



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN, POSGRADO E INTERACCIÓN**

**SOCIAL EN COMUNICACIÓN (IpiCOM)**

**Maestría Gestión de la Comunicación**

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA**

**DEL PROGRAMA BONO JUANA AZURDUY**

**Autor: Lic. Felipe Khadir Acochiri Cruz**

**Tutora: M.Sc. María Eugenia Moreira**

**LA PAZ - BOLIVIA**

**Octubre, 2022**



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN, POSGRADO E INTERACCIÓN**

**SOCIAL EN COMUNICACIÓN (IpiCOM)**

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA  
DEL PROGRAMA BONO JUANA AZURDUY**

Tesis para obtener el título de Magister en Gestión de la Comunicación

**Autor: Lic. Felipe Khadir Acochiri Cruz**

**Tutora: MSc. María Eugenia Moreira**

**LA PAZ - BOLIVIA**

**Octubre, 2022**

### **Declaratoria**

*Yo Felipe Khadir Acochiri Cruz, con C.I. 4929300 L.P., en mi calidad de cursante de la maestría “Gestión de la Comunicación” declaro que el documento presentado ha sido elaborado bajo mi autoría y que no se han utilizado fuentes sin citarlas adecuadamente.*

## **Dedicatoria**

*A mi familia, por darme la oportunidad de estar con ellos y acompañarme en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.*

*A los compañeros y los docentes que estuvieron en mi camino, que han sido mi soporte durante todo el periodo de estudio.*

*A mis amigos que son un apoyo en lo que soy, tanto académicamente, como en la vida, por su afecto incondicional.*

*Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.*

### **Agradecimientos**

*Al personal administrativo y docentes de la “Maestría en Gestión de la comunicación de la UMSA”.*

*A la M.Sc. María Eugenia Moreira López, por orientar este trabajo de investigación, por sus aportes teóricos, metodológicos y prácticos.*

*Especial agradecimiento al Programa Bono Juana Azurduy por facilitarme información para lograr los objetivos de esta tesis de investigación, a su personal administrativo como a la población que fueron fuente de información directa.*

## **RESUMEN**

El PBJA (Programa Bono Juana Azurduy) dependiente del Ministerio de Salud se creó bajo Decreto Supremo N.º 066, del 3 de abril de 2009, el cual dispone que en el marco del Programa de Desnutrición Cero y las políticas de erradicación de extrema pobreza, el pago del bono madre niño -niña “Juana Azurduy” tiene por finalidad hacer efectivos los derechos fundamentales de acceso a la salud y desarrollo integral consagrados en la CPE (Constitución Política del Estado), para disminuir los niveles de mortalidad materna e infantil y la desnutrición crónica de los niños y niñas menores de dos años.

Cumpliendo con la finalidad y hacer efectivos esos derechos, se realizó la siguiente investigación para conocer el estado comunicacional tanto interno como externo que tiene el Programa Bono Juana Azurduy, con la intención de proponer líneas o directrices para la formulación de una estrategia de comunicación.

Para este cometido se realizó un diagnóstico, estudiando aspectos relevantes de la comunicación tomando en cuenta antecedentes, como modelos para argumentar un documento con características particulares de un programa estatal de servicio de salud.

## **ABSTRACT**

The Juana Azurduy Bonus Program under the Ministry of Health was created under Supreme Decree No. 066, of April 3, 2009, which provides that within the framework of the Zero Malnutrition Program and the policies for the eradication of extreme poverty, the payment of the "Juana Azurduy" Mother-Child-Girl Bond is intended to make effective the fundamental rights of access to health and integral development enshrined in the Political Constitution of the State, to reduce the levels of maternal and infant mortality and chronic malnutrition of children and girls under two years of age.

Fulfilling the purpose and making these rights effective, the following investigation was carried out to find out the communicational status of the Juana Azurduy Bonus Program, with the intention of proposing lines or guidelines for the formulation of a communication strategy.

For this purpose, a diagnosis was made, studying relevant aspects of communication taking into account antecedents, as models to argue a document with particular characteristics of a State Health Service Program.

## CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Tema de Investigación.....	2
1.2. Objeto de estudio .....	3
1.3. Estado de la cuestión .....	3
1.4. Situación problemática .....	4
1.5. Problemas de investigación .....	5
1.6. Objetivos.....	6
1.6.1. Objetivo general.....	6
1.6.2. Objetivos específicos .....	6
1.6.3. Justificación .....	6
CAPÍTULO 2.....	10
MARCO REFERENCIAL.....	10
2.2. Marco referencial e histórico.....	10
2.2.1. Ministerio de Salud.....	10
2.2.2. Impacto del Programa Bono Juana Azurduy .....	16
2.2.3. Impactos logrados por el Programa Bono Juana Azurduy 2009-2015. ....	18
CAPÍTULO 3 .....	10
MARCO TEÓRICO.....	10
3.1. Comunicación.....	10
3.1.1. Tipos de Comunicación Organizativa.....	11
3.1.2. Unidad de Comunicación del Ministerio de Salud .....	13
3.1.3. Unidad de Comunicación del Programa Bono Juana Azurduy .....	14
3.1.4. Diagnostico Institucional .....	16



3.1.5. Comunicación Organizacional.....	17
3.1.6. Comunicación interna.....	19
3.1.7. Comunicación externa .....	22
3.1.8. Relaciones públicas.....	23
3.1.9. Publicidad .....	25
3.1.10. Estrategia como eje fundamental.....	34
3.1.11. Estrategia de comunicación .....	35
3.1.12. Comunicación para el desarrollo .....	38
3.1.13. Comunicación para el cambio de comportamientos .....	41
3.1.14. El modelo de Comunicación Macro-intencional .....	44
3.1.15. El modelo de Comunicación para el Cambio Social .....	45
CAPÍTULO 4 .....	49
MARCO METODOLÓGICO .....	49
4.1. Paradigma .....	49
4.2. Metodología del paradigma interpretativo .....	50
4.3. Enfoque.....	50
4.3. Método de investigación.....	51
4.5. Técnica .....	52
4.6. Instrumentos .....	53
4.6.1. Población y fuentes de información.....	54
CAPÍTULO 5 .....	55
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	55
5.1. Comunicación Organizacional, Ascendente, Descendente, Horizontal y Vertical .....	55
5.1.1. Consideraciones para la interpretación de datos.....	55
5.2. Importancia de una Estrategia de Comunicación .....	71

5.2.1. Consideraciones para la interpretación de datos.....	71
5.3. Consideraciones Para la Elaboración de una Estrategia de Comunicación.....	79
5.3.1. Consideraciones para la interpretación de datos.....	79
CAPÍTULO 6.....	85
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
6.1. Conclusiones generales.....	85
6.2. Conclusiones específicas.....	86
6.3. Consideraciones para la creación de una estrategia de comunicación .....	91
6.3. Recomendaciones .....	94
BIBLIOGRAFÍA.....	97
ANEXOS.....	101

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1.....	32
Tabla 2.....	16
Tabla 3.....	17
Tabla 4.....	17

## **TABLA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Los comentarios o sugerencias de los superiores son considerados .....	56
Gráfico 2: Los superiores crean un ambiente de motivación, confianza y libertad. ....	58
Gráfico 3: Información sobre el desempeño del superior. ....	60
Gráfico 4: Información necesaria para cumplir eficientemente las funciones. ....	63
Gráfico 5: Claridad en las instrucciones recibidas por los superiores .....	65
Gráfico 6: La información oportuna otorgada por los superiores. ....	66
Gráfico 7: El clima de confianza entre los compañeros.....	67

Gráfico 8: Información escondida entre compañeros del mismo nivel.....	69
Gráfico 9: Estrategia de comunicación interna y externa de la Institución.....	71
Gráfico 10: Uso correcto de logotipos y el manual de imagen institucional .....	73
Gráfico 11: Revisamos la Misión, Visión y Filosofía Institucional del BJA.....	75
Gráfico 12: La imagen institucional que debería reflejar la institución.....	76
Gráfico 13: Publicaciones propias Memoria institucional, revistas, artículos científicos .....	78
Gráfico 14: Materiales comunicacionales y su acceso.....	79
Gráfico 15: Las beneficiarias y la imagen que tienen del Bono Juana Azurduy .....	81
Gráfico 16: Problemas del Bono Juana Azurduy a causa de un mal flujo de comunicación...	83
Gráfico 17: Análisis de FODA del Programa Bono Juana Azurduy .....	90

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

Los gobiernos adoptan medidas y políticas para la salud pública como una de las acciones fundamentales en el fomento y la protección de la salud de la población.

Esta tesis ofrece un análisis de la situación comunicacional en el PBJA (Programa Bono Juana Azurduy), analizando los métodos, estrategias, instrumentos y herramientas que emplean para su promoción, prevención y cumplimiento de los objetivos trazados.

En la primera parte se plantea el título del tema, el problema y la pregunta de investigación, pasando así a la formulación de los objetivos general y específicos.

En la segunda parte se realizó el marco teórico, revisando las líneas de fundamentación que permitirán el desarrollo de una estrategia de comunicación, para luego plantear el marco metodológico e iniciar el diagnóstico para conocer la situación comunicacional del Programa Bono Juana Azurduy.

Mediante la aplicación del instrumento se logró analizar la situación comunicacional, la cual lanza diferentes resultados que dan la posibilidad de proponer directrices y líneas estratégicas de comunicación.

El análisis de datos e interpretación de los resultados de la investigación realizada, proporciona diferentes necesidades de la institución, como también de la población beneficiada.

Se concluye con ciertos criterios para la propuesta de una estrategia de comunicación para el Programa Bono Juana Azurduy, a partir del diagnóstico realizado y sustentando teóricamente mediante aspectos comunicacionales.

### **1.1. Tema de Investigación**

Según Cecilia Vidal Fuertes de la UDAPE (Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas), en la gestión 2015 menciona: “El Programa Bono Juana Azurduy, se creó mediante Decreto Supremo N.º 066, como un programa de transferencias monetarias condicionadas, dirigido a contribuir a la mejora de la nutrición y salud integral de la mujer gestante y niños(as) menores de dos años”. (pág.45)

Sus objetivos son:

Incrementar la demanda de servicios integrales de salud de mujeres embarazadas, niñas y niños menores de 2 años.

Disminuir la inequidad que existe entre las mujeres y niños que no cuentan con el subsidio de lactancia, con las mujeres que no cuentan con un seguro a corto plazo mediante el establecimiento de un beneficio en salud. (pág. 47)

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2011), menciona que:

La comunicación para el desarrollo es uno de los modos más importantes para ampliar el acceso a oportunidades de alcanzar una vida digna. La comunicación para el desarrollo es más que una estrategia: es un proceso social que fomenta el diálogo entre las comunidades y los responsables de la adopción de decisiones locales, nacionales y regionales. Su objetivo es el fomento, desarrollo e implementación de políticas y programas que mejoren la calidad de vida de todas las personas. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2011, pág. 21)

Sin embargo, es imposible mejorar o direccionar una estrategia de comunicación, si no se tiene un diagnóstico inicial sobre estos procesos. Durante estos años el PBJA ha realizado diferentes actividades a nivel nacional, desde ferias de salud hasta festejos en días claves para captar más beneficiarias. Dentro de estas actividades se utilizaron diferentes materiales ya sean impresos, audiovisuales y otros.

## 1.2. Objeto de estudio

Siguiendo la metodología propuesta por Lucas Achig Subía, Erick Torrico y Marcelo Quiroz señalan que la construcción del objeto de estudio está en función de los siguientes cuatro parámetros: contenido, clasificación, espacio y tiempo.

**Contenido:** Diagnóstico institucional, comunicación interna y externa, comunicación para el desarrollo.

**Clasificación:** Recursos humanos, población beneficiaria del PBJA.

**Espacio:** Programa Bono Juana Azurduy

**Tiempo:** Gestión 2015 - 2019

En función de la determinación de estos cuatro parámetros se puntualiza que la construcción del objeto de estudio hace referencia al “Análisis de los procesos de comunicación interna y externa del Programa Bono Juana Azurduy, del Ministerio de Salud en la gestión 2019.

## 1.3. Estado de la cuestión

Según Hernández, Fernández y Baptista (2009) plantean que: “Para adentrarse en el tema es necesario conocer estudios, investigaciones y trabajos anteriores, ...” (pag.28).

Por lo dicho anteriormente, las políticas de salud han dado la oportunidad de desarrollar nuevas maneras de acceder a nuestra población para subsanar y ofrecer el derecho que por

constitución corresponde, pero al mismo tiempo se trazaron líneas estratégicas para atacar temas de salud en general.

En el año 2009 se emitió el Decreto Supremo N.º 066, mencionando que es:

Parte de las políticas sociales de redistribución del ingreso que viene implementando el Estado, corresponde incorporar una política orientada a garantizar el ejercicio del derecho fundamental a la vida y la salud, con la vigencia del derecho de las mujeres a la maternidad segura, así como el derecho inherente de toda niña o niño al proceso de desarrollo integral y la satisfacción de sus necesidades, intereses y aspiraciones consagrados en la Constitución Política del Estado, coadyuvando a la disminución de la mortalidad de las mujeres gestantes y la desnutrición crónica de niños y niñas menores de dos años.

El Bono Juana Azurduy contribuye de manera directa con el cometido dentro de estas políticas de cambio.

El 6 de agosto del año 2016, este servicio se amplió mediante el Decreto Supremo N.º 2480 con la ampliación de un subsidio de alimentos apoyando así con el objetivo de la desnutrición.

#### **1.4. Situación problemática**

La presente investigación pretende reflejar el estado o situación comunicacional interna y externa del Programa Bono Juana Azurduy para lo cual se realizó un diagnóstico y en función a ello o sobre esa base, sugerir líneas que orienten una estrategia de comunicación para lograr alcanzar los objetivos del programa.

El diseño de una Estrategia de Comunicación, podría incidir en el comportamiento de las beneficiarias a partir de la conducta en su cultura de salud, generando cambios de conducta personal y comunal.

El análisis se efectuará tomando como base los periodos desde la gestión 2015 hasta la gestión 2019. Sin tomar en cuenta los primeros 6 años que son gestiones de inicio y podríamos considerarlos como de organización y estructuración del Programa Bono Juana Azurduy.

### **1.5. Problemas de investigación**

Los Programas del Ministerio de Salud, actualmente no poseen una atención específica en relación a una estrategia de comunicación, por lo tanto, desconocen la importancia y los beneficios que este posee.

Hay que reconocer que existe un problema y saberlo identificar y a partir de ello corregir e implementar bases para la solución y potenciar a la institución.

El Bono Juana Azurduy, es un programa social con un público meta muy especial, entre mujeres en estado de gestación y madres con niños menores de dos años distribuidos en todo el país tanto en áreas urbanas y rurales.

La comunicación externa por lo tanto deberá ser distinta y diferenciada en ambas áreas, sin embargo, al no existir una estrategia de comunicación esta no es planificada e incide en el logro de los objetivos, en la imagen institucional, posicionamiento, etc.

Se debe ampliar el concepto de comunicación y no limitarla a la producción de materiales de difusión o distribución de papelería, que efectivamente son parte de la comunicación, pero no del todo.

Es a partir de lo citado anteriormente que la pregunta de investigación nace y orienta el presente trabajo de investigación.

**¿Cuál es la situación actual de los procesos de comunicación interna y externa del Programa Bono Juana Azurduy?**



## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo general**

- Evaluar la situación actual de los procesos de comunicación interna y externa del Programa Bono Juana Azurduy.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

- Establecer las características, objetivos y finalidades del Programa Bono Juana Azurduy
- Identificar los problemas de comunicación interna que posee el Programa Bono Juana Azurduy.
- Establecer las necesidades que tiene el Programa Bono Juana Azurduy en relación a la comunicación externa.
- Plantear sobre la base de los resultados del diagnóstico, líneas y criterios para la propuesta de una estrategia de comunicación.

### **1.6.3. Justificación**

#### ***1.6.3.1. Justificación teórica.***

Las escasas investigaciones realizadas sobre el Programa Bono Juana Azurduy han sido ante todo proyectos de impacto, realizados con carácter administrativo, económico y estadístico.

Es cierto que podemos hacer un estudio cada vez más específico de las diferentes disciplinas que este programa tiene.

El estudio realizado por la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (2011).

Según las beneficiarias del programa, los recursos transferidos por concepto de controles prenatales se utilizaron principalmente en la compra de alimentos (39,4%), ropa o calzados (20,0%), pañales (17,6%) y leche (14,0%).

La evaluación de impacto del Bono Juana Azurduy busca estimar el efecto causal del programa sobre la salud y nutrición de la población atendida. La estrategia de identificación de impactos controla por características constantes en el tiempo que varían entre beneficiarios y no beneficiarios del programa, y por factores que cambian en el tiempo pero que afectan de igual manera a ambos grupos (pág. 79).

La importancia de realizar un trabajo con estas características da la posibilidad de emplear algunos lineamientos que servirán de base teórica para la propuesta de una estrategia de comunicación, no solo para el Programa Bono Juana Azurduy sino como un modelo para otros programas del Ministerio de Salud.

### ***1.6.3.2. Justificación metodológica***

Para poder justificar la metodología se revisó algunos conceptos sobre lo que es la metodología mixta o también conocida como método cuantitativo y cualitativo, considerando el más acertado el siguiente:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para realizar inferencias, producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Mendoza, 2012, pág. 63).”

Por otro lado, también en la página web ECONOMIPEDIA amplía el concepto y dice:

La investigación mixta, por tanto, lo que hace es utilizar los dos métodos, pudiendo así conseguir un estudio más completo y detallado sobre un fenómeno determinado.

Esta forma de investigar es muy habitual en las ciencias sociales. De la misma forma, es un método muy utilizado en otros campos como la psicología, sociología o economía. El motivo es que el ser humano es una entidad compleja y, por tanto, se debe utilizar, preferentemente, este tipo de investigación (Investigación Metodología, 2008, pág. 64).

#### ***1.6.3.3. Justificación práctica.***

Bolivia es una sociedad pluricultural y dividida por cinco pisos ecológicos que son: los del clima tropical, los del clima subtropical, las zonas frías, los de piso páramo y el piso gélido.

Revisando estos pisos ecológicos y la población que habitan en ellos se debe pensar en adaptar los materiales comunicacionales para cualquiera de estos pisos. Estos deben ser utilizados de manera particular y con un radio de alcance urbano, como también rural de acuerdo a sus características.

En el diagnóstico se debe contemplar cada uno de estos aspectos para proponer una estrategia de comunicación que cumpla con las necesidades de la población.

Aspectos que son de orden administrativo también pueden presentar problemas por un flujo de comunicación inadecuado, el cual no se pretende subsanar ya que no es tema de esta tesis, pero si contribuir con una orientación mediante la comunicación interna.

Existe personal médico distribuido en todo el país que son una potencia al momento de trabajar la parte comunicativa y debe ser aprovechado, a través de estos recursos humanos se puede ampliar los servicios para la satisfacción de las beneficiarias del Programa Bono Juana Azurduy.

## CAPÍTULO 2

### MARCO REFERENCIAL

#### 2.2. Marco referencial e histórico

El marco histórico es la demarcación de los hechos pasados en la que se establece cuáles han sido las diferentes fases por las que han pasado el objeto de estudio en el desarrollo hasta llegar al estado en que se encuentra al someterlo a investigación. También se refiere a la relatoría de los estudios que han tenido el objeto de estudio, mencionando los hallazgos que a cada caso correspondan.

##### 2.2.1. Ministerio de Salud

Las políticas de desarrollo de los últimos años acumularon frustración, desigualdad en la mayoría de la población, los pobres no tenían la esperanza de obtener un trabajo digno y remunerado, ni de satisfacer sus necesidades más elementales, tampoco contaba con un estado que los proteja y se negaba el derecho a la salud.

Con el nacimiento del nuevo Estado Plurinacional de Bolivia, comienza el desmontaje del colonialismo neoliberal, la descolonización y la construcción de la nueva identidad boliviana, basada en la institucionalidad con enfoque comunitario.

En ese camino, el Estado tiene la obligación indeclinable de garantizar y sostener el derecho a la salud, que se constituye en una función suprema, promoviendo políticas públicas orientadas a mejorar la calidad de vida y el bienestar colectivo.

El Sistema de Salud Familiar, Comunitario e Intercultural SAFCI logra romper esquemas antiguos y abre espacios para que la población acceda a los servicios de salud. En la Bolivia de hoy, la salud ya no es un privilegio de pocos es un derecho de todos.

### ***2.2.1.1. Sistema de Salud Familiar, Comunitario e Intercultural – SAFCI.***

Es la política de salud del Estado Plurinacional de Bolivia, se constituye en la nueva forma de sentir, pensar, comprender y hacer la salud; complementa y articula recíprocamente al personal de salud y médicos tradicionales de las Naciones y Pueblos Indígenas Originarios Campesino con la persona, familia, comunidad, Madre Tierra y cosmos, en base a sus organizaciones en la gestión participativa y control social y la atención integral intercultural de la salud.

En septiembre del 2007 se promulga el Decreto Supremo N.º 29227 que aprueba el Plan Nacional de Desarrollo denominado “PLAN VIDA”, en cuyo marco el Ministerio de Salud y Deportes, establece el nuevo Modelo de Salud Familiar Comunitario Intercultural (SAFCI), con la aprobación del D.S. 29601, cuyos pilares están centrado en la interculturalidad, la intersectorialidad, integralidad y la participación social en el nuevo modelo de atención y gestión del sistema de salud.

### ***2.2.1.2. Objetivos del SAFCI***

El objetivo del Modelo de Salud Familiar Comunitaria Intercultural es contribuir en la eliminación de la exclusión social sanitaria (traducido como el acceso efectivo a los servicios integrales de salud); reivindicar, fortalecer y profundizar la participación social efectiva en la toma de decisiones en la gestión de la salud (buscando la autogestión); y brindar servicios de salud que tomen en cuenta a la persona, familia y comunidad; además de aceptar, respetar, valorar y articular la medicina biomédica y la medicina de los pueblos indígenas originarios campesinos, contribuyendo en la mejora de las condiciones de vida de la población.

### ***2.2.1.3. El Programa Bono Juana Azurduy***

En el marco de la Política de Protección Social, se instituye el Programa Madre Niño-Niña “BONO JUANA AZURDUY”, mediante Decreto Supremo N.º 0066, como un programa de

transferencias monetarias condicionadas, dirigido a contribuir a la mejora de la nutrición y salud integral de la mujer gestante y niños menores de dos años.

Por otro lado, este programa, desde su implementación, el 27 de mayo de 2009, benefició a 500 mil mujeres y 700 mil niños y niñas.

Este programa consiste en la entrega de Bs 1.820 por cuatro controles médicos que se realiza a una embarazada y del recién nacido, hasta que cumple dos años. El objetivo es reducir la mortalidad materno-infantil en el país.

Finalmente, este programa social, es una propuesta innovadora a nivel latinoamericano y llega, principalmente, a sectores poco entendidos por la seguridad social “tradicional”.

El programa Bono Juana Azurduy (PBJA) dependiente del Ministerio de Salud, es un programa que se inició el año 2009 hasta la presente gestión 2019, tiene 10 años dentro del sistema de nacional de salud. Este programa social que consiste en generar una cultura de salud a partir de la asistencia condicionada a los centros de salud a madres en estado de gestación y niños menores de 2 años. Este programa está presente a nivel nacional en diferentes puntos de los municipios y comunidades con un total de 567 médicos distribuidos a nivel nacional.

Lograr una cultura de salud que genere una actitud de responsabilidad ante la misma beneficiaria y sus hijos y sus futuras generaciones, lograr que la comunidad esté involucrada en cada proceso de salud para el desarrollo óptimo del país, dependerá de una estrategia de comunicación educativa que contemple todos estos factores con la participación de interventores directos e indirectos, con participes de este fenómeno entre beneficiarios y médicos, hablamos de manera más amplia cuando mencionamos que realizamos comunicación para el desarrollo.

Sin embargo, es importante saber por dónde empezar y así proponer una estrategia para contribuir a la finalidad que el programa tiene.

Cualquier proceso de mejora requiere en primer lugar analizar y seleccionar el aspecto o los aspectos a mejorar. La etapa de diagnóstico es el momento de sumergirse en las causas de lo que se busca mejorar. Cuanto mejor se conozca por qué las cosas no funcionan como se desea, más cerca se estará de acertar al momento de diseñar el proyecto de mejora.

El programa Bono Juana Azurduy, es una iniciativa para esas madres que por diferentes razones pueden estar solas, sin el apoyo de sus conyugues o el rechazo de sus padres, ante el embarazo. Para su cobro la beneficiaria debe cumplir con diferentes controles mensuales durante el estado de gestación y bimensual después del nacimiento del nuevo ser.

Para la captación de las beneficiarias se lanzaron campañas a nivel nacional y departamental y en algunos casos municipales, difundiendo los beneficios de este programa y del como cobrar en las entidades financieras y demás. Por otro lado, también existe una brecha en esta actividad al saber que existen áreas urbanas y rurales con características diferenciadas.

Estas actividades claves durante la gestión, son propicias donde participan beneficiarias y al mismo tiempo se tiene nuevas captaciones de la población hacia al programa, estas actividades se desarrollan de manera similar en el área urbana y rural, pero existen desventajas, sean estas; geográficas, culturales, sociales, económicas, etc. Esto condiciona la asistencia a los centros de salud, provocando una desigualdad de condiciones en relación al servicio de salud ofrecida en nuestro país.



#### **2.2.1.4. Objetivo del Programa Bono Juana Azurduy**

Desde el 2009 hasta la gestión 2019, cerca de dos millones de madres y niños menores de dos años fueron beneficiados por el Bono Juana Azurduy.

El Programa Bono Juana Azurduy (PBJA) creado en abril de 2009, es un incentivo económico que reciben las madres bolivianas, el objetivo es contribuir a la disminución de la mortalidad materna infantil y la desnutrición crónica en niños y niñas menores de dos años de todo el país, llegando a cubrir, a la fecha, un total de 1.947.886 beneficiarios.

Miguel Albarracín, coordinador nacional del Programa Bono Juana Azurduy dice: “El beneficio alcanza a mujeres gestantes que no cuentan con seguro alguno de salud. Este incentivo garantiza una maternidad segura y el desarrollo integral de la población infantil de cero a dos años de edad”.

Desde su implementación, hasta noviembre del año 2018 fueron atendidas 842.570 mujeres gestantes y 1.105.316 infantes que accedieron a controles integrales de salud.

Los beneficios del BJA se ampliaron a partir del 2015 con la implementación del Subsidio Universal Prenatal por la Vida, que consiste en la entrega de alimentos nutritivos destinados a las madres gestantes.

Los paquetes alimenticios tienen un valor equivalente de 300 bolivianos y son entregados a partir del quinto mes de gestación.

“De este modo, se logró bajar la desnutrición crónica de 27% (2008) a 16 % (2016) en niños menores de dos años, pero además se disminuyó la mortalidad infantil de 50 a 24 por mil nacidos vivos”.

Al Subsidio Universal Prenatal por la Vida se suma un incentivo económico que es entregado luego de cada control prenatal, por lo que el beneficio total por persona es de 3020 bolivianos financiados por el Estado Nacional.

El Programa Bono Juana Azurduy cubre la atención de controles prenatales, parto y post parto, de este modo se logró a que el porcentaje de mujeres embarazadas que se realizan los controles correspondientes aumente de un 71% a casi un 90% de acuerdo a la última Encuesta de Demografía y Salud (EDSA) 2016.

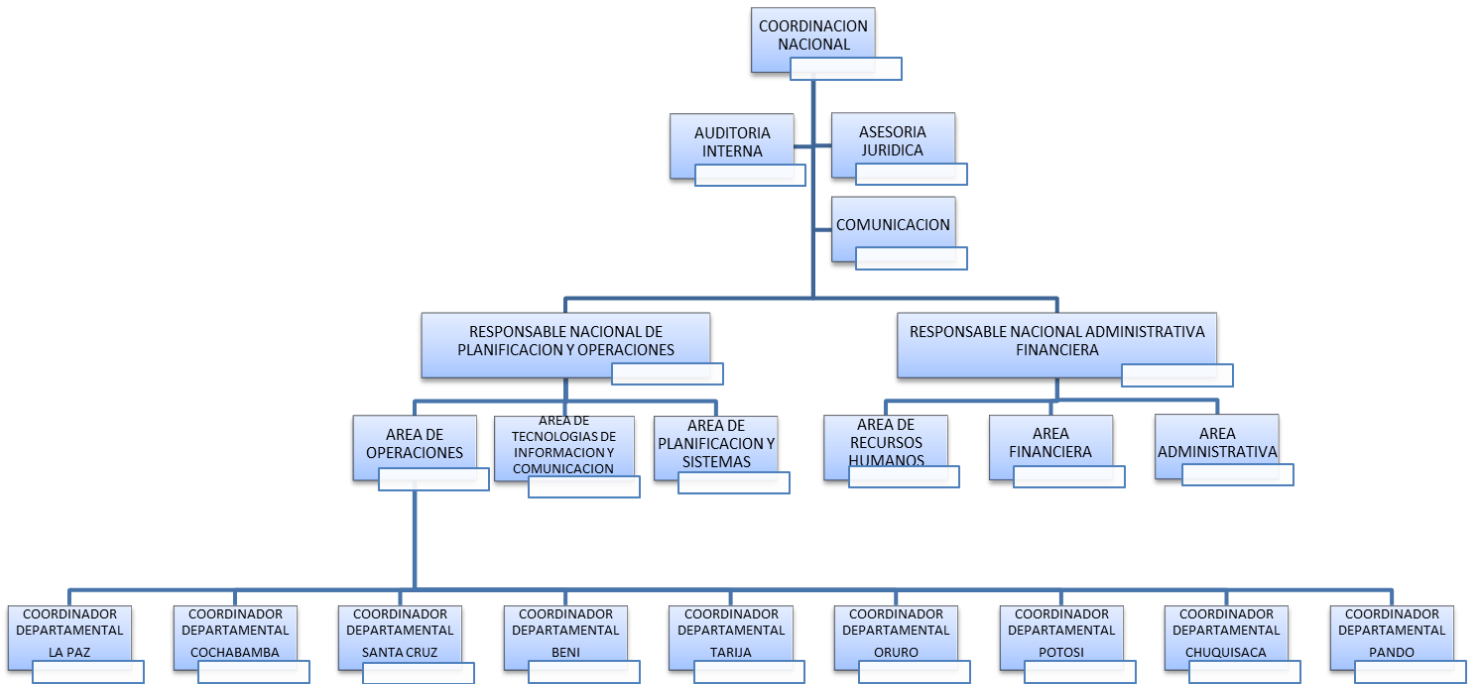
El Gobierno Nacional realizó una inversión de 1.047.752.580 bolivianos para subvencionar el incentivo económico a este sector vulnerable.

La brigada de médicos que trabaja con el Bono Juana Azurduy está integrada por 567 galenos y tiene presencia en 309 municipios del país.

Más abajo se detalla el tipo de organización que tiene el Programa Bono Juana Azurduy, se grafica el tipo de comunicación que tienen que es vertical la cual parte desde la Coordinación Nacional como máxima autoridad ejecutiva dentro de las responsabilidades que tienen las demás unidades.

En este se ve que la unidad de comunicación tiene un nivel de llegada directa hasta la coordinación nacional, el cual tiene por encima a la auditoría interna y la asesoría jurídica, por debajo de estos se encuentran áreas que no son menos importantes, ya que en la comunicación existe un flujo que debe ser contemplado desde la cabeza, pero orientado a las necesidades que la misma institución tenga.

**Tabla 1: Organigrama Gestión 2015**



Nota. Organigrama a nivel Nacional gestión 2015, elaborado por el Área de Planificación Programa Bono Juana Azurduy

### 2.2.2. Impacto del Programa Bono Juana Azurduy

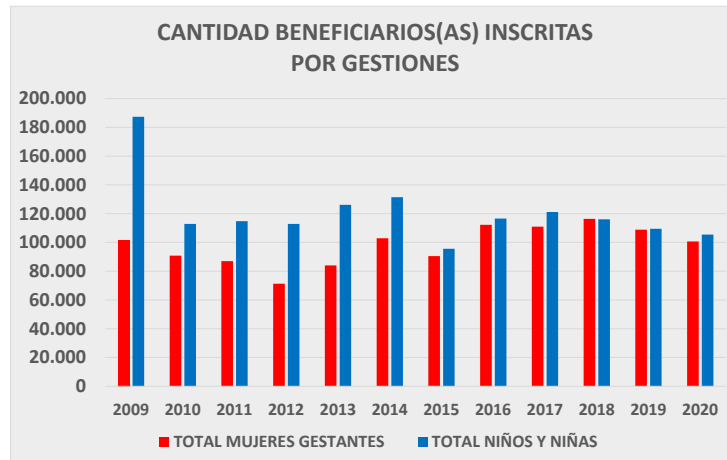
La Organización Mundial de la Salud define la Evaluación del Impacto en Salud (EIS) como una combinación de procedimientos, métodos y herramientas a través de las cuales se puede juzgar una política, programa o proyecto en relación con sus efectos potenciales sobre la salud de la población y la distribución de tales efectos.

Entonces se puede definir a La Evaluación de Impacto en Salud como un proceso multidisciplinar que combina evidencias cualitativas y cuantitativas en un marco de toma de decisiones y está basada en un modelo de salud que incluye los determinantes económicos, políticos, sociales, psicológicos y ambientales de la salud.

## Técnicos y Operativos

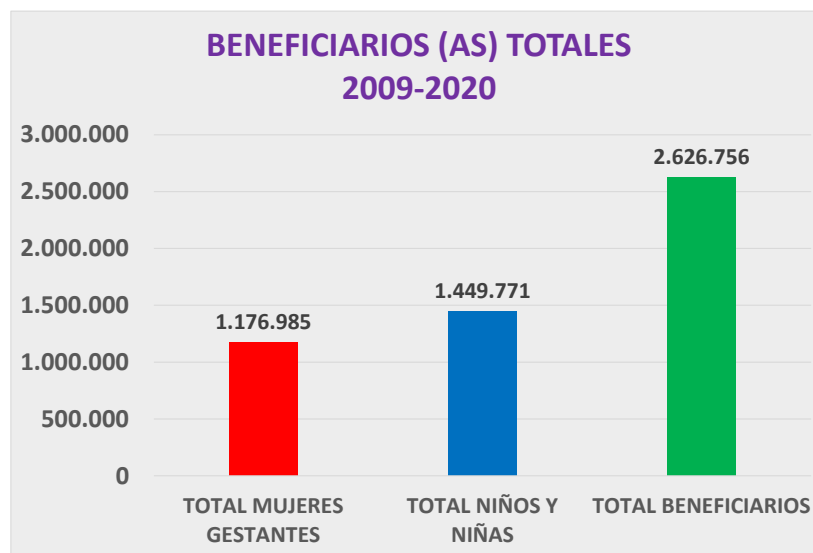
En el periodo 2009 – 2020, se alcanzaron resultados como:

**Tabla 2: Cantidad de Beneficiarios inscritos por gestiones**



*Nota:* Cantidad de Beneficiarios inscritos por gestiones, La cantidad de niños por año es mayor a la de mujeres gestantes especialmente hasta el 2015. Material otorgado por la Unidad de Planificación del Programa Bono Juana Azurduy

**Tabla 3: Beneficiarios totales (2009 - 2020)**



*Nota:* Beneficiarias totales entre las gestiones 2009 - 2020, La cantidad de beneficiarios en estas gestiones suma un total de casi dos millones y medios de habitantes. Datos otorgados por la Unidad de Planificación del Programa Bono Juana Azurduy

### **2.2.3. Impactos logrados por el Programa Bono Juana Azurduy 2009-2015.**

El objetivo final del Programa es mejorar la situación de salud y nutrición de su población objetivo mediante el incentivo a un mayor uso de los servicios de salud. El estudio analiza el impacto del BJA sobre un conjunto de indicadores finales de salud, nutrición y desarrollo de los niños, incluyendo peso al nacer, desnutrición y desarrollo en comunicación verbal y motricidad gruesa

Al promover la captura temprana de mujeres embarazadas y el cumplimiento de los 4 controles prenatales, el Programa puede incidir en la detección y tratamiento temprano de condiciones de riesgo en el embarazo, mayor consejería, e incrementos en otros comportamientos positivos de la mujer embarazada, resultando en embarazos de menor riesgo y niños más saludables al nacer. El indicador proxy de dotación inicial de salud en el nacimiento es el peso al nacer, indicador correlacionado con la mortalidad y morbilidad perinatal. El estudio muestra una reducción significativa en la probabilidad de nacimiento con bajo peso (por debajo de 2500 gr.) de 8,5 puntos porcentuales, lo que representa una mejora importante en este indicador en el grupo beneficiado por el Programa Bono Juana Azurduy

Durante los 12 años precedentes se ha evidenciado que el Programa Bono Juana Azurduy, ha logrado impactos intermedios que demuestran que ha contribuido con la disminución de la mortalidad materna y la desnutrición crónica, aspectos que son recurrentes y permanentes, por ello es importante consolidarlo como un proyecto Social de Impacto nacional

---

## CAPÍTULO 3

### MARCO TEÓRICO

#### 3.1. Comunicación

De acuerdo con el autor De la Mota menciona que:

La comunicación es la ciencia que estudia la transmisión de unos mensajes directa o indirectamente de un emisor a un receptor y de este a aquél, a través de medios personales o masivos, humanos o mecánicos, mediante un sistema de signos convenidos. (pág. 78)

En junio de 2015, Joseph Cruz Sandoval decía: “que los problemas de comunicación dentro de las instituciones y empresas pueden generar grandes pérdidas para las mismas, o dependiendo del caso, la credibilidad por la institución” (pág. 43), no se sabe decidir cuál es el medio más adecuado para transmitir los mensajes y en una institución que presta servicios de salud a través de incentivos económicos, creemos que lo más importante es escoger el medio más eficaz para transmitir sus mensajes.

De este modo en la cultura organizacional muchas veces el lenguaje utilizado puede causar una mala interpretación, en pocas ocasiones se hace una retroalimentación para confirmar que el mensaje transmitido haya sido comprendido de manera correcta, lo que ocasiona frecuentemente en las empresas problemas de comunicación interna.

Debido a esto los programas y unidades dependientes del Ministerio de Salud, tienen características distintas por el tipo de servicio que ofrecen, sin embargo, las unidades y programas trabajan por la salud de la población boliviana con un objetivo único guiado desde el Ministerio de Salud.



### **3.1.1. Tipos de Comunicación Organizativa**

En este estudio se establecerá una tipología clásica de la comunicación en las organizaciones. Se acepta generalmente la división de la comunicación en los tres tipos que se verán en las líneas subsiguientes.

#### ***3.1.1.1. La comunicación descendente***

Según Carlos Ongallo en su libro Manual de Comunicación dice:

Es la más inmediata y la que todos, en principio, desean recibir. Quizá sea también la prioritaria, ya que permite que cada uno se sienta partícipe de los problemas que conciernen a la empresa, la oficina o el departamento, y porque condiciona a las demás formas de información con su acción.

Su propósito consiste en difundir los mensajes de arriba abajo, según el nivel jerárquico, con el fin de asegurar una buena comprensión de los objetivos, la organización y la marcha de la empresa en todos sus aspectos.

Sus campos privilegiados son: la situación sociolaboral de los colaboradores, los salarios, los horarios, las reorganizaciones, los cambios, las promociones, los problemas técnicos, la gestión, la seguridad, la marcha de la compañía (objetivos, planes, proyectos, resultados), el entorno de la empresa u organización en cualquiera de sus vertientes.

Los medios privilegiados de la información descendente son: los soportes escritos, como, por ejemplo, los periódicos y las publicaciones, los folletos de bienvenida, los documentos que se distribuyen al personal; los carteles, los tabloneros de anuncios, los folletos; las reuniones y conferencias, los mensajes telefónicos o el intranet.



### ***3.1.1.2. La comunicación ascendente***

Esta permite a los responsables de los distintos niveles tener un contacto estrecho con los niveles inferiores. De este modo se asegura el conocimiento de las actividades y los resultados de los colaboradores. Así mismo, permite que éstos expresen sus aspiraciones, satisfacciones y problemas. Sin ella, serían imposibles la participación en la organización y la gestión clara de los responsables.

Como dice Katia Papic Domínguez (2017): “La comunicación ascendente permite que cada miembro de un nivel determinado comunique lo que considera de interés para el nivel superior”

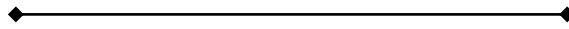
La comunicación ascendente supone establecer cierto clima de confianza que garantice su sinceridad. Como se considera menos necesaria, es preciso salir en su busca y exigirla en todo momento, para que también sea permanente y continua, al igual que la comunicación descendente.

### ***3.1.1.3. La comunicación horizontal***

Es importante revisar lo que Luis Bonilla, (2010) menciona en su Blog al mencionar que: la comunicación lateral u horizontal persigue relacionar a los departamentos y a las personas entre sí, con el fin de:

- ✓ Mejorar la integración de los departamentos funcionales.
- ✓ Coordinar la acción de los distintos departamentos operativos, evitando sobre todo las repeticiones y fomentando la cooperación.
- ✓ Ayudar a cada individuo a situar su trabajo en función del de los demás y de la organización.





Los instrumentos de comunicación horizontal pueden ser: reuniones, sobre todo interdepartamentales, grupos de estudio o comisiones que trabajan sobre temas específicos, reuniones de intercambio, comunicaciones telefónicas, seminarios de formación (útiles para entablar relaciones y para superar los malentendidos y los bloqueos), medios de información descendente, en la medida en que informan sobre la presencia, soportes sobre papel (descripción de los departamentos en folletos de bienvenida, periódico de empresa, notas informativas, folleto de “¿quién hace qué?”, y otros).

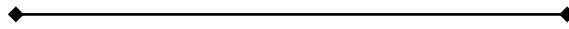
De hecho, la información lateral influye decisivamente sobre el clima de comunicación existente en la empresa y, en consecuencia, sobre el éxito de la información ascendente y descendente que se transmite.

La existencia de información lateral espontánea es el mejor indicador de un buen clima de comunicación: por ejemplo, el momento en el que los colaboradores se reúnen al margen de la estructura jerárquica o se envían notas breves sobre los hechos ocurridos en el trabajo.

Aunque parezca paradójico, no cabe extrañarse de que sean los niveles superiores de la organización los que a menudo se vean obligados a presionar para poner en marcha este proceso, ya que sin este impulso descendente es probable que nada ocurriera.

### **3.1.2. Unidad de Comunicación del Ministerio de Salud**

La Unidad de Comunicación del Ministerio de Salud, está encargada de direccionar y gestionar toda la actividad comunicativa, de las demás unidades y programas, bajo los objetivos del Ministerio.



Sin embargo, por las características y el gran número de actividades que se realizan durante la gestión muchos de los programas son desatendidos o solo son reflejados en determinadas fechas, mediante notas de prensa que son frecuentes y se publican a diario en los diferentes medios de comunicación y en las redes sociales.

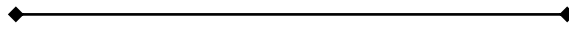
Las otras actividades que escapan de la Unidad de Comunicación (UNICOM) del Ministerio de Salud, no tienen una dirección o guía en los otros programas y unidades por no existir personal específico entre sus recursos humanos y carecen directamente de un especialista en comunicación. Así lo menciona el jefe de Comunicación del Ministerio de Salud, José Luis Acebedo.

A lo anteriormente descrito por el jefe de la UNICOM del Ministerio de Salud, también menciona que existen vacíos, generando en las unidades y programas la insuficiente atención para que la población pueda estar al tanto de lo que sucede con estos. La unidad de comunicación, cumple con todas las unidades y programas, pero esto no es suficiente, ya que cada unidad y programa posee características particulares.

### **3.1.3. Unidad de Comunicación del Programa Bono Juana Azurduy**

De acuerdo al organigrama del Programa Bono Juana Azurduy, existe una unidad de comunicación, que trabaja de manera limitada con un diseñador y una periodista, quienes se encargan de realizar toda la actividad comunicacional a nivel nacional.

La unidad de comunicación del Programa Bono Juana Azurduy, tiene una relación directa con la unidad de comunicación del Ministerio de Salud, a través de este canal se coordina actividades a nivel nacional, pero aún existen espacios no atendidos que la comunicación puede aportar para el logro de los objetivos.



La encargada de la Unidad de Comunicación del Programa Bono Juana Azurduy Lic. Fabiola Iraizos, menciona que la coordinación no llega a ser efectiva porque el Programa Bono Juana Azurduy posee objetivos, metas y fines que deben ser trazados y tratados de manera particular con una propia estrategia de comunicación.

De este modo se debe entender que cada material ya sea visual, audible, impreso, etc. Tanto para el recurso humano del área administrativa o técnica y para los beneficiarios tiene un fin específico de corto, mediano o largo plazo que debe ser programado y diseñado de acuerdo al Programa Operativo Anual establecido por la institución.

Es importante el análisis de este tema debido a la cantidad de beneficiarias, llegando a ser una institución que aporta en gran medida a la sociedad. La influencia y el efecto que tienen es amplia con su público meta y con la población en general.

Nace así el interés por analizar y diagnosticar los procesos de comunicación interna en el Programa Bono Juana Azurduy, para evaluar las deficiencias y aciertos de esta.

Otra razón es determinar el flujo de comunicación externa entre la institución y las beneficiarias y tener un panorama real de las necesidades que tiene nuestra población meta.

Los resultados del diagnóstico nos proporcionaran un estado de la comunicación y a partir de ello, proponer una estrategia de comunicación interna y externa, para lo cual se debe diagnosticar el proceso comunicativo que la institución ha tenido con su personal y los beneficiarios, ¿cuáles fueron los elementos empleados?, ¿qué tipos de alcance se tuvo?, ¿se contribuyó con los objetivos del Programa?, etc.



### **3.1.4. Diagnostico Institucional**

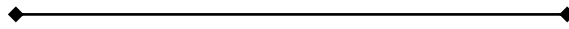
Es importante tener una idea sobre el diagnóstico porque cualquier proceso de mejora requiere en primer lugar analizar y seleccionar el aspecto o los aspectos a mejorar.

La etapa de diagnóstico es el momento de sumergirse en las causas de lo que se busca mejorar. Cuanto mejor se conozca por qué las cosas no funcionan como se desea, más cerca se estará de acertar al momento de diseñar el proyecto de mejora. (Cortez Lista, 2015, pág. 97)

Dicho de otro modo, el diagnóstico permite identificar los problemas o dificultades de la institución. Distinguir lo que no funciona como debería y elegir a qué abocarse es fundamental para planificar con sentido. No se puede mejorar todo al mismo tiempo. Por eso, el diagnóstico da pistas para elegir qué problema enfrentar para entender las causas del mismo.

El diagnóstico, brinda información imprescindible para evaluar y proponer mejoras. Un diagnóstico permite corroborar cuánto se ha mejorado y qué acciones han dado más resultados, y aprender del proceso de mejora.

Como señala Berlo (2010) “para construir el futuro hay que soñarlo primero” planear estratégicamente será “el proceso que tiene que conducir en un sentido y con un rumbo la voluntad planificada del hombre hacia el logro de objetivos generales que permitan modificar la realidad de la cual partimos sin perder el rumbo, sin perder lo esencial de esos propósitos.” “La estrategia, como el conocimiento, sigue siendo la navegación en un océano de incertidumbres a través de archipiélagos de certezas.” La comunicación es un proceso complejo, de carácter material y espiritual, social e interpersonal que posibilita el intercambio de información, la interacción y la influencia mutua en el comportamiento humano a partir de la capacidad del hombre.



Así nace el interés de investigar sobre la comunicación interna y externa del Programa Bono Juana Azurduy, por tratarse de una institución pública, representa en este país a una institución de alto compromiso con su población y todos sus elementos articulados deben estar en constante comunicación con todos los departamentos del país y de hecho con la misma unidad de comunicación, para brindar un servicio ejemplar al personal interno como beneficiarios externos.

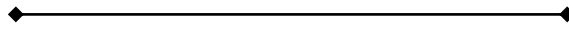
### **3.1.5. Comunicación Organizacional**

Fernández Collado (2008) define “La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”.

Este mismo complementa la idea con lo siguiente:

Estos mensajes se intercambian en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación sofisticados, desde memorándums, circulares, boletines o revistas, tableros de avisos y manuales, hasta programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental, o a través de los medios de comunicación masiva, para llegar a numerosos públicos externos. Pueden emplear canales verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, circular dentro de la organización o rebasar sus fronteras.

Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo que, en su conjunto, se denomina comunicación organizacional (Collado, 1991, págs. 29-34)

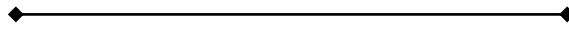


En resumen, un gran número de investigadores de Los Estados Unidos empezaron a interesarse en el estudio de la comunicación de las organizaciones, esto sucedió en la segunda mitad de la década de los años cuarenta. Desde entonces se estimuló gran interés en el tema, lo que redundó en la aparición de abundante bibliografía y proliferaron las investigaciones de campo, cuyo propósito es analizar el impacto que ejercen diversas variables organizacionales sobre la comunicación y viceversa.

Para Miguel Antezana (2015), se entiende como comunicación corporativa al conjunto de procesos de información y comunicación de las empresas, en diversas áreas y con objetivos particulares, que son diseñados para transmitir una imagen estratégica a sus públicos objetivo. La comunicación corporativa tiene una dimensión interna y una externa, la primera refiere a las comunicaciones que se realizan dentro de la organización, y la externa refiere a aquellas que se dirigen a distintos públicos fuera de ella.

La comunicación organizacional se divide en: comunicación interna, cuando los programas están dirigidos a los empleados de la organización (directivos, gerencia media, obreros), y en comunicación externa, cuando se dirige a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, donantes, etc.).

Según Jordi Xifra 2010, las relaciones públicas se definieron en el 1er Foro Interuniversitario de Investigadores en Relaciones Públicas, celebrado en Vic en 2013, como “la disciplina científica que estudia la gestión del sistema de comunicación a través del cual se establecen y mantienen relaciones de adaptación e integración mutua entre una organización o persona y sus públicos”. (pág. 19)



Las anteriores definiciones se ajustan en gran medida a las planteadas por los teóricos estadounidenses más relevantes y plantea la gestión de la comunicación como núcleo esencial.

### **3.1.6. Comunicación interna**

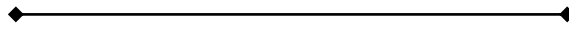
La comunicación interna tal y como dice Jesús García Jiménez (2008) en su libro La Comunicación Interna menciona:

Es un recurso gerencial en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación interna no es un fin, sino un medio, una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones. (Jimenez, La Comunicación Interna, 2011, pág. 119)

Dentro de esta comunicación interna tenemos que identificar, por un lado, cómo va a ser esa comunicación dentro de la empresa para ello se desarrolla los tipos de comunicación.

#### ***3.1.6.1. Comunicación formal e informal***

- **Comunicación formal:** Es la organización basada en una división racional del trabajo, en la integración de los miembros de acuerdo con algún criterio establecido para tratar de alcanzar los objetivos de la organización. Refleja la estructura formal, está planeada y fluye por los canales formales de la organización. Aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.
- **Comunicación informal:** Surge de forma espontánea y fluye libremente entre los miembros de la organización, puede surgir en cualquier parte y los canales que emplea no son los fijados oficialmente por la organización. Suele aparecer



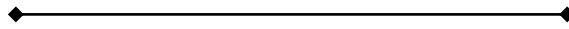
entre otras cosas por las propias necesidades de los miembros o por las de la organización, se forma a partir de las relaciones de amistad, del surgimiento de grupos informales, etc. que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal, esta a su vez también es: interpersonal-intragrupal-intergrupal-institucional

- ❖ **Interpersonal:** se da entre dos o más individuos de la organización.
- ❖ **Intragrupal:** entre trabajadores que pertenecen al mismo grupo de trabajo.
- ❖ **Intergrupal:** entre miembros de diferentes grupos de trabajo.
- ❖ **Institucional:** entre la organización entendida como un todo y diferentes públicos de carácter interno

### ***3.1.7.2. Comunicación vertical, horizontal y diagonal***

- **Comunicación Vertical:** (ascendente/descendente):se producirá entre los distintos niveles de la organización, siendo ascendente cuando se produce de abajo a arriba y descendente en dirección contraria, de arriba abajo. Lo positivo de esta comunicación es que se transmite información con la cual sabemos qué está ocurriendo en los diferentes estratos de la organización.
- **Comunicación Horizontal:** este tipo de comunicación se presenta entre trabajadores pertenecientes a un mismo nivel, departamento o área. La función de la comunicación horizontal es la de suministrar apoyo entre los trabajadores y coordinar las actividades entre los distintos departamentos y también para resolver conflictos interdepartamentales.
- **Comunicación Diagonal:** este tipo de comunicación se establece entre personas de distinta área o nivel. Hoy en día se está produciendo un gran cambio en la



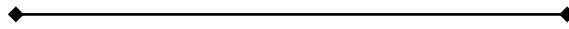


forma de comunicación por parte de las empresas, la necesidad de formar grupos con trabajadores procedentes de diferentes departamentos áreas y niveles está haciendo que este tipo de comunicación diagonal esté proliferando dentro de las organizaciones.

### **3.1.6.3. Comunicación Verbal y no verbal**

- ❖ **Verbal:** Son de dos tipos, comunicación oral que se realiza a través de signos orales y palabras habladas. Tiene aspectos positivos como ser flexible, rápida, etc. El problema está en la pérdida de fiabilidad del mensaje cuando se transmite de unos a otros de la organización. La comunicación escrita se realiza a través del papel o mensajes. Entre sus aspectos positivos destacan que es almacenable, precisa, etc. pero uno de los inconvenientes es que es lenta.
- ❖ **No verbal:** Está basada en el lenguaje corporal. Dentro de esta categoría podría englobarse: símbolos, conductas, políticas y procedimientos, la comunicación no verbal consiste el envío y recepción de mensajes sin palabras. Estos mensajes pueden ser comunicados a través de gestos, lenguaje corporal o postura, expresión facial y el contacto visual. La comunicación no verbal juega un papel clave en el día a día de toda persona, suele acompañar a la comunicación verbal.

Por otro lado, es necesario hacer hincapié en que este tipo de comunicación es siempre una comunicación compartida. Con ello queremos decir que para poder hacerlo de la manera más correcta y eficiente es necesario la colaboración de todo, todos escuchamos y todos somos emisores y receptores, tal y como indica Horacio Andrade en su libro “La Comunicación Organizacional Interna”. La participación es, por tanto, un requisito indispensable. Esta



comunicación transversal de la que venimos hablando nos hace pensar que la comunicación es también un proceso circular, comunicar no es sólo informar, requiere de un efecto, una reacción y una respuesta. De ahí el proceso circular de ésta.

### **3.1.7. Comunicación externa**

La comunicación externa en todas las organizaciones depende gran parte del público externo como son los clientes y los proveedores. (Portillo Ríos, 2012) y otros, “determina a la comunicación externa como la divulgación de la información hacia un público externo: consumidores, distribuidores, clientes, grupos de interés entre otros” (pag.78).

De acuerdo con lo que menciona Hector Abril (2006), la comunicación externa se define como la razón de ser de los consumidores y usuarios para conocer las expectativas y necesidades de los clientes, a través de la satisfacción del servicio ofrecido, involucrando a los sectores que intervienen o hace parte de la organización.

La función principal y fundamental es proyectar una buena imagen hacia el público externo otorgando el resultado esperado, para que la organización logre una comunicación efectiva externa siempre debe diseñar planes de comunicación, teniendo claro cuál es el mensaje que desea transmitir y los grupos de intereses a los que desea ser participe.

Como dice (Palacios J. 2015)

La comunicación dentro de las organizaciones es un proceso planeado con objetivos organizaciones ofreciendo elementos claves para la comprensión en todo el entorno interno como externo brindándole valor a las organizaciones. Es un enfoque tradicional, se concibe como un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, además implica propósitos, personas,

---

sentimientos, actitudes, relaciones y habilidades dándose dentro de una organización mediante un ambiente cambiante. (pag. 93)

### **3.1.8. Relaciones públicas**

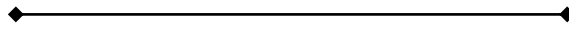
(Aguilar, 2017) define a las relaciones públicas como “los procesos de estrategias de comunicación que construyen mutuas relaciones benéficas entre las organizaciones y sus públicos”.

Mark Burgess de Blue Focus Marketing, define: “Las Relaciones Públicas se enfocan en construir buenas relaciones con los públicos variados de una compañía obteniendo publicidad favorable, construyendo una buena imagen corporativa y manejando las crisis de los managers”.

Debido a sus orígenes el término "Relaciones Públicas" ha estado asociado preferentemente a la empresa privada. Actualmente, los campos de aplicación tradicionales de esta disciplina, se han ampliado para abarcar ya no solamente a instituciones privadas, sino también a instituciones públicas.

Es la actividad profesional que estima y aprecia las actividades y actitudes públicas; identifica los públicos, las normas, políticas y procedimientos de un individuo o de una organización con interés público y crea o formula programas de acción para obtener la aceptación pública y beneficiarse con ella.

Asimismo, "se ubican como una de las funciones orgánicas destinadas a optimizar el funcionamiento y el desarrollo de la organización, al promover mediante la participación programada, su adopción al medio ambiente, la modificación en la conducta organizacional y



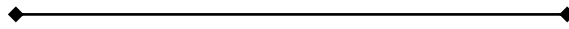
la respuesta a las experiencias de cambio que le impone su ambiente exterior". (Bonilla Gutierrez, 2005, pág. 74)

Argumentando y fortaleciendo este concepto que tenemos sobre Relaciones Publicas considero que la mejor es la del Acuerdo de México, firmado por representantes de más de 30 asociaciones nacionales y regionales de relaciones públicas en la Ciudad de México el 11 de agosto de 1978. Se afirmó que: "La práctica de las relaciones públicas es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, aconsejar a la dirección de la organización, e instaurar programas planificados de acción que sirvan tanto al interés de la organización como del público.

Pero es importante citar y mencionar a Roberto Porto Simoes con su libro "Relaciones públicas y micropolítica", ya que impera la importancia de las relaciones públicas y el rol que cumple con la sociedad.

Además, Porto Simoes (2016) también aporta mencionando que

"La visión del ejercicio de esta actividad (Relaciones Públicas profesionales) exige, ante todo, un estratega en las relaciones de poder en el ámbito de micropolítica y, secundariamente, un peón en la ejecución de instrumentos de comunicación. Este cuadro de referencia siempre estuvo en el fondo del escenario, pero fue perjudicado por la figura del reduccionismo de la comunicación, y aún peor, del marketing. Por cierto, esos desvíos ocurrieron por aspectos históricos, pero también por falta de estudiosos sobre el tema y por oportunistas circunstanciales que ocuparon espacios, apropiándose del término y dándole una operacionalidad diferente. (Porto Simoes, 2016, pág. 46)



Esta obra desea decir que la actividad de Relaciones Públicas es tan noble como cualquiera otra del área de la comunicación social reconocida como útil para la sociedad, pero quiere resaltar que no siendo ni mejor ni peor, es diferente de todas ellas. La esencia de su contribución está en producir resultados que posibiliten a las organizaciones el cumplimiento de sus misiones y así potenciar el desarrollo político-económico de una comunidad.

### **3.1.9. Publicidad**

Definiendo el termino publicidad de igual manera existen amplios conceptos.

(Stanton Walker y Etzel, 2010) La publicidad es “una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Los puntos de venta más habituales para los anuncios son los medios de transmisión por televisión y radio y los impresos (diarios y revistas). Sin embargo, hay muchos otros medios publicitarios, desde los espectaculares a las playeras impresas y, en fechas más recientes, el internet” (Pág. 119).

De acuerdo a lo expuesto anteriormente podemos mencionar que según:

American Marketing Asociation, la publicidad consiste en la colocación de avisos y mensajes persuasivos, en tiempo o espacio, comprado en cualesquiera de los medios de comunicación por empresas lucrativas, organizaciones no lucrativas, agencias del estado y los individuos que intentan informar y/o persuadir a los miembros de un mercado meta en particular o a audiencias acerca de sus productos, servicios, organizaciones o ideas.



Por lo anterior mencionado se puede aclarar y decir que la publicidad forma parte de las vidas. Está en las calles, en los centros comerciales, en los hogares, en el periódico, en las revistas, en el celular, en el internet.

Los anuncios publicitarios tienen un papel importante: sirven para divulgar productos, servicios y marcas, con el objetivo de estimular las relaciones comerciales.

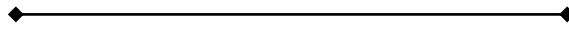
### ***3.1.9.1. Publicidad Institucional***

Estos profesionales en el área también hacen referencia a la publicidad institucional Amado Suarez, Adriana y Zuñeda Castro, Carlos, (2013)

La publicidad institucional utiliza técnicas y recursos del discurso publicitario para persuadir a los públicos del relato propuesto para la organización. Este discurso crea, la imagen de la misma y no sólo se limita a lo que quiere decir sino a lo que quiere relacionar, insinuar o significar con ella. Entre los recursos publicitarios se encuentran además la generación de impacto, estética, retórica y contundencia.

La publicidad institucional es una de las acciones de la comunicación que posibilita contar historias y presentar a la organización y sus marcas como el emisor del mensaje, que decide claramente qué decir, dónde, cómo, cuándo y cómo hacerlo (pág. 78).

Por otro lado, la publicidad institucional asegura la aceptación de la organización en los públicos, sus marcas o actividades que desarrolla; disipa dudas o corrige atributos negativos de la imagen o reputación, estimula la buena imagen, informa sobre las acciones dónde la



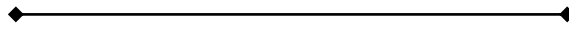
organización participa como actor social o económico y sirve para defenderse en tiempo de crisis, entre otros.

Los equipos creativos de las agencias publicitarias deben encontrar un estilo, tono y formato para articular cada mensaje dentro del relato de cada organización. Respecto a los estilos, según Kottler, podemos encontrar mensajes relacionados con la vida real, un estilo de vida característico, fantasía, un estado de ánimo o imagen, un estilo musical, un símbolo de personalidad y una experiencia técnica; a lo cual podemos sumar el humor y la realidad aumentada, estilos actuales muy utilizados. (Philip, Kotler, 2016)

La estrategia de comunicación publicitaria institucional debe considerar los objetivos publicitarios, el público al cual va dirigida la comunicación y el presupuesto general de la acción.

Desde el punto de vista de objetivos publicitarios busca crear, modificar o sostener una imagen positiva, incrementar el conocimiento sobre la marca, conseguir recordación sobre los mensajes propuestos, modificar actitudes de consumo o reafirmar la decisión del consumidor. Mientras que el público destinatario de la acción de comunicación o target, como se lo conoce en el argot publicitario, se define en función de las características más relevantes en relación a la organización, sus marcas o productos

Por lo general, la publicidad institucional requiere esfuerzos a largo plazo dada la naturaleza de los objetivos que intenta alcanzar como la comprensión del mensaje publicitario para construir imagen y reputación, el aumento del conocimiento y prestigio de la organización o cambios de conductas.



La publicidad institucional supo trasladar su construcción de sentido desde la enunciación básica informativa a al uso de figuras retóricas hasta la actual narración de un relato sólido, creíble y alimentado por múltiples fuentes que viven sus públicos.

### **3.1.9.2. Comunicación institucional**

Es importante también comprender que es la comunicación institucional y autores actuales como Rota & Muriel (2014)

Definen a la comunicación institucional como “el sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúan para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional. Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que opera para lograr un objetivo común”. (pag, 184)

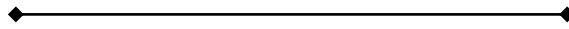
La experta en Comunicación Política María José Canel define Comunicación Institucional como:

El conjunto de reglas, principios, procedimientos y aplicaciones de la comunicación de intención persuasiva que, con recursos psicológicos e informativos, llevan a cabo las instituciones para influir en los destinatarios con el fin de conseguir en éstos una adhesión permanente para ejercer y distribuir poder, y realizar el bien público.

En el Blog de Comunicólogos dan importancia a la siguiente definición de Cháves N, desde 1994.

La Comunicación Institucional o Corporativa hace posible que las organizaciones puedan afirmar y comunicar su Identidad en un mundo cuya aceleración, proliferación y saturación





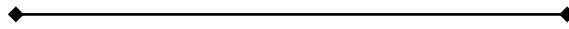
informativa hacía cada vez más difícil distinguir una organización de otra a partir de la obsolescencia de las modalidades de identificación y difusión tradicionales originada por:

- a) El incremento de la competitividad, la estridencia y la saturación informativa.
- b) La alta entropía del mensaje mercantil por aceleración y masificación del consumo.
- c) El aumento de los ritmos de modificación del propio sujeto social receptor debido a la permanente innovación de las matrices de selección en el mercado.
- d) La hipertrofia del cuerpo institucional por proliferación de entidades que deben “hacerse oír” socialmente, que provocan un cambio de la comunicación social y sus medios que va: “del área táctica de la complementariedad a la producción del Campo Estratégico del desarrollo” (Chavez, 1994)

En el actual contexto global múltiples relaciones comunicacionales atraviesan a nuestras sociedades, caracterizando y constituyendo al cuerpo social. Estas relaciones comunicacionales no pueden disociarse, ni establecerse, ni funcionar sin una producción, una acumulación, una circulación permanente de sentido. Así el antiguo modelo lineal de la comunicación ha sido relevado por el de las redes.

Las redes generan un nuevo tipo de espacio reticulado que debilita las fronteras organizacionales al mismo tiempo que convierte a las mismas en puntos de acceso y transmisión, de activación y transformación del sentido de comunicar y del poder.

Desde esta perspectiva la comunicación ya no se “emite” desde la verticalidad del trono sino desde la retícula cotidiana que ajusta los deseos, las expectativas y demandas de los ciudadanos a los regulados disfrutes del consumidor, como aquel otro que al intensificar la división /especialización / descentralización del trabajo intensifica la velocidad de circulación

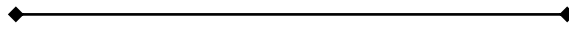


del capital, del financiero como del productivo, de las informaciones, de las mercancías y de los valores. Se transforma así en un mecanismo de instalación de entidades imaginarias en lo colectivo, cualquiera sea la naturaleza real de estas. En tanto que como entidades subjetivas todas son “emisoras”, reales o virtuales. (Comunicólogos, 2003 - 2020).

Debido a que esta investigación hace referencia a una propuesta de comunicación es necesario profundizar en el conocimiento del tema. Muriel y Rota en su libro “Comunicación institucional, enfoque social de las relaciones públicas” define a los públicos externos como aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y son afectados por él, en mayor o menor grado, en función de logros de los objetivos de ambos.

La importancia de la comunicación entre la institución y sus públicos externos radica en que es a través de ella que la institución entra en contacto con su medio ambiente. Es precisamente de este medio ambiente de donde la institución obtiene los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones. Mediante la comunicación institucional externa el sistema institución transforma los insumos de información en productos de naturaleza comunicativa y los devuelve al medio ambiente para lograr la coordinación de los objetivos de la institución con los de sus públicos externos.

La armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos externos será la que permitirá el logro de los objetivos de ambos y a través de ello la consecución del desarrollo nacional. A su vez, esta armonización de intereses será posible en la medida que la institución, a través de su sistema de comunicación institucional conozca a sus públicos externos, determinando su ubicación, sus características, sus necesidades, etc.” (Aguilera, 2016)



Según Paul Capriotti define a los públicos como: “todos los grupos de personas que tienen algún tipo de interés similar entre ellos con respecto a una organización, y que pueden afectar el funcionamiento o el logro de los objetivos de la compañía” (Capriotti 2009: 171)

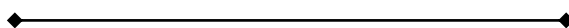
Los públicos específicos son las personas y sistemas sociales externos vinculados en un alto grado y directamente a la institución en virtud del logro de los objetivos específicos de ambos y que forman parte del medio ambiente inmediato de la institución.

Todas las instituciones públicas tienen como público general la comunidad nacional, la cual está conformada por todos los habitantes de la nación en donde se localice la institución. También la institución tiene como público general a la comunidad internacional, la cual se integra por todos los demás países.

Los públicos generales establecen una relación con la institución de forma mediatizada, es decir, que entran en contacto con la institución por medio de la opinión pública, y también a través de los medios de comunicación. Los medios de comunicación a su vez forman parte de los públicos externos específicos.

Los públicos externos específicos se encuentran a nivel del supra sistema o medio ambiente inmediato de la institución. Se puede definir como públicos específicos a todas aquellas personas y sistemas sociales que de algún modo están relacionados en un alto grado con la institución en virtud de un motivo de relación que los lleva a lograr los objetivos tanto del público externo específico, como el de la institución en sí.

Los motivos de contacto permiten que los integrantes de los públicos externos específicos se clasifiquen así:




- ✓ **Clientes:** todas aquellas personas que consumen un determinado producto o usuarios del servicio que brinda la institución.
- ✓ **Proveedores:** quienes proporcionan los insumos necesarios para el desarrollo de una actividad determinada.
- ✓ **Localidad:** la comunidad ubicada en el medio ambiente territorial más inmediato a la institución.
- ✓ **Instituciones públicas:** con quienes se entra en contacto a través del desarrollo de sus funciones.
- ✓ **Medios de comunicación:** quienes trasladan información y a su vez vinculan a la institución con sus públicos externos generales.

Los públicos son producto de la necesidad que tienen los seres humanos de agruparse para desempeñarse roles semejantes. Y, debido a que existen roles diferentes es por lo que nacen públicos diferentes.

En relaciones públicas se consideran, en un sentido general tres tipos básicos de públicos de acuerdo a la Figura 1:

**Tabla 4: Clasificación de los Públicos**

TIPO	CONCEPTO	RELACIÓN
Público estadístico	División que se hace en atención al sexo, a la edad, a la ocupación, a la religión que profesan, al nivel de entradas económicas...	1. A diferencia de reacción entre el público femenino frente a uno mismo acontecimiento, y a la oposición de sus gustos.  2. A diferencia de las actitudes, gustos, reacciones entre viejos, adultos y jóvenes.

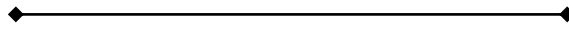


		3. A los aspectos relativos al hombre y a la mujer como entre económicos, sociales y políticos.
<b>Público funcional</b>	Su clasificación se realiza en razón a los lazos que los cohesionan y dirigen hacia metas comunes; tales como una agrupación profesional, una organización laboral y política y social	Para las relaciones publicas este tipo de público es de capital importancia por cuanto, al considerar su ubicación respecto a la organización originan la clasificación de los públicos específicos.
<b>Público específico</b>	Este tipo de público es el que tiene mayor incumbencia en las relaciones públicas; y, su determinación se hace con base en:	<p>De las clasificaciones de los públicos estadísticos y de los públicos funcionales.</p> <p>De la naturaleza de la organización que se contempla.</p> <p>De la esfera de actividad y áreas de influencia de esa misma organización</p> <p>De la interrelación de los factores antes señaladas con el problema específico de relaciones públicas que confronta la organización en sí.</p>

*Nota.* Clasificación de los Públicos. Adaptado del Gráfico de Fundamentos de la Comunicación y enfoques psicosociales sobre relaciones humanas. (<http://saia.uft.edu.ve/ead/mod/book/view.php?id=298284>.)

La determinación de los públicos está íntimamente condicionada a la naturaleza de la entidad y cualquiera que ésta sea, habrá dos grandes grupos de públicos, uno en su campo interno y otro en su campo externo.

El relacionista público debe importar conocer a fondo la naturaleza, la estructura, la extensión, los fines y el dónde de la actividad de la entidad, para determinar con acierto los públicos que la conforman -internos- y con los cuales se vincula -externos-.




De estos dos grupos de públicos, el más importante es el interno, por cuanto el integrante de la entidad, como miembro a la vez de diferentes grupos sociales, ejerce notoria participación en la formación de concepto acerca de la entidad, tanto interna como externa; y su modo de colaborar en la formación de tal concepto está íntimamente ligado a su grado de integración con el quehacer de la entidad; lo cual hace que su comportamiento contribuya a formar opinión respecto a ella, debido a que, por su continuo contacto con diferentes públicos, influye al mismo tiempo en la opinión interna y externa.

### **3.1.10. Estrategia como eje fundamental**

La estructura organizacional de las empresas ha tenido una transformación visible y favorable con la implementación de la comunicación estratégica dentro de su desarrollo empresarial. En este proceso de cambio y adaptación de la estrategia, ha tenido unos aportes significativos en el ámbito empresarial, ya que como termino ha tenido diferentes transformaciones a lo largo de la historia, inicialmente el término estrategia se asociaba únicamente con asuntos militares, siguiendo con algunas transformaciones, pero algo alejados aun del campo empresarial. Pero en 1950 por medio del Management es impulsada y alcanza un reconocimiento en las escuelas de negocio.

En este proceso de cambio para la estrategia, Henry Mintzberg, hace un aporte importante cuando integra e identifica cinco perspectivas de la estrategia:

- La estrategia como plan: Definida como una especie de curso en acción, consciente determinado, una guía para abordar una situación específica. De acuerdo con esto las estrategias tienen dos características especiales, se elaboran antes de las acciones y se desarrollan de manera consiente para alcanzar un fin determinado.

- 
- La estrategia como patrón: la estrategia es un modelo, un flujo de acciones. La estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.
  - La estrategia como posición: Para este punto la estrategia viene a ser la fuerza mediadora o “acoplamiento” entre organización y medio ambiente, es decir entre el contexto interno y el externo.
  - Estrategia como perspectiva: Esta definición mira hacia el interior de la organización, es decir, buscando piezas claves dentro que puedan aportar. Aquí la estrategia es una perspectiva la cual tiene implicaciones de posición y de percibir las cosas que están alrededor de una forma diferente.
  - Estrategia como Pauta de acción: Una estrategia también puede ser una pauta de acción, una “maniobra” para ganar la partida del contrincante o competidor. (Publicado originalmente en la California Management Review (octubre de 1987).<sup>1</sup>

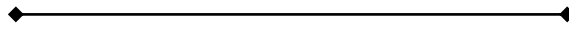
### **3.1.11. Estrategia de comunicación**

“Comunicación estratégica, pretende avanzar un paso más allá. No hay que limitarse sólo a integrar diferentes técnicas comunicacionales en los territorios restringidos de productos y las marcas. Sostiene que la comunicación debe ser articulada de manera inteligente a través de

---

<sup>1</sup> En 1987, el científico de administración Henry Mintzberg distinguió cinco visiones de la estrategia para las organizaciones. Él les llamó las 5 P de la Estrategia. Estas representan el plan, el patrón, la posición, la perspectiva y la táctica.

Como planes, las estrategias pueden ser generales o específicas. Existe una acepción del término en el sentido específico que es conveniente definir. Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una "maniobra" para ganar la partida al contrincante o competidor. El niño puede usar la barda como una treta para atraer a un rufián al interior de su jardín, donde su Doberman espera a los intrusos. De igual manera, una corporación puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta para desanimar al competidor de construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia (y que se torna como plan, es decir, la intención real) es la amenaza, no la expansión. Como tal, es una pauta de acción o maniobra.



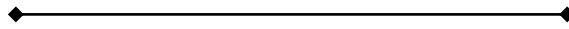
una gestión global y con la aplicación lógica eminentemente estratégica” Daniel Scheinsohn (2009).

La comunicación estratégica encierra un marco amplio, por esta razón dentro de este texto se tratará de abordar la comunicación desde el punto estratégico. Indagado desde las perspectivas de diferentes autores, enmarcando el artículo sobre la postura de Daniel Scheinsohn y Francisco Javier Garrido, los cuales manejan dos posturas diferentes pero que la hace pertinente para este caso, ya que contienen los elementos necesarios para realizar un acercamiento de lo que es la comunicación estratégica dentro de una organización.

La construcción estratégica dentro de las organizaciones se da en la inmersión de la comunicación y de tener un apoyo estratégico que brinde nuevas alternativas de interacción social, mediada por los procesos de comunicación internos- externos, contribuyendo de esta manera a que todas las decisiones de la organización estén pensadas de una forma totalmente estratégica, debe existir una interacción global dentro de lo que se planea comunicar, lo que se comunica y lo que finalmente interpretan los públicos, esto se verá reflejado en la competitividad y desarrollo que tenga finalmente la organización. Para que todo esto sea realizable, la empresa debe tener claros los contextos en los que se desarrolla, visualizando cada una de las cosas que tiene a su alrededor, ubicando aquello que le pueda beneficiar, tomándolo como un valor agregado y reubicando aquello que pueda retrasar los procesos.

Francisco Javier Garrido (2004) y su perspectiva teórica basada desde el “qué voy a hacer” dentro de la organización para obtener beneficios, desarrolla la comunicación estratégica “como un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo de acuerdo a unos objetivos puntuales y claros que dan una rentabilidad a la empresa”. Partiendo de lo anterior, el autor plantea que una estrategia de



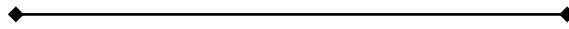


comunicación corporativa será el motor de cambios en los modos de gestión de la organización, generando una implicación de reflexión en lo que debe hacer la organización para incrementar sus capacidades y fortalecer la presencia de la organización en su ambiente social y comercial. Visualizando siempre la idea de futuro, en la planeación de objetivos y responsabilidades de la organización.

Los modos de gestión en las comunicaciones de los que habla Garrido, se identifican desde los objetivos y las responsabilidades de la organización, perfeccionando los recursos y aprovechando cada una de las herramientas que existen en la empresa, para poder establecer soluciones para su público interno (Colaboradores).

Garrido (2004), desarrolla una estructura general donde se establecen los objetivos puntuales de la organización para obtener los resultados trazados dentro de la empresa. Su estructura general se basa en tres niveles básicos, la estratégica, que corresponde al nivel de planeación a largo plazo en que se define como se van a concretar los objetivos, La Táctica que es el nivel en que se definen mejor el uso de los recursos y el mejor momento para emplearlos y por último la Logística que es el nivel donde se producen los recursos para el logro de los objetivos. (Garrido, 2014)

Dentro de este desarrollo de comunicación estratégica de Garrido menciona la importancia de la planificación de la estrategia, haciendo una referencia clara a la planificación, a la falta de planificación y la mala planificación. La primera se evidencia en la falta de objetivos y de planes que los ponga en acción, la segunda se en los objetivos incoherentes y con la suficiente falta de densidad para soportar el mediano y largo plazo... Estas señales de largo plazo se traducen en sentido de dirección para las empresas, deben



responder a diseños y análisis estratégicos de arquitectura suficientemente creativa como para soportar los vaivenes del entorno: Para eso sirven y para eso son concebidas.

### **3.1.12. Comunicación para el desarrollo**

Gestionar estrategias de comunicación para el desarrollo, con el propósito de obtener como resultado una sociedad saludable, productiva, sustentable y sostenible, es un reto que debe asumir desde cualquier individuo, sector, comunidad, ya sea a nivel local, regional o nacional. En relación con esto, para el caso latinoamericano resulta difícil o casi inabordable, dado a que la dinámica presente en esta región es muy cambiante y, por consiguiente, la gestión en función de lo saludable, lo productivo, lo sustentable y lo sostenible resulta limitada para suplir las necesidades básicas insatisfechas de la población vulnerable ya que sencillamente falta un modelo de planeación no solo urbano sino, social, político y económico en constante transformación. (ANDRES, 2013)

Desde la década de 1990, se utilizan cada vez más estrategias de comunicación exhaustivas para lograr cambios de comportamiento, incluidas la movilización de las comunidades, la orientación centrada en el cliente y las intervenciones en la red social. Estas estrategias reconocen que el comportamiento individual está determinado por el contexto social, cultural económico y político, de ahí que puedan incorporar elementos como la educación entre iguales, el marketing social, la educación para el entretenimiento, las políticas públicas, la incidencia de los medios de comunicación, el empoderamiento personal y comunitario, así como las relaciones públicas. Esta evolución ha llevado a algunas organizaciones a adoptar el término más inclusivo Comunicación Estratégica. Algunos comentaristas destacan la ideación como el aspecto central de la relación entre comunicación y



educación, es decir, la difusión de nuevas formas de pensamiento a través de la comunicación y de la interacción social en comunidades locales y con una cultura determinada.

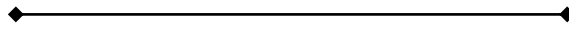
Diálogo es la palabra más apropiada para resumir el concepto de comunicación para el desarrollo. Esta se opone a la comunicación institucional, que difunde información de manera unidireccional a un público disperso con rasgos muchas veces poco definidos.

En cambio, la comunicación para el desarrollo busca establecer un intercambio con las personas de igual a igual. Se dirige a gente específica, en un entorno social y cultural claramente definido, con el fin de conocer sus inquietudes y necesidades, y estimular su participación.

La experiencia nos enseña que el diálogo contribuye más al cambio de comportamientos y actitudes que las pautas e informaciones de carácter unidireccional. Una experiencia de África: En Kenia, la adopción de los nuevos métodos agrícolas difundidos por agentes del gobierno y de la cooperación internacional estuvo por debajo de lo esperado. Un sondeo independiente de 2013 mostró que esto no se debió a la escasez de información.

Todos los productores recibieron cantidad de pautas, folletos y manuales en sus idiomas locales. La causa era otra. Los productores no fueron escuchados. Nadie conversaba con ellos, nadie se interesaba por su conocimiento de la tierra y del microclima local, y nadie indagaba sobre sus necesidades e interrogantes en el uso de las nuevas técnicas: “Si ellos no se interesan por nuestro saber, ¿por qué debemos interesarnos por lo que ellos nos quieren enseñar?”

Este fue, en síntesis, el razonamiento de los productores y la causa del fracaso de la campaña.



Este es un ejemplo ilustrativo de un fenómeno simple: La información que no viene acompañada de un diálogo es como un engranaje sin aceite: no funciona. El diálogo es clave para la apropiación de la información. La gente es receptiva para nuevas ideas siempre y cuando no esté reducida a ser receptor pasivo de información, sin oportunidad de comentar, preguntar y dialogar de igual a igual. Los procesos de desarrollo requieren espacios donde hombres y mujeres puedan opinar libremente y sin restricciones.

La tarea básica de la Communication For Developed conocido como C4D, que en español significaría Comunicación para el Desarrollo es crear estos espacios físicos o virtuales que permitan que las personas se transformen en protagonistas de su propio desarrollo.

La C4D puede también contribuir a la visibilidad de un actor de desarrollo. Pero este no es su objetivo primordial. La C4D persigue siempre un objetivo de desarrollo con el fin de contribuir al cambio social. Las actividades de comunicación son un medio y no un fin. Es la calidad del proceso lo que marca la diferencia y no un producto específico; un proceso que tiene como objetivo fomentar la participación social, la apropiación y, en última instancia, el impacto de un proyecto. El desarrollo humano toma su tiempo. No es solo fruto de mejoras técnicas sino de procesos sociales y comunicacionales largos e intensivos.

Para reducir, por ejemplo, diarreas y enfermedades infecciosas en personas vulnerables no basta con darles acceso al agua. Hay que promover también mejores prácticas de higiene. Y esto es un proceso, principalmente, de comunicación y de diálogo. He aquí un caso clásico que ilustra la importancia de la C4D para lograr cambios sociales.

La C4D no es una disciplina especial de comunicación, más bien constituye una bisagra entre la comunicación y la gestión de proyectos. Se utiliza la comunicación como palanca para

◆—————◆

fortalecer la incidencia social y política de un proyecto. Por ello se requiere una estrecha cooperación y división de tareas entre expertos técnicos y especialistas en comunicación. Los primeros identifican los mensajes y temas de discusión, mientras que los últimos definen los instrumentos de diseminación y los espacios de diálogo.

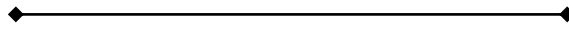
### **3.1.13. Comunicación para el cambio de comportamientos**

Otras aproximaciones teóricas más utilizadas en los proyectos de comunicación en salud, consiste en las concepciones que llevan a cambios conductuales o de comportamiento. Múltiples teorías han sido elaboradas sobre el por qué los individuos se comportan de determinada manera en relación con su salud, con la utilización de la oferta de servicios de salud, adquisición de hábitos, modificación de conocimientos, actitudes y, en última instancia, con los comportamientos saludables. Sin embargo, existe cada vez más consenso de que hay un número limitado de variables que necesitan ser consideradas al momento de predecir o comprender una conducta.

La corriente del conductismo clásico representado por Paulov y Skinner otorga especial importancia a los estímulos ambientales y las respuestas observables. De otro lado, la teoría del Aprendizaje Social de Bandura, va mucho más allá y supone un punto de encuentro entre el conductismo y el cognitivismo (neo conductismo). Aquí se aprende por observación de los otros. Es otra persona la que realiza la acción y experimenta sus consecuencias. Bandura da importancia al pensamiento, en la medida que considera que el individuo responde a una situación conforme el significado que le otorga él mismo, y esto es cierto tanto si éste está implicado en la acción.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> El aprendizaje social se basa en una teoría desarrollada por el psicólogo Albert Bandura que propone que el aprendizaje es un proceso cognitivo que tiene lugar en un contexto social y ocurre puramente a través de la observación o la instrucción directa, incluso en ausencia de reproducción motora o refuerzo directo.

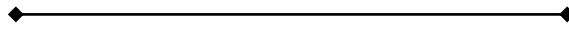


Las radionovelas (Wila Kasta - Bolivia - Programa de Comunicación en Salud Infantil, COMSAIN) y telenovelas ("A Indominada" - TV Maxambomba) utilizadas en muchos proyectos de intervención en salud, ejercen un papel de liderazgo en la opinión y presentan una serie de situaciones y personajes semejantes a la audiencia. De este modo, los individuos se ven reflejados en las narraciones y se asume que adoptan el nuevo comportamiento de manera natural, como una opción acorde a sus necesidades y expectativas de vida.

La valoración de las conductas de los personajes por la audiencia se hace de manera consciente y se produce a partir de una metodología de recompensas y castigos impuestos a estos durante el desarrollo de las historias. De esta manera, la audiencia se da cuenta de cuáles son los comportamientos pro-sociales y cuáles van en deterioro de su propia convivencia.

En la adopción de un cambio de conducta determinado, los individuos tienen que tener un sentido de agencia personal o autoeficacia, de que ellos pueden realmente desempeñar el cambio de conducta deseado, incluso, de cara a varias circunstancias o barreras que pueden dificultar la adopción del cambio e implementarlo. A menos que la gente crea que puede ejercer algún tipo de control sobre la conducta de salud, tendrían poca iniciativa para actuar o perseverar de cara a las circunstancias.

La conducta de salud, también es afectada por los resultados que la gente espera de sus acciones. Estos resultados incluyen efectos físicos, costos sociales, beneficios y reacciones auto-evaluativas, ya sean positivas o negativas, que un individuo puede esperar de sus conductas. Las metas personales, enraizadas en el sistema de valores, proporcionan auto-incentivos adicionales y guías para los hábitos de salud.



El cambio de conducta saludable en un individuo podría ser fácil, si no hubiese impedimentos difíciles de superar. Los facilitadores y las barreras que la gente percibe en el cambio de conducta es otro de los determinantes para los cambios de comportamiento en salud.

La teoría de la **Acción Razonada** sostiene que el cambio de una conducta específica es determinado principalmente por la fuerza de las intenciones personales a desempeñar esa conducta. La intención de desempeñar una conducta específica es vista como una función de dos factores: la actitud personal hacia el desempeño de la conducta (los sentimientos positivos o negativos del sujeto, acerca del desempeño de la conducta) y/o las normas subjetivas del individuo acerca de la conducta (la percepción personal, que él o ella tienen de lo que piensan otras personas sobre las conductas que ellos deberían o no desempeñar). Las actitudes son una función de las creencias conductuales (la creencia que desempeñar la conducta puede llevar a ciertos resultados) y sus procesos evaluativos (las evaluaciones de esos resultados). Las normas subjetivas son vistas como una función de las creencias normativas (las creencias que una población y/o individuo piensa que uno debe desempeñar o no, la conducta en cuestión); y las motivaciones para obedecer, es decir, hasta qué punto un individuo quiere hacer lo que los pensamientos de referencia pretenden que él o ella haga.<sup>3</sup>

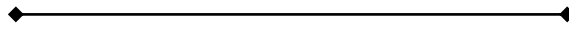
Vale la pena señalar, que una extensión de la teoría de la Acción Razonada, es la teoría de **La Conducta Planificada**, que incluye conceptos de agencia personal y control percibido de

---

<sup>3</sup> Martin Fishbein e Icek Ajzen (1975 - 1980) Lo que pretende esta teoría es predecir la conducta humana. Las acciones se basan en las actitudes individuales, por lo que una teoría de la acción consiste esencialmente en una descripción de las actitudes. La información que permite la formación de las mismas es de tipo cognitivo, afectivo y conductual.

La información cognitiva se refiere a las creencias y al conocimiento que poseemos acerca de dichos componentes y es una causa importante de la formación de nuestra respuesta afectiva

La información conductual también influye en las actitudes, ya que evaluamos nuestras propias actitudes en forma similar a como lo hacemos con las de los demás.



la conducta. Más específicamente, de acuerdo con la teoría de la Conducta Planificada, el control percibido de la conducta es visto como un factor que influye directamente en la intención y en la conducta. Algunas experiencias de la aplicación de estas teorías aparecen mencionadas en el portal, para abordar la prevención de la enfermedad desde diferentes perspectivas.

Las tres teorías mencionadas arribas, identificada un número limitado de variables que sirven como determinantes de un cambio específico en las conductas de salud. Todas o algunas de esas variables son encontradas en todas las teorías conductuales, por ejemplo, Información, Motivación, y el Modelo de Habilidades de Conductas.

#### **3.1.14. El modelo de Comunicación Macro-intencional**

Presenta ciertas similitudes al de difusión de innovaciones. Este modelo, parte de una convocatoria hecha por un productor social, orientado a re-editores sociales determinados, mediante redes de comunicación directa, apoyada en medios masivo y orientado a producir modificaciones en los campos de actuación de los re-editores en función de un propósito colectivo.

En efecto, la convocatoria a un imaginario social, para la creación de certezas compartidas, es el primer paso hacia la creación de un interés colectivo, Por ser toda movilización una convocatoria de consensos, la comunicación que le es propia, debe ser de la misma naturaleza, este es un aspecto primordial, por lo que ésta debe surgir de la naturaleza, forma del imaginario y de los propósitos que propone la comunicación.

Para dirigirse a re-editores sociales legítimos, el modelo de comunicación macro-intencional se caracteriza por ser público (que conviene a todos). Por lo tanto, se habla de una comunicación que carece de instrumentos de coacción y se fundamenta en el compromiso





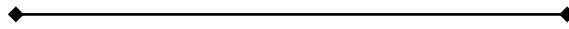
autónomo del re-editor. Por eso es democrática y la movilización participada requiere del modelo que se explica a continuación:

A partir la revisión sistemática del contenido del portal, se puede afirmar que la mayoría de las experiencias coinciden con un enfoque orientado hacia el cambio social. De cualquier modo, aunque todas las iniciativas tienen este fin en común, todos los proyectos utilizan estrategias diferentes para lograr la consecución de este objetivo.

### **3.1.15. El modelo de Comunicación para el Cambio Social**

El modelo CCS desarrollado por Comunicación para el Cambio (C-Change) e implementado por AED con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), es un proceso interactivo, basado en la investigación y planificación, que busca incidir no solo los comportamientos individuales sino también las condiciones sociales que los pueden posibilitar. Existen 10 principios que pueden mantener el camino correcto cuando se decide implementar este modelo y son los siguientes:

- Principio N° 1. Seguir un enfoque sistemático
- Principio N° 2. Utilizar la investigación (no las presunciones) para conducir su programa
- Principio N° 3. Tener en cuenta el contexto social
- Principio N° 4. Mantenerse enfocado en su audiencia(s)
- Principio N° 5. Utilizar las teorías y los modelos para orientar la toma de decisiones
- Principio N° 6. Involucrar a los socios ya las comunidades a lo largo del proceso
- Principio N° 7. Establecer objetivos realistas y considerar la relación de costo-efectividad
- Principio N° 8. Utilizar materiales y actividades que se refuercen mutuamente en varios niveles
- Principio N° 9. Escoger estrategias que sean motivadoras y orientadas hacia la practica
- Principio N° 10. Asegurarse de la calidad en cada paso



El modelo CCSyC tiene tres características claves.

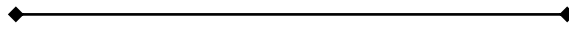
La primera es que se desarrolla de manera sistemática a través de 5 pasos que son:

1. Comprensión de la Situación.
2. Enfoque y Diseño de la Estrategia.
3. Creación de Intervención y Materiales.
4. Implementación y Monitoreo.
5. Evaluación y Nueva Planificación.

La segunda característica del modelo está en el uso de un modelo socio-ecológico como marco de comprensión. El modelo socio-ecológico se basa en teorías/enfoques provenientes de diversas disciplinas que incluyen la ciencia política, sociología, psicología y comunicación y desde ellos considera el comportamiento individual como producto de múltiples influencias individuales, sociales y ambientales que se traslapan. Además, incluye el cambio individual, pero a la vez apunta a influir en el contexto social en que actúan los individuos.

Adicionalmente, este modelo incluye unos elementos comunes que permiten analizar de manera transversal las variables/categorías en las que se expresan las barreras o los cambios que requiere un problema para alcanzar la situación ideal y que son: información, motivaciones, capacidades y normas.

La tercera característica es la utilización de estrategias para abordar el cambio en todos los niveles del modelo socio ecológico: comunicación para el cambio del comportamiento, que posibilita cambios en los individuos; movilización social, que permite articular en la perspectiva del cambio a diferentes actores en los entornos comunitarios y locales; y, promoción y defensa, que apunta a incidir en decisiones de tal forma que logren compromisos de liderazgo social y político, que se evidencien, por ejemplo en la generación o



fortalecimiento de programas y políticas públicas o en la asignación de recursos. Estas estrategias se desarrollan a su vez en un “continúo de planificación” a través del cual pueden ser desarrolladas y combinadas en cualquier orden, según el problema que se está abordando, las políticas establecidas para afrontarlo y las organizaciones/recursos que ya están trabajando sobre esos problemas. Se pueden evaluar diferentes partes de un programa en distintas etapas de éste.

En el inicio, se puede evaluar el plan de acción; durante el programa se evalúa la manera en que se está llevando a cabo y al final se puede enfocar exclusivamente en los resultados. Por eso es importante realizar evaluaciones de monitoreo durante el programa para permitir que los problemas sean identificados y se puedan hacer los cambios necesarios a través del progreso del programa.

La evaluación de monitoreo puede revelarnos los efectos de los programas sobre la audiencia. Aquí se debe incluir el examen de los mensajes, materiales y estrategias de comunicación en el curso de la implementación. Sin embargo, diversos autores afirman que es muy difícil concluir, con absoluta certeza, cuáles son las causas del cambio de comportamiento en temas concernientes a la salud reproductiva y a otros aspectos de salud tratados en las intervenciones de comunicación en salud. Como consecuencia de estos obstáculos, en muchas investigaciones se usan las herramientas cuantitativas y cualitativas que sean necesarias para determinar si los cambios de comportamiento reportados se pueden relacionar con la exposición a los contenidos y acciones de los programas.

Asimismo, estas evaluaciones de los avances y resultados que pueden servir de evidencias sobre la efectividad de las intervenciones, han dado lugar a una serie de controversias en relación con las preguntas que debe y puede responder la evaluación de iniciativas en



comunicación en salud. Es por esto, que al momento de realizar la evaluación es necesario tener en cuenta otros factores en el instante de definir el alcance de esta y el diseño metodológico para implementarla: qué tipo de evidencias se requieren, qué magnitud de cambio es significativo o tiene relevancia social, para qué, para quién, en qué momento del proceso se realiza la evaluación.

Finalmente, la evaluación de impacto proporciona los resultados de las intervenciones. A partir de la revisión de las experiencias, podemos establecer que casi todos los proyectos presentados en han sido cautelosos en incluir indicadores de impacto, tales como la reducción de las tasas de mortalidad o morbilidad como consecuencia de las iniciativas de comunicación en salud. Es importante considerar en este punto, la dificultad que existe en establecer con precisión el impacto de la comunicación en estos indicadores, ya que existen otros factores que influyen en los cambios que ocurren en las tasas de morbimortalidad o en el mejoramiento del estado de salud. Otro indicador importante que no aparece explícito en las experiencias, son los dirigidos a establecer la relación costo efectividad, los cuales nos proporcionarían insumos valiosos para la sostenibilidad de los proyectos.

---

## CAPÍTULO 4

### MARCO METODOLÓGICO

Arias (2006). Explica que el marco metodológico es el “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p.16).

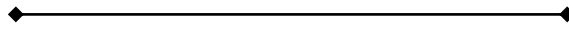
#### 4.1. Paradigma

El tipo de paradigma que orientará este trabajo de investigación será el INTERPRETATIVO. En investigación es el modelo que se basa en la comprensión y descripción de lo investigado y surge como reacción al concepto de explicación y predicción típico del paradigma positivista.

Parte de un punto de vista naturalista y humanista, y se inscribe en el tipo de investigación cualitativa; el investigador busca interrelaciones entre el sujeto de investigación y todo lo que le rodea, a sabiendas de que debe observarle atentamente, y que la observación por parte del investigador moldea al sujeto al igual que a sí mismo.

Según Martin Heidegger el consideraba que era fundamental estudiar las interpretaciones y significados que le otorgan las personas a la realidad cuando interactúan con esta; de este modo, tenía un enfoque construccionista. Basándose en parte en las ideas del interaccionismo simbólico, Heidegger pensaba que para adquirir conocimiento es necesario comprender la realidad subjetiva de cada uno.

En otras palabras, el paradigma interpretativo interpreta datos y sustituye la medición y la constatación empírica (es decir, lo que puede probarse en la realidad) por la comprensión de esa realidad. Es un paradigma de investigación que ha influido decisivamente en disciplinas como la psicología, la historia, la antropología, la economía y otras ciencias sociales y humanísticas. (Gonzales Monteagudo, 2001)



El paradigma interpretativo, al pretender entender y comprender la realidad, no busca generalizaciones científicas ni aumentar el conocimiento teórico. Lo que busca es descubrir y descifrar los fenómenos que suceden en circunstancias naturales.

Para Herbert Blumer, la investigación científica tiene que estar basada en los puntos de vista subjetivos de los investigadores; según él, tan solo uniendo sus interpretaciones se podrá alcanzar el verdadero conocimiento.

Es decir, estudia la conducta humana desde el entorno en que se produce; no hay “experimentos controlados en laboratorio”, como sí los habría en una investigación científica cuantitativa.

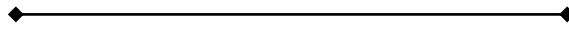
#### **4.2. Metodología del paradigma interpretativo**

El paradigma interpretativo apuesta por la pluralidad metodológica y apuesta por la aplicación de estrategias diversas de investigación características cualitativas: por ejemplo, para recoger datos se vale de entrevistas, encuestas, historias de vida, observación participativa, cuadernos de campo, diarios, etc.

Esta pluralidad metodológica incluye al menos 5 métodos para acercarse a la realidad, que serían el método hermenéutico, el fenomenológico, el etnográfico, el de acción-participación y el método biográfico (o historias de vida). (Gonzales Monteagudo, 2001)

#### **4.3. Enfoque**

El enfoque de la investigación es cuantitativo – cualitativo, la primera utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación, se confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.



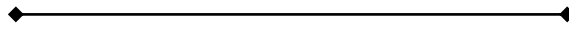
Por otro lado, el enfoque cualitativo, por lo común se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis (Grinnell, 1997). Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica como las descripciones y las observaciones. Por lo general, las preguntas surgen como parte del proceso de investigación y este es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en reconstruir la realidad, tal y como lo observan los actores de un sistema social previamente definido.

#### **4.3. Método de investigación.**

La investigación mixta se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto.

El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados (Punch, 2014; Lichtman, 2013; Morse, 2012; Encyclopedia of Educational Psychology, 2008; Lahman y Geist, 2008; Carey, 2007, y DeLyser, 2006). El enfoque cualitativo es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico (Marshall, 2011 y Preissle, 2008). El proceso cualitativo inicia con la idea de investigación.

Se guía por áreas o temas significativos de investigación, sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante y después de la recolección y análisis de los datos.



Ambos enfoques resultan valiosos y han realizado notables aportaciones al avance del conocimiento. Ninguno es mejor que el otro, solo constituyen diferentes aproximaciones al estudio de un fenómeno. Se puede decir que estos enfoques son complementarios, es decir, que cada uno sirve a una función específica para conocer un fenómeno y para conducirnos a la solución de los diversos problemas y cuestionamientos planteados en la investigación.

La Investigación múltiple, investigación integrativa, investigación mixta, son algunos de los nombres que ha recibido este tipo de investigación (Barrentes, 2014), que ha generado diferentes discusiones y controversias a lo largo de los años.

El enfoque mixto puede ser comprendido como “(...) un proceso que recolecta, analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo estudio” (Tashakkori y Teddlie, 2003, citado en Barrentes, 2014, p.100).

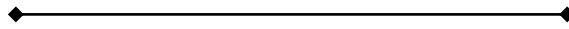
Durante mucho tiempo, se consideró que los enfoques cuantitativo y cualitativo eran completamente contrarios y que, por ende, no podían utilizarse de forma conjunta; sin embargo, tal como Uwe Flick (2012) explica “(...) la combinación de ambas estrategias ha cristalizado como una perspectiva que se analiza y practica de varias formas.” (p.277).

Actualmente, se puede observar una posición más ecléctica por parte de algunos expertos, y esta tendencia se puede encontrar en algunos estudios en donde se busca dar, tanto una explicación de los hechos (enfoque cuantitativo) como una comprensión de estos (enfoque cualitativo). Lo que puede contribuir a anular los posibles sesgos de la investigación y fortalecer el proceso investigativo

#### **4.5. Técnica**

Es un conjunto de reglas y procedimientos que permite establecer la relación con el objeto o sujeto de la investigación. Por lo tanto, ayudara el análisis documental de los





diferentes materiales producidos en anteriores gestiones, así como en documentos internos de la organización, revisión de páginas web, aplicaciones para celulares, etc.

Informe del personal operativo y administrativos (mandos medios y mandos altos) para esclarecer las necesidades internas de comunicación.

A través de la observación, y con el instrumento que es el cuestionario existe una sección donde se pretende conocer los resultados y el tipo de producción que realizó la Unidad de Comunicación del Programa Bono Juana Azurduy o el Ministerio de Salud dirigida específicamente a los públicos que tiene dicho programa. Estos resultados se expresan en la interpretación de resultados y su análisis.

#### **4.6. Instrumentos**

Es el mecanismo que se empleó para recolectar y registrar la información: formularios, pruebas, test, escalas de opinión y listas de chequeo. Para el caso de esta investigación el instrumento que se utilizó, fue el cuestionario, aplicado a los cargos administrativos con diez y seis preguntas con alternativas de respuestas y se fortaleció de manera cualitativa con testimonios para interpretar las necesidades reales que el personal interno tiene y el criterio que ellos poseen sobre la comunicación del programa.

El instrumento está dividido en dos partes, las ocho primeras preguntas están elaboradas bajo el objetivo de identificar con claridad la situación de la comunicación interna que posee la institución y las otras ocho preguntas para saber sobre la comunicación externa y materiales empleados, afirmado o negando la eficacia que ellos detectan sobre estos.

Los testimonios se realizaron a cargos administrativos altos, medios y subalternos.



El instrumento dio la posibilidad de interpretar los flujos de comunicación que el Bono Juana Azurduy tiene.

#### **4.6.1. Población y fuentes de información.**

El universo de la población está constituido por 40 personas, de distinto nivel jerárquico que conforman el 100% de los empleados que integran la institución, son de sexo masculino y femenino comprendidos entre los 25 y 65 años.

Se tomó en cuenta a médicos coordinadores distribuidos en los 9 departamentos responsables del funcionamiento administrativo, ellos como parte técnica operativa de acuerdo a las líneas de acción que el Programa Bono Juana Azurduy desde la oficina nacional quien instruye las diferentes acciones para el logro de los objetivos.

Se reforzó esta información con médicos y beneficiarios de manera aleatoria tanto en el área rural como en el área urbana mediante las entrevistas realizadas de manera personal, vía chat y telefónica.

---

## CAPÍTULO 5

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

#### 5.1. Comunicación Organizacional, Ascendente, Descendente y Horizontal

##### 5.1.1. Consideraciones para la interpretación de datos

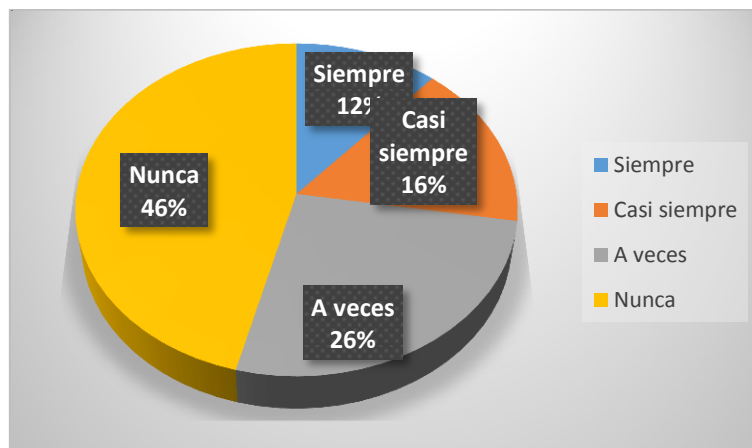
En este capítulo se presenta los resultados y el análisis de los datos obtenidos durante la investigación, lo cual determina la percepción a través de la escala Likert, que mide la actitud y percepción del personal que trabaja en esta dependencia, también se recabo información testimonial de beneficiarias y personal que trabaja en diferentes unidades del Programa.

Este instrumento se aplicó a cuarenta personas del plantel administrativo del Programa Bono Juana Azurduy y también a diez beneficiarias elegidas de manera aleatoria.

Las primeras ocho preguntas están organizadas con la intención de conocer la comunicación interna que emplea el Programa Bono Juana Azurduy por parte de unidad técnico y administrativa, siendo el personal administrativo quienes toman decisiones en las demás coordinaciones departamentales.

El instrumento consta de dos partes fundamentales que los detallamos a continuación:

Las primeras ocho preguntas constan de cinco alternativas distribuidas en opciones del uno al cinco de acuerdo a una escala previamente descrita en el instrumento, las cuales fueron elegidas por cada encuestado de acuerdo a los niveles de conformidad que tienen, y las últimas ocho reflejan la comunicación externa que tiene el Programa Bono Juana Azurduy con su población beneficiaria. Pero también estas preguntas están diseñadas para analizar los materiales que se produjeron para el personal administrativo y si estos lograron llegar a las beneficiarias.

**Gráfico 1: Los comentarios o sugerencias de los superiores son considerados**

Fuente: Elaboración propia, 2021

De 40 personas encuestadas que hacen el 100%, en relación a la pregunta 1, el 12% contestó que sus comentarios son siempre tomados en cuenta, el 16% considera que casi siempre son escuchados, el 26% consideran que sus sugerencias a veces son tomadas en cuenta, el 46% consideran que sus comentarios o sugerencias nunca son tomados en cuenta. Haciendo un total de 100%.

El mayor porcentaje se encuentra en la última opción “Nunca”, lo que se interpreta como: la percepción del personal administrativo del programa Bono Juana Azurduy que las sugerencias no son tomadas en cuenta.

Con el fin de respaldar la información se tiene las siguientes líneas testimoniales.

*“...en muchas de las ocasiones cuando existen reuniones, no somos participes ya que solo llaman a los jefes de unidad y ellos nos transmiten las tareas que debemos hacer.*

*Entre las sugerencias que podemos dar no considero que sean tomadas en cuenta ya que en la unidad no realiza reuniones para lograr la tarea asignada desde coordinación nacional*



y menos cuando son ordenes desde el ministerio de salud”. (**Declaración de un técnico de sistemas de la nacional**).

Pero también el personal médico tiene sus propios testimonios, del cual podemos rescatar el siguiente:

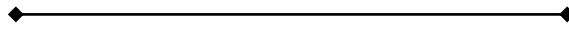
“Nosotros lo médicos somos las ultimas personas en enterarnos de alguna decisión o acción que se debe realizar. Tenemos reuniones no tan periódicas entre médicos de la departamental, pero creo que funcionamos de manera independiente ya que colegas de otros departamentos no realizan dichas actividades.

Nuestras sugerencias tienen que ser emitidas mediante una carta o solicitud y esto pierde el grado de confianza y muchos de mis compañeros médicos prefieren esperar las instrucciones de la nacional”. (**Declaración de un médico de la departamental La Paz**)

El siguiente testimonio también contribuye con la respuesta del instrumento aplicado al jefe de la unidad de Recursos Humanos del Programa Bono Juana Azurduy.

“Los jefes de las unidades del Programa nos reunimos cada semana para saber cómo realizaremos las actividades de la presente semana, en efecto la coordinación nos da la oportunidad de participar y plantear las necesidades para alguna actividad que está cerca en nuestro calendario, nosotros instruimos a nuestro personal para lograr lo que acordamos en la reunión. Sería ideal poder reunirnos con todas las unidades y compartir problemas de diferentes unidades, pero las actividades y el ritmo del trabajo no nos da esa oportunidad. (**Declaración del jefe de Unidad de RRHH**).





*La coordinación nacional en ocasiones nos invitó a acercarnos de manera directa ofreciéndonos confianza, sin embargo, por debajo de esta autoridad, nosotros debemos respeto a nuestra coordinación departamental y es ahí donde la burocracia nos perjudica.*

*Creo que no se generan espacios para lograr confianza, existen departamentos que aún no se conocen con sus mismos compañeros de trabajo... existen diferentes causas entre ellas la distancia y la distribución geográfica que tenemos.*

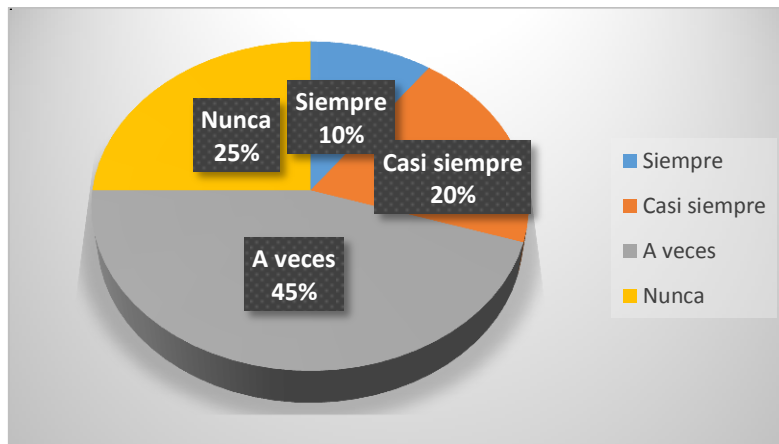
*En las oficinas nacionales no somos un número grande de personas ya que existen unidades que no son más de 5 personas, en este caso si podemos comunicarnos con nuestro próximo superior, pero la comunicación entre los demás funcionarios es nula, lo que dificulta lograr los objetivos de manera paralela.*

*Considero que muchos de compañeros no tienen la confianza suficiente, porque el mismo jefe de unidad no da la posibilidad de comunicar sobre los objetivos y funciones que su subalterno tiene, por lo tanto, muchos solo cumplen instrucciones. **(Declaración de la coordinación de la departamental La Paz)***

El personal, necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para trabajar de manera óptima. Muchos pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del cargo, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial.

De esta manera se comprueba que no existe un ambiente o clima favorable, y este influye en la satisfacción de los trabajadores y mejora su productividad.

Cuando el personal se encuentra satisfechos realizan su trabajo de manera eficiente, por lo tanto, la productividad de la institución junto con los objetivos puede ser alcanzados.

**Gráfico 3: Información sobre el desempeño del superior.**

Fuente: Elaboración propia, 2021

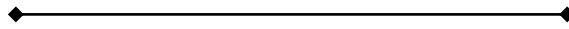
De 30 personas encuestadas que hacen el 100%, en relación a la pregunta N.º3, el 45% contesta, que a veces, el 20% casi siempre, el 10% siempre y el 25% nunca.

En esta pregunta se aprecia un porcentaje del 45%, en relación a si reciben información sobre el desempeño laboral por parte de sus superiores, la respuesta es clara, que solo a veces. Lo que denota que el nivel superior no informa de una manera continua sobre el desempeño que sus subalternos tienen.

El adecuado funcionamiento de una institución dependerá en gran medida, de que cada funcionario cumpla con las tareas a su cargo, sin embargo, éste no es el único factor que influye en el apropiado funcionamiento de una institución, una comunicación efectiva y afectiva entre el jefe y sus trabajadores en algunos casos tendrá mucho más peso.

Se analiza lo siguiente, si los empleados de una empresa conocen a cabalidad sus funciones, pero no se sienten a gusto en sus cargos con ciertas políticas de la empresa, probablemente su desempeño se vea afectado.





Si existiera una buena comunicación con el inmediato superior, seguramente éste conocería las causas de la baja en el desempeño de sus trabajadores, conversaría con ellos y podrían establecerse acuerdos.

Incluso, la mayoría de los problemas laborales vienen dados porque el empleado siente que sus necesidades no están siendo escuchadas o no se sienten motivados.

A esto se puede ampliar con el siguiente testimonio de un médico del Programa.

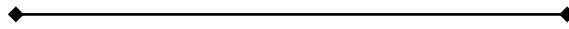
*“Lo único que recibimos es un informe de evaluación que no sabíamos cuando se estaba ejecutando.*

*En varias oportunidades muchos de los colegas transmitieron ciertas dudas, pero tampoco son acompañadas como un grupo grande... es como si fuésemos 9 Programas con diferentes funciones que se deben hacer en distintas fechas. (Declaración de un médico de la departamental La Paz).*

Otra médico amplía los resultados de esta manera:

*Considero que diferentes aspectos influyen en la transmisión del desempeño de nuestras funciones, aspectos como las diferentes funciones que cada unidad tiene, en el caso de los médicos comunitarios es la atención a sus pacientes y el registro de sus beneficiarias, pero los coordinadores departamentales no pueden estar al tanto de lo que nosotros realizamos por el factor de distancia, o comunicación. (Declaración de una médico de la departamental La Paz)*

Personal de las oficinas nacionales tiene un criterio distinto, viendo y evaluando cada región de acuerdo a los informes que se emiten, como lo situado a continuación.



*...recibimos informes casi continuamente ya que conocemos muchos de los departamentos donde se realizan diferentes actividades con beneficiarios y médicos, son estas las ocasiones donde vemos la verdad y los errores que tenemos como programa.*

*No puedo generalizar ya que cada departamento tiene diferentes características por lo que las necesidades por corregir son distintas.*

*Pero la unidad donde trabajo al retornar explicamos lo errores y falencias encontradas y eso no ayuda a generar una canal de comunicación para tener compromiso con las funciones que realizamos y poder cumplir con los objetivos de la unidad y alcanzar las metas del Programa Bono Juana Azurduy. **(Declaración de un técnico de sistemas de la nacional)***

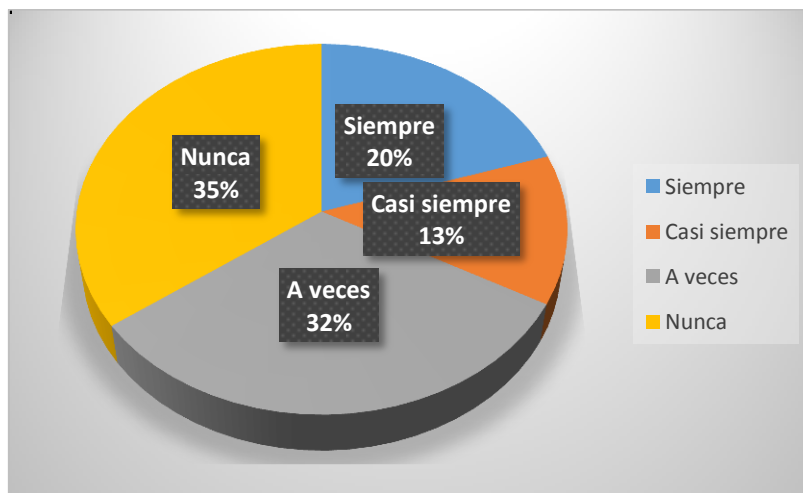
A lo mencionado, existen diferentes posturas y esto es porque las funciones y actividades de estos funcionarios son distintos, sin embargo, algo que marca la singularidad de las demandas son el hecho de las distancias y características que cada región tiene.

Es importante tomar en cuenta estos aspectos para poder solucionar dichos contratiempos que van en contra de los alcances de los objetivos de la institución.

Cuando hablamos de desempeño laboral se refiere a la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización.

Aquí entran en juego desde sus competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales, y que incide directamente en los resultados de la organización.

**Gráfico 4: Información necesaria para cumplir eficientemente las funciones.**



Fuente: Elaboración propia, 2021

De 30 personas encuestadas que hacen el 100%, en relación a la pregunta cuatro, el 35% respondió a veces y un 35% respondió nunca, el 20% siempre y un 13% casi siempre.

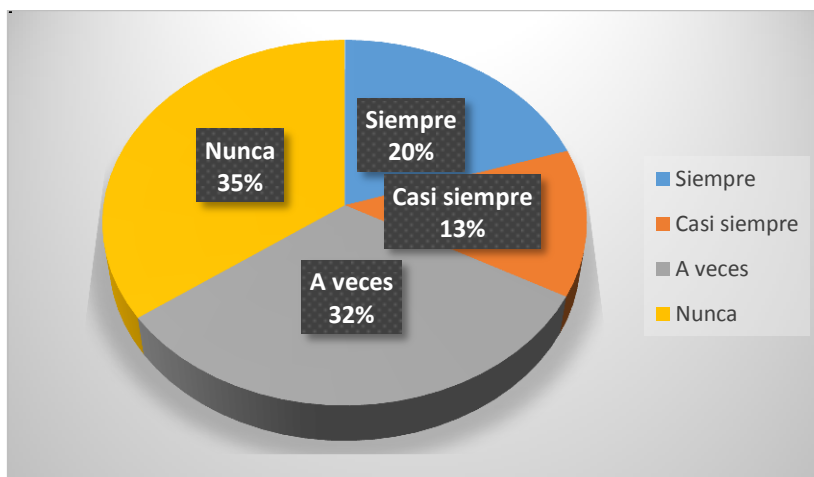
Se puede evidenciar que el personal, no reciben la suficiente información o designación de roles para su desempeño laboral, lo cual es preocupante, ya que al no contar con un manual de funciones podría limitar el logro de objetivos de la institución.

Este manual de funciones es una herramienta de apoyo que permite asegurar el cumplimiento de los procedimientos, ya que en el manual describe las funciones, objetivos, características, requisitos y responsabilidades de cada puesto de trabajo debe tener.

Es importante porque proporciona información a los funcionarios y servidores sobre sus funciones específicas, su dependencia y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.

A continuación, se argumenta con el testimonio de algunos funcionarios que desarrollan actividades en este programa.



**Gráfico 5: Claridad en las instrucciones recibidas por los superiores**

Fuente: Elaboración propia, 2021

El 35% de los encuestados respondieron como: “nunca las instrucciones son claras” y el 32% respondió como opción “a veces son claras las instrucciones”, las otras opciones del 20% y 13% corresponden a casi siempre y siempre son claras.

Se puede apreciar que el personal administrativo del Programa Bono Juana Azurduy no recibe instrucciones suficientemente claras, lo que conlleva a una inadecuada gestión, lo cual demanda una serie de ajustes que puedan solucionar las diferentes necesidades de esta institución una pronta estrategia comunicativa que solucione este problema encontrado.

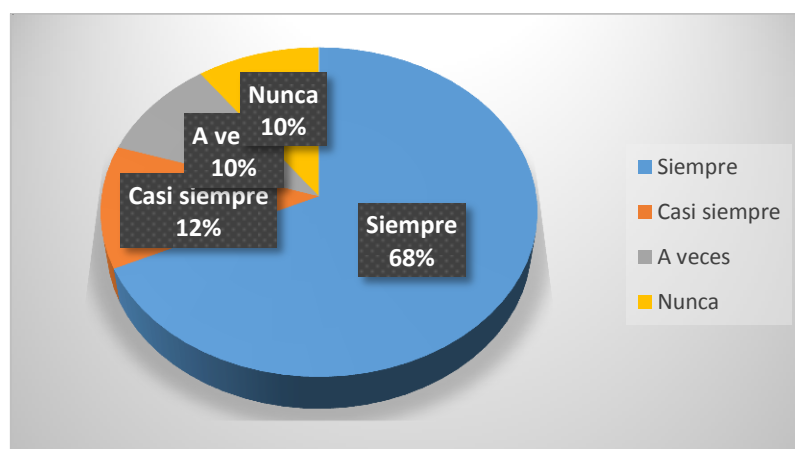
*“Muchos del personal que tenemos cargos técnicos nos sentimos relegados por nuestros superiores ya que en diferentes ocasiones solo esperamos a que nos den alguna instrucción sin saber a dónde iremos o qué tipo de acción debemos llevar a cabo, en varias ocasiones llegamos a pueblitos donde los aspectos técnicos como ser electricidad, internet o servicios de impresión son difíciles de obtener en el tiempo programado que nos dan.” (Declaración de un técnico de Sistemas de las oficinas nacionales).*

“Nuestros superiores realizan un POA entre todos los coordinadores departamentales, ellos se encargan de realizar las diferentes actividades -un calendario de actividades- y la coordinación nacional se encarga de apoyar con aspectos logísticos, con prensa y propaganda; esto se nos comunica y nosotros nos encargamos de invitar a la población y a nuestras beneficiarias.

*Pero muchos de nuestros compañeros médicos que trabajan en lugares más alejados no cumplen con los propósitos para estas actividades, nos explican que por la distancia y otros factores es casi imposible de traerlos hasta estos eventos. (Declaración de un médico del departamento de Sucre – provincia, Tarvita)*

La claridad de las instrucciones para realizar las funciones, son claves y para ello se debe ampliar el concepto y hablar sobre planeación diversificada de acciones y resultados esperados.

**Gráfico 6: La información oportuna otorgada por los superiores.**



Fuente: Elaboración propia, 2021

El porcentaje mayor de las respuestas se encuentra es el 68% las otras respuestas tienen un porcentaje similar sin embargo nos da a interpretar que los encuestados recogen

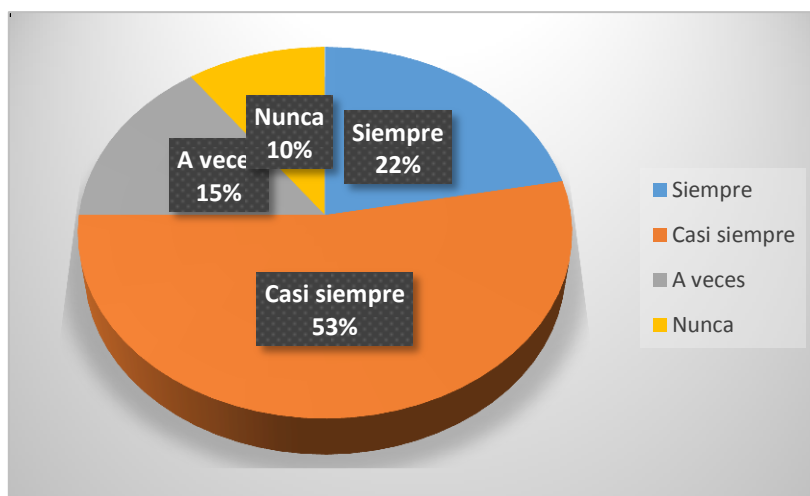
información sobre su rol y funciones administrativas a su debido tiempo, si fuese contraria la respuesta esto con llevaría a una improvisación al realizar una determinada labor, las tareas asignadas requieren cierta y previa planificación para el logro de objetivos institucionales.

La planificación de tareas es un paso clave para la gestión efectiva. En lugar de tratar de lidiar con objetivos de proyecto complejos, confusos y poco claros, las tareas se convierten en apoyo.

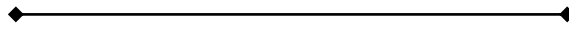
Para poder ampliar esta pregunta, también se tomó en cuenta algunos comentarios testimoniales de algunos funcionarios del Programa Bono Juana Azurduy

*“La mayoría del personal de la coordinación nacional, realizan viajes al interior del país, por lo tanto, casi siempre están comunicados, ellos acompañan en ocasiones a la coordinación nacional o solucionar algún detalle en otra departamental” (Declaración de la encargada de la Unidad de Comunicación del Ministerio de Salud).*

**Gráfico 7: El clima de confianza entre los compañeros**



Fuente: Elaboración propia, 2021



El 53% responde que casi siempre hay un clima de confianza entre sus compañeros y con el porcentaje de 22% fortalece a esta pregunta porque la respuesta es que siempre existe un clima de confianza entre sus compañeros.

El clima laboral es un aspecto muy importante en toda institución ya que a partir de ella se logran propósitos de manera conjunta.

También se puede evidenciar un porcentaje positivo y se puede interpretar que esta parte del clima laboral es adecuado lo cual ayuda a desempeñar un trabajo de manera vinculado entre pares y compañeros de la misma unidad.

El clima organizacional es un fenómeno relacionado con los factores del sistema y los elementos psicológicos y motivadores de los trabajadores, percibidos por estos últimos y que determinan su comportamiento en la obtención de los resultados a alcanzar.

El jefe de Sistemas de la coordinación nacional del Programa Bono Juana Azurduy dice:

*Somos unidades distintas con funciones e instrucciones diferentes, existe un plano de compañerismo entre las personas que conocemos sobre lo que hacemos, obviamente nos saludamos, pero en el ámbito laboral no sugerimos, ni esperamos sugerencias de otras unidades. (Declaración del jefe de Sistemas de la coordinación nacional)*

*Existe confianza entre los compañeros ya que existe un propósito único y es hacer quedar bien a la unidad, esto a veces no sucede con otras unidades, puede ser porque no comprende el trabajo que mi unidad realiza.*

*... considero que existe confianza entre los demás compañeros ya que nunca supimos sobre malos entendidos o problemas entre unidades, creo que somos un buen equipo.*







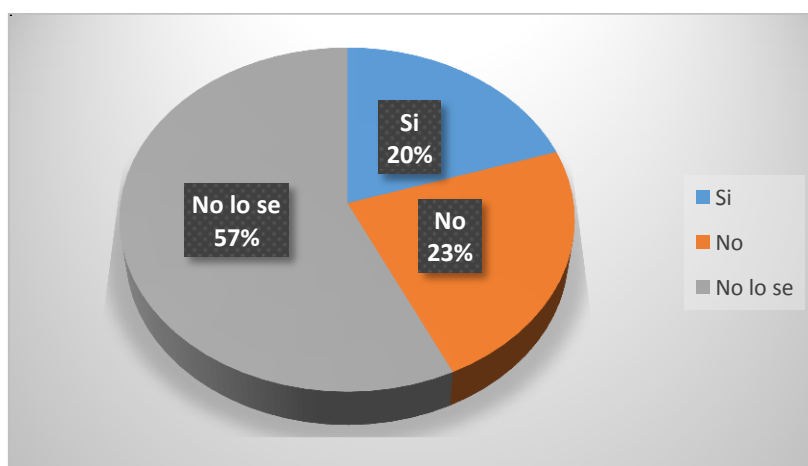
## 5.2. Importancia de una Estrategia de Comunicación

### 5.2.1. Consideraciones para la interpretación de datos

Las siguientes 5 preguntas están diseñadas para saber si el personal de las oficinas nacionales maneja algún tipo de material ya sea impreso o digital en relación a los canales y medios de comunicación efectivos para el logro de sus funciones.

Las preguntas están reforzadas con una entrevista para ampliar y conocer las dudas o demandas que tienen desde su percepción.

### Gráfico 9: Estrategia de comunicación interna y externa de la Institución



Fuente: Elaboración propia, 2021

El anterior gráfico refleja un porcentaje de un 57%, que afirma sobre el desconocimiento sobre alguna estrategia de comunicación interna y externa. Las respuestas obtenidas por parte de los encuestados consolida la ausencia de una estrategia de comunicación, y al mismo tiempo la necesidad de crear en base a lo visto anteriormente, buscando interacción y más coordinación entre los compañeros de trabajo del mismo nivel laboral y de otros niveles, para la solución de tareas determinadas y de los problemas identificados.



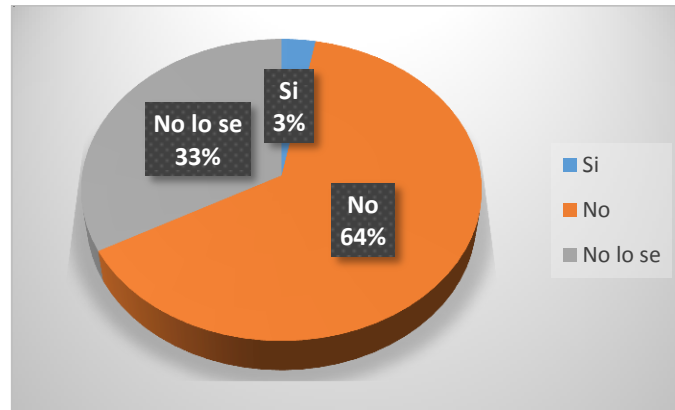
Estos datos encontrados nos permiten apreciar que a partir de la escasa coordinación es muy dificultoso encontrar las causas de los problemas para dar una pronta alternativa de solución y mitigar los efectos que se desprenden de las causas.

Estas relaciones de causas y efectos pueden traspasar varios aspectos hacia nuestros diferentes públicos entre ellos el público externo que son las beneficiarias y otro el mismo entorno superior a quien se debe el Programa Bono Juana Azurduy.

Otro aspecto que hay que tomar en cuenta es la sumatoria que puede generar las respuestas negativas, un porcentaje de 57 respondieron que no saben si existe una estrategia de comunicación y otro 23% aseguran de que no existe una estrategia de comunicación, haciendo un 80% que desconocen sobre lo mencionado. Y a lo citado un médico del departamento de Oruro dice lo siguiente:

*“... la verdad desconozco si hubiese, ya que nunca se socializo, imagino que eso puede ayudar a poder llegar a nuestras beneficiarias, ya que es algo importante, vemos que en ocasiones hay mamás que desconoces sobre este beneficio y muchas de ellas tienen miedo o no creen que se les pagara por los controles que deben realizar...” (Declaración del médico del departamento de Oruro)*

*“Sé que existe la unidad de comunicación y ellos participan en actividades grandes de cada departamento, junto con las oficinas nacionales y algunos otros programas y unidades del ministerio, vi también afiches, calendarios, pero no sé, si eso es una estrategia de comunicación...” (Declaración del coordinador departamental de Sucre).*

**Gráfico 10: Uso correcto de logotipos y el manual de imagen institucional**

Fuente: Elaboración propia, 2021

El 64% de los encuestados reflejan el desconocimiento del uso adecuado de logotipos, y que al mismo tiempo un porcentaje también alto no saben si existe un manual de imagen institucional, un porcentaje muy bajo conoce sobre el uso de los logos institucionales, este porcentaje es el personal que trabaja en la Unidad de Comunicación del Programa Bono Juana Azurduy.

Cabe mencionar que una de las razones del porque desconocen todos estos aspectos es porque la unidad de comunicación del Programa Bono Juana Azurduy, no se encargó de socializar o actualizar este manual.

La imagen institucional bien trabajada, facilitaría a que los beneficiarios la reconozcan y la recuerden fácilmente. Llegando a identificarse con ella creando un vínculo emocional, lo cual ayuda a fidelizar a los clientes.

En definitiva, el diseño de la imagen corporativa debe ser, tal que resulte visualmente atractiva y transmita los valores de la empresa o institución.

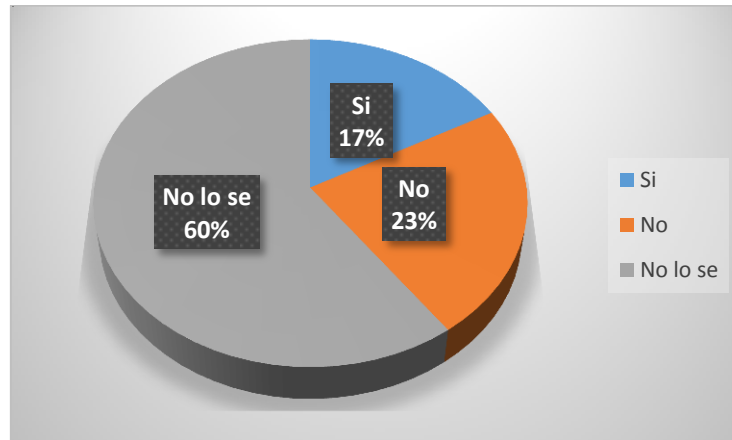


“... gran parte de los materiales con los logotipos vienen desde la coordinación nacional, son ellos los que realizan materiales de impresión como ser banners, trípticos y otros... un par de ocasiones por iniciativa nuestra (médicos rurales) hicimos hacer unos banners sin saber sobre el uso de logos o imágenes de nuestras autoridades, esto a razón de que nunca nos comunicaron si hay reglas para el uso, y como le dije nosotros no tenemos un conocimiento en diseño gráfico u otro aspecto comunicacional.” **(Declaración del médico del departamento de Oruro).**

“Copiamos un manual de logos del ministerio de salud y lo adaptamos a nuestro programa, pero solo lo usa la unidad de comunicación porque solo nosotros tenemos autorización para hacer materiales de comunicación”. **(Declaración del médico del departamento de Oruro).**

“El programa Bono Juana Azurduy no tiene ningún manual de imagen o de uso de logotipos, en una reunión con los jefes de unidad del Ministerio de Salud, nos capacitaron sobre el uso de logos del Ministerio de salud y que tomemos como ejemplo las diferentes unidades y programas que son dependientes del Ministerio de Salud”

Es importante poseer un propio manual ya que el logotipo y la tipografía que usa el Programa Bono Juana Azurduy es muy distinto a otros programas, el BJA tiene un concepto de binomio madre e hijo, y otros programas tienen otros logos por lo que cada uno de ellos debería tener un propio manual de imagen y uso apropiado de logos. **(Declaración de la jefa de la Unidad de Comunicación del BJA).**

**Gráfico 11: Revisamos la Misión, Visión y Filosofía Institucional del BJA**

Fuente: Elaboración propia, 2021

Existe un porcentaje considerable de un 60% que desconoce sobre algún documento que mencione la Misión, Visión y la Filosofía Institucional, este número de 18 personas es una muestra de que la institución en la parte de recursos humanos no está inmersa dentro de las razones del servicio que debe cumplir.

Los planes estratégicos de una organización deben responder a su misión, visión y valores, así como, tomar en cuenta las propuestas y necesidades de los trabajadores, fuerza fundamental para el óptimo rendimiento, competitividad y calidad de trabajo, es un punto que debemos tomar en cuenta para la propuesta de la implementación de una estrategia de comunicación.

Podemos ampliar estas respuestas y aseverar a través de este testimonio que:

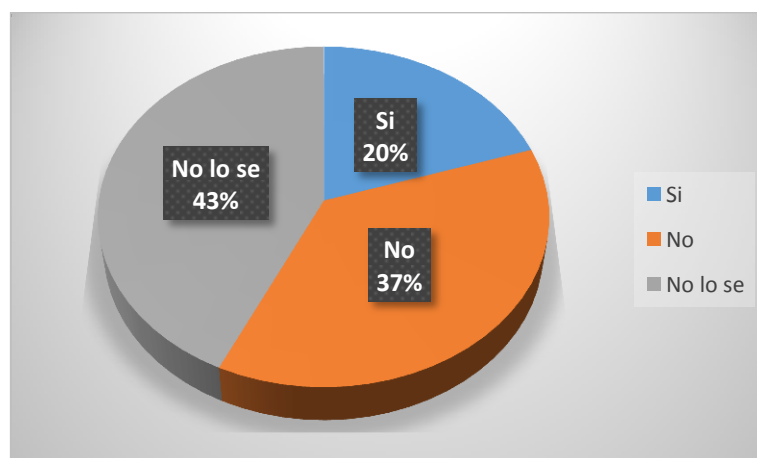
*...por casualidad encontré una revista donde vi algunos datos que reflejaban ciertos aspectos generales del Bono Juana Azurduy, sin embargo, a partir de ese momento busque otro material y me di cuenta que la misión y visión no son propios del Bono Juana Azurduy, sino es una copia del Ministerio de Salud, por lo tanto hay que consolidar toda una identidad*

del programa, siendo este un programa de ayuda social, encontramos muchos vacíos que con todo el equipo debemos sacar adelante” (**Declaración de la coordinadora nacional del Programa Bono Juana Azurduy**).

Solo cumplimos funciones en base a los que nos solicitan nuestros superiores, no considere que estos aspectos sean de vital importancia, sin embargo, si estos puntos pueden ayudarnos a consolidar una imagen y una coordinación integral entre todas las unidades y las coordinaciones departamentales pues debemos proponer de manera conjunta. (**Declaración de la coordinadora departamental de Santa Cruz**).

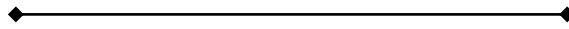
Esos aspectos deben estar con las autoridades allá en La Paz, ya que son los de la nacional que saben sobre estos aspectos, nosotros nos limitamos a trabajar bajo lo que nos piden, les proporcionamos resultados como ser la cantidad de niños y mujeres embarazadas inscritas para que más adelante el Banco se encargue de cancelar este Bono. (**Declaración de un médico comunitario del departamento de Pando**).

**Gráfico 12: La imagen institucional que debería reflejar la institución**



Fuente: Elaboración propia, 2021





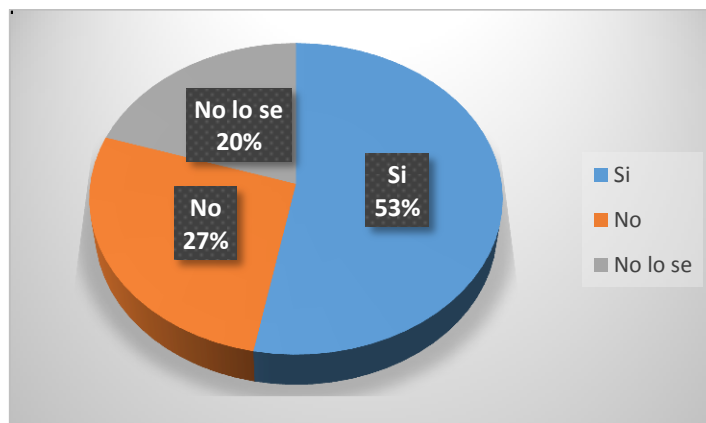
De acuerdo al 43% podemos asegurar que no conocen sobre la importancia de la imagen institucional, los otros porcentajes mencionan que no hablaron sobre el tema y un poco porcentaje mencionan que discutieron sobre la importancia de la imagen que debe tener.

Podría decirse que el personal tiene interés en contribuir con la imagen institucional por eso tuvieron la posibilidad de discutir el tema, pero tampoco son la unidad correcta o indicada para tratar el tema de manera técnica esta necesidad. Confirmado esta con lo que dice la coordinadora de Tarija.

*“Discutimos y si vale el termino evaluamos el evento a partir de las experiencias que tuvimos en los viajes a otros departamentos con actividades con las beneficiarias, es ahí donde vemos muchos aspectos negativos en cada unidad de la nacional, no sabemos cómo enfrentarlo y esto afecta a la credibilidad del programa, no nos ven serios...” (Declaración de la coordinadora departamental de Tarija).*

Pero también es importante saber cuál es el punto de vista de una persona externa, pero no ajena al Programa Bono Juana Azurduy y estas son las palabras de una beneficiaria a cerca de la imagen que tiene de la institución.

*Hace meses atrás el doctor me ha registrado en sus listas, pero en varias ocasiones fui al banco a cobrar, pero me dijeron que no hay nada todavía, muchas amigas que conocí aquí en el centro de salud, ya no creen en el Bono a veces dicen es muy poco... varias amigas renunciaron a este Bono porque no parece real. (Declaración de una Beneficiaria departamento de Oruro).*

**Gráfico 13: Publicaciones propias Memoria institucional, revistas, artículos científicos**

Fuente: Elaboración propia, 2021

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se puede inferir que una parte importante del personal saben que realizaron algún tipo de publicación entre estos una memoria institucional, revista o artículo científico, la importancia de esta pregunta es saber sobre la producción de materiales de orden organizacional.

*“Si, la unidad de comunicación realizó una memoria institucional en base a los resultados hasta la fecha logrados y material de difusión para todas las departamentales” (Declaración del técnico de la unidad de comunicación).*

*Se tenía pensado realizar una memoria institucional, pero nunca se plasmó, ya que no coordinamos con las demás unidades ya que ellos también deberían enviar sus resultados a la unidad de comunicación del PBJA.*

*Estos materiales ante todo los producen la Unidad de Comunicación del Ministerio de Salud, ellos trabajan con más personal de comunicación, logran sacar revistas de los logros realizados por la Máxima Autoridad Ejecutiva. (Declaración del jefe de la unidad de comunicación).*

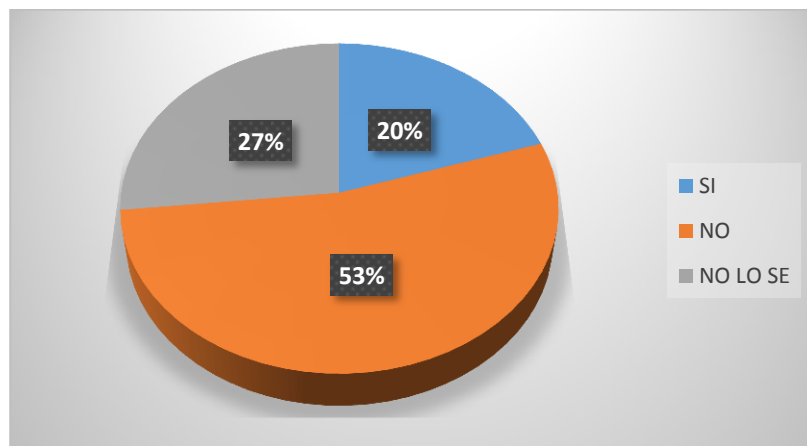
### 5.3. Consideraciones Para la Elaboración de una Estrategia de Comunicación

#### 5.3.1. Consideraciones para la interpretación de datos

Las últimas 3 preguntas están diseñadas para percibir las maneras que los beneficiarios y el personal administrativo ven conveniente para trazar comunicación entre las distintas unidades y mantener una relación entre institución y beneficiarias.

Las preguntas están reforzadas con una entrevista para ampliar y conocer las dudas o demandas que tienen desde su percepción.

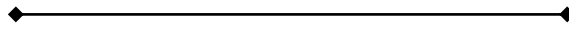
#### Gráfico 14: Materiales comunicacionales y su acceso



Fuente: Elaboración propia, 2021

En variadas ocasiones personal administrativo y de la unidad de comunicación de las oficinas nacionales se trasladan para colaborar con diferentes ferias a nivel nacional y municipal, llegando a puntos alejados de todo el territorio.

Trasladando material informativo entre papelería y otros-souvenirs, sin embargo, por el mal cálculo y desconocimiento de los arribos a estas poblaciones que varían en características, no se tiene una distribución adecuada, generalizando los materiales y desconociendo sobre las características geográficas donde están distribuidas las beneficiarias.



Todo este material si-bien es entregado, se desconoce sobre el nivel de satisfacción, y si su fin fue logrado.

*“En muchas ocasiones que viajamos la unidad de comunicación se encarga de llevar material de información y promoción, pero en esas ocasiones se quedan con nada de material o vemos que son mal usados porque en muchos municipios hay gente del área rural que no saben leer o hablan otro idioma*

*Pero también, son bien recibidos cuando van con otras cosas, recuerdo que en una ocasión llevaron mantas y algunos baberos las reacciones de las mamás cambiaron su estado de ánimo fue distinto, Pero al otro mes también fuimos al departamento de Santa Cruz a Warnes específicamente y rechazaron las mantas...”*

*Supongo que hay que ver cada aspecto en cada región y tener que ser más puntuales y prácticos con la promoción e información del PBJA...”*

*En varias ocasiones se pudo evidenciar que el material de papelería no cumple una función adecuada porque muchas de las beneficiarias no se identifican con las imágenes que están en estos materiales, en ocasiones escuchan spots publicitarios pero que están hechos en español donde las beneficiarias de esa región hablan otro idioma.*

*Lo aconsejable seria hacer materiales para cada una de las regiones lograr que las mamás puedan entender en que consiste este bono.*

*Muchas de las mamás creen que es un pago por tener más bebés este aspecto es difícil de tratar ya que también debemos comunicar, informar sobre los riesgos que conlleva en tener un hijo tan pronto sin haber cumplido el periodo intergenésico para la recuperación de su cuerpo.*





*“...la verdad no, ya que en varias ocasiones tuvimos problemas con diferentes comunidades por no lograr pagar a razón de aspectos técnicos y tecnológicos; como ser energía eléctrica, internet, etc.*

*Pero este no es solo un problema de una unidad sino de que no conocemos la realidad que vive cada municipio, solo los médicos conocen más que nosotros porque ellos registran y viven con cada familia del beneficiario.*

*En varias ocasiones vimos que la unidad de comunicación sacó spots publicitarios, donde mostraban los beneficios de este programa, sin embargo, en áreas dispersas no se comprende a totalidad estos beneficios, considero que se debe crear nuevos materiales para captar a más beneficiarias con el fin de precautelar su salud y la de su comunidad. **(Declaración del jefe de la unidad administrativa).***

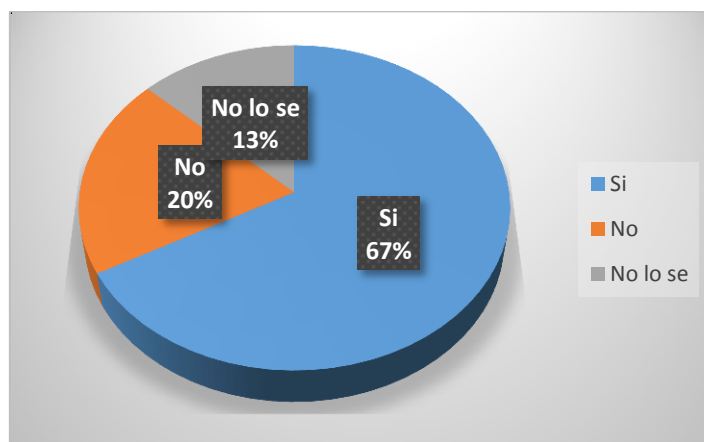
De acuerdo a lo expuesto anteriormente se puede inferir que una gran parte del personal está de acuerdo con que haya personal capacitado en relación a la comunicación y difusión para lograr llegar a más beneficiarias, actualmente el PBJA tiene una unidad de comunicación que cumple la función, pero sin una estrategia de comunicación por lo tanto de acuerdo a la percepción de los encuestados y sus respuestas se debe pensar en articular al personal médico a este cometido.

Sabiendo que este personal está distribuido en todo el país serán una herramienta de difusión y comunicación directa con la población.

Este aspecto es importante tomar en cuenta al momento de diseñar la estrategia de comunicación.

“...las doctoras no más saben cómo vivimos, no nos gusta que vengan otras personas a mirarnos, solo confiamos en ellas y ellas saben que necesitamos, la gente del campo somos así...” (Declaración de una beneficiaria del departamento de Sucre)

### Gráfico 16: Problemas del Bono Juana Azurduy a causa de un mal flujo de comunicación

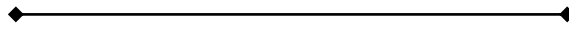


Fuente: Elaboración propia, 2021

Un 67% afirman que no existe un flujo de comunicación y esto genera problemas, un 20% niega que exista un mal flujo de comunicación dentro de la institución y un 13% no sabe responder a la pregunta.

Los resultados a esta pregunta y de acuerdo a la cantidad, consideran que la gran mayoría de problemas que la institución enfrenta es porque no existe un correcto flujo en la comunicación interna. De acuerdo a las entrevistas también se puede detectar problemas o deficiencias de orden administrativos, financieros, técnicos informáticos, etc.

“Existen muchos problemas en cada programa ya sea administrativo, en RRHH, en el sistema informático, en monitoreo, en las departamentales incluso algunos problemas que



*escapan de nuestro control por ejemplo el caso de los pagos que los hacen las entidades bancarias, etc. Y desde luego también en la unidad de comunicación.*

*“...pensar ante todo como una unidad, comunicarnos y ser capaces de comprender la importancia de cada unidad y la función que desarrolla en el Programa, debemos pensar en las beneficiarias, entender que nos debemos a ellos y ser el Programa que ellas esperan...”*

***(Declaración del jefe de la unidad administrativa del Programa Bono Juana Azurduy).***





## CAPÍTULO 6

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones generales

Es el momento ahora de exponer las conclusiones extraídas de este proceso. Estas permitirán responder a la pregunta de investigación que se planteó al inicio. Así mismo y a partir de los resultados de esta investigación, se validó y ajustó los objetivos iniciales para poder ofrecer líneas o parámetros para una estrategia de comunicación.

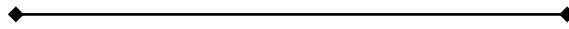
La investigación se enfocó en el estudio de la comunicación interna y externa del Programa Bono Juana Azurduy

Se identificaron los problemas que existen para lograr una comunicación vertical óptima, parte importante de cualquier organización, ya que consigue alcanzar las metas establecidas. La comunicación no solo depende de una de las partes, sino es un todo donde los involucrados tienen cierta responsabilidad y todo un conjunto busca la mejor solución para lograr un resultado.

De acuerdo al objetivo general de esta tesis, se logró realizar una evaluación, un diagnóstico para conocer la situación actual de los procesos de comunicación interna y externa mediante un instrumento que está estructurado por diez y seis preguntas.

Por medio del diagnóstico realizado se pudo evaluar que las sugerencias del personal no son tomadas en cuenta.

Se pudo evidenciar también que no existe una estrategia de comunicación interna y externa mismo que conlleva a una desorganización y flujo negativo de la comunicación. La ausencia de un manual de comunicación trasciende a la coordinación nacional y a las demás



departamentales al socializar y posicionar a esta importante institución estatal, reflejando estos a sus beneficiarios y población en general. Estos y otros documentos deberían reflejar la misión, visión y filosofía institucional.

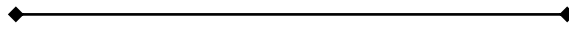
A través de estas preguntas se pretende saber la situación de la comunicación externa que tienen los funcionarios del Bono Juana Azurduy, entre ellas evaluar la importancia que debe tener la imagen institucional ante los beneficiarios, los logros que se han conseguido y de qué manera se los han plasmado y mostrado a la población beneficiaria y población en general.

De acuerdo al diagnóstico realizado y relacionando con nuestro objetivo general podemos decir en este punto; que no se ha alcanzado a nuestra población. Y eso nos da una clara imagen de que a la brevedad posible se deba diseñar una estrategia de comunicación y darle la suficiente importancia de acuerdo a los objetivos y finalidades del Programa Bono Juana Azurduy.

## **6.2. Conclusiones específicas**

En relación a nuestro primer objetivo específico que dice: Establecer las características, objetivos y finalidades del Programa Bono Juana Azurduy, se dirá que el programa Bono Juana Azurduy contribuye de manera directa con el cometido dentro de las políticas de cambio, afrontando el reto e ingresando con incentivos a rincones alejados del territorio boliviano.

...los retos se siguen presentando, y están entusiasmados y comprometidos con el país y su población. Dentro de sus objetivos, el objetivo general es:



Instituir el incentivo para la maternidad segura y el desarrollo integral de la población infantil de cero a dos años de edad, mediante el Bono Madre Niño-Niña "Juana Azurduy" en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y las políticas de erradicación de la pobreza extrema.

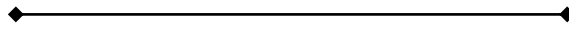
Sus objetivos específicos están establecidos de la siguiente manera.

- Contribuir a reducir la prevalencia de desnutrición aguda y global entre los niños menores de 2 años en todos los municipios del país, con énfasis en aquellos con grado 5 y 4 de vulnerabilidad alimentaria.
- Incrementar la demanda de servicios integrales de salud de mujeres embarazadas y niños menores de dos años en el marco del Sistema de Salud Familiar Comunitaria Intercultural (SAFCI) a través de un incentivo a la responsabilidad compartida del cuidado de la salud.
- Contribuir al fortalecimiento de la capacidad de gestión de los establecimientos de salud de primer nivel para la atención integral de mujeres embarazadas y niños menores de dos años.

Y la finalidad que tiene este programa con características sociales es el siguiente:

En el marco del Programa de Desnutrición Cero y las políticas de erradicación de extrema pobreza, el pago del Bono Madre Niño-Niña "Juana Azurduy" tiene por finalidad hacer efectivos los derechos fundamentales de acceso a la salud y desarrollo integral consagrados en la Constitución Política del Estado, para disminuir los niveles de mortalidad materna e infantil y la desnutrición crónica de los niños y niñas menores de dos años.

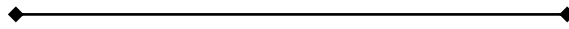
De acuerdo a nuestro segundo objetivo específico se logró identificar los problemas de comunicación interna que posee el Bono Juana Azurduy entre ellos están:



- El Programa Bono Juana Azurduy, no poseen un medio de comunicación más que el verbal presencial y un medio asincrónico institucional denominado “Big Ant” como correo para transmitir comunicados entre las demás áreas.

Bajo este aspecto no existe la identificación de los objetivos y valores culturales que se desea transmitir tanto a la población interna y menos a la externa.

- Es importante priorizar canales de comunicación interna efectivos a través de una estrategia de comunicación, posibilitando la mejora de la eficiencia de la organización y la correcta transmisión de información, haciendo que el equipo humano se sienta más integrado en el funcionamiento de la organización, lo que aumentará la motivación y el compromiso.
- La comunicación interna permite que los trabajadores estén al tanto de los cambios y novedades que tengan lugar en la institución, facilitando la resolución de problemas de manera más sencilla. El flujo de comunicación debe ser multidireccional por lo que se puede contar con la opinión de los trabajadores cuando se estime oportuno y gracias a esa visión es más que probable que el conflicto se solucione de una mejor manera considerando varios puntos de vista.
- La información en sentido ascendente y descendente permitirá en instancias superiores tener una idea clara de las necesidades de parte de los médicos y demás personal sobre las falencias que ellos perciben, al ser escuchados y que sus opiniones o sugerencias sean implementadas según amerite el caso. Influirá en los trabajadores a sentirse motivados y más identificados con la institución porque sentirán que están contribuyendo a una mejor administración o implementación de los mismos trabajadores.



El tercer objetivo específico es: establecer las necesidades que tiene el Programa Bono Juana Azurduy en relación a la comunicación externa. Es a partir de ello que se puede evidenciar que la imagen no está fortalecida, pero a pesar de ello las beneficiarias sienten confianza hacia los médicos, ya que tienen una aproximación directa.

- Los materiales realizados no son los suficientes para alcanzar a la población en su totalidad, hablar de pisos ecológicos de acuerdo a la distribución de la población es algo importante para la producción de materiales comunicacionales.

Potenciar a través de los médicos los objetivos comunicacionales externos será un reto, pero este talento humano es una potencia expresada por la misma población.

- De acuerdo a las necesidades expresadas por la población es necesario implementar otros medios de comunicación que logren llegar a informar, orientar y porque no educar de acuerdo a la situación cultural y particular que cada región o piso geológico requiera.
- Lograr que los médicos distribuidos en todo el territorio nacional sean el puente o el nexo para lograr aspectos de comunicación entre la institución y el beneficiario, siendo este recurso humano que tiene una relación estrecha entre el Estado y sus objetivos y la población y sus demandas de salud.

Para cumplir con el último objetivo específico que se escribe de la siguiente manera: Presentar con base a los resultados líneas y criterios para la creación de una estrategia de comunicación. Debemos conocer ciertos aspectos que se menciona de manera puntual para su estudio y realización a futuro.

Para ello se expone el siguiente gráfico donde se presenta un Análisis FODA, esta compone una parte fundamental dentro de la planificación estratégica en la etapa del diagnóstico ya que permite desarrollar estrategias en beneficio de la organización, basándose en una evaluación interna (fortalezas, debilidades) y externa (oportunidades y amenazas) el mismo que facilita la formulación e implantación de estrategias en las organizaciones.

Se sugiere tomar en cuenta el siguiente gráfico al momento de elaborar el plan de comunicación y el manual de comunicación del Programa Bono Juana Azurduy.

**Gráfico 17: Análisis de FODA del Programa Bono Juana Azurduy**



Fuente: Elaboración propia, 2021



### **6.3. Consideraciones para la creación de una estrategia de comunicación**

#### ***Definición del marco estratégico***

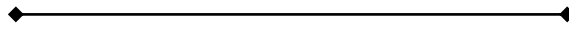
- La estrategia de comunicación muestra cómo la comunicación eficaz puede ayudar a alcanzar objetivos globales del Programa Bono Juana Azurduy.
- Esta ayudará de manera efectiva con las partes interesadas sean internos o externos a la intuición.
- La estrategia de comunicación deberá demostrar y exhibir el éxito de nuestro trabajo.
- También asegurará que las personas entiendan lo que hacemos y esta deberá el comportamiento y las percepciones de los beneficiarios

#### ***Análisis de situación actual***

La parte introductoria de la estrategia de comunicación organizacional debería esbozar brevemente lo que hace la organización, cuáles son sus principales funciones y donde desarrolla su actividad. Debe mirar las fortalezas de comunicación de su organización. Lo que ha sido y es un éxito y lo que no ha funcionado bien en los últimos años, se puede emplear las siguientes herramientas

a) Análisis PEST, el cual implica factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que pueden afectar al trabajo de la organización. Estos factores pueden ser positivos o negativos y deben de incluir temas que puedan tener un alto impacto en el funcionamiento “normal” de la organización. Deberíamos indicar por qué cada factor tendría un efecto esperado.

b) Análisis FODA, implica realizar un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene nuestra organización. Se debe pensar en lo que significa



en términos de comunicación. ¿Cómo pueden las amenazas convertirse en oportunidades, ¿cómo hacer que las fortalezas jueguen un papel relevante dentro de la comunicación?

### ***Objetivos organizacionales y objetivos de comunicación***

Cualquier estrategia de comunicación debe reflejar de forma clara y precisa la visión y objetivos de la organización.

Es importante que los objetivos de comunicación deban ayudar a la consecución de los objetivos generales de la organización. De esta manera, serán reconocidos como algo fundamental para el logro de la misión general dentro de la organización.

### ***Identificar públicos objetivos.***

En esta sección, deberíamos describir de forma detallada los principales públicos objetivos a los que nos dirigimos.

Muchas organizaciones encuentran en este análisis una gran cantidad de público los que interactuar. Una de las partes de la estrategia debe contener aquel público que podrá estar interesado en partes de la organización o actividades que desarrolla. Comprender esto hace más fácil priorizar el trabajo de comunicación.

### ***Mensajes***

Una vez que haya identificado nuestro público, la siguiente tarea es descomponer los objetivos en mensajes relevantes para cada una de esos públicos objetivos. Comenzaremos con la de más alta prioridad. Recuerda que sus los mensajes deben ser relevantes y apropiados para cada público.





### ***Canales de comunicación***

Para cada público identificado deberíamos indicar los canales más apropiados para comunicarnos con ellos. Por ejemplo, si nuestra población son personas de la generación x, y o millenians, los medios y canales llegan a ser distintos por el grado de tecnologías que puedan usar, los aspectos geográficos son también importantes al momento de revisar nuestra población sus mensajes y los canales de comunicación

Hay pros y los contras en el uso de cada uno de los canales ya que pueden variar en función de las necesidades y los recursos que disponemos. No es lo mismo realizar un envío por correo y dirigido a cada público que uno masivo sin tener en cuenta los públicos objetivos, para cada audiencia, probablemente habrá varios canales de comunicación adecuados.

### ***Programación***

Con el público objetivo y canales clave identificados, el siguiente paso es elaborar un cuadro que indique las acciones a realizar, el presupuesto y los recursos asignados.

El plan de trabajo debe incluir también los plazos propuestos e identificar los hitos clave dentro de la estrategia. Esto permitirá medir todo hasta la meta final marcada.

### ***Medir y evaluar***

Nuestra estrategia de comunicación debe concluir con una sección con la metodología que vamos a utilizar para evaluar los resultados. ¿Cuándo se han cumplido los objetivos?

Aquí se deben indicar las herramientas que vamos a utilizar para evaluar distintas secciones de la comunicación, incluiremos hitos en el apartado de evaluación para que podamos medir el progreso hacia los objetivos finales.



Para terminar, deberíamos añadir a nuestro plan de comunicación aquellos aspectos del plan de Marketing de la empresa que creamos relevantes.

### **6.3. Recomendaciones**

1. Siendo el Programa Bono Juana Azurduy una institución estatal, debe mantener una línea seria y responsable a la comunidad boliviana, por esa razón se debe crear una estrategia de comunicación organizacional tomando en cuenta cada uno de los aspectos que anteriormente se revisó.

Es importante revisar cada punto que contribuyó hasta ahora al Programa Bono Juana Azurduy desde los médicos que actúan de manera directa con las beneficiarias, el personal administrativo que cumple con la parte presupuestaria, el área de monitoreo y sistemas, para pensar como uno y en la razón del programa que son la población de madres y niños menores de dos años.

2. La comunicación tanto interna como externa debe generarse a partir de la particularidad que cada departamento tiene en nuestro país, o mínimamente enlazar criterios que sean parte del objetivo general para lograr las metas trazadas, ampliar la mirada y el alcance a partir de la diversidad de culturas y características geográficas de nuestro territorio.

Considerar las necesidades comunicacionales, informativas, formativas y educativas que este sector necesita, proyectar desde un enfoque de la educomunicación para la salud, teniendo en cuenta la importancia que este tiene para fortalecer el objetivo que tiene desde la máxima autoridad ejecutiva del Ministerio de Salud.



3. Ampliar la comunicación organizacional no solo como un elemento de la disciplina de la comunicación, sino también como parte de la responsabilidad social, tomando en cuenta también a otras disciplinas profesionales participes de esta estrategia.

Dando la posibilidad a la educación como una fortaleza para generar actitudes positivas en los beneficiarios directos del Programa Bono Juana Azurduy, sabiendo que este es un inicio para ampliar el alcance de interés en la salud comunitaria y personal.

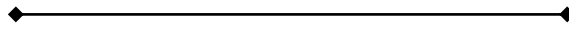
4. Hacer partícipes de esta estrategia de comunicación a todos los que intervienen en la institución no solo a la parte administrativa, sino también a los médicos que son parte de recursos humanos distribuidos en todo el país, generando un compromiso con su población y el trabajo que realizan.

Repensar en la idea de una institución con compromiso social a la población, saber que son parte del estado y deben brindar servicios de salud.

5. Revisar y tener como ejemplos el modelo COMBI (Communications for Behavioural Impact) que traducido al español significa “Comunicación para el Impacto de la Conducta” propuesto por la OMS y es una herramienta útil, que tiene el fin de ayudar a diseñar e implementar la comunicación social para mantener resultados conductuales asociados a la prevención y control de las enfermedades.

Las bondades de COMBI radican en el hecho de que tiene un enfoque global; ya que contempla aspectos sociales, económicos o culturales.

Los siete objetivos a cubrir en COMBI se pueden describir como: comportamentales, de análisis de mercado (contenidos y barreras de comunicación), perfeccionamiento de



actividades, diseño de estrategia (i.e. advocacy, materiales a usar), cronograma y presupuesto, monitorización y evaluación.

Y como resultado, la identificación clara de objetivos y el diseño de una buena estrategia COMBI en una única actividad, no tendría un impacto relevante. Lo que es necesario es vertebrar todo el conjunto de acciones a desarrollar bajo la visión COMBI.

Finalmente, todo lo expuesto anteriormente son punteos y algunos modelos que pueden ser estudiados, analizados y aplicados de acuerdo a nuestro propio contexto, no debe tomarse como una receta única para la solución de la comunicación. El éxito de una comunicación institucional será lograr que la organización se conecte tanto en el ámbito interno como en el externo.

---

**BIBLIOGRAFÍA**

0066. (2009). DECRETO SUPREMO.

Aguilar, A. (Mayo de 2017). *Rockcontent*. Obtenido de Rockcontent:

<https://rockcontent.com/es/blog/author/adriana-aguiar/>

Aguilera, J. (2016). *Comunicación Organizacional Contemporánea*. Buenos Aires: Norma.

ALCALAY. (1999). *La comunicación para la salud como disciplina en las universidades estadounidenses*. Rev Panam Salud Publica.

AMADO SUAREZ, A. y. (1999). *Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Amado Suarez, Adriana y Zuñeda Castro, Carlos. (2013). *Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

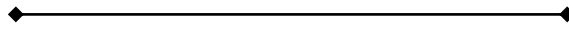
ANDRES, M. C. (2013). *Communication and Education for Development: Health*. España.: Universidad de Salamanca.

Bonilla Gutierrez, C. (2005). . *La comunicación función básica de las relaciones públicas*. México: Trillas, primera edición.

Carrasco, J. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos.

CASTILLO, D. P. (2008). *Intervención Psicosocial, Comunicación educativa en el contexto latinoamericano*.

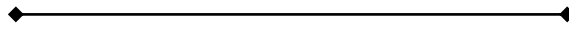
Cecilia Vidal Fuertes - UDAPE, S. M.-B. (2015). *Evaluación de Impacto del Programa de Salud Materno Infantil “Bono Juana Azurduy”*. La Paz.



- Chavez, N. (1994). *La imagen Corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. Mexico: Gilli.
- Collado, F. (1991). *La Comunicación en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Comunicologos. (2003 - 2020). *2003-2020 Comunicologos.com*. Obtenido de 2003-2020 Comunicologos.com: <https://www.comunicologos.com/teorias/comunicaci%C3%B3n-institucional/>
- Cortez Lista, E. (2015). *Por donde empezar: El diagnostico institucional*. Buenos Aires: OEI.
- Dalle, P., Boniolo, P., Sautu, R., & Rodolfo, E. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos*. Buenos Aires: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- De la Mota, I. (2016). *Diccionario de la comunicación*. Madrid: Paraninfo.
- DRAGON, A. G. (2010). *Comunicación para el cambio clave para el desarrollo participativo*. La paz.
- FEITO, L. (1996). *La definición de la salud", Diálogo Filosófico*. Madrid: Dialogo Filosofico.
- FEITO, L. (2011). *Ética profesional de la enfermería*. Madrid.
- Garrido, F. (2014). *Comunicación Estrategica*. Grupo Planeta.
- GM, H. (1985). *Public participation in medical screening programs*. Canada.
- InvestigaciónMetodología. (2008). *Enfoques Mixtos*. Obtenido de Enfoques Mixtos: <https://sites.google.com/site/metodologiadeinvestigaciontese/enfoques-mixtos>
- Jimenez, J. G. (2008). *La Comunicación Interna*. Madrid España: Diaz de Santos.



- Jimenez, J. G. (2011). *La Comunicación Interna*. Madrid España: Diaz de Santos.
- JORGE, R. (1975). *Dinámica de desarrollo rural*. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas,. San José, Costa Rica,.
- LARRAURI, R. C. (2005). *Comunicación y Educación para la promoción de la salud*. Peru.
- LauraDíez. (2008). *Comunicación para la salud: su propósito educativo*. Argentina: Casa Grande.
- Mendoza, H. S. (2012). *Tipos de Metodología*.
- MOSQUERA, M. (2013). *Comunicación en Salud: Conceptos, Teorías y Experiencias*, Comisionado por la Organización Panamericana de la Salud. Mar Abierto.
- OPS. (2006). *Manual de comunicación social para programas de promoción de la salud de los adolescentes*.
- Palacios J, S. (2015). *Herramientas para una comunicación efectiva*. Mexico: Cordillera.
- Philip, Kotler. (2016). *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.
- Portillo Ríos, R. G. (2012). *Razón y Palabra*. Obtenido de LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN UNIVERSIDADES PRIVADAS CON ESTUDIOS A DISTANCIA EN PREGRADO: <https://www.redalyc.org/articulo>.
- Porto Simoes, R. (2016). *Relaciones Públicas y Micropolítica*. España: Portos.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2011). **COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO**. *Fortaleciendo la eficacia de las Naciones Unidas*, 21.



Rota, & Muriel. (2014). *Comunicación institucional, enfoque social de relaciones humanas*.

Quito: PragaKhan.

Salud, O. P. (2009). *Área de Cooperación Técnica*. (<http://www.per.ops-oms.org/areas12.html>).

SIMOES, R. P. (2011). *RELACIONES PÚBLICAS Y MICROPOLITICA*. Chile: Universitaria S.A. .

Stanton Walker y Etzel. (2010). *Fundamentos de Marketing* (Vol. 14). Mexico: McGraw-Hill.

UDAPE. (Mayo 2015). *Evaluación de Impacto Programa de Salud Materno Infantil "Bono Juana Azurduy" [Versión PDF]*. Obtenido de [https://www.udape.gob.bo/portales\\_html/docsociales/BonoJuanaAzurduy.pdf](https://www.udape.gob.bo/portales_html/docsociales/BonoJuanaAzurduy.pdf)

Valencia, U. (2018). *Educación para la salud, definición y métodos fundamentales*. Valencia: El Mar.



ANEXOS



Eventos promocionales del Programa Bono Juana Azurduy

BONO JUANA AZURDUY

**¿QUÉ DEBEMOS SABER SOBRE EL BONO JUANA AZURDUY?**

**¿Qué es el Bono?**  
Es una medida social, que busca **mejorar la salud y nutrición de las mujeres embarazadas y de niños y niñas menores de dos años**, establecida por Decreto Supremo 066 del 3 de abril de 2009.


**¿Qué da el bono?**  
Las mujeres recibirán dinero en efectivo por:

- La asistencia regular a 4 controles prenatales en fechas programadas por el personal de salud.
- La atención del parto y post parto por personal calificado.
- Llevar a sus niños y niñas a controles médicos, hasta que cumplan dos años.

**¿A quiénes beneficia el Bono?**  
Beneficia a:

- Mujeres embarazadas.
- Niños o niñas recién nacidos hasta los dos años.
- Niños o niñas que al momento de inscribirse tengan menos de un año de edad.


una oportunidad para la vida



**BONO Juana Azurduy**

**No se benefician con este Bono**

1. Las mujeres embarazadas y los niños y niñas menores de dos años que sean beneficiarios de la seguridad a corto plazo (que tengan otro seguro de salud).
2. Las mujeres embarazadas cuyo último niño nacido vivo tenga menos de dos años de edad en el momento de su inscripción.
3. Las mujeres cuya gestación anterior haya terminado en aborto. En este caso será nuevamente beneficiaria cuando cumpla el periodo intergenésico (3 años).
4. Madres cuyo último hijo nacido vivo haya fallecido antes de los dos años de edad. En este caso será nuevamente beneficiaria cuando cumpla el periodo intergenésico (3 años).



Díptico informativo del Programa Bono Juana Azurduy



**Logotipo del Programa Bono Juana Azurduy**



**Material Promocional para el Programa Bono Juana Azurduy**

