

**LINEAMIENTOS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL MINISTERIO DE
SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL**

YENNIFER VIVIANA CANO ISAZA

Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Comunicación

Directora:

TERESA DEL PILAR NIÑO BENAVIDES

**Pontificia Universidad Javeriana
Facultad de Comunicación y Lenguaje
Maestría en Comunicación**

Bogotá

2012

26 de junio de 2012

Profesor
JOSE MIGUEL PEREIRA
Director
Maestría en comunicación
Facultad de comunicación y lenguaje
Universidad Pontificia Javeriana
Ciudad

Respetado Doctor:

En calidad de asesora del trabajo de grado la estudiante Yennifer Viviana Cano Isaza, presento a Usted su escrito titulado: “*Lineamientos de comunicación interna para el Ministerio de Salud y Protección Social*”, como requisito para optar al título de Magister en Comunicación Social. Considero que el trabajo cumple con los requisitos académicos y técnicos exigidos por la Facultad.

En el documento se aprecia el resultado de su proyecto de investigación realizado a partir del diagnóstico del estado de las comunicaciones internas en el Ministerio de Salud y Protección Social, para luego formular los lineamientos para una política de coordinación y gestión de comunicación institucional.

La autora realizó una investigación de campo y vinculó la teoría a la práctica en gestión de la comunicación en una institución del Estado, alcanzando satisfactoriamente los objetivos propuestos en su anteproyecto.

Cordialmente,

Teresa del Pilar Niño Benavides
Directora del Trabajo de Grado

Bogotá, 26 de junio de 2012

Profesor
JOSE MIGUEL PEREIRA
Director
Maestría en comunicación
Facultad de comunicación y lenguaje
Universidad Pontificia Javeriana
Ciudad

Cordial saludo,

Presento a usted mi Trabajo de Grado: Lineamientos de comunicación interna para el Ministerio de Salud y Protección Social.

Este trabajo es el resultado del diagnóstico del estado de las comunicaciones internas en el Ministerio de Salud y Protección Social, con el cual logré formular los lineamientos para una política de coordinación y gestión de comunicación institucional.

En el proceso de investigación aplique distintos instrumentos de recolección de información que exponen un panorama general del tema. Para finalizar realice las recomendaciones pertinentes para los lineamientos de comunicación en la entidad.

Espero que el presente trabajo sea provechoso en el ámbito académico y sea punto de partida para futuros estudios que articulen la Comunicación Organizacional en las entidades del estado.

Atentamente,

Yennifer Viviana Cano Isaza

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ASESORIA DEL TRABAJO DE GRADO
EVALUACION DEL ASESOR

Sr.(a) Asesor(a): La Asignatura Proyecto de Tesis II o Seminario de Tesis II requiere, como las demás asignaturas, de dos notas parciales correspondientes al 60% y una nota final correspondiente al 40% para una definitiva correspondiente al 100%. En esta evaluación usted debe considerar el proceso de elaboración del Trabajo y su producto final.

TITULO DEL TRABAJO: *Lineamientos de comunicación interna para el Ministerio de la Protección Social*

ESTUDIANTE: *Yennifer Viviana Cano Isaza*

Documento: *43.976.153*

Calificación: (1-5): *4.0*

30% **30%** **40%** **Definitiva** **En letras**

4.0	4.0	4.0	4.0	Cuatro punto cero
------------	------------	------------	------------	--------------------------

OBSERVACIONES (Justificación de la Calificación)

--

Fecha: *junio 15 de 2012*

Nombre del asesor: *TERESA DEL PILAR NIÑO BENAVIDES*

Documento: *41.798.773 de Bogotá*

Teléfono: *3134240340* **Email:** *nino-t@javeriana.edu.co*

Firma: _____

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA – FACULTAD DE COMUNICACION Y
LENGUAJE
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN**

RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

I. FICHA TÉCNICA DEL TRABAJO

1. Autora: Yennifer Viviana Cano Isaza

2. Título del Trabajo: Lineamientos de comunicación interna para el Ministerio de Salud y Protección Social

3. Tema central:

Lineamientos y políticas de comunicación para instituciones del estado

4. Subtemas afines:

La comunicación institucional, Elementos del proceso de la comunicación, Comunicación organizacional, Lineamientos y políticas de comunicación, Comunicación interna para el cambio.

5. Asesor del Trabajo: Teresa del Pilar Niño Benavides

6. Fecha de presentación: Mes: junio Año: 2012 Páginas: 70

II. RESEÑA DEL TRABAJO DE GRADO

1. Objetivo o propósito central del Trabajo:

Formular los lineamientos para una política de comunicación interna en el Ministerio de Salud y Protección Social

2. Contenido

1. Introducción
2. Determinación del problema
3. Objetivos

4. Justificación
5. Marco de referencia
6. Hipótesis
7. Definiciones conceptuales y operacionales
8. Metodología
9. Resultados y análisis
10. Recomendaciones
11. Bibliografía
12. Anexos

3. Autores principales: Irene Vasilachis, Jorge Aguilera, María Teresa Sáenz Blanco, M. del Pozo Lite y Juan Camilo Jaramillo.

4. Conceptos clave

1. La comunicación
2. Comunicación organizacional
3. Lineamientos y políticas de comunicación
4. Comunicación interna para el cambio

5. Proceso metodológico.

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo o etnográfico, con el fin de realizar el diagnóstico del estado de las comunicaciones internas en la institución, se identificó la percepción que de ellas tienen los actores claves, tales como la Ministra, la Asesora de Comunicaciones Estratégicas y los profesionales de la oficina de comunicaciones. En la recolección de información se utilizaron instrumentos de análisis cualitativo y cuantitativo, que permitieron realizar un diagnóstico confiable acerca de la calidad, y pertinencia de la comunicación en el Ministerio de Salud y Protección Social, permitiendo así formular los lineamientos de comunicación de la institución.

6. Reseña del Trabajo

Esta investigación es un espacio de reflexión, resultado de un diagnóstico sobre el estado actual de la comunicación interna en el Ministerio de Salud y Protección Social, con base en las experiencias, las percepciones y opiniones de los integrantes de la Institución. Este diagnóstico empleó herramientas como las entrevistas semi-estructuradas para los Directivos, la estructurada para los miembros de la Oficina de Comunicaciones y el sondeo para los servidores de la entidad, sus resultados fueron analizados a la luz de la técnica de la triangulación; logrando así la formulación de lineamientos de comunicación para la entidad, los cuales propenderán por el desarrollo de estrategias de comunicación internas claras, con un propósito firme de contribuir al cumplimiento de los objetivos misionales de la institución, por medio de procesos comunicativos confiables.

III. PRODUCCIONES TECNICAS O MULTIMEDIALES

- 1. Formato :** impreso
- 2. Duración para audiovisual:** no aplica
- 3. Material Impreso:** Tipo: tesis impresa.
- 4. Descripción del contenido:** Esta tesis tiene 12 capítulos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia, porque sin su apoyo no hubiera sido posible nada en mi vida, y a quienes después de dos años sin cumplirles muchas citas, aún creen que valió la pena. A mis padres porque me enseñaron que todo se gana con esfuerzo. A Tata porque en momentos de penumbra me dio luz y ejemplo de dedicación, a Naty y Stepha porque demuestran que las generaciones venideras pueden ser mejores.

A Pablo que me aguanta los traspasos, llenos de divagaciones entre teorías, además de mis faltas de atención, y a quien espero dedicar más tiempo.

A Hilda Mar Rodríguez, mi maestra de maestras, quien me empujó al universo del conocimiento, con un: tú puedes.

A la Ministra Beatriz y mi jefa Laura, por creer en mí trabajo.

Y a Tere mi asesora, quien con todas las dificultades del caso, nunca musitó un no como respuesta.

Contenido

1.	INTRODUCCIÓN	13
2.	DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	14
3.	OBJETIVOS	16
3.1.	Objetivo general	16
3.1.1.	Objetivos específicos	16
4.	JUSTIFICACIÓN	17
5.	MARCO DE REFERENCIA	19
5.1.	La institución: El Ministerio de Salud y Protección Social	19
5.2.	Proceso de escisión: Ministerio de Protección Social: Ministerio de Salud y Protección Social y Ministerio de Trabajo	20
5.3.	Oficina asesora de comunicaciones	22
5.4.	Modelo Estándar de Control Interno (MECI)	24
5.5.	MECI en el Ministerio de Salud y Protección Social	26
5.6.	Políticas de comunicación e información del Ministerio de Protección	28
5.7.	Modelo de Gestión Ética para Entidades del Estado	28
6.	HIPÓTESIS	30
7.	DEFINICIONES CONCEPTUALES Y OPERACIONALES	30
7.1.	La comunicación	30
7.1.1.	¿Qué es Comunicación?	32
7.1.2.	Elementos del proceso de la comunicación:	33
7.2.	Comunicación organizacional	35
7.3.	Lineamientos y políticas de comunicación	39
7.4.	Comunicación interna para el cambio	42
8.	METODOLOGÍA	46
8.1.	El muestreo cualitativo	52
8.1.1.	La entrevista	53
8.1.1.1.	Entrevistas estructuradas	54

8.1.1.2.	Entrevista semiestructurada	54
8.1.2.	Sondeo.....	55
8.2.	Análisis de resultados.....	56
9.	RESULTADOS Y ANÁLISIS	57
9.1.	Resultados del cruce de información obtenida por instrumento en cada variable.....	59
9.1.1.	Entrevista Semi estructurada aplicada a Directivos	59
9.1.2.1.	Calidad de las comunicaciones internas	60
9.1.2.2.	Necesidad de los lineamientos.....	61
9.1.3.1.	Calidad de las comunicaciones internas	62
9.1.3.2.	Conocimiento	63
9.1.3.3.	Asertividad	63
9.1.3.4.	Necesidad de los lineamientos.....	64
9.1.4.	Resultados del cruce de la información entre variables obtenidos por cada instrumento	64
9.1.4.1.	Calidad de las comunicaciones internas	64
	Conocimiento	65
9.1.4.2.	Asertividad	65
9.1.4.3.	Necesidad de los lineamientos.....	65
9.2.	Resultados del cruce de información obtenida por variables.....	66
10.	CONCLUSIONES Y HALLAZGOS	69
11.	RECOMENDACIONES	73
12.	BIBLIOGRAFÍA.....	77
13.	ANEXOS	84

1. INTRODUCCIÓN

Esta investigación es un espacio de reflexión, resultado de un diagnóstico sobre el estado actual de la comunicación interna en el Ministerio de Salud y Protección Social, con base en las experiencias, las percepciones y opiniones de los integrantes de la institución. Este diagnóstico empleó herramientas como las entrevistas semi-estructuradas para los Directivos, la estructurada para los miembros de la Oficina de Comunicaciones y el sondeo para los servidores de la entidad, sus resultados fueron analizados a la luz de la técnica de la triangulación; logrando así la formulación de lineamientos de comunicación para la entidad, los cuales propenderán por el desarrollo de estrategias de comunicación internas claras, con un propósito firme ayudando a cumplir los objetivos misionales de la institución, por medio de procesos comunicativos confiables

La comunicación interna es uno de los ejes fundamentales de las organizaciones, y más en una entidad del Estado como el Ministerio de Salud y Protección Social, puesto que es por medio de ella que se construyen y socializan los procesos y los resultados del sistema de salud de todo el país. Es por ello, que han surgido diferentes iniciativas a nivel del gobierno nacional, que desde 2005 ha implantado el Modelo Estándar de Comunicación Interna, (MECI), que dicta algunas directrices sobre la comunicación en las entidades del estado, esta labor también se encuentra reglamentada en el artículo 1° de la Ley 87 de 1993, “por la cual también se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones”, este modelo se encuentra compuesto por una serie de Subsistemas, Componentes y Elementos de Control, entre los que tiene en cuenta el área de comunicaciones, es por esto que el MECI, hace parte de los antecedentes de esta tesis y se tiene en cuenta para el análisis y resultados del diagnóstico de comunicaciones realizado en el Ministerio de Salud y Protección Social.

2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

*“Una crisis puede y seguramente sucederá
¿Cuándo? Esa es la pregunta”.*
(Fearn-Banks)

El Ministerio de Salud y Protección Social, se encuentra en proceso de transición, es necesario realizar un acompañamiento para afrontar el cambio desde el ámbito comunicacional, por ello el objeto de esta tesis es *formular los lineamientos para una política de comunicación interna en el Ministerio de Salud y Protección Social*

El Ministerio es un ente gubernamental que cuenta con una infraestructura relativamente reciente, puesto que en el proceso de escisión del antiguo Ministerio de Protección Social, hoy Ministerio de Salud y Protección Social, incluyó un nuevo organigrama, en el cual figura una Oficina Asesora de Comunicaciones, hasta el momento dicha instancia no tiene unos lineamientos de gestión de comunicación claros, por lo que se hace necesario realizar una pesquisa al respecto para formularlos.

Se debe tener en cuenta que la comunicación, es un eje transversal a cualquier proceso en una organización y se ha convertido en una herramienta indispensable para el funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos de las mismas.

En el caso del Ministerio de Salud y Protección Social, el problema del área de comunicaciones es que los procesos se están llevando a cabo de manera informal, teniendo en cuenta que es una institución del estado con un alcance nacional o incluso internacional se hace necesario contar con unos lineamientos claros en las comunicaciones de la institución.

Los conceptos en los cuales se basa el presente trabajo son: comunicación, comunicación interna para el cambio y lineamientos y políticas de comunicación,

lineamientos que buscan dar las pautas para reorganizar el área de comunicaciones, en este caso del Ministerio de Salud y Protección Social, ayudando a garantizar que el flujo de comunicaciones y las actividades, estrategias y campañas realizadas desde allí, a fin de que se encuentren centralizadas y cumplan con las directrices institucionales y propendan por el cumplimiento de los objetivos de la organización.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Formular los lineamientos para una política de comunicación interna en el Ministerio de Salud y Protección Social.

3.1.1. Objetivos específicos

- ✓ *Realizar el diagnóstico del estado de las comunicaciones internas en el Ministerio de Salud y Protección Social.*
- ✓ Fortalecer a la oficina asesora de comunicaciones, permitiendo aunar esfuerzos frente a un objetivo común
- ✓ Apoyar el cumplimiento de los objetivos misionales de la institución con procesos de comunicación confiables

4. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo surge de la necesidad del Ministerio de Salud y Protección Social, de fortalecer el Área de Comunicaciones de la institución, para lo cual se realizó un diagnóstico del estado de las comunicaciones internas en la institución, proceso que permite detectar necesidades de comunicación, y formalizar los flujos de comunicación internos y externos.

Para una institución tener una política de comunicación es fundamental para demostrar los beneficios que ésta –la comunicación- trae a la organización al posicionarla estratégicamente entre sus competidores o ante sus stakeholders.

El presente estudio se encaminó a la construcción de unos lineamientos de comunicación claros, con el fin de tener una política de comunicación interna en el Ministerio de Salud y Protección Social, siendo estos la base para el funcionamiento de la comunicación dentro de la institución, teniendo como grupo responsable a la Oficina Asesora de Comunicaciones.

Establecer unos lineamientos de comunicación interna, permitirá el desarrollo de estrategias de comunicación internas claras, que van en un solo sentido acatando las directrices de la institución , permitiendo no sólo ayudar a cumplir los objetivos misionales de la institución sino que permitirán que al interior de la institución se lleven a cabo procesos comunicativos confiables, que propendan por el sostenimiento de las relaciones interpersonales más cercanas puesto que la comunicación posibilita que las personas, en este caso los trabajadores de la institución , estén informados y se sientan partícipes del día a día de la institución, lo que a su vez propicia que los procesos de cambio no sucedan de manera arbitraria sin previa difusión, divulgación y sensibilización, al igual que la información de lo que sucede en la institución con el trabajo de cada uno de los grupos que allí labora, se hace necesario que en la institución se conozca el trabajo que se está llevando a cabo, para ser replicado al exterior de la misma.

En esta investigación se realizó un diagnóstico, con el fin de establecer el estado de las comunicaciones internas en el Ministerio de Salud y Protección Social, teniendo como base el mismo, se formularon los lineamientos para una política de comunicación interna en la institución, en ellos se establece cómo espera la organización que se realicen las labores desde el punto de vista operativo y misional en el área de comunicación interna, estos parámetros tienen en cuenta las acciones de comunicación, sean cuales fueren las que se realicen, ayudando a mantenerlas dentro de un rango que además de identificar la organización, le permita tener procesos de comunicación interna sólidos y organizados.

Este trabajo se sustenta a partir de los resultados de la investigación cualitativa que inspiran y guían a la práctica, dictan intervenciones y producen políticas sociales. Los métodos cualitativos pueden ser empleados confiable y válidamente para evaluar, para documentar mecanismos de cambio micro analíticamente y para registrar transformaciones estructurales en la sociedad” (Morse, 2005d: 583).

La autora guía que orientó esta propuesta fue Irene Vasilachis, para quien la investigación con enfoque cualitativo responde a situaciones donde el *contexto de investigación es comprendido de manera deficiente, cuando los límites del campo de acción están mal definidos, cuando el fenómeno no es cuantificable.... Cuando el investigador supone que la situación ha sido concebida de manera restrictiva y el tema requiere ser reexaminado.*” (Morse, 2003: 833), por lo que la investigación cualitativa busca abordar las situaciones según el contexto y no homogeneizar resultados.

Así mismo, establecer una política de comunicaciones permite el empoderamiento de quienes hacen parte del proceso en primera instancia, y de los demás miembros de la institución en segunda. De igual manera apoya a las diferentes redes de trabajo, para que realicen sus labores dentro de parámetros previamente estandarizados.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. La institución: El Ministerio de Salud y Protección Social

El Ministerio de Salud y Protección Social, es una división administrativa del Gobierno colombiano, que según el Decreto 4107 de 2011, tiene los siguientes objetivos y funciones:

“Objetivos

El Ministerio de Salud y Protección Social tendrá como objetivos, dentro del marco de sus competencias, formular, adoptar, dirigir, coordinar, ejecutar y evaluar la política pública en materia de salud, salud pública, y promoción social en salud, y participar en la formulación de las políticas en materia de pensiones, beneficios económicos periódicos y riesgos profesionales, lo cual se desarrollará a través de la institucionalidad que comprende el sector administrativo.

El Ministerio de Salud y Protección Social dirigirá, orientará, coordinará y evaluará el Sistema General de Seguridad Social en Salud y el Sistema General de Riesgos Profesionales, en lo de su competencia, adicionalmente formulará establecerá y definirá los lineamientos relacionados a con los sistemas de información de la Protección Social.

Funciones

El Ministerio de Salud y Protección Social, además de las funciones determinadas en la Constitución Política y en el Artículo 59 de la Ley 489 de 1998 cumplirá con 32 funciones adicionales propias del sistema de salud del País.

El Ministerio de Salud y Protección Social, está dirigido por el Ministro, que para la vigencia 2012 es Beatriz Londoño Soto, y dos Vice Ministerios: el Vice Ministerio de Protección Social (Norman Julio Muñoz Muñoz), Vice Ministerio de salud pública y

prestación de servicios (Carlos Mario Ramírez), cada uno a su vez tiene Direcciones, Subdirecciones, Oficinas y Grupos a su cargo.

Tiene como Misión: “Orientar el Sistema de Protección Social y el Sistema de Seguridad Social hacia su integración y consolidación, mediante la aplicación de los principios básicos de Universalidad, Solidaridad, Calidad, Eficiencia y Equidad, con el objeto de tener un manejo integral del riesgo y brindar asistencia social a la población colombiana. (Resolución 3133 del 14 de septiembre de 2005).

Y como “Visión. Ser la entidad que fije las políticas que propendan por el ingreso de las personas al mercado laboral, a la previsión social y a las redes de protección social y poder así cumplir con su función de protección, en especial a los hogares más vulnerables. (Resolución 3133 del 14 de septiembre de 2005).”

Así mismo se rige por cinco principios rectores: Universalidad, Solidaridad, Integridad, Unidad, Participación

5.2. Proceso de escisión: Ministerio de Protección Social: Ministerio de Salud y Protección Social y Ministerio de Trabajo

El Ministerio de la Protección Social, se regía por el Plan Estratégico del Ministerio de la Protección Social y el Plan Estratégico Sectorial que se enmarcan en los compromisos “contemplados en el Plan Nacional de Desarrollo 2006 -2010 “Estado Comunitario desarrollo para todos” expedido mediante la Ley 1151 del 24 de Julio de 2007”. Los cuales a su vez obedecen a la ley 152 de 1994, ley Orgánica del Plan de Desarrollo, la cual tiene “como propósito establecer los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo, así como la regulación de los demás aspectos contemplados por el artículo 342, y en general por el capítulo 2° del título XII de la Constitución Política y demás normas constitucionales

que se refieren al plan de desarrollo y la planificación”,¹ en dicho documento no aparecen lineamientos, ni planteamientos de políticas o lineamientos de comunicación para la institución.

En el año 2009, desde diferentes sectores se realizó la propuesta de la escisión del Ministerio de la Protección Social; la academia, la empresa privada, el sector salud, el congreso, los expertos en salud, las directivas del Ministerio, la Presidencia de la República, frente a este surgieron varias posiciones, a favor o en contra de la medida, así mismo al interior de la institución inician hipótesis acerca de cuál sería el futuro de la misma y de quienes la integrarían.

Es importante resaltar que la escisión de los Ministerios, no se pensó solo como una separación de funciones sino como un proceso de replanteamiento de las mismas, incluyendo sus cimientos, en el caso del Ministerio de la Protección social, se replanteó el Sistema General de Seguridad Social SGSSS², al que pertenecemos todos los residentes en el país, como parte del proceso, dicha reformulación, se realizó de manera conjunta con los implicados a nivel gremial, político y con la ciudadanía en general.

Para este proceso, en el año 2010, se llevaron a cabo estrategias de participación como las Mesas temáticas de la Reforma a la Salud, las Audiencias Regionales y la participación vía internet de los ciudadanos. El primer espacio fueron las mesas temáticas las cuales se llevaron a cabo entre el 21 y el 30 de septiembre, en donde se dieron cita los expertos en el tema de la salud, los académicos, representantes gremiales y políticos respondiendo al llamado de la Presidencia de la República y el Ministerio de la Protección Social, para discutir cual debería ser la reforma que se le debe dar al Sistema General de Seguridad Social; este espacio de discusión fue transmitido en directo vía streaming a través de la página web del Ministerio, con la finalidad de que la ciudadanía en general pudiera

¹ Ministerio de la Protección Social, (2011). Plan Estratégico del Ministerio de la Protección Social. Disponible en: www.minproteccionsocial.gov.co

² En adelante se utilizará la sigla SGSSS, para referirse a Sistema General de Seguridad Social

participar por medio del correo electrónico en tiempo real. El segundo espacio fueron las audiencias regionales que se llevaron a cabo desde el 10 de septiembre hasta el 12 de noviembre, centralizadas en las diferentes regiones del país, para estas se convocó la participación de la ciudadanía en general. Por último el tercer espacio, fue una dirección de correo electrónico, a la cual los ciudadanos enviaron sus aportes, comentarios o sugerencias sobre la reforma al Ministerio de la Protección Social.

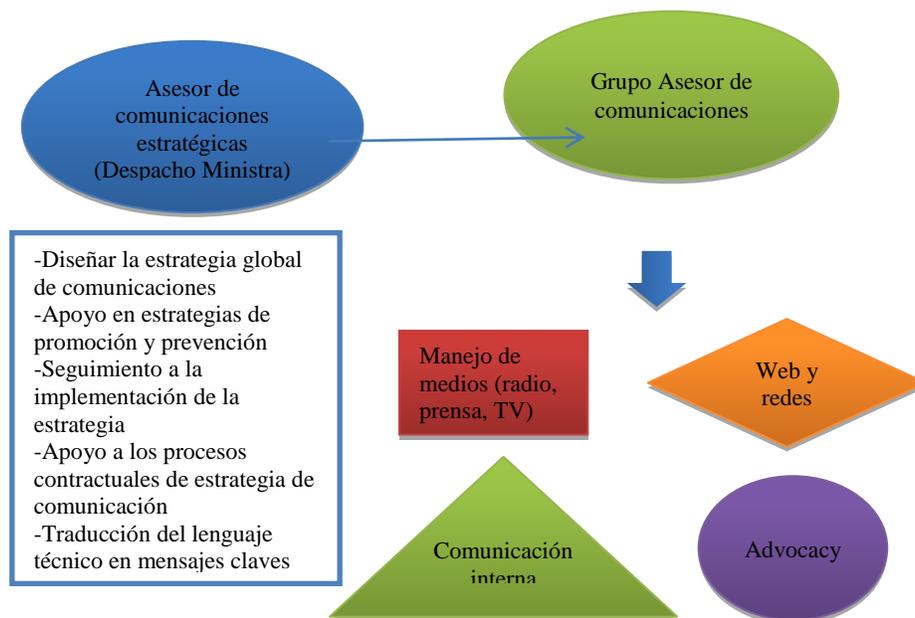
Los resultados de estas consultas, se publicaron en versión digital un a través de una compilación de las conclusiones de cada uno de los espacios, los cuales a su vez sirvieron como información para el proceso de reforma del SGSSS. Así mismo, como parte del proceso desde el entonces Ministerio de la Protección Social se redactó un proyecto de ley de escisión, el cual fue votado y aprobado en el Congreso de la República, siendo el punto de partida formal para el comienzo del proceso de escisión y reforma.

El proceso de escisión se reglamentó en la Ley 1444 de 2011, y se decretó el día 2 de noviembre de 2011, bajo el Decreto Número 4107 De 2011.

5.3. Oficina asesora de comunicaciones

La función de esta oficina ha sido básicamente el encargarse de la divulgación de la información que este Ministerio emite. Es necesario precisar, que desde el mes de enero de 2012, una nueva estructura de esta oficina se encuentra en periodo de prueba, sin embargo sobre los resultados de su funcionamiento no se ha realizado ningún diagnóstico.

La propuesta de reestructuración de la oficina asesora de comunicaciones, surge de la inquietud de los directivos, acerca del funcionamiento de la misma, puesto que en los últimos 3 años de trabajo de este equipo, los resultados no han sido los mejores, esto en palabras de los directivos y de quienes hacen parte de la oficina, quienes admiten que al trabajar en el día a día, no se han organizado los procesos y no hay una línea clara de manejo de las comunicaciones en la institución. Por la misma razón, no hay ningún tipo de producto que permita revisar o establecer una línea base de las comunicaciones en el Ministerio, de tal manera que la iniciativa de reestructurar dicha instancia nace del llamado de los directivos de la institución, y como respuesta en cabeza de la asesora de comunicaciones estratégicas, quien pertenece al despacho de la ministra, se propone un organigrama de prueba, en el que se estableció una división de la oficina, indicando labores puntuales a cada profesional, además de crear subgrupos, a cargo de un coordinador. Siendo estos: Grupo de prensa, grupo de comunicación interna y estrategia, grupo de web y grupo de advocacy (relaciones públicas). La oficina asesora de comunicaciones está integrada por siete comunicadores sociales, además de dos personas a nivel asistencial. A continuación se presenta el diagrama que ejemplifica, la estructura que se encuentra en funcionamiento desde el mes de enero:



Fuente: Organigrama de la Oficina Asesora de comunicaciones del Ministerio de Salud y Protección Social. Realizado por. Laura Pareja Ayerbe, Asesora del Despacho de la Ministra de Salud y Protección Social

No obstante que esta estructura se encuentra en funcionamiento desde el mes de enero de 2012, los cambios se han ido dando de a poco, puesto que aún no se encuentra interiorizada, ni existe un manual, política o documento que formalice sus procesos.

5.4. Modelo Estándar de Control Interno (MECI)³

El Modelo Estándar de Control Interno para entidades del Estado, se reglamenta en el artículo 1° de la Ley 87 de 1993, *“por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones”*, es de obligatorio cumplimiento para las entidades del estado Colombiano, y es desde este que se debe partir para realizar los lineamientos de comunicación, empero, este se encuentra reglamentado desde 1993 y según las normas del estado debe estar implementado en varias áreas de funcionamiento de las entidades desde 2005; para el caso del Ministerio de Salud y Protección Social, el MECI se maneja desde la oficina de control Interno (OCI), sin embargo este sistema contienen un componente de comunicación, que debe depender de la oficina de comunicaciones, quien no ha sido participe activamente de los procesos que se han realizado desde la OCI, quien aunque es responsable del control interno no lo es del área de comunicaciones, puesto que son dos áreas con funciones independientes.

Este modelo se encuentra compuesto por una serie de Subsistemas, Componentes y Elementos de Control, establecidos, como se muestra en la siguiente figura:

³ Se usará la sigla MECI, para referirse al Modelo Estándar de Control Interno



Fuente: <http://www.cancer.gov.co/contenido/contenido.aspx?catID=-1&conID=760>

Es necesario implementar los lineamientos de comunicación de establecidos en el Decreto 1599 DE 2005, (mayo 20), por el cual se adopta el *Modelo Estándar de Control Interno* (MECI), para el Estado Colombiano, en donde figuran los siguientes componentes de Comunicación pública: la Comunicación organizacional, la Comunicación informativa y los medios de comunicación:

“2.3 *Componente comunicación pública.* Componente de control, que apoya la construcción de visión compartida, y el perfeccionamiento de las relaciones humanas de la entidad pública con sus grupos de interés internos y externos, facilitando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales, en concordancia con lo establecido en el artículo 32 de la Ley 489 de 1998.

2.3.1 Comunicación organizacional: Elemento de control, que orienta la difusión de políticas y la información generada al interior de la entidad pública para una clara identificación de los objetivos, las estrategias, los planes, los programas, los proyectos y la gestión de operaciones hacia los cuales se enfoca el accionar de la entidad.

2.3.2 Comunicación informativa: Elemento de control, que garantiza la difusión de información de la entidad pública sobre su funcionamiento, gestión y resultados en forma amplia y transparente hacia los diferentes grupos de interés y externos.

2.3.3 Medios de comunicación: Elemento de control que se constituye por el conjunto de procedimientos, métodos, recursos e instrumentos utilizados para garantizar la divulgación, circulación amplia y focalizada de la información y de su sentido, hacia los diferentes grupos de interés”⁴

Según lo anterior, las instituciones del estado deben contar con estas 4 instancias de comunicación, para cumplir con lo dictado en el Decreto 1599 DE 2005, acerca del MECI. Para el presente estudio nos enmarcamos en estos componentes a nivel interno de la institución.

5.5. MECI en el Ministerio de Salud y Protección Social

A continuación se presentan los resultados de un estudio que se realizó en el Ministerio de Protección Social, (escindido en Ministerio de Trabajo y Ministerio de Salud y Protección Social por la ley 1444 de 2011); como parte del proceso de control interno y de seguimiento del MECI. El informe está basado en las diferentes evaluaciones y seguimientos que ha realizado la oficina de control Interno, entre 2007 y 2011, aplicando una encuesta de Autocontrol en el mes octubre de 2011.

⁴ Presidencia de la República de Colombia, (2005). Decreto 1599 de 2005, (mayo 20). Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. Disponible en: www.presidencia.gov.co.

La encuesta consta de 55 preguntas, de las cuales 10 (de la pregunta 40 a la 49), pertenecen al aparte de comunicación pública, fue diligenciada por 298 personas entre funcionarios y contratistas del nivel directivo, profesional, asistencial, incluyendo las Direcciones de Territoriales del Ministerio de Protección Social, escindido en enero de 2012.

En los resultados de la encuesta se encuentra que los jefes inmediatos retroalimentan los procesos de comunicación, los integrantes del Ministerio de Protección Social, conocían en un 64% la política de comunicaciones, y en un 95% los mecanismos de comunicación interna, entendidos como los medios que se utilizan, reconociendo que estos contribuyen al logro de los objetivos de la institución y a los propios.

Al final del informe realizado en el Ministerio de Protección Social, acerca del MECI, aparecen acerca del componente de comunicación las siguientes conclusiones:

“Los componentes de información y comunicación cuentan con elementos que se aplican, pero no se articulan para que sean soportes de la gestión institucional, de igual forma, los sistemas de información operan de manera separada de acuerdo con las necesidades de sus usuarios individualmente considerados, pero no se articulan entre sí, lo que impide un mejor uso de los mismos”

Esta conclusión ligada a que las personas si conocían los medios, las políticas de comunicación y creen que estos contribuyen al objetivo y misión de la institución, permite pensar en que no solo se deben tener los instrumentos y estrategias sino que estas deben articularse.

Cabe resaltar que este estudio junto a los medios, políticas y estrategias evaluadas en el ya no están vigentes, puesto que fue realizado para el Ministerio de Protección Social, y no para el Ministerio de Salud y Protección Social, por lo que se toma como parte de los antecedentes pero no es un referente dentro de la institución ni la rige de ninguna manera.

5.6. Políticas de comunicación e información del Ministerio de Protección

El Ministerio de la Protección Social, estipulaba en sus políticas que la comunicación y la información eran bienes públicos, con carácter estratégico y orientadas al fortalecimiento de la identidad institucional y a la capacidad productiva de los miembros de la Entidad.

La política de comunicaciones tenía como fundamento cuatro pilares: Compromiso con la Comunicación Organizacional, Compromiso de Confidencialidad, Compromiso con la Circulación y Divulgación de la Información y Compromiso con el Gobierno en Línea

5.7. Modelo de Gestión Ética para Entidades del Estado

En 2006, El Programa “Eficiencia y Rendición de Cuentas en Colombia” que ejecuta la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional –USAID- bajo la operación de Casals & Associates Inc, realiza para el gobierno colombiano el “Modelo de Gestión Ética para Entidades del Estado”, constituyéndose en un “nuevo Modelo que asume la ética pública como disposición interna de los servidores públicos para dar cumplimiento a los mandatos constitucionales y legales, y que postula una metodología concreta para incorporar de manera efectiva los principios y valores éticos a la cultura organizacional de las entidades, más allá de la necesaria formulación y adopción formal de códigos de comportamiento.”⁵

El Modelo se encuentra dividido en dos grandes partes: en la primera, conformada por tres capítulos, se fundamenta conceptualmente el ejercicio de la función pública desde una perspectiva ética, pero no desde la comprensión clásica, asentada en el discurso filosófico,

⁵El Programa Eficiencia y Rendición de Cuentas en Colombia de la Agencia de los Estados Unidos Para el Desarrollo Internacional –USAID- es operado por Casals & Associates Inc, (2006). Modelo de Gestión Ética para Entidades del Estado Fundamentos Conceptuales y Manual Metodológico. Programa eficiencia y rendición de cuentas en Colombia. Bogotá: Inventio, 226-238.

sino desde un enfoque sociológico y antropológico que entiende la gestión ética desde su dimensión jurídica y cultural.

La segunda parte del Modelo se desarrolla en ocho capítulos, en los cuales se plantea la metodología general para la implantación de la Gestión Ética en las entidades del Estado, y se desagrega cada uno de los pasos metodológicos en los procedimientos puntuales necesarios para realizar las construcciones y actividades requeridas.

En esta parte del modelo aparece un capítulo escrito por Juan Camilo Jaramillo, acerca de la estrategia comunicativa, siendo el objetivo del mismo comprenderla como un “conjunto de acciones metódicas, concebidas desde el enfoque de la comunicación pública e implementadas a través de la comunicación organizacional, conducentes a construir significado y sentido compartidos en torno a la visión ética de los servidores públicos y a informar de manera amplia dentro de la misma entidad, acerca del avance del proceso de gestión ética.

El aporte de la estrategia comunicativa al entendimiento de la función pública debe contribuir a la construcción de confianza; aportar instrumentos de difusión que garanticen transparencia en las actuaciones institucionales; propiciar una interacción respetuosa y dialogante entre los servidores públicos; enriquecer los procesos de rendición de cuentas interna y externa; fortalecer la construcción de lo público y la primacía del interés general sobre el particular; y promover el desempeño del cargo como un servicio a la ciudadanía y la comprensión del carácter del servidor público como representante de la sociedad y delegado por ésta para administrar unos determinados recursos públicos.”

Este estudio apunta a crear un imaginario en el servidor público, que posicione la idea de que ser transparente y eficiente le traerá más beneficios que la corrupción y los comportamientos que puedan atentar contra la institución, siendo esta una de las funciones de la comunicación interna, fomentar comportamientos en torno a unos lineamientos.

6. HIPÓTESIS

Este trabajo parte de la hipótesis de que los lineamientos de comunicación interna, en el Ministerio de Salud y Protección Social propiciarán la unidad de discurso, la calidad de los procesos comunicativos y permitirán relaciones efectivas interpersonales entre quienes hacen parte de la institución.

Así mismo, los lineamientos de comunicación propiciarán que los miembros de la institución consigan regirse por este conjunto de normas, con el fin de tener una misma referencia en la gestión del proceso de comunicación interna, el cual podrá situarse como un área estratégica apoyando la misión de la entidad.

7. DEFINICIONES CONCEPTUALES Y OPERACIONALES

En este capítulo, se abordarán los conceptos de comunicación, comunicación interna para el cambio y lineamientos y políticas de comunicación, incluyendo diferentes teorías con sus alcances y ventajas, lo cual servirá para apoyar la propuesta del presente trabajo.

7.1. La comunicación

Es importante resaltar que hay una diferencia entre el concepto de información y el de comunicación, ésta distinción se da desde los modelos clásicos del siglo XX, a partir de los años 60's, en donde se concibe el fenómeno del feedback, refiriéndose como cualquier respuesta, incluso la no respuesta, el silencio o el no entendimiento del mensaje, en el 71, Dimitri Wiss define la información como la emisión y recepción de un mensaje, mientras que la comunicación consiste en intercambio de información con el fin de cambiar el comportamiento del otro.

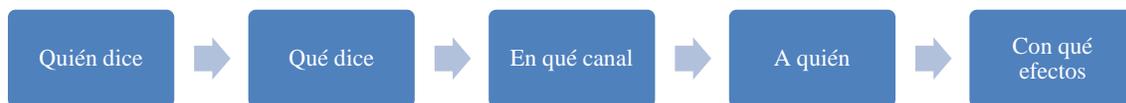
La comunicación es innata al ser humano siendo un factor determinante en la evolución, puesto que es la herramienta que utiliza para socializar con el otro y construir sociedad. Es con ella que se han transmitido las ideas, las invenciones, los pensamientos y la cultura de una generación a otra.

A continuación como parte del proceso teórico se dará una breve mirada a algunas teorías de la comunicación, comenzando desde los clásicos.

El primero en establecer un modelo de comunicación dentro de su retórica fue Aristóteles, planteándola como "todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance", y que consta de 3 fases o niveles:

- a) El Quién - Persona que habla - Emisor
- b) El Qué - Discurso que se pronuncia - Mensaje
- c) El Quién – Persona que escucha –

Desde la escuela positivista Lasswell, en 1948 retoma el modelo propuesto por Aristóteles, y crea su paradigma incluyendo nuevos elementos, este consta de:



Este modelo incluye un paso importante para las teorías de la comunicación, incorporando los efectos o respuesta por parte del receptor al mensaje enviado por el Emisor y el canal por el cual se transmite la información.

Shanon y Weaver, por la misma época de Lasswell, proponen un sistema general de la comunicación que parte de una fuente de información, que tiene un mensaje, que es emitido por un transmisor, dicho mensaje viaja por un canal en el cual existen diferentes fuentes de

ruido, después de ello llega a un receptor que decodifica la información convirtiéndola en un mensaje que pasa a un destinatario.

David K. Berlo, propone un nuevo modelo basándose en el modelo matemático que propusieron Shannon y Weaver, incluyendo nuevos elementos que componen el proceso de la comunicación.

Siendo estos:



El elemento innovador de esta teoría es la retroalimentación o feedback, entendiendo que la comunicación no es un proceso de una sola vía.

En 1951, aparece el Modelo Operativo Sociológico de Riley y Riley , quienes pensaron que además de lo propuesto por los teóricos anteriores es necesario un contexto social; es decir, el entorno en donde se desenvuelven tanto el receptor como el emisor , el cual puede ser diferente para cada quien, logrando afectar el mensaje entregado y la respuesta al mismo.

7.1.1. ¿Qué es Comunicación?

Según Davis & Newstrom, “La comunicación se define, a grandes rasgos como una transferencia de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Ésta involucra siempre al menos dos personas, un emisor y un receptor. Una sola persona no puede comunicarse. Únicamente uno o más receptores pueden completar un acto de comunicación (1999:53).”⁶

⁶Hernández Vichido, Donaxi y Rosano Caro, (2003). Diagnóstico de la comunicación organizacional de la Secretaría de Turismo del Estado de Puebla. Disponible en: <http://catarina.udlap.mx/>

Según esto, la comunicación sólo es posible entre dos o más sujetos, lo cual indica que es un instrumento de socialización que permite entrelazar diferentes instancias de la sociedad, logrando así un aprendizaje continuo del otro.

El lenguaje es aquel elemento común, que desde tiempos primitivos ha permitido que las enseñanzas de los antepasados sean conocidas por los actuales, desde tiempos inmemoriales la comunicación ha sido un instrumento para el hombre, recordemos que el hombre primitivo, utilizó las señas, los jeroglíficos, el dibujo e incluso el fuego para transmitir información.

Tal como lo decía Aristóteles, la comunicación nos sirve para influir y para afectar intencionalmente al otro. De tal manera, que lo más importante es tener claro qué intentamos que la gente crea y, qué queremos que diga o que haga.

En esta investigación la comunicación es entendida como “la posibilidad de construcción de sentido y de dinamización de procesos de interacción entre los individuos y los grupos”⁷. Es decir no será un lugar estático e inamovible, sino aquel espacio en donde confluyen los procesos llevados por varias personas, que a su vez dotan de sentido sus actuaciones, construyendo a sí procesos en común. La comunicación es el proceso que permite la interlocución entre aquellos que hacen parte de un sistema, y con ello la posibilidad de relaciones fluidas con el entorno.

7.1.2. Elementos del proceso de la comunicación:

Martínez de Velasco, Nosnik, y Savage, G. en su libro “Comunicación horizontal, informal y rumor” en Comunicación y rumor (1988), definen que los elementos que componen el proceso de Comunicación son:

⁷ Restrepo J., Mariluz, (8 de mayo de 1996). Nuevos modos de comunicación entre los individuos de la organización. Santiago de Cali: III Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional.

- a) Fuente
- b) Emisor o codificador
- c) Código
- d) Mensaje primario
- e) Receptor o decodificador
- f) Canal
- g) Ruido
- h) Retroalimentación o realimentación

Estos elementos son propios de los modelos de Shannon y Weaver y posteriormente en el de Berlo y se definen de la siguiente manera:

Fuente: es el punto de partida de todo proceso de Comunicación, de donde emana la información que se enviará.

Emisor o codificador: Es quien selección los signos con los cuales se va a emitir el mensaje, teniendo en cuenta que el código de este debe ser el mismo que el del receptor,

Código: Es el conjunto de signos y símbolos de un lenguaje que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, estos pueden combinarse, siempre y cuando el receptor maneje los mismos códigos, de lo contrario, el mensaje no será entendido y la comunicación no será efectiva.

Mensaje: Es el contenido de la información (contenido enviado).

Receptor o decodificador: Es quien recibe el mensaje y lo descifra. Existen dos tipos de receptor, el pasivo que sólo recibe el mensaje, y el receptor activo, quien además de recibir el mensaje, lo descifra y le da respuesta transformándose en emisor al producir y codificar un nuevo mensaje, es allí donde se produce el *feed-back* o retroalimentación.

Canal: Es el soporte material o espacial por el que circula el mensaje, por el cual se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor.

Interferencia, barrera o ruido: Es cualquier tipo de perturbación en el proceso, tal como un ruido, la distorsión o incluso la distracción del receptor.

Retroalimentación o realimentación: esta parte del proceso se da cuando el receptor, da respuesta al mensaje recibido.

7.2. Comunicación organizacional

Se debe tener en cuenta que el éxito del trabajo mancomunado y del alcance de los objetivos de las organizaciones se debe en gran medida al conocimiento que tengan cada uno de los actores que intervienen en ella, esto es posible mediante los procesos de comunicación efectiva, planeada y formal. Una comunicación eficaz se da cuando el receptor comprende a cabalidad lo que el emisor desea transmitir.

Como se ha mencionado, la comunicación tiene dos fines: informar y persuadir, el primero se refiere al mero ejercicio de entregar información y va dirigido a la racionalidad de las personas, por otro lado el persuadir, está dirigido a la afectividad del ser humano, y busca una conducta en especial en el otro, es así como los directivos de una empresa pueden lograr la confianza de sus empleados. (Fernández Collado, 1997, p. 27-31).

Por esta razón, la comunicación juega un rol preferencial en las organizaciones, puesto que es una herramienta para lograr los objetivos de la institución, no porque ella misma en sí, actúe como tal, sino porque una comunicación eficaz permitirá llevar a cabo los planes de la institución, logrando que directivos y subalternos tengan la misma idea y se encaminen hacia ella.

La comunicación en las organizaciones, no solo debe verse como los medios de comunicación internos o las comunicaciones escritas o verbales que se den, puesto que la actitud, postura, tono y la misma interacción de las personas de la institución son un signo del tipo de comunicación que se da y la calidad de la misma.

La mala comunicación en la institución, lleva a riesgos tales como:

- Distorsiones en la comunicación, influenciadas por el ambiente.
- Diferencias de lenguaje o de interpretación
- Rumores
- Desconfianza
- Diferencias de sentido o significado,
- Fallas en los usos de los espacios físicos de comunicación
- Fallas administrativas
- Costos monetarios
- Disminución de la aceptabilidad de la institución por los externos
- No dar respuesta a tiempo a determinados acontecimientos.
- Oportunidades perdidas
- Aumenta la frustración
- Disminución de la eficiencia
- Incremento de las tensiones
- Desmotivación
- Falta de identificación de los intereses comunes

Es por ello, que se hace necesario en las instituciones se tengan lineamientos de comunicación claros, con políticas formales, que permitan a quienes las conforman tener un solo norte comunicacional.

Andrade de San Miguel, define la comunicación en las organizaciones como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio”. Queriendo esto decir que los miembros de una comunidad, en este caso una institución, hacen circular diferentes mensajes, en cualquier nivel.

Carlos Fernández Collado, en su libro *“La comunicación en las Organizaciones”*, sostiene que la comunicación organizacional es "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos" (p. 46).

Por su parte Mariano Ortega, en el análisis de la realidad organizacional, sostiene que existen cinco niveles: El nivel racional, el estructural, el relacional, el político y el simbólico.⁸

“a). El nivel racional. Implica los fines de la organización donde medios y fines se articulan mediante la lógica de la eficiencia y la efectividad, con insumos y productos, en un esquema lógico de estructuración formal.

b) El nivel estructural. Permite comprender la estructura y los procesos de la inserción de los individuos mediante el establecimiento de normas de conducta organizacional.

c) El nivel relacional. Se considera la adecuación que existe entre las funciones de carácter formal de la organización y las necesidades de las personas, los intereses, aspiraciones, motivos, metas, así como el análisis de las interacciones informales y las normas de conducta que se derivan de tales interacciones.

d). El nivel político. Se analizan la convergencia de intereses y el conflicto por la consecución de la supremacía entre individuos y grupos por la búsqueda del poder.

⁸ Ortega Mariano. (1982). "Dimensiones organizacionales. Hacia una comprensión del comportamiento organizacional", en: "Bases para la administración en instituciones educativas". Querétaro: CIIDET, 172.

e). El nivel simbólico. Tiene que ver con los aspectos que legitiman o confirman la pertenencia al grupo o a la organización, con los rituales y ceremonias comunitarias que dan sentido de identidad.”

Para este mismo autor, la comunicación en las organizaciones tiene como objeto transmitir a los interesados mensajes que expresen:

- a) Qué es ejecutar un trabajo eficazmente
- b) Que el cooperar con otros le permita obtener para sí mismo la satisfacción del deber cumplido (Mariano Ortega; 1999, p.191)

Para Joan Costa, en “15 axiomas de los Dircom”: “Las empresas están formadas por personas que tienen la capacidad innata de comunicarse ya sea de manera verbal, escrita o gestual y la utilizan como herramienta de trabajo para relacionarse con sus pares y/o superiores. Es fundamental que esta comunicación sea ordenada y que fluya no sólo en forma descendente, es decir desde la empresa hacia los empleados, sino también en forma ascendente, de la base a los cargos directivos”.

De acuerdo con estos autores, se debe entender la comunicación como una oportunidad de encuentro e interacción con el otro, puesto que es allí, en los espacios de socialización donde se construye, dando oportunidad a las personas y a la institución de progreso, mejoramiento y cumplimiento de las metas. Es la comunicación, aquella que en la sociedad en general permite transmitir información, procesarla, entenderla, difundirla y retroalimentarla, he ahí la importancia de una comunicación eficaz en las instituciones.

La comunicación no es un proceso selectivo, lineal, inamovible ni deshumanizado, al contrario es un proceso donde el sentir y el ser de cada una de las personas de la institución se encuentran y desencuentran, donde siempre hay un mal entendido y más de un rumor, debe comenzarse a buscar qué es la comunicación y en qué consisten sus procesos, en los rumores, los pasillos, en los intercambios y transacciones de ideas y pensamientos de los mandos medios y el nivel operativo.

¿De qué manera podrá planear una institución, sino hace uso de la comunicación y de los procesos de socialización que de ella se desprenden?, ¿de qué otra manera podrá motivar a sus trabajadores, movilizarlos hacia un fin común, sino existen mecanismos articulados entre los esfuerzos que se realizan?, es por esto que toda institución, necesita una política de comunicación articulada con el quehacer diario de una institución.

7.3. Lineamientos y políticas de comunicación

Los lineamientos de comunicación son un conjunto conjunto integrado, explícito y duradero de normas que han de servir de referencia a las decisiones y actuaciones de los miembros de una organización en cuanto a los procesos de comunicación se refiere. Estos lineamientos deben ser concebidos como los criterios generales que orientan el cumplimiento de las políticas institucionales, misionales y de operación de la institución.

José Luis Exeni, en su texto “Repensar las políticas de Comunicación: bases para la planificación de la comunicación en la década del noventa en el horizonte de la influencia del pensamiento de Luis Ramiro Beltrán”, plantea las Políticas para la Comunicación Pública como:

- “a) Un conjunto de principios, normas, aspiraciones y respuestas racional y deliberadamente adoptados
- b) Para orientar, mediante procesos de estimulación positiva o negativa, en el marco de objetivos previamente establecidos de predicción-decisión-acción, los procesos de transmisión e intercambio de información
- c) Para difundir la información referida a intereses y objetivos colectivos, en función de situaciones y problemas socialmente considerados –en un lugar y tiempo determinados- de reproducción o cambio social
- d) Destinados a promover o revitalizar las representaciones colectivas y otorgar sentido y evaluación a la acción social organizada

e) Considerando como sujeto (fuente) y objeto (destinatario) al Estado, la sociedad o ambos, y cuya implementación es definida por la estructura estatal.”

Francisco Javier Garrido, en *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*, dice que las políticas de comunicación “dictan las señales de lo que la empresa desea comunicar, cómo lo desea hacer y a través de qué canales”

Es decir, la política de comunicaciones crea criterios y marcos de actuación a ser aplicados en todos sus niveles jerárquicos para convertirse en pautas de comportamiento, haciendo explícitos los principios por los que se rige la institución, los cuales son imprescindibles para la comunicación en la misma. De igual manera, esta se encuentra encaminada a apoyar el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, en palabras de Francisco Garrido: la política de comunicaciones debe permitir establecer las líneas de acción como referentes indispensables para orientar las soluciones que en cuanto a comunicación requiera la organización.⁹

En “El Nacimiento de la Era Caórdica” Dee Hock plantea que un propósito de las políticas de comunicación, es tener una declaración de intenciones claras y simples que identifiquen y agrupen a la comunidad en torno de directrices que valen la pena seguir, en otras palabras, es el aporte de las comunicaciones a la institución.

Este mismo autor, cita nueve principios que son necesarios para la formulación de una política de comunicación:

1. Comunicación abierta
2. Trato
3. Transparencia
4. Participación.
5. Respeto.

⁹ José Carlos Losada Díaz, (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ed Ariel. pág. 94.

6. Veracidad.
7. Diligencia.
8. Colaboración.
9. Relaciones con públicos.

Una política de comunicaciones, debe estar avalada por la alta gerencia, ser planteada de forma clara y ofrecer beneficios que hagan que la gente esté dispuesta a aplicarla.

Para construir dicha política, es necesario realizar un diagnóstico de las comunicaciones en la institución, según Jesús García Jiménez, en “la comunicación interna”. (pág. 119: 1998) “para construir la política de comunicaciones es preciso hacer una evaluación previa que permita establecer la situación de las comunicaciones en la organización”, con los resultados de dicha pesquisa se debe revisar y analizar qué necesita la institución, en términos comunicativos y proceder a formular los lineamientos para establecer las políticas de comunicación en la misma.

El autor, establece que las necesidades de comunicación de la institución, deben ser analizadas a la luz de la realidad de la misma, teniendo en cuenta entre ellos los “referentes legales, (normas de obligatorio cumplimiento que deba cumplir la entidad), referentes corporativos (determinaciones estratégicas previas), referentes éticos, referentes sociales (la cultura en que está inmersa la organización) y referentes estratégicos (cómo quiere ser percibida la organización o qué esperan las directivas de la organización sobre las interacciones comunicativas de los miembros de la misma)”¹⁰.

Así mismo, el autor aclara que aparte de formular las políticas de comunicación, es necesario visibilizarlas y para ello se deben emitir manuales o protocolos, que den cuenta de los lineamientos y políticas de la institución frente a diferentes situaciones, de lo

¹⁰ Jorge Aguilera Comunicación. (2007) Qué es y para qué tener una política de comunicaciones?. Disponible es: <http://www.gestiopolis.com>.

contrario estas nunca será exitosamente aplicadas, puesto que deben volverse parte de la cultura de la institución.

En la política de comunicaciones deben incluirse elementos que permitan direccionar la comunicación entre los diferentes públicos de la institución, siendo este el caso: entre directivos, comunicadores y funcionarios en general. En cuanto a la forma de su contenido, este debe ser claro y sencillo, se debe recordar que dicho documento tiene como fin principal ser interiorizado por cada persona de la institución por lo que debe ser conciso, claro, sencillo y de fácil acceso, además de estar avalado por la alta gerencia.

7.4. Comunicación interna para el cambio

Para Justo Villafañe, la comunicación interna tiene 6 objetivos puntuales:

1. Implicar a todos aquellos que hacen parte de la organización en el desarrollo de la visión estratégica, esta última concebida desde Karl Albrecht, como una “declaración genérica que enuncia las principales orientaciones estratégicas del proyecto empresarial , a través del cual se desarrolla y se llena de sentido con la formulación de objetivos operativos concretos que encuentran su expresión en las políticas funcionales de la organización y también en las políticas formales, las cuales se orientan hacia la construcción de su imagen corporativa y entre las cuales las comunicaciones tienen un papel sobresaliente.”¹¹
2. Proyectar una imagen positiva.
3. Equilibrar la información que se emite en todos los sentidos, con el fin de realimentar a sus emisores.
4. Implicar a las personas en la misión de la organización.
5. Crear un estilo concordante entre la cultura de la organización y el estilo Directivo.
6. Favorecer la disposición al cambio.

¹¹ Justo Villafañe (1999), La Gestión profesional de la imagen corporativa. Pág. 100.

Con la comunicación interna según María Teresa Sáenz, se pueden proponer tres objetivos macro:¹²

1. Transmitir la información y asegurar la difusión de la misma a todas las personas de la organización, haciendo hincapié en aquello que los afecte directamente o no, con esto se puede evitar que el rumor sea la fuente de información y circulación del diario suceder. Para que la información que se entrega sea creíble y tenga relevancia dentro de la organización esta debe ser real, sistemática y coherente con lo que sucede en la organización.
2. Proporcionar los medios y la estructura para canalizar las sugerencias del personal, estableciendo medios reales de participación.
3. Crear una imagen corporativa, con el fin de facilitar el proceso de identificación y sentido de pertenencia del empleado.

Para Del pozo Lite¹³, la comunicación interna tiene otras 6 funciones:

1. Investigar el clima organizacional con sondeos de opinión.
2. Orientar.
3. Informar.
4. Animar y coordinar construyendo redes.
5. Organizar campañas, con el fin de movilizar a los trabajadores.
6. Formar a los responsables de la comunicación interna.

Después de revisar las definiciones de los anteriores autores frente a la comunicación interna y sus objetivos, podemos observar que las posturas frente a la comunicación, son

¹² Sáenz Blanco, María Teresa (1997), En: Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, ISSN 1130-8117, Año nº 10, N° 100, 1997 , págs. 38-42

¹³ M. del pozo lite, Cultura Empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica. Pág., 118- 122.

tan diversas como las necesidades que pueden presentarse en una institución a propósito de la comunicación.

Para el caso que nos ocupa, estas definiciones y objetivos resultan válidos, no obstante para este trabajo la definición de Comunicación Interna será: “comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido”.¹⁴ En el ámbito de las organizaciones públicas es necesario motivar a los servidores que hacen parte de ellas, reforzando el concepto de sentido de pertenencia, mediante estrategias que les demuestren que son parte de la organización y que ésta piensa en su bienestar, siendo su función básica estar al servicio de la gestión.

La comunicación interna permite:

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación en todas las escalas”.

Teniendo en cuenta estas premisas y el que “Comunicar no es algo que le hacemos "a" la gente, sino "con" la gente. Se entiende que la comunicación eficaz es interacción, y debe

¹⁴ Marketing en el Siglo XXI. (2012). CAPÍTULO 9. Comunicación integral y marketing: La comunicación interna. 3ª Edición. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com>

producir una respuesta –verificable y evaluable- en su destinatario. Por eso la comunicación debe ser previamente objetivada y pre-evaluada”. Es necesario establecer una estrategia clara en la organización, con el fin de medir el impacto y resultados de la misma, instaurando puntos a mejorar, ya que es un proceso de construcción con la gente, es parte de ésta establecer contacto, con aquellos que constituyen la institución, realizando el diagnóstico con ellos y para ellos, precisando cuáles son las dinámicas y los procesos de las instituciones. La pesquisa que ocupa este estudio, pretende responder la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las necesidades en materia de comunicación interna en una institución pública, caso: Ministerio de Salud y Protección Social?

Dado que el estudio se realizará en el Ministerio de Salud y Protección Social, sede Bogotá, se debe partir del concepto de comunicación que maneja la entidad, sin embargo en ésta no tiene una definición de comunicación interna.

La entidad no tiene una definición de que es comunicación, ni se poseen lineamientos o políticas de comunicación, sin embargo en la práctica los ejercicios de comunicación que se realizan, se enmarcan en el uso de los medios de comunicación, puesto que no se tiene un objetivo planeado ni cohesionado con cada uno de los recursos, se inician campañas con la idea de un mejoramiento continuo y de fomentar, masificar o llegar a más personas con un mensaje, pero no se hace un estudio de las necesidades de la institución a nivel interno, ni externo, el objetivo de esta investigación es precisamente realizar una intervención para formular los lineamientos de comunicación interna para una institución pública, en este caso Ministerio de Salud y Protección Social.

8. METODOLOGÍA

Con el fin de realizar el diagnóstico del estado de las comunicaciones internas en la institución, se identificó la percepción que de ellas tienen los actores claves, tales como la Ministra, la Asesora de Comunicaciones Estratégicas y los profesionales de la oficina de comunicaciones, entre otros, para esta pesquisa se utilizarán instrumentos de análisis cualitativos y cuantitativos, que permitan realizar un diagnóstico confiable de la comunicación en el Ministerio de Salud y Protección Social, permitiendo así formular los lineamientos de comunicación de la institución, con base en el diagnóstico inicial.

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo o etnográfico, siendo esta “En términos de metodologías, perspectivas y estrategias se considera que la investigación cualitativa es un vocablo comprensivo que se refiere a diferentes enfoques y orientaciones (Atkinson, Coffey y Delamont, 2001:7). Estas distintas tradiciones intelectuales y disciplinarias, estos diversos presupuestos filosóficos, con sus métodos y prácticas, estas diversas concepciones acerca de la realidad y acerca de cómo conocerla y de cuánto de ella puede ser conocido determina que no pueda afirmarse ni que haya una sola forma legítima de hacer investigación cualitativa ni una única posición o cosmovisión que la sustente (Mason, 1996: 4), ni que una común orientación está presente en toda la investigación social cualitativa (Silverman, 2000: 8).

En primer lugar, es necesario resaltar que la investigación cualitativa posee un conjunto de particularidades que la identifican como tal pero que, en nuestros días, se presenta fragmentada (Hammersley, 2004:25; Atkinson, 2005), mostrando diferencias tanto entre las diversas tradiciones que abarca, como en el interior de estas. No constituye, pues, un enfoque monolítico sino un espléndido y variado mosaico de perspectivas de investigación (Patton, 2002: 272). Su desarrollo prosigue en diferentes áreas, cada una de las cuales está caracterizada por su propia orientación metodológica y por sus específicos presupuestos teóricos y conceptuales acerca de la realidad.

Entre las más importantes perspectivas y escuelas en la investigación cualitativa, Flick (2002) menciona: 1) la teoría fundamentada, 2) la etnometodología y el análisis de la conversación, del discurso y de género, 3) el análisis narrativo, 4) la hermenéutica objetiva y la sociología del conocimiento hermenéutica, 5) la fenomenología y el análisis de pequeños mundos de la vida, 6) la etnografía, 7) los estudios culturales, y 8) los estudios de género.

Por su parte, Creswell (1998: 15, 255) considera que la investigación cualitativa es un proceso interpretativo de indagación basado en distintas tradiciones metodológicas —la biografía, la fenomenología, la teoría fundamentada en los datos, la etnografía y el estudio de casos— que examina un problema humano o social.

Quien realiza investigación cualitativa construye una imagen compleja y holística, analiza palabras, presenta detalladas perspectivas de los informantes y conduce el estudio en una situación natural.

La investigación cualitativa es, para Denzin y Lincoln (1994: 2), multimetódica, naturalista e interpretativa. Es decir, que las investigadoras e investigadores cualitativos indagan en situaciones naturales, intentando dar sentido o interpretar los fenómenos en los términos del significado que las personas les otorgan. La investigación cualitativa abarca el estudio, uso y recolección de una variedad de materiales empíricos —estudio de caso, experiencia personal, introspectiva, historia de vida, entrevista, textos observacionales, históricos, interaccionales y visuales— que describen los momentos habituales y problemáticos y los significados en la vida de los individuos.”¹⁵

Después del recorrido teórico que realiza Irene Vasilachis, en su libro estrategias de investigación cualitativa, se evidencia que la investigación cualitativa es tan diversa como

¹⁵ Irene Vasilachis de Gialdino (Coord), (2006). Estrategias de investigación cualitativa. Gedisa Editorial Barcelona, España.

el enfoque que se le desee dar, lo cual se verá reflejado también en el desarrollo, los presupuestos y los métodos empleados en la misma.

¿En qué se caracteriza la investigación cualitativa?

Mason (1996: 4), explica que la investigación cualitativa da cuenta de la dinámica de los procesos sociales, el cambio y el contexto en el que se da, señalando tres elementos de la investigación cualitativa:

1. Está fundada en una posición filosófica interpretativa, que se preocupa en las formas de interpretación, comprensión y producción del mundo.
2. Sus métodos de generación de datos son flexibles y corresponden al contexto social.
3. Se encuentra sustentada por métodos de análisis y explicación que van desde el detalle al contexto.

Así mismo, para autores como Marshall y Rossman (1999: 2, 7-8) la principal característica de la investigación cualitativa es su pragmatismo, su naturaleza interpretativa y su contexto social. Por lo que incluye: el involucramiento en el contexto a estudiar, la valoración del mismo y la interacción con la situación de estudio.

Para Maxwell (2004a: 36), los rasgos más característicos de la investigación cualitativa son: “a) el interés por el significado y la interpretación, b) el énfasis sobre la importancia del contexto y de los procesos, y c) la estrategia inductiva y hermenéutica.”¹⁶

Lo que Maswell, busca con el interés del significado es aquella internalización que le da el investigador apoyándose en la experiencia recogida de la realidad que investiga y de la teoría sobre la que trabaja, y cuando habla de la inducción y el método hermenéutico, lo que sugiere el autor es el hecho de que con el fin de descontextualizar o desvirtuar la realidad, para analizar los resultados el método más preciso es la triangulación de

¹⁶ *Ibíd.*

resultados, con la cual la interpretación se volverá siempre infinita y en permanente cambio, esto debido a que se basa en lo humano, por lo que los acontecimientos analizados en otro entorno cambiarán de significado.

La investigación cualitativa en general se basa en la observación de ciertos individuos en su entorno natural, sin una intervención invasiva en términos generales. Para el diseño y la comunicación visual este tipo de investigaciones es un tanto útil ya que permite conocer las características, la realidad y la interacción en ciertos grupos, lo cual nos da información adecuada de los espectadores a los que estará dirigido el diseño, acercándose así al éxito visual del mensaje que pretende ser enviado mediante algún medio gráfico.

La investigación cualitativa, puede responder a diferentes interrogantes o situaciones referentes al funcionamiento organizacional, a los fenómenos sociales y las interacciones.

Para Maxwell (1996: 17-20) la investigación cualitativa puede tener las siguientes cinco finalidades:

- 1) Comprender los significados de las diferentes situaciones del cotidiano en contexto en especial.
- 2) Comprender un contexto particular.
- 3) Identificar situaciones y generar teorías pensadas desde esa situación.
- 4) comprender el porqué de los sucesos.
- 5) explicar la relación e influencia de unos proceso sobre otros. (Maxwell, 2004b: 260).

Teniendo en cuenta que esta investigación tiene como objetivo adentrarse en los procesos y prácticas de comunicación que se dan al interior del Ministerio de la Protección Social , es necesario llevar a cabo una investigación cualitativa, a la luz de lo dicho por Morse, acerca de la pertinencia de su utilización, en aquellos casos en los cuales “se sabe poco acerca de un tema, cuando el contexto de investigación es comprendido de manera deficiente, cuando los límites del campo de acción están mal definidos, cuando el fenómeno no es cuantificable, cuando la naturaleza del problema no está clara o cuando el investigador

supone que la situación ha sido concebida de manera restrictiva y el tema requiere ser reexaminado. Los resultados de la investigación cualitativa inspiran y guían a la práctica, dictan intervenciones y producen políticas sociales. Los métodos cualitativos pueden ser empleados confiable y válidamente para evaluar, para documentar mecanismos de cambio micro analíticamente y para registrar transformaciones estructurales en la sociedad” (Morse, 2005d: 583).

Así mismo, para Irene Vasilachis, la investigación con enfoque cualitativo responde a situaciones donde el *contexto de investigación es comprendido de manera deficiente, cuando los límites del campo de acción están mal definidos, cuando el fenómeno no es cuantificable.... Cuando el investigador supone que la situación ha sido concebida de manera restrictiva y el tema requiere ser reexaminado.*” (Morse, 2003: 833), por lo que la investigación cualitativa busca abordar las situaciones según el contexto y no homogeneizar resultados.

La investigación que aquí se presenta es de carácter descriptivo, puesto que como su nombre lo indica describe fenómenos, situaciones, contextos o eventos, detallando cómo son y cómo se manifiestan. Así mismo, especifica propiedades, características y perfiles, de personas, comunidades, procesos o cualquiera que sea el sujeto de estudio. Desarticulando cada unidad, con el fin de explicar cómo es y cómo se manifiesta la situación estudiada y el comportamiento de sus variables, especificando propiedades.

Siendo el caso, puesto que se formularán los lineamientos de comunicación a partir de las percepciones de los sujetos acerca de sus relaciones de comunicación en el Ministerio de Salud y Protección Social.

Teniendo en cuenta que los objetivos de esta investigación están encaminados a formular los lineamientos de comunicación interna para la entidad, y que algunas de las herramientas con las que cuenta el método etnográfico, son:

- La observación
- La observación participante
- Conversación
- Entrevistas abiertas
- Cuestionario
- Sondeos de opinión
- Historias de Vida
- Los estudios de casos

El proceso de recolección de información consistió en dos fases, en la primera se realizó la búsqueda de la información y teorías existentes a propósito de conceptos claves como comunicación, comunicación interna para el cambio y lineamientos y políticas de comunicación, así mismo al interior de la entidad se realizó la pesquisa de los documentos o prácticas de comunicación, encontrando que el único documento que se ha elaborado para el tema de comunicación es una propuesta de organigrama para la oficina asesora de comunicaciones, que se encuentra en prueba desde enero de 2012, así mismo se realizó la revisión de la misión, visión, objetivos y organigrama de la institución. Para la segunda fase fue necesario llevar a cabo un proceso participante de las personas que allí se desenvuelven, indagando acerca de la percepción que tienen de las prácticas de comunicación que al interior del Ministerio se llevan a cabo, para ello se utilizaron como instrumentos de recolección de información, la entrevista semi-estructurada a personas claves dentro del proceso de comunicación interno de la institución, tales como la Alta Gerencia (Ministra y Asesora de comunicaciones estratégicas), la entrevista estructurada a los siete integrantes de la Oficina Asesora de Comunicaciones, además de sondeos de opinión a todos los funcionarios, con el fin de obtener una muestra representativa de la opinión de los mismos, teniendo insumos para lograr determinar la percepción del estado de la comunicación interna en la institución.

8.1. El muestreo cualitativo

“La estrategia cualitativa de producción de datos es recursiva, el investigador va avanzando conforme a la información que produce y analiza, y así, decide los próximos pasos a seguir. El investigador cualitativo va disponiendo en vivo, a partir de lo previsible y lo no previsto, los alcances de la selección. La muestra cualitativa aborda desde lo intensivo las características de la calidad de los fenómenos, desatendiendo su generalización cuantificable y extensiva.

“...así como en la investigación cuantitativa la probabilidad de selección de cada unidad debe estar determinada con precisión, en la investigación cualitativa este aspecto es relativamente indiferente, ya que en última instancia la selección de los participantes-actuales es un problema de enfoque: cuanto más enfocada esté la selección más definida será la información que obtengamos. Se trata de una muestra estructural, no estadística: es decir, con el diseño hay que localizar y saturar el espacio simbólico, el espacio discursivo sobre el tema a investigar.”¹⁷

“El grado de coherencia de los esquemas interpretativos derivados de las conversaciones, se adopta como indicador de la validez de los resultados de un conjunto de conversaciones (...) en este tipo de investigación el carácter emblemático y la coherencia interna de los datos parecen más importantes que la representatividad numérica y la probabilidad de la muestra.”¹⁸

La muestra en la investigación cualitativa, busca en cierto modo reproducir las relaciones concretas, las estructuras sociales, con el fin de reconstruir e interpretar la dinámica de las prácticas y hablas de los sujetos dentro de la situación a investigar. En esta muestra lo más importante no es el número o la reproducción de los instrumentos, sino la reconstrucción de las dinámicas y vivencias de la situación.

¹⁷ José María Serbia Diseño, (2007). Muestreo y análisis en la investigación cualitativa. En: HOLOGRAMÁTICA – Facultad de Ciencias Sociales – UNLZ - Año IV, Número 7, V3 pp. 132.

¹⁸ Casetti, F.- Di Chio, F., (1999). Análisis de la televisión, Paidós, Barcelona.

*“...el criterio de elección no fue la representatividad de la media, como en el método de las cuotas o de la extracción al azar, sino de la significación máxima. Buscábamos los casos extremos que permitieran la constitución de polos de oposición tipológicos (jóvenes- viejos, modernistas-traditionalistas, urbanos-rurales). Buscábamos los sujetos que vivieran más profundamente los conflictos cruciales (...); los líderes (...); los que se desviaban, los pasivos, los rebeldes; y, naturalmente, las personalidades clave (los que ocupaban posiciones socialmente estratégicas) y las personalidades- encrucijada (en el centro de múltiples comunicaciones).”*¹⁹

8.1.1. La entrevista

Las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad (por ejemplo, la investigación de formas de depresión o la violencia en el hogar) y permiten obtener información personal detallada. Una desventaja es que proporcionan información "permeada" por los puntos de vista del participante²⁰

La entrevista puede ser definida como un mecanismo de aproximación que permite profundizar nuestro conocimiento sobre un determinado proceso, grupo, situación o vivencia. Para su desarrollo es útil contar con una guía de conversación en la cual los tópicos son determinados de manera general. Nuevas preguntas y asuntos a tratar pueden ser resultado de la interacción con el entrevistado lo cual es viable siempre y cuando no nos aparte de nuestro objetivo de indagación.²¹

¹⁹ Morín, E., (1995). Sociología, Tecnos, Madrid.

²⁰ Creswell, J (2005). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and cualitative research. Upper Saddle River: Pearson Education.

²¹ Marília Novais da Mata Machado, (2002). Entrevista de Pesquisa. A interação pesquisador/entrevistado, Editora Arte, Belo Horizonte-Brasil.

Con la entrevista el investigador podrá acceder a la perspectiva que tiene el sujeto estudiado, comprendiendo sus categorías mentales, sus interpretaciones, sus percepciones y sus sentimientos, los motivos de sus actos.

La entrevista es una conversación que se provoca desde un entrevistador, guiada por una serie de preguntas dirigidas hacia una persona o personas escogidas de acuerdo a los objetivos del estudio, buscando algún tipo de conocimiento

Con la entrevista, nada resulta ocasional o coincidencia, puesto que se realiza previa cita, el entrevistado es alguien que ha sido escogido por sus características (que haya tenido determinadas experiencias, que pertenezca a determinadas categorías sociales, etc.). La finalidad de la misma no es otra que la cognoscitiva.

8.1.1.1. Entrevistas estructuradas

En este tipo de entrevista se le hacen las mismas preguntas con la misma formulación y en el mismo orden a todos los entrevistados. Por tanto, estos estarán abocados a responder sobre un mismo interrogante, no obstante cada uno tiene libertad de responder según su criterio y concepción del asunto cuestionador.

8.1.1.2. Entrevista semiestructurada

En este tipo de entrevista, quien lleva la batuta de la misma, debe disponer de un «guión», que recoge los temas que debe tratar a lo largo de la entrevista. Sin embargo, el orden en el que se abordan los diversos temas y el modo de formular las preguntas se dejan a la libre decisión y valoración del entrevistador acerca de un determinado tema. Así mismo al ser esta una conversación que se rige por un guión que puede modificarse según las dinámicas del mismo, el entrevistador puede decidir hacer preguntas que no estaban en el mismo.

8.1.2. Sondeo

“En sentido estricto, la encuesta es un método de registro. Es más, en realidad, la encuesta se realiza sobre una entidad colectiva o un único objeto de estudio (no sobre varios) a pesar de que para obtener la opinión de cierta sociedad sobre algún problema de gobierno se deba registrar la opinión de los elementos que lo componen.

[...] En resumen: la técnica de la encuesta social es un procedimiento estandarizado para obtener ciertos datos sobre un conjunto o población, aunque tiene muchos supuestos previos.

Como método puede entenderse en tanto método para investigaciones concretas, pero no como método científico o método en sentido epistemológico.

La concepción del sondeo debe cumplir una serie de pautas más o menos estandarizadas que señalan todo aquello en lo que se debe pensar a la hora de planificar el proceso.

Los siguientes son los pasos:

- a) Definir el universo poblacional de la encuesta
- b) Establecer la unidad estadística para el análisis
- c) Determinar toda la información que se debe obtener y ordenar jerárquicamente sus tipos principales
- d) Elegir la técnica de encuesta (personal, por internet, por teléfono) así como evaluar la capacidad de obtener buenas respuestas de los encuestados según el universo definido
- e) Elegir un tipo de muestreo
- f) Determinar el tamaño de la muestra
- g) En función del tamaño de la muestra (la cantidad de casos de encuestas a realizar) y de la magnitud del cuestionario, determinar el costo de y el presupuesto

h) Planear un calendario con etapas de planificación particular, instrucción, trabajo de campo, análisis estadístico y publicación.

La técnica de la encuesta social hace imprescindible la aplicación de métodos estadísticos a las investigaciones sobre un gran número de individuos (que no necesariamente han de ser personas, pueden ser libros, hogares, empresas, etc.).

El uso de la técnica de la encuesta se realiza sobre muchos supuestos y si bien es posible hacer una simple y rápida encuesta para conocer la opinión pública sobre determinado asunto de gobierno, la mera construcción del diseño muestral supone mucho sobre la población bajo estudio. Por ejemplo, ningún sociólogo desconocerá que el nivel socioeconómico, y el perfil ideológico de las personas influirán sobre sus opiniones sobre acciones de gobierno, y no dejarán de recabar esos datos para luego analizar y explicar el comportamiento de esas opiniones.”²²

8.2. Análisis de resultados

El análisis de los resultados, se realizó por medio de la triangulación de los datos obtenidos a partir del análisis del material de las entrevistas y sondeos, lo cual permitió establecer una recurrencia y una convergencia respecto de las conclusiones y a encontrar concepciones predominantes.

Este método de análisis, permite por medio de la comparación de información (la misma) desde distintas fuentes, la validación interna de la investigación y el enriquecimiento de los resultados, logrando una comprensión más acertada del estudio.

“La ‘triangulación’ no solamente garantiza la validez de un estudio mostrando que sus conclusiones no dependen del modo utilizado para recolectar y analizar los datos, sino

²² Las características de los sondeos de opinión pública. Compilación ceo. Revista La Sociología en sus escenarios / Centro de Estudios de Opinión / Universidad de Antioquia. Numero 25

también permite enriquecer las conclusiones, otorgar mayor confiabilidad, mayor nivel de precisión y contrastar la consistencia interna del estudio”.²³

El proceso de triangulación, consiste en la acción de reunión y cruce dialéctico de la información recolectada a partir de los instrumentos planteados en la investigación, por tanto es un proceso que solo puede llevarse a cabo una vez que ha concluido el trabajo de recopilación de la información.

Cuando se usan diversas fuentes de información, siendo este el caso se debe hacer una triangulación entre estas. Para ello, el primer paso es triangular la información obtenida de los diversos instrumentos aplicados en el trabajo de campo, luego triangular los resultados de estos entre sí, esta acción permite saber si los resultados de un instrumento son coherentes con los de otro. Y por último por las categorías de análisis con las que fueron constituidos los instrumentos de recolección, permitiendo obtener los resultados finales de esta información. .²⁴

9. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Teniendo en cuenta que esta investigación tiene como objetivo adentrarse en los procesos y prácticas de comunicación que se dan al interior del Ministerio de Salud y Protección Social, fue necesario llevar a cabo un rastreo de los documentos que existían a propósito de la comunicación interna reposaban en él, e indagar acerca de cuáles son las necesidades en materia de comunicación interna en la institución pública, para ello se realizaron entrevistas estructuradas a la alta gerencia del Ministerio, entrevistas semiestructuradas a personas

²³ Halina Alicia Stasiejko, Santiago Rogelio Tristany, Loreley Jessica Pelayo Valente y Karina Edelmys Krauth, (2008). La triangulación de datos como criterio de validación interno en una investigación exploratoria. Institución: UBA.

²⁴ Francisco Cisterna Cabrera. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, año/vol. 14, número 001. Universidad del Bío-Bío. Chillán, Chile. pp. 61-71.

claves en el proceso de comunicación de la institución, como lo son los integrantes de la oficina asesora de comunicaciones, además de sondeos de opinión a los 490 servidores entre funcionarios de planta y contratistas con que cuenta la entidad, de los cuales respondieron 137, teniendo así una muestra representativa, con un error admitido del 2% y un nivel de significancia del 6%.

La formulación de las preguntas que hicieron parte de cada uno de los instrumentos, obedece a una matriz de formulación de reactivos ²⁵ de cinco ítems: componente, definición, variable, indicador, reactivo.

Componente: Término amplio que se deriva del título de la investigación

Definición: Texto que precisa los rasgos y características del componente

Variable: Aspectos cuantitativos y /o cualitativos que es objeto de búsqueda respecto al componente. Deben ser medibles y observables.

Indicador: Miden la fluctuación de la variable

Reactivo: Son las preguntas que nos arrojarán información sobre las variables

El análisis de los resultados se realizó con la triangulación de los mismos, la cual consistió en el cruce de la información obtenida por variable en cada instrumento, por variables en los tres instrumentos, luego el análisis de los resultados entre estos y como resultado de estos análisis se dan unas conclusiones finales de dicha indagación.

Las variables frente a las cuales se analizó la información fueron:

- Calidad de las comunicaciones internas
- Conocimiento
- Asertividad
- Necesidad de los lineamientos

²⁵ Ver anexo 1: matriz de estructuración.

9.1. Resultados del cruce de información obtenida por instrumento en cada variable²⁶

9.1.1. Entrevista Semi estructurada aplicada a Directivos

9.1.1.1. Calidad de las comunicaciones internas

La comunicación en el Ministerio desde la percepción de los Directivos, se ve como un proceso de una sola vía, le falta involucrar a quienes hacen parte de la institución, puesto que no se realiza retroalimentación. Así mismo, opinan que la comunicación en la institución se ve como un trabajo de medios (prensa) y no desde la visión de la comunicación estratégica, como un apoyo a la misión de la entidad, que es como desean que se trabaje y se plantee en los lineamientos que se le den a la misma.

De otro lado, consideran que la oficina no funciona de manera eficiente, pero no por falta de personal sino por la necesidad de un direccionamiento estratégico, encabezado por un líder que lleve a la oficina a funcionar de esta manera. Es importante resaltar que la alta gerencia cree que el personal que hace parte de la oficina tiene las capacidades suficientes para llevar a cabo sus funciones.

9.1.1.2. Necesidad de los lineamientos

Desde la alta gerencia consideran que la comunicación debe ser uno de los elementos estratégicos básicos de las tareas misionales del Ministerio, no sólo como un complemento tenido en cuenta al final de los procesos. Es función de los comunicadores hacer aportes estratégicos y enriquecedores a los equipos técnicos, de manera que las comunicaciones puedan cumplir un papel importante dentro de la misión del Ministerio de Salud y Protección Social.

²⁶ Anexo 2: Resultados del cruce de información obtenida por instrumento en cada variable.

Las comunicaciones deben ser estratégicas y medibles, contribuir al cumplimiento de indicadores de desarrollo y del sector, especialmente en temas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.

Las comunicaciones deben ser un vehículo que permita a los usuarios del Sistema de Salud conocer sus derechos y los canales dispuestos para hacerlos cumplir.

Así mismo, se considera que desde el cambio de gobierno las comunicaciones en la entidad han ido en transformación, puesto que antes se veía como su única tarea el manejo de la prensa y los procesos no obedecían al bienestar de quienes laboran en él, en palabras de la Ministra los lineamientos deben ayudar a organizar la casa.

En cuanto a la difusión de dicha política, consideran que debe realizarse un proceso de socialización por medio de un manual, la página web y otros medios que permiten mensajes cortos, como las carteleras virtuales. Así mismo, la Ministra considera que de ser necesario ella estaría dispuesta a liderar reuniones o comunicaciones al respecto.

9.1.2. Entrevista estructurada aplicada a mandos medios de la Oficina de Comunicaciones

9.1.2.1. Calidad de las comunicaciones internas

Los funcionarios del grupo de comunicaciones del Ministerio califican la calidad de su gestión como buena, solo una de las personas encuestadas sostiene que esta es regular, debido a que se presentan falencias en la consecución de la información y en la rapidez de los procesos, puesto que la oficina depende de muchas instancias. Las otras 6 personas consideran que logran cumplir el objetivo de la comunicación, siendo para estos la divulgación de lo que se hace.

Cinco de los siete integrantes del área de comunicaciones, consideran que la oficina no es suficiente, puesto que hacen falta personas especializadas en ciertos temas como el organizacional, el diseño y alguien que se encargue de ir a las diferentes Direcciones a averiguar del día a día, de otro lado hay dos personas que no están de acuerdo puesto que consideran que es suficiente, porque se cubren los frentes de la comunicación en el Ministerio.

En la oficina de comunicaciones, cuatro de los integrantes coinciden en que los lineamientos de comunicación, se entienden como la ruta o las directrices que se deben seguir en el área, sorpresivamente tres de los integrantes, siendo profesionales en el campo de la comunicación, dicen no saber qué son lineamientos o políticas de comunicación como tal.

El papel de las comunicaciones se considera protagónico, pues es el que se encarga de la divulgación, de los procesos de socialización y vocería en la institución, sin embargo se considera que la articulación con las otras dependencias es muy precaria, puesto que no se entiende la comunicación como estrategia, sino que se deja para un proceso final de divulgación, por lo que es necesario posicionar el área y su labor como estratégica.

9.1.2.2. Necesidad de los lineamientos

La mayor parte de los funcionarios del grupo de comunicaciones del Ministerio consideran que en los lineamientos de comunicación se deben incluir temas como el alcance de las relaciones públicas y en general los procesos de la oficina, hacia los diferentes públicos, y que lo más importante es sean de obligatorio cumplimiento. Sin embargo se encuentra que tres de los entrevistados no saben de qué se tratan los lineamientos, incluso uno de ellos sostiene que los conoce, solo que no han sido divulgados, lo que permite inferir que desconoce la existencia de los mismos.

Cuando se pregunta acerca de si conocen la política de comunicaciones 3 de las 7 personas responden que no existe, uno considera que es el Manual de Imagen del antiguo Ministerio

de Protección Social, una persona dice si conocerla y dos personas dicen no saber si la conocen porque se encuentran confundidos, con la definición acerca de qué es una política de comunicación, y llegan a confundirla con el organigrama de la oficina de comunicaciones.

9.1.3. Sondeo

9.1.3.1. Calidad de las comunicaciones internas

"Los servidores del Ministerio consideran en una proporción de 49 a 45% que es claro quién es el remitente de las comunicaciones que se dan en la entidad y en un 41 % consideran que la información no es lo suficientemente oportuna, sólo un 6% considera que la información cumple con este parámetro. Lo que refleja que es necesario, hacer visibles y claros los procesos, además de buscar mejor oportunidad para las comunicaciones.

El 50 % por ciento considera que la información que llega es de interés general y no sólo de temas laborales.

El 66 % considera que los medios del Ministerio están diseñados de manera atractiva, sin embargo la información que se entrega por ellos se califica como medianamente interesante.

A la pregunta acerca de qué sugerencias de mejoramiento tienen para las comunicaciones en el Ministerio, respondieron que se deben crear mecanismos de divulgación estratégicos que apoyen a las otras dependencias y den a conocer lo que hace cada uno. Además de crear medios más incluyentes, o en otro caso reestructurar los que hay consiguiendo con ésto que se visibilice el sentir de los integrantes de la institución.

En cuanto a la preferencia por un medio u otro, los medios que se ven como preferidos son las carteleras virtuales y el correo electrónico con un 28 % y un 23% respectivamente,

coincidiendo en que estos son los mismos medios que las personas dicen haber utilizado en más oportunidades, con el pretexto de que no consideran de fácil acceso los canales de comunicación, puesto que sólo un 5% de los participantes del sondeo califica que se accede fácilmente.

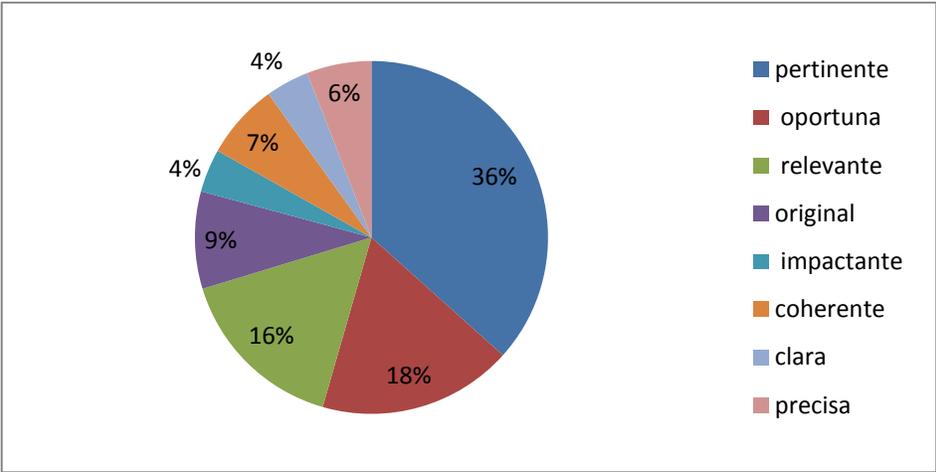
Al preguntar acerca de qué canal le gustaría implementar en el Ministerio el 54 % busca que el intranet sea el medio a implementar, es importante resaltar que este medio se encuentra en proceso de contratación, por lo que podrá hacerse realidad el uso del mismo.

9.1.3.2. Conocimiento

Preguntados acerca del tipo de medios a través de los cuales se enteran de la información los funcionarios del Ministerio, opinan que el 35% de las personas se enteran por medio de las carteleras virtuales y el 33 % por ciento por medio del correo electrónico, considerados como los medios más propicios para entregar información

9.1.3.3. Asertividad

La comunicación en el Ministerio se califica de la siguiente manera:



9.1.3.4. Necesidad de los lineamientos

El 63 % por ciento de la población objeto de estudios dice conocer la política de comunicaciones del Ministerio, lo cual refleja la falta de claridad en el tema, puesto que la política que se conoce es la del Ministerio de Protección Social, la cual se dio lugar después del proceso de escisión a los Ministerios de Trabajo y de salud, y que no rige de ninguna manera a la institución.

Los funcionarios del Ministerio consideran que se deben incluir en la política de comunicaciones temas como la generación y uso de información, gestión de conocimiento, comunicaciones internas y externas, uso de la imagen institucional, un sistema para lograr la comunicación de manera eficiente, y que en dicho documento queden claros los objetivos, procesos, responsables, indicadores y recursos de comunicación de la entidad. De otro lado, consideran que el tema de crear sinergias y fortalecer las relaciones personales entre los trabajadores y departamentos es parte de los lineamientos de comunicación, lo que indica que no se tiene clara la función de la oficina dentro de la institución, ni cuáles podrían ser los componente de una política, por lo que será necesario, realizar una sensibilización previa y divulgación acerca de la misma.

9.1.4. Resultados del cruce de la información entre variables obtenidos por cada instrumento²⁷

9.1.4.1. Calidad de las comunicaciones internas

Se evidencia que tanto Directivos, comunicadores y funcionarios en general creen propicio el que se realice una estrategia de comunicación clara al interior del Ministerio, porque los medios parecen suficientes y de buena calidad, sin embargo la información no es clara y las personas no se sienten incluidas en los procesos de comunicación. Así mismo, es

²⁷ Anexo 3: Resultados del cruce de la información obtenida en cada instrumento entre variables.

explicita la necesidad de hacer de la oficina de comunicaciones una instancia estratégica, que ayude a la misión de la institución, pues hasta el momento no se visualiza así para ninguno de los públicos internos, que no se ven reflejados en los procesos, no tiene clara la función de la oficina asesora de comunicaciones y sienten que la calidad de la información y los mecanismos pueden mejorar siempre y cuando se tenga una estrategia frente a esta área.

Conocimiento

La mayoría de los servidores del Ministerio prefieren medios virtuales como el correo y las carteleras virtuales

9.1.4.2. Asertividad

La mayoría califica la comunicación en el Ministerio como pertinente y solo el 4% como impactante y clara

9.1.4.3. Necesidad de los lineamientos

La mayor parte de la población encuestada, sostiene que conoce la política comunicaciones, teniendo en cuenta que esta no se ha creado, muestra el grado de desinformación que existe al respecto, lo cual se correlaciona con la otra necesidad de establecer lineamientos claros de comunicación y de proceder a realizar un trabajo de divulgación de los mismos.

Resulta llamativo el hecho de que muchos servidores no tienen claro de qué se tratan los lineamientos de comunicación de una institución, pero lo preocupante resulta cuando se revisan las entrevistas de los comunicadores y estos dicen no saber que son políticas, ni lineamientos, así mismo que desean que se incluya dentro de ellos estrategias puntuales para diferentes temas, lo que demuestra el grado de desinformación y de desactualización acerca de la misión de la comunicación y de una política para el caso.

De otro lado, vale la pena destacar que todos los funcionarios encuentran necesario establecer unos lineamientos de comunicación y lo más importante divulgarlos para ayudar a crear mecanismos estratégicos de comunicación que vayan encaminados a un mismo objetivo.

9.2. Resultados del cruce de información obtenida por variables²⁸

En general, la población objeto del estudio en este caso los funcionarios el equipo de comunicaciones y los directivos del Ministerio de Salud y Protección Social, creen necesario propiciar una unidad de discurso y que este puede ser posible gracias a los lineamientos de comunicación que se establezcan, esta conclusión va coincide con una de las hipótesis de esta investigación , además con la misión de los lineamientos de comunicación los cuales se presentan como la hoja de ruta de la comunicación en una institución.

De igual manera, es necesario revisar los contenidos y el diseño de los medios de comunicación, evaluando a profundidad estas características puesto que los encuestados manifiestan descontento al respecto, por lo que será necesario realizar un estudio frente a este aspecto, con el fin de proponer la optimización de los mismos, afín de que cumplan su objetivo.

Los diversos públicos encuestados, consideran que es necesario que la Oficina Asesora de Comunicaciones se relacione con las otras áreas del Ministerio de manera estratégica permitiendo la visualización de las funciones de cada una de ellas, teniendo en cuenta el antecedente de que se trata de una entidad recién fundada en la que aún no se tienen claros los procesos para cada una de ellas.

²⁸ Anexo 4: Resultados del cruce de información obtenida por variables

Partiendo de los hallazgos presentados en este capítulo, se puede concluir que hay un desconocimiento de los procesos comunicacionales de la entidad y que los integrantes de la misma, desean participar de los mismos, siendo incluidos desde el comienzo del proceso. En contraste a lo anterior, una de los comentarios recurrentes de los integrantes de la oficina asesora de comunicaciones es que esta área no se tiene en cuenta desde el comienzo de los procesos, una de las conclusiones a la que nos lleva este escenario es el desconocimiento de los procesos de parte y parte, por lo que es necesario llevar a cabo un proceso de divulgación extenso y constante de los lineamientos y las políticas de comunicación de la entidad, con el fin de que los procesos de construcción de las comunicaciones de la entidad logren ser inclusivos, más allá de que este aspecto quede registrado en ellos, puesto que la inclusión es uno de los pilares sobre los cuales debe cimentarse los lineamientos de comunicación de una entidad y más en este caso tratándose de una del Estado.

Con esta pesquisa, queda claro que las comunicaciones en esta entidad no han obedecido a los principios sobre los cuales se creó la misma, la universalidad, solidaridad, calidad, eficiencia y equidad, no parecen ser parte de las calidades de la comunicación interna en la entidad, a juzgar por los resultados de los instrumentos aplicados, por lo que es necesario velar porque sean éstos los que sean pilares de los lineamientos de comunicación planteados y que efectivamente se cumplan a cabalidad, por lo que será necesario realizar una evaluación de estos lineamientos una vez tengan un tiempo de funcionamiento y aplicación.

Así mismo, es necesario rescatar la pertinencia del MECI, aclarando que este es un modelo que se debe tomar de base, sin embargo es necesario pero redireccionar la intención y el abordaje de la comunicación desde un enfoque más actual, más propio de la entidad en la que se aplica, de acuerdo a las intenciones que se proyectan, puesto que el MECI, es una caracterización de la comunicación de la instancia pública, siendo uno de los puntos de partida para trazar lineamientos.

Lo anterior, sin desconocer que la comunicación de las entidades del Estado, debe integrarse al MECI, el cual se reglamentó en el artículo 1° de la Ley 87 de 1993, “por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones”, y que es de obligatorio cumplimiento para las entidades del estado Colombiano. Dentro del MECI, figuran como componentes de comunicación pública: la comunicación organizacional, la comunicación informativa y los medios de comunicación. En el siguiente apartado se formularán los lineamientos de comunicación interna para el Ministerio de Salud y Protección Social, los cuales tocan los 3 componentes anteriores, por lo que se establecerán los objetivos de los lineamientos de acuerdo a los mismos.

10. CONCLUSIONES Y HALLAZGOS

La reestructuración del área de comunicaciones del Ministerio, no solo se ha debido a la formalidad de la escisión, sino a las necesidades de la entidad y a los intereses de direccionamiento estratégico desde la Alta Gerencia, de esta área de la institución. En la presente investigación, se puede evidenciar que el Ministerio de Salud y Protección Social, aún no tiene un Departamento de comunicaciones organizado que le posibilite ser eficiente, eficaz y que satisfaga las necesidades internas de la institución, generando con esto, un ambiente de desconcierto, desorden y sombra de ineficiencia, lo cual afecta los resultados en la productividad de la entidad.

Existe un desconocimiento por parte de los servidores de la entidad acerca de la función de la oficina de comunicaciones, debido a la misma falta de liderazgo. La percepción de los integrantes de la institución, es que el área de comunicaciones no se integra a los procesos de la entidad y los integrantes de la oficina enuncian que nunca se ve la comunicación como un área que permea los procesos y que solo les es permitido intervenir en el último momento.

Sin embargo, como se evidencia en la entrevista a los directivos de la institución, y en las entrevistas a los funcionarios de la oficina, que la reestructuración ha impactado positivamente esta área, la cual se encuentra liderando el proceso de formalización de los procesos comunicativos en la entidad, es por ello, que surge la necesidad establecer los lineamientos y políticas de comunicación en la misma. Con el establecimiento de dichos procesos, se contribuirá a la unidad de discurso y a la calidad de los procesos comunicativos, permitiendo que la oficina de comunicaciones se sitúe como un área estratégica apoyando la misión de la entidad.

Una de las falencias encontradas en el Ministerio es que su público interno no conoce de la entidad, aun confunde los métodos, normas y regulaciones del Ministerio de Protección

Social, con las del hoy Ministerio de Salud, por lo que dentro de las recomendaciones es claro que deben hacerse varios procesos de socialización y sensibilización con los temas misionales de la entidad. Siendo esto uno de los fines de la comunicación organizacional, pues dichos procesos permiten el trabajo mancomunado, contribuyendo con los objetivos de la misma, mediante los procesos de comunicación efectiva, planeada y formal.

El área de comunicaciones, bajo la batuta de la nueva administración, se ha preocupado porque los profesionales que hacen parte de ésta, tengan una carga de trabajo equilibrada, además de que realicen las labores de comunicación en las que tienen experiencia, son más hábiles o a las que son más afines, logrando con esto un clima laboral más amable, procesos más eficaces y el acercamiento del área al resto de instancias del Ministerio.

Esta situación ha ido generando cambios, que se irán reflejando en la institución, en el mediano y corto plazo, puesto que el trabajo en comunicaciones nunca debe ser a corto plazo. La visibilización de las políticas de comunicación, el orden, y las directrices claras de la oficina, irán beneficiando a los profesionales de otras áreas, quienes han ido encontrando fortalezas en el área de comunicaciones en las que han podido apoyarse.

En anteriores administraciones, la comunicación interna era un tema relegado y olvidado, en donde no se contaba con medios internos, ni con apoyo de la oficina a los procesos en este nivel. La incursión de los nuevos medios y de los profesionales en el tema en la institución al interior de los procesos comunicativos, da un nuevo aire a la entidad.

El camino que ha seguido el área de comunicaciones, desde el proceso de escisión y de la nueva administración no ha sido fácil. Se ha pasado de un área de comunicaciones dedicada a la prensa y a las labores netamente operativas, a que sea un apoyo para el resto de la organización, logrando aunar esfuerzos, bajo la premisa de que los medios internos

son de todos, que cada uno de los integrantes de la entidad tiene derecho a participar de ellos, porque su objetivo es, crear mecanismos de divulgación y participación activos para quienes hacen parte del Ministerio. La alta gerencia y el área de comunicaciones, tienen claro que no se trata de olvidar los antecedentes, puesto que es de ellos que se parte para avanzar, sino de mostrar la cara amable de las comunicaciones y que no solo se tiene la intención de hacer las cosas, también eliminar del imaginario de las personas el tema de medios de comunicación, haciéndoselos tangibles y participativos. .

La mala comunicación en la entidad ha llevado a que esta sea una oportunidad perdida, por muchos años, puesto que el rumor, la desconfianza, las diferencias en el discurso e incluso los costos en comunicaciones han sido cada vez más, ahora no solo debe emitirse y divulgarse la política de comunicaciones, puesto que debe ser un trabajo que vaya más allá con mediciones continuas, que permitan develar el sentir de las personas frente a las comunicaciones en la entidad, para no cometer los mismos errores.

Así mismo, el área de comunicaciones debe trabajar interdisciplinariamente con áreas como talento humano y recursos físicos, puesto que es necesario trabajar en el clima laboral concentrando esfuerzos y el trabajar juntos hace que la unidad de discurso establezca mayores y mejores niveles de recordación de la labor que se hace al interior de la entidad, por quienes hacen parte de ella, promoviendo con ello el desarrollo de la cultura organizacional de la entidad, la cual debe estar soportada en los valores que cimentan la visión y misión de la misma.

Teniendo en cuenta que las falencias más notorias de la entidad en comunicación interna, son la falta de planeación estratégica, de articulación con otras áreas, y de feed back, se decide realizar una política de comunicación incluyente, que de línea sobre los procesos de

comunicación interna en la entidad, permitiendo el trabajo en equipo ordenado, encaminado hacia la eficiencia y la efectividad frente al cliente interno.

La estrategia de comunicación interna que debe aplicar este Ministerio con base en la política de comunicación, debe permitir crear estrategias de comunicación con objetivos e indicadores claros que den cuenta de la efectividad de las mismas, establecer la comunicación como un elemento transversal a la institución ligado a la misión y visión, incrementar los niveles de credibilidad en los procesos de comunicación y replantear el uso de los medios, concibiéndolos como incluyentes y oportunos. Lo anterior teniendo en cuenta que, es necesario que los servidores de la entidad se apropien de ella, que se sientan partícipes de las decisiones, que tengan incentivos, donde se sientan involucrados y se trabaje por su bienestar.

Es necesario que los principios de la entidad: la universalidad, solidaridad, calidad, eficiencia y equidad, sean los pilares de los lineamientos de comunicación y que efectivamente se cumplan, por lo que será necesario realizar una evaluación de los lineamientos, políticas y estrategias de comunicación interna con un intervalo no mayor a tres meses.

11. RECOMENDACIONES

Como bien se dijo en el apartado teórico, los lineamientos de comunicación de una entidad son un conjunto conjunto integrado, explícito y duradero de normas que han de servir de referencia a las decisiones y actuaciones de los miembros de una organización en cuanto a los procesos de comunicación se refiere. Estos lineamientos deben ser concebidos como los criterios generales que orientan el cumplimiento de las políticas institucionales, misionales y de operación de la institución y deben ser avalados por la alta dirección de la entidad, en este caso es así, resulta contundente el llamado que desde el despacho ministerial se hace, para que las políticas de la entidad obedezcan a unos lineamientos claros, y que se haga partícipes a los diferentes integrantes de la institución de cada uno de las iniciativas que desde la oficina asesora de comunicaciones se realicen.

Como resultado de la presenta investigación, los retos de una política en comunicación interna para el Ministerio de Salud y Protección social, serán:

- Crear estrategias de comunicación con objetivos e indicadores claros que den cuenta de la efectividad de las mismas
- Establecer la comunicación como un elemento transversal a la institución ligado a la misión y visión de la misma.
- Incrementar los niveles de credibilidad en los procesos de comunicación.
- Replantear el uso de los medios, concibiéndolos como incluyentes y oportunos.

Dichos retos obedecen al resultado del estudio y las funciones de la comunicación interna, por lo que el objetivo general de la política, será:

Propiciar que la comunicación interna del Ministerio de Salud y Protección Social, cumpla con los objetivos de oportunidad, inclusión, socialización y apoyo a los procesos y misión de la entidad, por medio de estrategias de comunicación con objetivos e indicadores claros que den cuenta de la efectividad de las mismas.

Objetivos específicos:

- Establecer la comunicación como un elemento transversal a la institución ligado a la misión y visión de la misma.
- Incrementar los niveles de credibilidad en los procesos de comunicación.
- Fortalecer los proceso de comunicación en la entidad.
- Crear mecanismos de inclusion de las diferentes instancias de la entidad en las estrategias de comunicación.
- Unificar los discursos y la informacion que se entrega por los medios de la entidad.

Como parte del cumplimiento de la ley 87 de 1993, en la cual se reglamenta el MECI, se incluirán como definiciones macros de los componentes de Comunicación organizacional, Comunicación informativa y los medios de comunicación y las consignadas en el Decreto 1599 DE 2005, las cuales figuran de la siguiente manera:

“Componente comunicación pública. Componente de control, que apoya la construcción de visión compartida, y el perfeccionamiento de las relaciones humanas de la entidad pública con sus grupos de interés internos y externos, facilitando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales, en concordancia con lo establecido en el artículo 32 de la Ley 489 de 1998.

Comunicación organizacional: Elemento de control, que orienta la difusión de políticas y la información generada al interior de la entidad pública para una clara identificación de los objetivos, las estrategias, los planes, los programas, los proyectos y la gestión de operaciones hacia los cuales se enfoca el accionar de la entidad.

Comunicación informativa: Elemento de control, que garantiza la difusión de información de la entidad pública sobre su funcionamiento, gestión y resultados en forma amplia y transparente hacia los diferentes grupos de interés y externos.

Medios de comunicación: Elemento de control que se constituye por el conjunto de procedimientos, métodos, recursos e instrumentos utilizados para garantizar la divulgación, circulación amplia y focalizada de la información y de su sentido, hacia los diferentes grupos de interés”²⁹

Así mismo, de acuerdo, a José Luis Exeni, los lineamientos y las políticas de comunicación deben ser un conjunto de principios, que orienten hacia los objetivos e intereses colectivos mediante la estimulación de quienes hacen parte de la institución, por lo que deben cumplir con ciertos criterios que para el caso del Ministerio de Salud y Protección Social, serán los siguientes, esto resultado de las conclusiones de los instrumentos aplicados y las condiciones que deben cumplir las comunicaciones en una entidad:

Las estrategias de comunicación interna deben:

- Apoyar la misión, visión y objetivos de la institución.
- Tener indicadores de cumplimiento e impacto.
- Tener un aparte dedicado a la relación con los públicos de la institución.
- Contar con el aval del área técnica relacionada.
- Ser elaboradas de manera horizontal comprometiendo y beneficiando a todas las instancias del Ministerio por igual.
- Contribuir a la libre participación de los integrantes de la institución.
- Disponer de los medios de comunicación internos necesarios con el fin de ser socializadas.
- Propender por la integración de los funcionarios y contratistas de la institución.
- Mantener canales de comunicación fluidos y oportunos frente a las necesidades de la institución.

²⁹ Presidencia de la República de Colombia, (2005). Decreto 1599 de 2005, (mayo 20). Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. Disponible en: www.presidencia.gov.co.

- Crear mecanismos de control de la calidad de la comunicación interna, con mediciones de impacto y calidad para el primer año de manera trimestral y los siguientes de manera semestral.
- Estar planteados sobre los principios de universalidad, solidaridad, calidad, eficiencia y equidad, con el objeto de tener un manejo integral del riesgo y brindar asistencia social a la población colombiana.

Es necesario crear la política de comunicaciones de acuerdo a estos lineamientos, en donde se incluyan los siguientes temas:

- Estrategia de comunicación macro del Ministerio de Salud y Protección Social.
- Manual de imagen corporativa.
- Protocolo de procedimientos y criterios para las publicaciones y campañas en medios masivos.
- Vocería ante los medios de comunicación masiva.
- Protocolo de interacción con las entidades del sector público.
- Protocolo de interacción con entidades del sector privado.

Es importante resaltar, que los procesos de planeación, implementación, seguimiento y evaluación de los lineamientos y políticas de comunicación del Ministerio de Salud y Protección Social, se encuentran respaldados por las actuales directivas del mismo, asegurando así que será un proceso continuo que cuenta con el apoyo no sólo de los integrantes de la entidad, sino con el de la alta gerencia, quien ve la comunicación como un instrumento transversal a los procesos misionales de la entidad.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Ahuactzin Larios, S. 2003. Diagnóstico de la Comunicación Interna en una Institución de Nivel Superior. Tesis Licenciatura. Ciencias de la Comunicación. Departamento de Ciencias de la Comunicación, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas Puebla. Mayo. Derechos Reservados © 2003.
- Alanis Lara, G. 2004. Diagnóstico de clima laboral de una empresa de telefonía celular en México. Tesis Licenciatura. Ciencias de la Comunicación. Departamento de Ciencias de la Comunicación, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas Puebla. Agosto. Derechos Reservados © 2004.
- Alfonso, Alejandro. “Las políticas de Comunicación en América Latina como inspiración de Luis Ramiro Beltrán”, en A trajetória comunicacional de Luiz Ramiro
- Argyris, Chris, (1964), Integrating the individual and the organization, New York: Wiley.
- Barba Guzmán, F., Cabrera Parra, J. A. 2003. Diagnóstico de Comunicación Interna, para la Universidad de las Américas-Puebla, elaborada para profesores de tiempo completo. Tesis Licenciatura. Administración de Empresas. Departamento de Administración de Empresas, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla. Mayo. Derechos Reservados © 2003.
- Beltrán S, Luis Ramiro. (1991). “Un adiós a Aristóteles: La comunicación ‘horizontal’, en Punto Cero, N° 15, II. En Punto Cero, N° 15, II semestre 2007, Cochabamba, Bolivia, pp. 71-91.
- Beltrán, Luis Ramiro. Las políticas nacionales de comunicación en América Latina. Documento de trabajo para la reunión de expertos sobre la planificación y las políticas de comunicación en América Latina, Bogotá, Unesco, 1974, pp. 23.
- Beltrán. Sao Paulo, Unesco-Umesp, 1998, pp. 21-30.
- Beltrán. Sao Paulo, Unesco-Umesp, 1998, pp. 21-30. Álvarez, K. (2003), “La importancia de la comunicación organizacional en las organizaciones sociales de promoción y defensa de los derechos humanos: El caso de FESPAD”, en Razón y

<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.html>

- Casares, E. (2007), La Comunicación en la organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción, en Razón y Palabra, 56. <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.html>
- Casetti, F.- Di Chio, F., (1999). Análisis de la televisión, Paidós, Barcelona.
- Creswell, J (2005). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and cualitative research. Upper Saddler River: Pearson Education.
- Creswell, J 2005. Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and cualitative research. Upper Saddler River: PearsonEducation.
- Droege, S. B. y J. R. Anderson (2003), “Trust and Organizational Information Flow”, Journal of Business and Management, 9 (1).
- Exeni, José Luis. “Repensar las políticas de Comunicación: bases para la planificación de la comunicación en la década del noventa en el horizonte de la influencia del pensamiento de Luis Ramiro Beltrán”, en A trajetória comunicacional de Luiz Ramiro Beltrán. Sao Paulo, Unesco-Umesp, 1998, pp. 41-51.
- Fernández, C. (1997), La Comunicación en las organizaciones, México: Trillas.
- Formanchuk Alejandro. EL ESPACIO DE LA AACI. ¿Qué puede hacer la comunicación interna en épocas de crisis?. En: <http://www.mediosyempresas.com.ar/index.php>
- Francisco Cisterna Cabrera. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. Theoria, año/vol. 14, número 001. Universidad del Bío-Bío. Chillán, Chile. pp. 61-71.
- Garrido, Francisco. Gestión de la comunicación en las organizaciones. Ed Ariel. 2004. pg 94.
- Halina Alicia Stasiejko, Santiago Rogelio Tristany, Loreley Jessica Pelayo Valente y Karina Edelmys Krauth, (2008). La triangulación de datos como criterio de validación interno en una investigación exploratoria. Institución: UBA.

- Hernández Vichido, Donaxi y Rosano Caro, (2003). Diagnóstico de la comunicación organizacional de la Secretaría de Turismo del Estado de Puebla. Disponible en: <http://catarina.udlap.mx/>
- Ilvay, S. (2000), “Nuevos escenarios y tecnologías de la comunicación en el umbral del tercer milenio”, *Razón y Palabra*, 18, mayo-julio <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.html>
- Irene Vasilachis de Gialdino (Coord), (2006). Estrategias de investigación cualitativa. Gedisa Editorial Barcelona, España.
- Jablin, Fred, (1986), “Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y su futuro, la comunicación humana”, en Fernández Collado, Carlos y Gordon Dahnke, *La Comunicación Humana: Ciencia Social*, México: McGraw Hill.
- Jaramillo, Juan Camilo y otros. (2006). El Programa Eficiencia y Rendición de Cuentas en Colombia de la Agencia de los Estados Unidos Para el Desarrollo Internacional – USAID- es operado por Casals & Associates Inc. Modelo de Gestión Ética para Entidades del Estado Fundamentos Conceptuales y Manual Metodológico. Programa eficiencia y rendición de cuentas en Colombia. Bogotá: Inventio, 226-238.
- Jaramillo, Juan Camilo. (2005). La comunicación en las entidades del sector público. En: *Son de tambora*, ed. 117.
- Joan Elías Monclús. José Mascaray. (2003). Más allá de la Comunicación Interna: La Intracomunicación.
- John Baldoni. (2003). El secreto de Comunicación de los Grandes Líderes. McGraw-Hill Trade.
- Jorge Aguilera Comunicación. (2007) Qué es y para qué tener una política de comunicaciones?. Disponible es: <http://www.gestiopolis.com>.
- José Carlos Losada Díaz, (2004). Gestión de la comunicación en las organizaciones. Barcelona: Ed Ariel. pág. 94.
- José María Serbia Diseño, (2007). Muestreo y análisis en la investigación cualitativa. En: *HOLOGRAMÁTICA – Facultad de Ciencias Sociales – UNLZ - Año IV, Número 7, V3 pp. 132.*

- José María Serbia Diseño. Muestreo y análisis en la investigación cualitativa. En: HOLOGRAMÁTICA – Facultad de Ciencias Sociales – UNLZ - Año IV, Número 7, V3 (2007), pp. 123 – 146. www.hologramatica.com.ar o www.unlz.edu.ar/sociales/hologramatica. ISSN 1668-5024
- Justo Villafañe (1999), La Gestión profesional de la imagen corporativa. Pág. 100.
- Katz, D. y Kahn, R. L (1990), Psicología Social de las Organizaciones. México: Trillas.
- Kenichi Ohmae. (2005). El Próximo Escenario Global. Wharton School Publishing.
- Las características de los sondeos de opinión pública. Compilación ceo. Revista La Sociología en sus escenarios / Centro de Estudios de Opinión / Universidad de Antioquia. Numero 25
- Lasswell, Harold, (1948). “La estructura y función de la comunicación en sociedad”. Moragas, M. Sociología de la comunicación de masas, vol., II.- Estructura, funciones y efectos, Barcelona, Gustavo Gili, 1985: 50-68.
- Lawrence, Paul R. y Jay W, Lorsch (1967), Organization and environment: managing differentiation and integration, Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lorán Herrero, M. D. (2005). Reseña de "comunicación de las instituciones públicas" de M^a José Canel sphaera pública,. Red de revistas científicas de américa latina y el caribe, España y Portugal , 293-296.
- M. del Pozo Lite, Cultura Empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica. Pág., 118- 122.
- Mariano Ortega. "Dimensiones organizacionales. Hacia una comprensión del comportamiento organizacional", en: "Bases para la administración en instituciones educativas". Querétaro, México. CIIDET. Abril de 1982. Mimeo.
- Mariano Ortega. (1982). "Dimensiones organizacionales. Hacia una comprensión del comportamiento organizacional", en: "Bases para la administración en instituciones educativas". Querétaro: CIIDET, 172.
- Marília Novais da Mata Machado, (2002). Entrevista de Pesquisa. A interação esquisador/entrevistado, Editora Arte, Belo Horizonte-Brasil.

- Marília Novais da Mata Machado, Entrevista de Pesquisa. A interação pesquisador/entrevistado, Editora Arte, Belo Horizonte-Brasil, 2002.
- Marketing en el Siglo XXI. (2012). CAPÍTULO 9. Comunicación integral y marketing: La comunicación interna. 3ª Edición. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com>
- Márquez, M. (2004), “Comunicación organizacional” en <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/comunicorgan.htm> (consultado 14 mayo de 2007).
- Marshall y Rossman (1999). Designing qualitative research. 3 edition. Sage Publications. USA.
- Martínez de Velasco y Abraham Nosnik (1988), Comunicación organizacional práctica, México: Trillas.
- Martínez de Velasco, A., Nosnik, A., Vargas, V., Savage, G. (1998), “Comunicación horizontal, informal y rumor” en Comunicación y rumor, 55-83, México.
- Martínez, F. (1998), “Tecnología y su apoyo a educación en las organizaciones”, Caracas: Congreso Mundial de Recursos Humanos,
- Maxwell, J. (2004a) "Reemergent Scientism, Postmodernism, and Dialogue Across Differences", *Qualitative Inquiry* 10(1):35-41.
- Ministerio de la Protección Social, (2011). Plan Estratégico del Ministerio de la Protección Social. Disponible en: www.minproteccionsocial.gov.co
- Morín, E., (1995). Sociología, Tecnos, Madrid.
- Noguera Vivo, J. M. (2005). Reseña de " gestión de la comunicación en las organizaciones" de José Carlos Losada Diaz (coord.). Sphera pública , 363-365.
- Nosnik, Abraham, (1990) "Las tres 'ies' de la comunicación organizacional", en Alta Dirección, 2 (5) 46, Septiembre-October.
- Pedro Reinares Lara. Sergio Calvo Fernández. (1999). Gestión de la Comunicación Comercial. McGraw-Hill .
- Pérez Castillo, Juan Guillermo, (2000), “La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones” en Rebeil Corella María Antonieta y Celia RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), El poder de la comunicación en las organizaciones. México, Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana, 93-124.

- Presidencia de la República de Colombia, (2005). DECRETO 1599 DE 2005, (mayo 20). Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. Disponible en: www.presidencia.gov.co.
- Presidencia de la República de Colombia, (2005). DECRETO 1599 DE 2005, (mayo 20). Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. Disponible en: www.presidencia.gov.co.
- Rafael Alberto Pérez. (2008). Estrategias en Comunicación. Barcelona . Ariel.
- Rebeil Corella María Antonieta y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (Coordinadoras) (2000), El poder de la comunicación en las organizaciones. México, Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana.
- Rebeil Corella, María Antonieta (2000), “Perfiles de la comunicación en las organizaciones” en Rebeil Corella María Antonieta y Celia RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), El poder de la comunicación en las organizaciones. México, Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana, 159-192.
- Resolución 4464 de 2010. Política institucional de comunicaciones del Ministerio de Protección Social.
- Restrepo J., Mariluz, (8 de mayo de 1996). Nuevos modos de comunicación entre los individuos de la organización. Santiago de Cali: III Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional.
- Restrepo J., Mariluz. Nuevos modos de comunicación entre los individuos de la organización. III Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Santiago de Cali, 8 de mayo de 1996.
- Riel, c. V. (agosto- septiembre de 2003). Revista razón y palabra. Recuperado el 15 de febrero de 2011, de <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/cvanriel.html>
- Sáenz Blanco, María Teresa (1997), En: Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, ISSN 1130-8117, Año n° 10, N° 100, 1997 , págs. 38-42
- Sáenz Blanco, María Teresa (1997), En: Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, ISSN 1130-8117, Año n° 10, N° 100, 1997, págs. 38-42

- Suárez, Ruiz, Hincapié, Mendoza (2001), “La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad”, en Razón y Palabra, no. 23. <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.html>
- Van Riel, Cees. Nuevas Formas de la Comunicación Organizacional. En Razón y palabra. No. 34.

13. ANEXOS

Anexo 1: Matriz de estructuración.

Anexo 2: Resultados del cruce de información obtenida por instrumento en cada variable.

Anexo 3: Resultados del cruce de la información obtenida en cada instrumento entre variables.

Anexo 4: Resultados del cruce de información obtenida por variables

Matriz de estructuración					
Componente	Definición	Variable	Indicador	Reactivo	Instrumento
Comunicación	Comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido	Calidad de las comunicaciones internas	Percepción del papel de las comunicaciones	2. La comunicación interna en el Minsalud es motivadora? .Responda Si__ o No__ ¿ por que?	Entrevista directivos semi estructurada
				3. ¿La oficina asesora de comunicaciones es suficiente ?	Entrevista directivos semi estructurada
				La calidad de la gestión de comunicación interna en el Min salud es : a-. Buena b-. Mala c-. Regular d-. Deficiente e-. Pésima	Entrevista equipo de comunicaciones estructurada
				¿Es suficiente el área de las comunicaciones en el Ministerio?	Entrevista equipo de comunicaciones estructurada
				1. Cuando recibe un mensaje de comunicación interna de la organización, ¿sabe quién se lo envió?	Sondeo servidores del Ministerio
				5. ¿Qué entiende por lineamientos o políticas de comunicación?	Entrevista equipo de comunicaciones estructurada
				3. ¿Cómo parte del equipo de comunicaciones, cómo ve el papel juegan las comunicaciones dentro de la institución?	Entrevista equipo de comunicaciones estructurada
				8. ¿Cómo cree que se debe visualizar esa política? a) Libro ____ b) Manual ____ c) Pagina web ____ d) Reuniones __ e) Otros: Ver tema de los comunicadores flotantes	Entrevista equipo de comunicaciones estructurada
				9. ¿Cree que los lineamientos de comunicación de una entidad, ayudan al cumplimiento de las políticas de la entidad?	Entrevista equipo de comunicaciones estructurada

Componente	Definición	Variable	Indicador	Reactivo	Instrumento
Comunicación	Comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido	Calidad de las comunicaciones internas	Percepción del papel de las comunicaciones	10. ¿Cómo cree usted que puede aportar al cumplimiento de los objetivos de la institución?	Entrevista equipo de comunicaciones estructurada
				2. ¿Los mensajes que recibe a través de los medios institucionales son oportunos? SI __ No__ ¿Por que?	Sondeo servidores del Ministerio
			Percepción de los contenidos de los medios de comunicación internos	3. ¿Qué clase de información recibe por los medios internos del Ministerio? a. De trabajo __ b. información de interés general __ c. Personal __ d. Todas las anteriores __	Sondeo servidores del Ministerio
				Los medios institucionales están bien diseñados de manera atractiva . SI __ No__ ¿Por que?	Sondeo servidores del Ministerio
				¿La información transmitida a través de los medios de comunicación es interesante?. SI __ No__ ¿Por que?	Sondeo servidores del Ministerio
				¿Qué sugerencia le daría al área de comunicaciones?	Sondeo servidores del Ministerio
			Uso de los medios de comunicación interna	2. ¿Cuál es el medio de comunicación interno que usted prefiere?	Sondeo servidores del Ministerio
				5. De la siguiente lista de los medios que existen, señale únicamente aquellos que ha usado por lo menos una vez: a) Cartelera ____ b) Reuniones ____ c) Manuales ____ d) Correo electrónico ____ e) cartelera virtual __	Sondeo servidores del Ministerio

Componente	Definición	Variable	Indicador	Reactivo	Instrumento
Comunicación	Comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido	Calidad de las comunicaciones internas	Uso de los medios de comunicación interna	<p>3. ¿Qué medio de comunicación le gustaría que implementara el Ministerio? ¿Por qué?</p> <p>a. Reuniones colectivas ____</p> <p>b. Revista ____</p> <p>c. Intranet ____</p> <p>d. Periódico ____</p> <p>e. Otros ____ Cuáles</p>	Sondeo servidores del Ministerio
			Accesibilidad	<p>4. ¿Usted puede acceder fácilmente a los canales de comunicación interna del Ministerio?</p> <p>a. Siempre __ b. Casi siempre __ c. Algunas veces __ d. Casi nunca __ e. Nunca __</p>	Sondeo servidores del Ministerio
		CONOCIMIENTO	GRADO DE PREFERENCIA POR LOS MEDIOS INSTITUCIONALES	<p>De la siguiente lista señale a través de que medios se entera ud., de los sucesos de la institución.</p> <p>a) Boletín ____</p> <p>b) Carteleras físicas</p> <p>c) Carteleras virtuales</p> <p>d) Reuniones ____</p> <p>e) Actas ____</p> <p>f) Cartas ____</p> <p>g) Memorandos ____</p> <p>h) Circulares ____</p> <p>i) Eventos ____</p> <p>j) Intranet ____</p> <p>k) Correo electrónico ____</p> <p>l) Otro:</p>	Sondeo servidores del Ministerio

Componente	Definición	Variable	Indicador	Reactivo	Instrumento
Comunicación	Los lineamientos de comunicación son un conjunto conjunto integrado, explícito y duradero de normas que han de servir de referencia a las decisiones y actuaciones de los miembros de una organización en cuanto a los procesos de comunicación se refiere. Estos lineamientos deben ser concebidos como los criterios generales que orientan el cumplimiento de las políticas institucionales, misionales y de operación de la institución. Es decir, la política de comunicaciones crea criterios y marcos de actuación a ser aplicados en todos sus niveles jerárquicos para convertirse en pautas de comportamiento, haciendo explícitos los principios por los que se rige la institución, los cuales son imprescindibles para la comunicación en la misma. De igual manera, esta se encuentra encaminada a apoyar el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, en palabras de Francisco Garrido: la política de comunicaciones debe permitir establecer las líneas de acción referentes indispensables para orientar las soluciones que en cuanto a comunicación requiera la organización	ASERTIVIDAD	Percepción del papel de las comunicaciones	1. A-. De la lista señale con una equis (x) Cómo percibe Ud., la comunicación en el Min salud A-. Pertinente B-. Oportuna C-. Relevante D-. Original E-. Impactante F-. Coherente G-. Clara H-. Precisa	Sondeo servidores del Ministerio
Lineamientos de comunicación		Necesidad de los lineamientos	Percepción de ausencia o presencia de una política de comunicaciones	1. ¿Cómo parte del equipo de especialistas en comunicación cuales deberían ser los lineamientos para una política de comunicación interna en Minsalud?	Entrevista equipo de comunicaciones estructurada
				1. ¿Cómo parte del equipo directivo cuáles deberían ser los lineamientos para la política de comunicación?	Entrevista directivos semi estructurada
				2. ¿Conoce UD. La política de comunicaciones de Minsalud?	Entrevista equipo de comunicaciones estructurada
				2. ¿Conoce UD. La política de comunicaciones de Minsalud?	Sondeo servidores del Ministerio
				1. ¿Cómo parte de la institución que cree que debería hacer parte de la política de comunicaciones?	Sondeo servidores del Ministerio
			socialización de la Política	2. ¿Cómo cree que se debe visualizar esa política? Libro Manual Pagina web Reuniones Otros	Entrevista directivos semi estructurada

ESTRUCTURA DEL PROCESO PARA LA FORMULACIÓN DE LOS REACTIVOS EN LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

Componente	Variabile	Reactivo	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
Comunicación	Calidad de las comunicaciones internas	<p>La calidad de la gestión de comunicación interna en el Ministerio de Salud es :</p> <p>a-. Buena b-. Mala c-. Regular d-. Deficiente e-. Pésima</p>	<p>La gestión es buena, El Grupo de Comunicaciones está adscrito a Secretaría General del Ministerio. La información que se genera es multidireccional y por ende tiene igual número de aprobaciones, lo que dificulta en uno de los atributos de la comunicación que es la oportunidad.</p>	<p>La gestión es buena, porque funciona con asignación de fuentes</p>	<p>El área de comunicaciones funciona de manera buena y de la siguiente manera: En primer lugar existe una Jefe de Comunicaciones que se encarga de impartir instrucciones relacionadas con el manejo de la información del Ministerio , a todo el equipo de comunicaciones, que consta de : 8 periodistas, un camarógrafo y un fotógrafo</p>
		<p>¿Es suficiente el área de las comunicaciones en el Ministerio?</p>	<p>no, porque no es suficiente porque el campo de acción de comunicación es bastante amplio por lo que se “descuidan” algunos frentes. De igual forma, hace falta personal como diseñadores y un abogado que encause el tema jurídico de las comunicaciones. En medio de las “ausencias” puede decirse que el área es eficiente en lo que hace.</p>	<p>No porque puede fortalecerse el componente organizacional</p>	<p>No, porque todo está perfectamente organizado para cubrir los eventos del Ministerio .</p>
		<p>5. ¿Qué entiende por lineamientos o políticas de comunicación?</p>	<p>Es la hoja de ruta que genera el Ministerio de Salud y Protección Social en materia de manejo de comunicación interna, externa, abogacía, relaciones públicas y comunicación de crisis que debe manejar la cartera para afrontar adecuadamente las patologías que presenta el perfil epidemiológico nacional.</p>	<p>Una carta de navegación para la cohesión interna y el fortalecimiento de la reputación externa</p>	<p>Son todos aquellos procesos definidos para que un área u oficina funcione adecuadamente y dentro de parámetros debidamente descritos.</p>

Componente	Variabile	Reactivo	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
comunicación	Calidad de las comunicaciones internas	3. ¿Cómo parte del equipo de comunicaciones, cómo ve el papel juegan las comunicaciones dentro de la institución?	<p>Debería haber mayor interacción porque los comunicadores somos generadores de puentes de información. Sin embargo, el modus operandi de las diferentes áreas del Ministerio hace que el trabajo dependa en gran porcentaje de ellos y esto hace difícil la tarea. Existen carteleras manuales y digitales pero no en todos los pisos por lo que en materia de recordación pueden existir falencias por espacio o tiempo. ¿e mide cuántas personas leen el boletín digital versus el número de boletines enviados? La parte de indicadores debería tener mayor despliegue.</p>	Se han fortalecido pero aún no se consideran protagónicas en el logro misional	Fundamental, puesto que alrededor de ellas se dan a conocer los eventos, noticias y todo lo relacionado con la información relevante para el público en general
		8. ¿Cómo cree que se debe visualizar esa política? a) Libro ____ b) Manual ____ c) Pagina web ____ d) Reuniones __ e) Otros:	reuniones	Manual	A través de reuniones informativas, talleres, cursos, etc.
		9. ¿Cree que los lineamientos de comunicación de una entidad, ayudan al cumplimiento de las políticas de la entidad?	La respuesta a esta inquietud es de doble vía. Las dos opciones son valederas porque en el Si, encarrilan y dan la ruta para que se tenga un panorama claro de las comunicaciones al interior de cualquier organización. Y el NO, pues si están en el papel, no se socializan, no se conocen pues no va a surtir el efecto deseado. Es importante allí la difusión por cualquiera de los canales existentes de comunicación.	Son muy escasos	si
		10. ¿Cómo cree usted que puede aportar al cumplimiento de los objetivos de la institución?	Siguiendo un método de trabajo que permita la generación de indicadores de gestión en comunicación. Todo es cuantificable y de esta forma puede contribuir a darle una visión más gerencial y menos operativa a las diferentes áreas de la entidad.	no sabría decirle creo que necesito línea para proceder	Primero, conociendo perfectamente dichos lineamientos y en segundo lugar cumpliendo con las funciones asignadas.

Componente	Variable	Reactivo	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
Lineamientos de comunicación	Necesidad de los lineamientos	1. ¿Cómo parte del equipo de especialistas en comunicación cuales deberían ser los lineamientos para una política de comunicación interna en Minsalud?	Como se mencionó anteriormente el robustecer el equipo para que temas relacionados con abogacía y relaciones públicas tengan un mayor alcance más allá del analítico. Se generó un documento que se discute en el despacho de la Ministra. ↓	no sé exactamente que son lineamientos o que incluyen	Mayor difusión de estos lineamientos a todo el equipo humano que conforma el Ministerio.
		2. ¿Conoce UD. La política de comunicaciones de Minsalud?	no existe que yo sepa	el manual de imagen	si

ESTRUCTURA DEL PROCESO PARA LA FORMULACIÓN DE LOS REACTIVOS EN LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

Componente	Variable	Reactivo	Entrevista 4	Entrevista 5
Comunicación	Calidad de las comunicaciones internas	La calidad de la gestión de comunicación interna en el Min salud es : a-. Buena b-. Mala c-. Regular d-. Deficiente 3. e-. Pésima	Es buena, en la medida en que tiene un director el cual está a cargo de un equipo que trabaja en lo relacionado con comunicaciones internas y externas. Se manejan los frentes periodísticos, comunicaciones en línea y redes sociales. Se cuenta también con un camarógrafo y un periodista. Cada semana se realiza una reunión denominada comité editorial.	es organizada y buena, porque se conforma de un equipo de profesionales con énfasis en la comunicación y adelantan actividades de propias de área de periodismo. Dirigida por un jefe, varios periodistas, un camarógrafo, un fotógrafo, un web máster y una secretaria
		¿Es suficiente el área de las comunicaciones en el Ministerio?	No, porque faltan mejorar algunos procesos para que sea más eficiente. De igual manera no siempre se cuenta a mano con toda la información, pues a nivel interno muchas dependencias no la transmiten a la oficina de Comunicaciones y esto hace que no se le pueda dar un tratamiento eficaz para que impacte en los usuarios.	si, Porque Se hace el cubrimiento y desarrollo periodístico de todas las actividades que el ministerio requiere previa coordinación y planeación
		5. ¿Qué entiende por lineamientos o políticas de comunicación?	Directrices que se deben seguir para manejar la información.	Esla forma en que se planea y se coordinan las actividades que una entidad desea que se divulgue información de interés

Componente	Variable	Reactivo	Entrevista 4	Entrevista 5
comunicación	Calidad de las comunicaciones internas	3. ¿Cómo parte del equipo de comunicaciones, cómo ve el papel juegan las comunicaciones dentro de la institución?	Muy relevante pues es la oficina llamada a ser la vocera de la institución, tanto en lo que se refiere a manejo interno como externo de la información. La gente sabe que lo que esta oficina emite es lo que tiene validez.	Definitivamente son una herramienta estratégica para la divulgación y conocimiento del Ministerio, la información que se entrega y se comparte con los usuarios y al interior con los empleados es de carácter publico y se rige por los principios de libertad i ética profesional
		8. ¿Cómo cree que se debe visualizar esa política? a) Libro ____ b) Manual ____ c) Pagina web ____ d) Reuniones __ e) Otros:	de todas las maneras	Se deben hacer foros y seminarios_y talleres para actualizar conocimientos implementar tecnologia
		9. ¿Cree que los lineamientos de comunicación de una entidad, ayudan al cumplimiento de las políticas de la entidad?	si	yo creería que si
		10. ¿Cómo cree usted que puede aportar al cumplimiento de los objetivos de la institución?	Realizando mi labor acorde con las políticas de la empresa y exigiendo el cumplimiento de los objetivos de la misma. Y sobre todo, manteniendo un compromiso honesto y sincero con el trabajo que desempeño.	Desarrollar toda mi capacidad creativa y cooperar con ideas que permitan optimizar la labor encomendada

Componente	Variable	Reactivo	Entrevista 4	Entrevista 5
Lineamientos de comunicación	Necesidad de los lineamientos	1. ¿Cómo parte del equipo de especialistas en comunicación cuales deberían ser los lineamientos para una política de comunicación interna en Minsalud?	Que sean de total cumplimiento en la entidad. Que existan ciertas sanciones para quienes incumplan	La comunicación visual o los mensajes que se transmiten por medio de imágenes o fotografías, hacen mas ágil la información y esa es la misión que como fotógrafo me corresponde, ser periodista gráfico.
		2. ¿Conoce UD. La política de comunicaciones de Minsalud?	no	no sé

Resultados del cruce de información obtenida por instrumento en cada variable					
Componente	Variable	Indicador	Reactivo	Asesora de comunicaciones	Ministra
Comunicación	Calidad de las comunicaciones internas	Percepción del papel de las comunicaciones	2. La comunicación interna en el Minsalud es motivadora? .Responda Si__ o No__ ¿ por que?	No es motivadora porque no tiene en cuenta las necesidades de información, ni la cultura del público objetivo. Se trata de una comunicación institucional en una sola vía, donde solamente se dan instrucciones para actuar de determinada manera, pero no se abren espacios de discusión, retroalimentación o decisión.	Yo diría que se hacen intentos, pero que hace falta como dije organizar la casa, explicarle a la gente q es comunicación interna, hacerlos participes, que la aprovechen, acá en el ministerio hay iniciativas muy buenas, la gente quiere mas y se siente un poco defraudada de no ser tenida en cuenta, es hora de incorporarnos, de que las comunicaciones internas se manejen verticalmente y he insisitido que todo lo que hagamos afuera se haga adentro. yo entiendo que es eso es que seamos los mas empapados de lo que hacemos
Comunicación			3. ¿La oficina asesora de comunicaciones es suficiente ?	Para mi el problema no es que sea suficiente sino que no es eficiente, porque tiene un número de personas adecuado para realizar el trabajo de la oficina, pero no es eficiente, porque necesita direccionamiento estratégico, personal capacitado en el desarrollo de comunicación estratégica, necesita herramientas tecnológicas acorde con las necesidades actuales.	Si son suficientes, tenemos el equipo humano necesario, sin embargo se siente inacoplado, sin un norte final, sin objetivos, se intenta un alineamiento pero no se logra Porqué sucede esto? Porque las personas que han dado línea en comunicación no son la idoneas, y la oficina ha funcionado bajo las indicaciones que dan los jefes encargados, que por decisiones políticas no han sido los mejores, sin embargo esperamos subsanar esto con la llegada de una persona que cuenta con la experiencia necesaria para ayudar a que la oficina se acompley empiece a ser mas efeiciente puesto que el personal que hay en la misma está capacitada y tiene las capacidades para hacer un mejor trabajo, solo le falta un lider

Componente	Variable	Indicador	Reactivo	Asesora de comunicaciones	Ministra
Lineamientos de comunicación	Necesidad de los lineamientos	Necesidad de los lineamientos	1. ¿Cómo parte del equipo directivo cuáles deberían ser los lineamientos para la política de comunicación?	Comunicaciones debe ser uno de los elementos estratégicos básicos de las tareas misionales del Ministerio, no sólo como un complemento tenido en cuenta al final de los procesos. Es función de los comunicadores hacer aportes estratégicos y enriquecedores a los equipos técnicos, de manera que las comunicaciones puedan cumplir un papel importante dentro de la misión del Ministerio de Salud y Protección Social. Las comunicaciones deben ser estratégicas y medibles, contribuir al cumplimiento de indicadores de desarrollo y de salud, especialmente en temas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad. Las comunicaciones deben ser un vehículo que permita a los usuarios del Sistema de Salud conocer sus derechos y los canales dispuestos para hacerlos cumplir.	Desde mi llegada las comunicaciones en la entidad han sido una prioridad, uno observa que antes las comunicaciones se manejaban como anuncios de prensa y mas por una línea política, por lo que creo que en los lineamientos debe incluirse claramente que las comunicaciones en esta entidad solo obedecen al bienestar de los colombianos, en este caso de nosotros los que trabajamos en esta institución, estos lineamientos son parte del ordenamiento de esta casa llamada ministerio de salud y protección social
		Socialización de la Política	2. ¿Cómo cree que se debe visualizar esa política? Libro Manual Pagina web Reuniones Otros	Creo que el medio indicado es un manual, acompañado con contenidos en la página web y de reuniones socializadoras, en donde se den mensajes sencillos, cortos, constantes que permitan posicionar la importancia de las comunicaciones en la labor diaria de los servidores públicos, publicados en medios virtuales y carteleras con los que cuenta la entidad para realizar comunicación interna.	Yo soy partidaria de socializarlos por el correo interno y los tv que hay en los pasillos del ministerio, además ustedes saben que de ser necesario si ustedes así lo consideran cuentan con mi apoyo, yo lideraría reuniones o comunicaciones lo que se necesite, lo importante es divulgarla hacer que se interiorice, porque el problema es que la gente se sigue rigiendo por las antiguas normas las de l ministerio de proteccion y se debe entender q esta es otra entidad, acá aprendemos de lo bueno y reiniciamos procesos que es mejor empezar de ceros, creo que la comunicacion es uno de ellos, de igual manera soy consciente que el trabajo de desvirtuar mitos es duro, por eso debemos ser organizados y reiterativos

ESTRUCTURA DEL PROCESO PARA LA FORMULACIÓN DE LOS REACTIVOS EN LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

Comp o nente	Variab le	Indica dor	Reactivo	Resultados del instrumento
Comunicación	Calidad de las comunicaciones internas	Percepción del papel de las comunicaciones	1. Cuando recibe un mensaje de comunicación interna de la organización, ¿sabe quién se lo envió?	a) si 67 49% b) no 61 45%
			2. ¿Los mensajes que recibe a través de los medios institucionales son oportunos? SI __ No__ ¿Por que?	1 - poco oportunos 3 2% 2 32 23% 3 56 41% 4 34 25% 5 - muy oportunos 8 6%
		Percepción de los contenidos de los medios de comunicación internos	3. ¿Qué clase de información recibe por los medios internos del Ministerio? a. De trabajo __ b. información de interés general __ c. Personal __ d. Todas las anteriores __	a. De trabajo 50 37% b. De interés general 67 50% c. Personal 11 8% d. Todas las anteriores 27 20% Los usuarios pueden seleccionar más de una casilla de verificación, por lo que los porcentajes pueden superar el 100%.
			Los medios institucionales están bien diseñados de manera atractiva . SI __ No__ ¿Por que?	si 91 66% no 17 12% Algunos 29 21%
			¿La información transmitida a través de los medios de comunicación es interesante?. SI __ No__ ¿Por que?	1 - Poco interesante 2 1% 2 28 20% 3 57 42% 4 32 23% 5 - Muy interesante 4 3%

Componente	Variable	Indicador	Reactivo	Resultados del instrumento
Comunicación	Calidad de las comunicaciones internas	Percepción de los contenidos de los medios de comunicación internos	¿Qué sugerencia le daría al área de comunicaciones?	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar la información al interior de la institución • Generar una estrategia de comunicación interna • Articular la información para hacer la divulgación de los mismos • Acompañar los procesos de inducción de los funcionarios nuevos • Permitir la intra comunicación • Apoyar la interacción de las oficinas • Mejorar la presentación de los medios • Rapidez en la fluidez de la información • Dar a conocer la estructura de la oficina y de las comunicaciones en el ministerio • Crear medios incluyentes o incluir a las personas de la institución en los que hay • Acercar la oficina a los servidores • Buscar retroalimentación antes de publicar la información
		Uso de los medios de comunicación interna	2. ¿Cuál es el medio de comunicación interno que usted prefiere?	a) Boletín 7 5% b) Cartelera física 14 10% c) Cartelera virtual 39 28% d) Reuniones 9 7% e) Actas 8 6% f) Cartas 2 1% g) Memorandos 8 6% h) Circulares 4 3% i) Eventos 5 4% j) Intranet 8 6% k) Correo electrónico 31 23% Other 2 1%
		Uso de los medios de comunicación interna	5. De la siguiente lista de los medios que existen, señale únicamente aquellos que ha usado por lo menos una vez: a) Cartelera ____ b) Reuniones ____ c) Manuales ____ d) Correo electrónico ____ e) cartelera virtual __	a) Boletín 26 19% b) Cartelera física 37 28% c) Cartelera virtual 44 33% d) Reuniones 24 18% e) Actas 13 10% f) Cartas 12 9% g) Memorandos 27 20% h) Circulares 15 11% i) Eventos 15 11% k) Correo electrónico 42 31% Los usuarios pueden seleccionar más de una casilla de verificación, por lo que los porcentajes pueden superar el 100%.

Componente	VARIABLE	Indicador	Reactivo	Resultados del instrumento
Comunicación	Calidad de las comunicaciones internas	Accesibilidad	3. ¿Qué medio de comunicación le gustaría que implementara el Ministerio? ¿Por qué? a. Reuniones colectivas____ b. Revista _____ c. Intranet _____ d. Periódico____ e. Otros _____ Cuáles	a. Reuniones colectivas 20 15% b. Revista 22 16% c. Intranet 74 54% d. Periódico 15 11% Other 6 4%
			4. ¿Usted puede acceder fácilmente a los canales de comunicación interna del Ministerio? a. Siempre __ b. Casi siempre __ c. Algunas veces __ d. Casi nunca __ e. Nunca __	1 - Difícilmente 7 5% 2 37 27% 3 49 36% 4 35 26% 5 - fácilmente 7 5%
	Conocimiento	Grado de preferencia por los medios institucionales	De la siguiente lista señale a través de que medios se entera ud., de los sucesos de la institución. a) Boletín _____ b) Carteleras físicas c) Carteleras virtuales d) Reuniones _____ e) Actas _____ f) Cartas _____ g) Memorandos _____ h) Circulares _____ i) Eventos _____ j) Intranet _____ k) Correo electrónico _____ l) Otro:	a) Boletín 37 27% b) Carteleras físicas 45 33% c) Carteleras virtuales 47 35% d) Reuniones 15 11% e) Actas 8 6% f) Cartas 5 4% g) Memorandos 13 10% h) Circulares 24 18% i) Eventos 6 4% j) Correo electrónico 44 33% Los usuarios pueden seleccionar más de una casilla de verificación, por lo que los porcentajes pueden superar el 100%
Comunicación	Asertividad	Percepción del papel de las comunicaciones	1. De la lista elija cómo percibe Ud., la comunicación en el Ministerio de Salud y Protección Social-. A. Pertinente B.-Oportuna C.-Relevante D.-Original E.-Impactante F-. Coherente G-. Clara H-. Precisa	Pertinente 51 37% Oportuna 24 18% Relevante 22 16% Original 12 9% Impactante 5 4% coherente 9 7% clara 6 4% precisa 8 6%

Componente	Variable	Indicador	Reactivo	Resultados del instrumento
Lineamientos de comunicación	Necesidad de los lineamientos	Percepción de ausencia o presencia de una política de comunicaciones	2. ¿Conoce UD. La política de comunicaciones de Minsalud?	si 51 37% no 86 63%
			1. ¿Cómo parte de la institución que cree que debería hacer parte de la política de comunicaciones?	<ul style="list-style-type: none"> • Debe incluir 3 componentes: generación y uso de información, gestión de conocimiento y comunicaciones internas y externas • Un apartado para fortalecer las relaciones personales entre los trabajadores • Protocolos de logos • Sistema para lograr la comunicación eficiente • Articulación de las dependencias • Enviar información clave a los funcionarios, como el directorio, realizar tics de comunicación • Hacer de la comunicación un proceso participante • Difusión de la estructura del ministerio • Resultados en salud • El día a día del ministerio • Fortalecer los procesos de información hacia los ciudadanos • Que los funcionarios conozcan que hacen las áreas del ministerio • Publicar la normatividad del ministerio • Debe permitir la continuidad de los procesos, debe ser agio y dar cuenta de la integración de las dependencias • Permitir que se conozca lo que se hace en la entidad • Debe contener objetivo, estrategias, herramientas, responsables, indicadores y recursos • Que se tenga un verdadero acercamiento • Buscar retroalimentación de las direcciones • Incluir la información que se da desde cada dirección • Definir voceros • Que los mensajes sean oportunos, sencillos, actuales, participativos y de interés • Debe incluirse los tiempos de los procesos • Responsabilidades de cada área • Reglas de comunicación • Uso de los medios • Funciones de la oficina • Dar a conocer las políticas de comunicación de la entidad después de la escisión

Resultados del cruce de información obtenida por instrumento en cada variable				
Componente	Variable	Entrevista directivos Semi estructurada	Entrevista comunicaciones Estructurada	Sondeo
Comunicación	Calidad de las comunicaciones internas	<p>La comunicación en el Ministerio desde la percepción de los directivos, le falta involucrar a quienes hacen parte de la institución, se ve como un proceso de una sola vía en el cual no se incluyen a las diferentes instancias.</p> <p>De otro lado, se tiene claro que la oficina no funciona de manera eficiente, esto apoyado en que se necesita un direccionamiento estratégico, un líder que lleve a la oficina a funcionar de manera estratégica. Es importante resaltar que la alta gerencia cree que el personal que hace parte de la oficina tiene las capacidades suficientes para llevar a cabo sus funciones.</p>	<p>Los funcionarios del grupo de comunicaciones del Ministerio califican la calidad de su gestión como buena, solo uno dice que es regular, sosteniendo que esta falencia se da porque la oficina depende de muchas instancias. Las otras 6 personas consideran que logran cumplir el objetivo de la comunicación, siendo para estos la divulgación de lo que se hace. En su mayoría creen que la oficina no es suficiente, puesto que hacen falta personas especializadas en ciertos temas como el organizacional, el diseño y alguien que se encargue de ir a las diferentes direcciones a averiguar del día a día, las dos personas que consideran que es suficiente porque se cubren los frentes de la comunicación en el ministerio.</p> <p>En la oficina de comunicación se entienden los lineamientos de comunicación como la ruta o las directrices que se deben seguir en el área.</p> <p>El papel de las comunicaciones es protagonista, pues es el que se encarga de divulgar la información, de los procesos de socialización y vocería, sin embargo se considera que la articulación con las otras dependencias es muy baja no se entiende la comunicación como estrategia, sino que se deja para un proceso final de divulgación</p>	<p>Los servidores del Ministerio consideran en una proporción de 49 a 45 por ciento que es claro quién es el remitente de las comunicaciones que se dan en la entidad y en un 41 % consideran que la información no es lo suficientemente oportuna, solo un 6 por ciento considera que la información cumple con este parámetro.</p> <p>El 50 % por ciento considera que la información que llega es de interés general y no sólo de temas laborales.</p> <p>El 66 % consideran que los medios del Ministerio están diseñados de manera atractiva, sin embargo la información que se entrega por ellos se encuentra como medianamente interesante.</p> <p>Algunas de las sugerencias de mejoramiento que dan son el crear mecanismos de divulgación estratégicos que apoyen a las otras dependencias y den a conocer lo que hace cada uno, además de crear medios más incluyentes, o en otro caso reestructurar los que hay consiguiendo con esto que se visibilice el sentir de los integrantes de la institución.</p> <p>En cuanto a la preferencia por un medio u otro, los medios que se ven como preferidos son las carteleras virtuales y el correo electrónico con un 28 y 23 por ciento respectivo, coincidiendo en que estos son los mismos medios que las personas dicen haber utilizado en más oportunidades, con el atinente de que no consideran de fácil acceso los canales de comunicación, puesto que solo un 5% califica que se accede fácilmente. Al preguntar acerca de qué canal le gustaría implementar en el ministerio el 54 % busca que el intranet sea el medio a implementar</p>

Componente	Variable	Entrevista directivos Semi estructurada	Entrevista comunicaciones Estructurada	Sondeo
Comunicación	CONOCIMIENTO	No aplica	No aplica	En cuanto porque medios se enteran los funcionarios del Ministerio, se encuentra que el 35% de las personas se enteran por medio de las carteleras virtuales y el 33 % por ciento por medio del correo electronico encontrando que son los medios mas propicios par entregar información
	ASERTIVIDAD	No aplica	No aplica	La comunicación en el ministerio se considera pertinente por el 37 % de la población encuestada Pertinente 51 37% Oportuna 24 18% Relevante 22 16% Original 12 9% Impactante 5 4% coherente 9 7% clara 6 4% precisa 8 6%

Componente	Variable	Entrevista directivos Semi estructurada	Entrevista comunicaciones Estructurada	Sondeo
Lineamientos de comunicación	Necesidad de los lineamientos	<p>Desde la alta gerencia consideran que las comunicaciones debe ser uno de los elementos estratégicos básicos de las tareas misionales del Ministerio, no sólo como un complemento tenido en cuenta al final de los procesos. Es función de los comunicadores hacer aportes estratégicos y enriquecedores a los equipos técnicos, de manera que las comunicaciones puedan cumplir un papel importante dentro de la misión del Ministerio de Salud y Protección Social.</p> <p>Las comunicaciones deben ser estratégicas y medibles, contribuir al cumplimiento de indicadores de desarrollo y de salud, especialmente en temas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.</p> <p>Las comunicaciones deben ser un vehículo que permita a los usuarios del Sistema de Salud conocer sus derechos y los canales dispuestos para hacerlos cumplir.</p> <p>Así mismo, se considera que desde el cambio de gobierno las comunicaciones han ido en transformación, puesto que antes se veía como su única tarea era manejar la prensa y no obedeciendo al bienestar de quienes laboran en él, en palabras de la ministra los lineamientos deben ayudar a organizar la casa.</p> <p>En cuanto a la difusión de dicha política, consideran que debe hacerse por un manual, la página web y otros medios que permitan mensajes cortos, como las carteleras virtuales. Así mismo la Ministra considera que debe ser necesario ella</p>	<p>Los funcionarios del grupo de comunicaciones del Ministerio consideran que en los lineamientos de comunicación se deben incluir temas como el alcance de las relaciones públicas, que deben ser de cumplimiento de todos. Sin embargo se encuentra que tres de los entrevistados no saben de qué se tratan los lineamientos, uno de ellos considera que deben difundirse, es decir desconoce que no existen y otra de las personas considera que deben incluirse su función como uno de los lineamientos</p> <p>Cuando se pregunta acerca de si conocen la política de comunicaciones 3 de las 7 personas responden que no existe, uno considera que es el manual de imagen del antiguo ministerio de protección Social, una persona dice si conocerla y dos personas dicen no saber si la conocen porque se encuentran confundidos en si se trata de la del Ministerio de Protección o si es acaso el organigrama de cómo funciona la oficina</p>	<p>El 63 % por ciento de la población objeto dice conocer la política de comunicaciones del Ministerio, lo cual refleja el grado de falta de claridad en el tema, puesto que la política que se conoce es la del ministerio de Protección Social, el cual dio lugar después del proceso de escisión a los Ministerios de Trabajo y de salud.</p> <p>Los funcionarios del Ministerio consideran que se deben incluir en la política de comunicaciones temas como la generación y uso de información, gestión de conocimiento y comunicaciones internas y externas, uso de la imagen institucional, un sistema para lograr la comunicación de manera eficiente, y que tenga claros los objetivos, procesos, responsables, indicadores y recursos. De otro lado, consideran que el tema de crear sinergias y fortalecer las relaciones personales entre los trabajadores es parte de los lineamientos de comunicación lo que indica que no se tiene clara la función de la oficina dentro de la institución, ni los componentes de una política, por lo que será necesario, realizar una sensibilización previa y divulgación acerca de lo mismo</p>

		estaría dispuesta a liderar reuniones o comunicaciones al respecto		
--	--	--	--	--

Resultados del cruce de la información obtenida en cada instrumento entre variables

Componente	Variable	Conclusiones por variables
Comunicación	Calidad de las comunicaciones internas	<p>Se evidencia que tanto directivos, comunicadores y funcionarios en general creen propicio el que se realice una estrategia de comunicación clara al interior del Ministerio, porque los medios parecen suficientes y de buena calidad, sin embargo la información no es clara y las personas no sienten incluidas en los procesos de comunicación. Así mismo, queda clara la necesidad de hacer de la oficina de comunicaciones una instancia estratégica, que ayude a la misión de la institución pues hasta el momento no se visualiza así para ninguno de los públicos internos, puesto que no se ven reflejados en los procesos, no tiene clara la función de la oficina asesora de comunicaciones y sienten que la calidad de la información, los mecanismos pueden mejorar siempre y cuando se tenga una estrategia clara frente a esta área.</p>
	Conocimiento	<p>La mayoría de los servidores del Ministerio prefieren medios virtuales como el correo y las catélicas virtuales</p>
	Asertividad	<p>La mayoría califica la comunicación en el ministerio como pertinente y solo el 4% como impactante y clara</p>
Lineamientos de comunicación	Necesidad de los lineamientos	<p>La mayor parte de la población encuestada, sostiene que conoce la política de comunicaciones, teniendo en cuenta que esta no se ha creado, muestra el grado de desinformación que existe al respecto, lo cual se ve concatenado con la otra necesidad que manifiestan los encuestados y es la necesidad de establecer lineamientos claros de comunicación y de proceder a realizar un trabajo de divulgación de los mismos. Resulta llamativo el hecho de que muchos servidores no tienen claro de qué se tratan los lineamientos de comunicación de una institución, pero lo más preocupante resulta cuando se revisan las entrevistas de los comunicadores y estos dicen no saber que son políticas, ni lineamientos, así mismo que desean que se incluya dentro de ellos estrategias puntuales para diferentes temas. De otro lado, vale la pena rescatar que todos los funcionarios encuentran necesario establecer unos lineamientos de comunicación y lo más importante divulgarlos para ayudar a crear mecanismos estratégicos de comunicación que vayan encaminados a un mismo objetivo</p>

|