procesos institucionales.

Actualización del formato #2 – Plan de Mejoramiento

La actualización del formato del Plan de Mejoramiento constituye un avance significativo en la gestión institucional, al pasar de un esquema tradicional con información dispersa a un diseño estructurado, estandarizado y alineado con los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). El nuevo formato incorpora una columna específica para la alineación con políticas MIPG, lo que permite vincular cada acción con dimensiones estratégicas como Gestión del Riesgo, Transparencia, Control Interno y Talento Humano, fortaleciendo la coherencia normativa y la trazabilidad.

A su vez, se optimiza la estructura mediante la inclusión de campos como unidad de medida, cantidad prevista, fechas de inicio y terminación, plazo en semanas y porcentaje de avance físico, lo que facilita la planeación, el seguimiento y la evaluación por resultados. Las observaciones adquieren un carácter más estratégico, al integrar evidencias y proyecciones, contribuyendo a la transparencia y la rendición de cuentas. Esta estandarización no solo mejora la usabilidad del documento, sino que lo convierte en una herramienta apta para la digitalización y el análisis en

tiempo real mediante tableros dinámicos, consolidando el formato como un instrumento clave para la toma de decisiones, el control interno y la mejora continua en la gestión pública.

Ilustración 3: Formato desactualizado – Plan de Mejoramiento

[11]		4	8	12	16	20	24
		MODALIDAD DE REGISTRO	CÓDIGO HALLAZGO	DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO	CAUSA DEL HALLAZGO	ACCIÓN DE MEJORA	ACTIVIDADES / DESCRIPCIÓN
1	FILA_1	2 AVANCE ó SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	HAD7-10	Publicidad de la contratación de la entidad - La contratación de la entidad no se está publicando en un sitio visible ni en su página de internet.	Inadecuada realización de las actividades de publicidad de la gestión contractual de la Entidad.	Entregar plan de acción sobre la migración del proceso contractual a SECOPII. Realizar un plan de acción sobre las actividades, que se deben implementar internamente para	Atendiendo la fecha de los hallazgos, se observa que en su momento no hubo acciones materiales al respecto, no obstante, desde inicios del año 2014, la entidad dio inicio a la implementación de la publicación en Secop II y página WEB.
2	FILA_1	2 AVANCE ó SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	HAD7-10	Publicidad de la contratación de la entidad - La contratación de la entidad no se está publicando en un sitio visible ni en su página	Inadecuada realización de las actividades de publicidad de la gestión contractual de la Entidad	Actualización de información en página web de la Entidad.	Publicar integralmente la información de la gestión contractual.
3	FILA_2	2 AVANCE ó SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	HA 9-10	Ausencia de revisión y supervisión en los contratos - Con los soportes allegados, se pudo determinar que los contratos 11, 12 y 26 de 2010 cuyo objeto se relacionan con la producción de programas de televisión, no contienen las "actas de revisión de ser", tal como lo establece el Manual de Procesos y Procedimientos (gestión	Inadecuada realización de las actividades de supervisión.	Contratar supervisores de apoyo para los procesos de producción y de gestión comercial y de proyectos	Para cada uno de los contratos interadministrativos y/o convenios contratar (1) un gestor como supervisor para el seguimiento de la ejecución contractual.

Ilustración 4: Formato actualizado – Plan de Mejoramiento

Tr-ce		N-3		PLAN DE MEJORAMIENTO				
Tipo modalidad	Formulario	Moneda Informe	Entidad	Fecha	Periodicidad			
53	400	1	329	30/06/2025	Semestral			
7	MODALIDAD DE REGISTRO	CÓDIGO HALLAZGO	DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO	CAUSA DEL HALLAZGO	ACCIÓN DE MEJORA	ALINEACIÓN MIPG	LAZO EN SEMANAS	ACTIVIDADES / AVANCE FÍSICO DE EJECUCIÓN
1	AVANCE DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	HAD7-10	Publicidad de la contratación de la entidad - La contratación de la entidad no se está publicando en un sitio visible ni en su página de internet.	Inadecuada realización de las actividades de publicidad de la gestión contractual de la Entidad.	Entregar plan de acción sobre la migración del proceso contractual a SECOPII. Realizar un plan de acción sobre las actividades, que se deben implementar internamente para publicar la contratación en SECOPII			100%
2	AVANCE DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	HAD7-10	Publicidad de la contratación de la entidad - La contratación de la entidad no se está publicando en un sitio visible ni en su página de internet.	Inadecuada realización de las actividades de publicidad de la gestión contractual de la Entidad	Actualización de información en página web de la Entidad.			100%
3	AVANCE DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	HA9-10	Ausencia de revisión y supervisión en los contratos - Con los soportes allegados, se pudo determinar que los contratos 11, 12 y 26 de 2010 cuyo objeto se relacionan con la producción de programas de televisión, no contienen las "actas de revisión de ser", tal como lo establece el Manual de Procesos y Procedimientos (gestión jurídica).	Inadecuada realización de las actividades de supervisión.	Contratar supervisores de apoyo para los procesos de producción y de gestión comercial y de proyectos			100%

Actualización del formato #3 – Informe de PQRSD

La actualización del formato del Informe Trimestral de PQRSD representa un cambio estético, así como una transformación funcional orientada a la eficiencia y la calidad de la información. El nuevo diseño permite consolidar los datos de manera más clara y homogénea, reduciendo la dispersión de cifras y facilitando su interpretación por parte de los equipos de gestión.

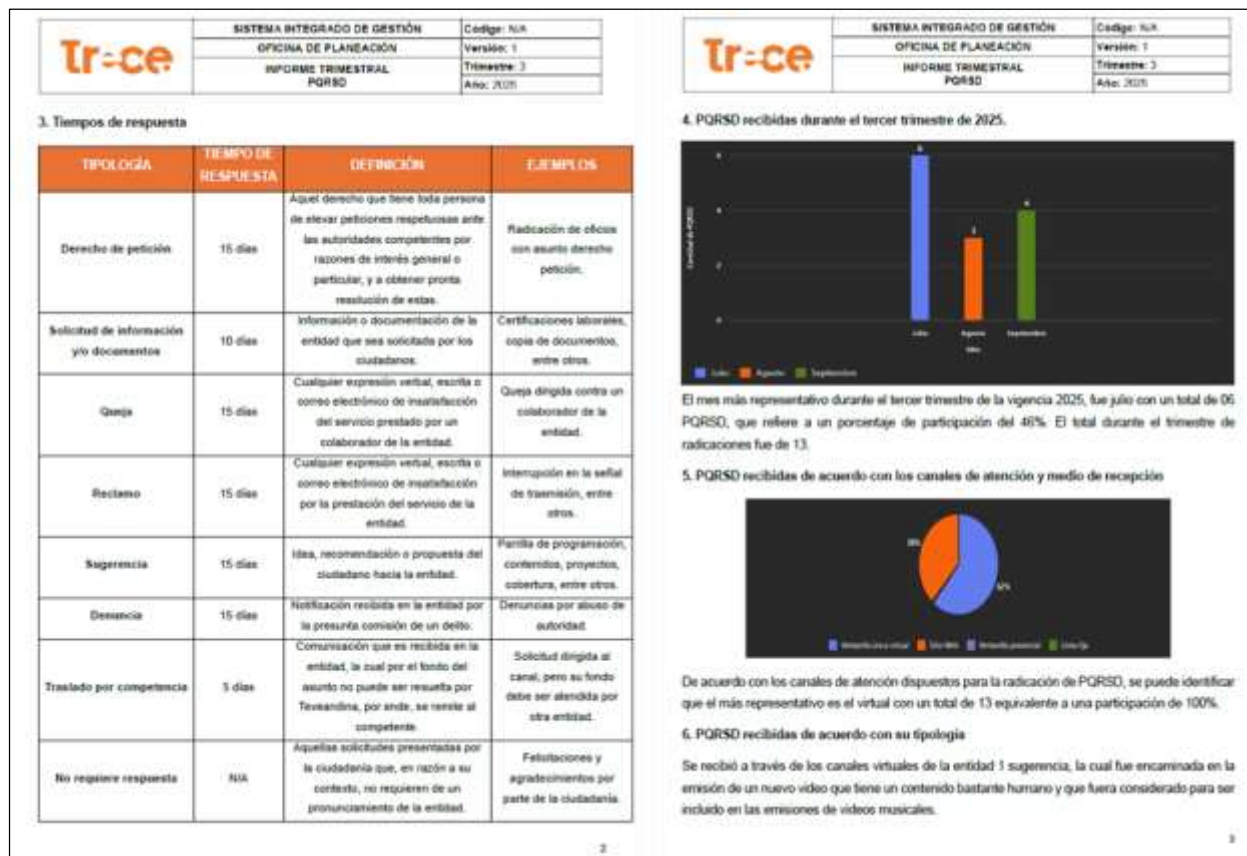
Ilustración 5: Formato desactualizado – Informe trimestral PQRSD



Esta mejora abre la posibilidad de migrar hacia un esquema de presentación anual, en el que las cifras de PQRSD se expongan mediante informes ejecutivos, en lugar de reportes trimestrales

extensos. Este cambio contribuirá a optimizar los tiempos de elaboración, disminuir la carga administrativa y generar insumos más estratégicos para la toma de decisiones.

Ilustración 6: Formato actualizado – Informe trimestral PQRSO



Además, el formato actualizado comienza a alinearse con los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), al promover la estandarización y la coherencia entre los documentos institucionales. La generación de formatos parejos fortalece la trazabilidad, la transparencia y la rendición de cuentas, asegurando que la información se presente bajo criterios uniformes y orientados a resultados. En este sentido, la actualización plantea una mejora en la presentación de los datos, así también consolida el informe ejecutivo como una herramienta estratégica para la modernización institucional y la gestión eficiente de los procesos de atención al ciudadano.

Tablero de indicadores institucionales

Como agregado al producto final de la práctica profesional, se desarrolló un tablero interactivo en Power BI orientado al seguimiento y análisis de indicadores institucionales. Este tablero consolida información estratégica del Canal Trece en un entorno visual dinámico, permitiendo la toma de decisiones basada en datos y la optimización de procesos de planeación y gestión.

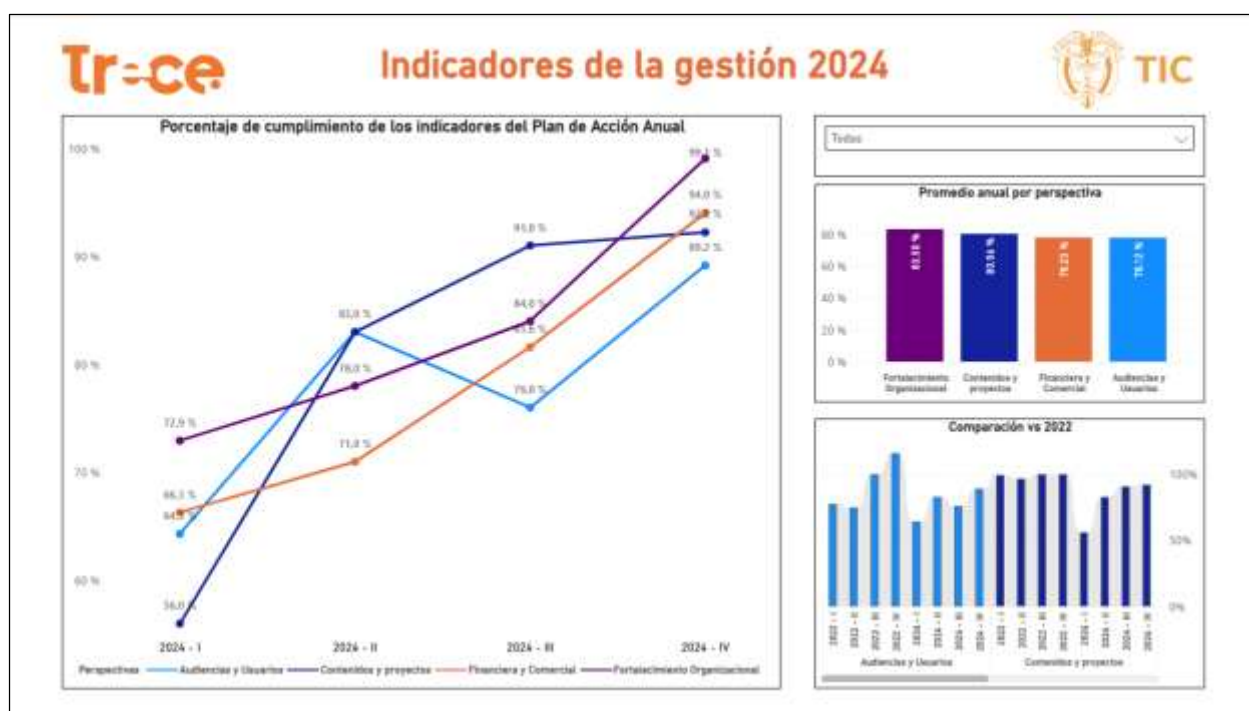
- **Portada y navegación:** La primera página actúa como menú principal, ofreciendo navegación intuitiva hacia las secciones del tablero mediante botones interactivos. Esta estructura mejora la usabilidad y permite que el usuario acceda rápidamente a indicadores específicos sin recorrer todo el informe. El diseño es escalable, lo que facilita la incorporación de nuevas páginas o métricas en el futuro.

Ilustración 7: Portada del Tablero de Indicadores Institucionales



- Indicadores de la gestión:** La segunda página del tablero presenta el análisis del cumplimiento del Plan de Acción Anual 2024 mediante visualizaciones dinámicas que permiten observar la evolución trimestral de las perspectivas estratégicas, el promedio anual por cada una y la comparación histórica con el año 2022, lo que facilita identificar tendencias, brechas y áreas críticas en tiempo real; esta estructura aprovecha la interactividad de Power BI para segmentar información y reducir tiempos de análisis, fortaleciendo la toma de decisiones basada en evidencia.

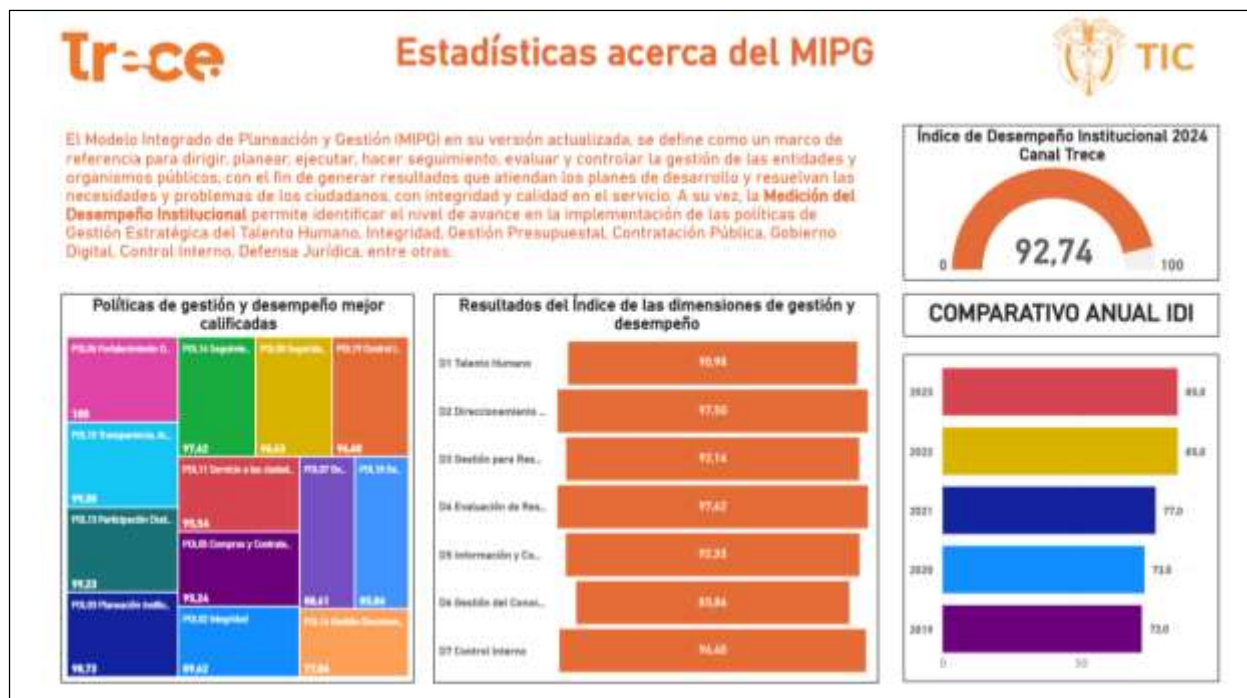
Ilustración 8: Apartado de indicadores de gestión en el tablero



- Estadísticas acerca del MIPG:** La última página integra estadísticas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), incorporando el Índice de Desempeño Institucional (IDI) en formato de velocímetro, resultados por dimensiones clave como Talento Humano y Control Interno, un mapa de calor para políticas mejor calificadas y un comparativo anual desde 2019, lo que permite evaluar el nivel de desempeño de la entidad y detectar oportunidades de mejora.

En conjunto, estas páginas consolidan un sistema escalable y actualizable que centraliza indicadores estratégicos, garantiza transparencia y facilita la alineación con estándares normativos, convirtiéndose en una herramienta tecnológica que optimiza la gestión institucional y promueve la cultura organizacional orientada a datos.

Ilustración 9: Apartado de estadísticas acerca del MIPG en el tablero



Conclusiones

La práctica profesional en Canal Trece permitió evidenciar la relevancia de articular los conocimientos adquiridos en el ámbito académico con la gestión institucional, logrando avances significativos en la optimización de procesos internos y en la implementación de herramientas tecnológicas orientadas a la mejora continua. El trabajo desarrollado se enmarcó en los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), fortaleciendo la trazabilidad y la estandarización de documentos clave del Sistema Integrado de Gestión (SIG), lo que contribuye a garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y el cumplimiento normativo. La

actualización de formatos estratégicos como el Plan de Acción, el Plan de Mejoramiento y el Informe de PQRS permitió consolidar mecanismos más eficientes para el seguimiento de indicadores y la gestión documental, reduciendo riesgos asociados a la dispersión de información y mejorando la capacidad de respuesta institucional.

De manera complementaria, la creación del tablero interactivo en Power BI representa un aporte sustancial a la modernización de la gestión pública, al centralizar indicadores en un entorno visual dinámico que facilita el análisis comparativo, la identificación de tendencias y la toma de decisiones basada en datos. Esta herramienta no solo optimiza la consulta de información en tiempo real, sino que también es escalable y adaptable, lo que garantiza su sostenibilidad en el tiempo y su capacidad para incorporar nuevas métricas, comparativos históricos y proyecciones futuras. El tablero, además, promueve la cultura organizacional orientada a resultados y fortalece la capacidad analítica de la entidad, alineándose con las exigencias del MIPG en materia de gestión con valores, control interno y evaluación del desempeño.

En síntesis, la práctica profesional demostró que la integración de metodologías de gestión pública con soluciones tecnológicas incrementa la eficiencia institucional y potencia la generación de valor público. Este proceso no solo contribuyó al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Canal Trece, sino que también sentó las bases para una gestión más transparente, participativa y orientada a la mejora continua.

Referencias bibliográficas

1. Canal Trece. (s, f.). *Historia del Canal Trece*. Recuperado de:
https://www.teveandina.gov.co/informacion-de-interes/historia_del_canal_trece/
2. Canal Trece. (2025). *Canal Trece celebra 27 años de historia, conectando las regiones con innovación y liderazgo en la televisión pública colombiana*. Recuperado de:
<https://canaltrece.com.co/noticias/canal-trece-celebra-27-anos-de-historia-conectando-las-regiones-con-innovacion-y-liderazgo-en-la-television-publica-colombiana/>
3. Canal Trece. (s, f.). *Misión, visión, funciones y deberes*. Recuperado de:
<https://www.teveandina.gov.co/informacion-de-la-entidad/mision-vision-funciones-y-deberes/>
4. Departamento Administrativo de Función Pública. (s, f.). *Micrositio del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Recuperado de: <https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipg>
5. Departamento Administrativo de Función Pública. (s, f.). *Conozca MIPG*. Recuperado de:
<https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipg/conozca-mipg>
6. Departamento Administrativo de Función Pública. (s, f.). *Glosario*. Recuperado de:
https://www1.funcionpublica.gov.co/glosario/-/wiki/Glosario+2/Sistema+Integrado+de+Gesti%C3%B3n+%3COPEN_PARENTHESIS%3ESIG%3CCLOSE_PARENTHESIS%3E
7. Departamento Administrativo de Función Pública. (2021). *Marco General del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional*. Recuperado de:
<https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Marco+General+Sistema+de+Gesti%C3%B3n+->

- +Modelo+Integrado+de+Planeaci%C3%B3n+y+Gesti%C3%B3n+MIPG+-
+Versi%C3%B3n+2+-+Julio+2018.pdf/12861a42-8ff2-95c0-f513-b2085bcf90f7
8. Muñoz, P. (2020). *La gestión pública: de los modelos al territorio*. Recuperado de:
<http://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/1457>
 9. Galinelli, B. y Migliore, A. (2015). *Administración y gestión pública ¿De qué hablamos cuando hablamos de gestión?* Recuperado de:
https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/125307/Documento_completo.pdf?sequence=1
 10. Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL. (2025). *Gestión por resultados*. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/temas/gestion-resultados>
 11. Broom, G. M. y Dozier, D. (1990). *Using Research in Public Relations. Application to Program Management*. Recuperado de: <https://archive.org/details/usingresearchinp0000broo>
 12. Palacios Rodríguez, M. (2020). *Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones*. Recuperado de:
https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-49322020000200006
 13. Campillo-Alhama, C. (2016). *La comunicación pública: una delimitación conceptual a partir de su objeto*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/310/31048480019.pdf>
 14. Demers, F. y Lavigne, A. (2007). *La comunicación pública: una prioridad contemporánea de investigación*. Recuperado de: <https://scielo.org.mx/pdf/comso/n8/0188-252X-comso-08-65.pdf>
 15. Avilés, C. (s. f.). *Lo público y los medios estatales de comunicación*. Recuperado de:
https://www.academia.edu/34593535/LO_P%C3%9ABLICO_Y_LOS_MEDIOS_ESTATALES_DE_COMUNICACI%C3%93N