

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL



MEMORIA LABORAL
PETAENG
PROTOCOLO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL
ÁREA DE MONITOREO DE MEDIOS DEL MINISTERIO DE
DEFENSA DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

Postulante: María Ángela Quispe Campero
Tutora: Msc. Patricia Leonor Arcienega Tito

La Paz – Bolivia

2023

ÍNDICE

Página

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ÁREA I.....	3
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL.....	3
1.1 Periodo de la actividad laboral	3
1.2 Descripción de la institución donde se desarrolló la actividad laboral	7
1.2.1 Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia	7
1.3 Cargos desempeñados	7
1.4 Características generales de las actividades desarrolladas	8
1.5 Productos comunicacionales más significativos/resultados	9
ÁREA II.....	10
2.1 Introducción.....	10
2.2 Identificación del problema	10
2.3 Planteamiento del problema	12
2.4 Justificación	12
2.4.1. Justificación Social	12
2.4.2. Justificación Académica	13
2.4.3. Justificación Práctica	13
2.4.4. Justificación Metodológica	13
2.5. Eje de la Sistematización.....	14
2.5.1. Situación Inicial.....	14
2.5.2 Proceso de Intervención.....	15
2.5.2.1 Objeto de Sistematización	15
2.5.2.2 Registro de la intervención	15
2.6. Delimitaciones	16
2.7. Objetivos	17
2.7.1. Objetivo General	17
2.5.2 Objetivos Específicos	17
2.8. Marco Metodológico.....	17
2.8.1. Tipo de Estudio	17

2.8.2. Técnicas	18
2.8.2.1 Fuentes primarias de información.....	18
2.8.2.2 Fuentes secundarias de información	19
2.9 Marco Institucional	19
2.9.1 Misión	19
2.9.2 Visión.....	19
2.9.3 Identidad visual de la institución.....	20
2.9.4 Objetivos Estratégicos Institucionales	21
2.9.5 Estructura organizacional.....	21
2.7.5.1 Relaciones de Subordinación y Súper ordenación	21
2.10 Marco Normativo.....	22
2.11 Marco Teórico – Conceptual	24
2.11.1 Comunicación.....	24
2.11.1.1 Objetivos de la Comunicación	25
2.11.1.2 Los Procesos en la Comunicación	25
2.11.1.3 Componentes de la Comunicación.....	28
2.11.1.4 Formas de Comunicación	31
2.11.2. Comunicación organizacional	33
2.11.2.1. Información y Comunicación	34
2.11.2.2. Clasificación de la comunicación organizacional.....	35
2.11.2.2.1 Comunicación interna	35
2.11.2.2.2 Funciones principales de la comunicación interna.	35
2.11.2.2.3 La importancia de la comunicación interna en la gestión de las organizaciones.....	36
2.11.2.3 Tipos de redes de comunicación en la organización.....	36
2.11.3 Comunicación Efectiva	38
2.11.3.1 La comunicación con el personal.....	39
2.11.3.2 Recursos o instrumentos para la comunicación interna	39
2.11.4. Monitoreo de medios.....	41
2.11.4.1 Proceso del monitoreo	42
2.11.5. Protocolo comunicacional	43
2.11.5.1. Manual comunicacional.....	43
2.12. Proceso de intervención institucional.....	46

2.12.1. Diagnóstico interno.....	46
2.12.1.1. Gestión y Organización	46
2.12.1.2. Comunicación	49
2.12.1.3. Comunicación Organizacional.....	52
2.12.1.4. Monitoreo de medios.....	54
2.13. Sección Propositiva	56
2.13.1. Objetivos de la propuesta	57
2.13.1.1. Objetivo Central	57
2.13.1.2. Objetivos complementarios.....	57
2.13.2. Alcances de la propuesta	57
2.13.3. Esquematización de la propuesta.....	58
2.13.4. Protocolo Comunicacional	60
2.13.4.1 Denominación.....	60
2.13.4.2 Identidad Institucional.....	60
2.13.4.3. Meta propositiva	61
2.13.4.3.1 Objetivo	61
2.13.4.3.2 Alcance.....	61
2.13.4.3.3 Temporalidad	61
2.13.4.4 Lineamiento.....	62
2.13.4.4.1 Fuentes.....	62
2.13.4.4.2 Clasificación temática	63
2.13.4.4.3 Tipografía / Formato	68
2.13.4.4.4 Clasificación de sectores.....	69
2.13.4.4.4.1 Medio o fuente.....	70
2.13.4.4.4.2 Contenido.....	70
2.13.4.4.5 Forma de envío.....	71
2.13.4.4.5.1 Turnos de fin de semana y feriados.....	72
2.13.4.4.6 Conclusión.....	73
2.14 Sección Conclusiva.....	73
2.14.1 Conclusiones al Objetivo General.....	73
2.14.2 Conclusiones a los Objetivos Específicos	73

ÁREA III.....	75
3.1 Breve balance con que se culminó la Carrera.....	75
3.2 Aprendizajes obtenidos de la experiencia laboral.....	75
3.2 Sugerencias al nuevo pensum de la Carrera de Comunicación Social.....	76
Bibliografía consultada.....	77
Anexos	79

ÍNDICE DE CUADROS

Página

Cuadro 1 Descripción laboral resumida	5
Cuadro 2 Descripción del proceso de intervención.....	16

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1 Evaluación de los procesos de Gestión y Organización	47
Tabla 2 Evaluación del proceso comunicacional	49
Tabla 3 Evaluación de la Comunicación Organizacional.....	52
Tabla 4 Evaluación del Monitoreo de Medios	54

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1 Organigrama Unidad de Comunicación Social Ministerio de Defensa.....	8
Figura 2 Eje de sistematización de la experiencia laboral.....	14
Figura 3 Imagen visual institucional	20
Figura 4 Organigrama del Ministerio de Defensa.....	22
Figura 5 Proceso de Comunicación.....	27
Figura 6 Formas de comunicación	33
Figura 7 Fortalezas y debilidades en la gestión y organización.....	48
Figura 8 Fortalezas y Debilidades del proceso comunicacional	51
Figura 9 Fortalezas y Debilidades de la comunicación organizacional	53
Figura 10 Fortalezas y Debilidades en el Monitoreo de medios.....	55
Figura 11 Esquema de la propuesta Protocolo Comunicacional de Monitoreo.....	59

RESUMEN EJECUTIVO

La presente Memoria Académica Laboral denominada “Protocolo de Comunicación Organizacional para el Área de Monitoreo de medios del Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia” se constituye en un aporte para la Unidad de Comunicación de dicha institución, el cual permite organizar las acciones de los funcionarios públicos que asumen responsabilidad y funciones dentro del Área de monitoreo, mismos que cuentan con un documento referencial como guía base de intervención.

Asumir la estructuración de un Protocolo de Comunicación Organizacional, permite constituirse en un ordenamiento de los actos dentro el Área de Monitoreo, mediante el cual se estructura cada uno de los pasos de las funciones, procedimientos, estrategias y tácticas dentro la actividad de monitoreo de medios.

La presente memoria laboral cuenta con los siguientes acápite que sustentan el procedimiento de intervención:

El área I, se basa en la descripción de la actividad laboral durante los distintos periodos de intervención profesional, en el mismo, se referencia los distintos cargos desempeñados, como las actividades desarrolladas y productos comunicacionales aportados.

El área II, se centra objetivamente en la identificación y planteamiento del problema, justificaciones, ejes de sistematización, como los objetivos que guiaron la estructuración de la memoria laboral, se establece los criterios metodológicos que se asumieron para la intervención investigativa, también se aborda el marco institucional, marco normativo y el marco teórico y conceptual, destacando los fundamentos bibliográficos. Asimismo, está conformada por la descripción de la propuesta anunciada, concretamente el desglose del “Protocolo de Comunicación Organizacional para el Área de Monitoreo de medios del Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia”. Se establece también las conclusiones que se alcanzaron mediante el desarrollo investigativo y estructuración de la memoria laboral.

En el área III, se realiza un breve balance del pensum con el que se culminó la formación académica en la Carrera de Ciencias de la Comunicación Social de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA). Finalmente, se señala algunas sugerencias para introducir en el pensum académico desde la perspectiva de universitario para cerrar el círculo de la formación del profesional en Ciencias de la Comunicación Social.

ÁREA I

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL

1.1 Periodo de la actividad laboral

El periodo de la actividad laboral desarrollada por mi persona, comprende desde la gestión 2011 en la que me incorporé al equipo de la Unidad de Comunicación Social del Ministerio de Defensa, ocupando diversas responsabilidades comunicacionales siendo una de las principales la realización del monitoreo de medios.

La experiencia comunicacional como monitorista, implicó la realización de procesos de revisión y selección de distintas noticias sobre todo vinculadas al sector Defensa y Fuerzas Armadas, mismas que fueron entregadas al jefe de la Unidad de Comunicación Social, así como también a las máximas autoridades de la institución, es decir Ministro de Defensa y viceministros del área.

El monitoreo de noticias es un instrumento que permite observar el proceder de los medios de comunicación en diferentes ámbitos, por lo que es importante para cualquier institución ya sea pública o privada.

Asimismo, a la par del monitoreo de medios, se fue desarrollando la hemeroteca de la Unidad de Comunicación del Ministerio de Defensa, para lo cual se clasificó las noticias de Defensa, Defensa Civil, Lucha Contra el Contrabando y Fuerzas Armadas según tema de relevancia.

Entre las gestiones 2012 a 2014 además de realizar el monitoreo cotidiano, se ampliaron las labores a la redacción de notas de prensa, tanto en cobertura de eventos, así como también en la composición de revistas mensuales, revistas de aniversarios y memorias institucionales de la Cartera de Defensa.

Sumada a las labores de redacción de notas de prensa, se desarrollaron actividades de apoyo a eventos protocolares del Ministerio de Defensa y Viceministerios, así como también cobertura periodística y registro fotográfico mismo que era clasificado según evento al que asistían las autoridades de la institución.

Ante el nombramiento de nuevas autoridades y el ingreso de un nuevo plan comunicacional, entre las gestiones 2015 al 2018, se pudo aportar en la labor comunicacional desde el monitoreo de medios, exclusivamente de radio y televisión. Dicha responsabilidad fue planificada con el monitoreo rotativo de distintos medios cambiados aproximadamente cada dos meses.

En la gestión 2019, se continuó con la realización del monitoreo de medios tanto tradicionales como digitales, además de apoyar nuevamente en la redacción de notas de prensa y cobertura fotográfica de actos y/o acontecimientos de interés de la institución.

A finales de 2019, tras los conflictos suscitados por las elecciones generales y el cambio de Gobierno, además del monitoreo de medios, por órdenes superiores se realizó el Clipping de noticias mismo que era entregado en digital al jefe de la Unidad de Comunicación Social todos los viernes a las 21:00 horas.

En 2020 con el inicio de la pandemia el monitoreo de medios tomo mayor relevancia para las autoridades de la institución, por lo que las noticias debían ser enviadas de manera inmediata vía WhatsApp al grupo de la Unidad de Comunicación con la finalidad de generar una alerta temprana.

En la gestión 2021, las labores de revisión comunicacional, se continuaron desarrollando mediante el monitoreo de medios, sin embargo, se debe resaltar que la sistematización y las herramientas de medición de impacto han cambiado con el paso del tiempo.

La manera de realizar un monitoreo, en 2011 no contemplaba los teléfonos inteligentes, además de que no se contaba con capturador de video y por ende las noticias difundidas en televisión eran grabadas en casets de VHS, y en otros casos las noticias emitidas en radio eran grabadas en casets de cinta. En la actualidad todos los medios de interés se han digitalizado y migrado a las redes sociales, las cuales van cambiando y ampliando los recursos y formas de monitoreo de medios.

Cuadro 1**Descripción laboral resumida**

CARGO	ACTIVIDADES	INSTITUCIÓN	AÑO
Monitorista	-Monitoreo de Medios.	Ministerio de Defensa	2011
Monitorista	-Monitoreo de Medios. -Cobertura periodística y fotográfica. -Apoyo a eventos protocolares de la institución. -Redacción de notas de prensa y apoyo en la realización de la hemeroteca. -Apoyo en la redacción del libro: <ul style="list-style-type: none">• “Síntesis Histórica de los Comandos y Unidades Militares de las Fuerzas Armadas de Bolivia”.	Ministerio de Defensa	2012
Monitorista	-Monitoreo de Medios. -Cobertura periodística y fotográfica, apoyo a eventos protocolares de la institución. -Redacción de notas de prensa y apoyo en la realización de la hemeroteca. -Apoyo en la redacción de los libros: <ul style="list-style-type: none">• “Armada Boliviana símbolo de la Reivindicación Marítima”.• “Reseña histórica del Ejército de Bolivia”.• “Bases para la doctrina de las Fuerzas Armadas”.• “Reseña histórica del Ministerio de Defensa”.	Ministerio de Defensa	2013

	<ul style="list-style-type: none"> • “Memoria Institucional 2013 del Ministerio de Defensa”. 		
Monitorista	<p>-Monitoreo de Medios.</p> <p>-Cobertura periodística y fotográfica.</p> <p>-Apoyo a eventos protocolares de la institución.</p> <p>-Redacción de notas de prensa y apoyo en la realización de la hemeroteca.</p> <p>-Apoyo en la redacción de los libros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Edición especial 62 aniversario Colegio Militar de Aviación”. • “Reseña histórica de Comandos y Unidades de las Fuerzas Armadas”. • “Escuela Naval Militar formando a los futuros Oficiales del Mar”. • “Aeronaves para la FAB fortalecen su capacidad operativa y de respuesta ante emergencias”. • Armada Boliviana símbolo de la reintegración marítima”. 	Ministerio de Defensa	2014
Monitorista	-Monitoreo de Medios.	Ministerio de Defensa	2015
Monitorista	-Monitoreo de Medios.	Ministerio de Defensa	2016
Monitorista	-Monitoreo de Medios.	Ministerio de Defensa	2017
Monitorista	-Monitoreo de Medios.	Ministerio de Defensa	2018

Monitorista	<ul style="list-style-type: none"> -Monitoreo de Medios. -Cobertura periodística y fotográfica. -Apoyo a eventos protocolares de la institución. -Redacción de notas de prensa y apoyo en la realización de la hemeroteca. 	Ministerio de Defensa	2019
Monitorista	<ul style="list-style-type: none"> -Monitoreo de Medios. -Redacción de notas de prensa y apoyo en la realización de la hemeroteca. -Realización de Clipping semanal. 	Ministerio de Defensa	2020
Monitorista	<ul style="list-style-type: none"> -Monitoreo de Medios. -Redacción de notas de prensa y apoyo en la realización de la hemeroteca. -Selección de frases de los discursos emitidos por el ministro y viceministros. 	Ministerio de Defensa	2021

Fuente: Elaboración propia

1.2 Descripción de la institución donde se desarrolló la actividad laboral

1.2.1 Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia

El Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia, es el Organismo Político y Administrativo de las Fuerzas Armadas, además es el representante legal de la Institución Armada, ante los Poderes Públicos.

1.3 Cargos desempeñados

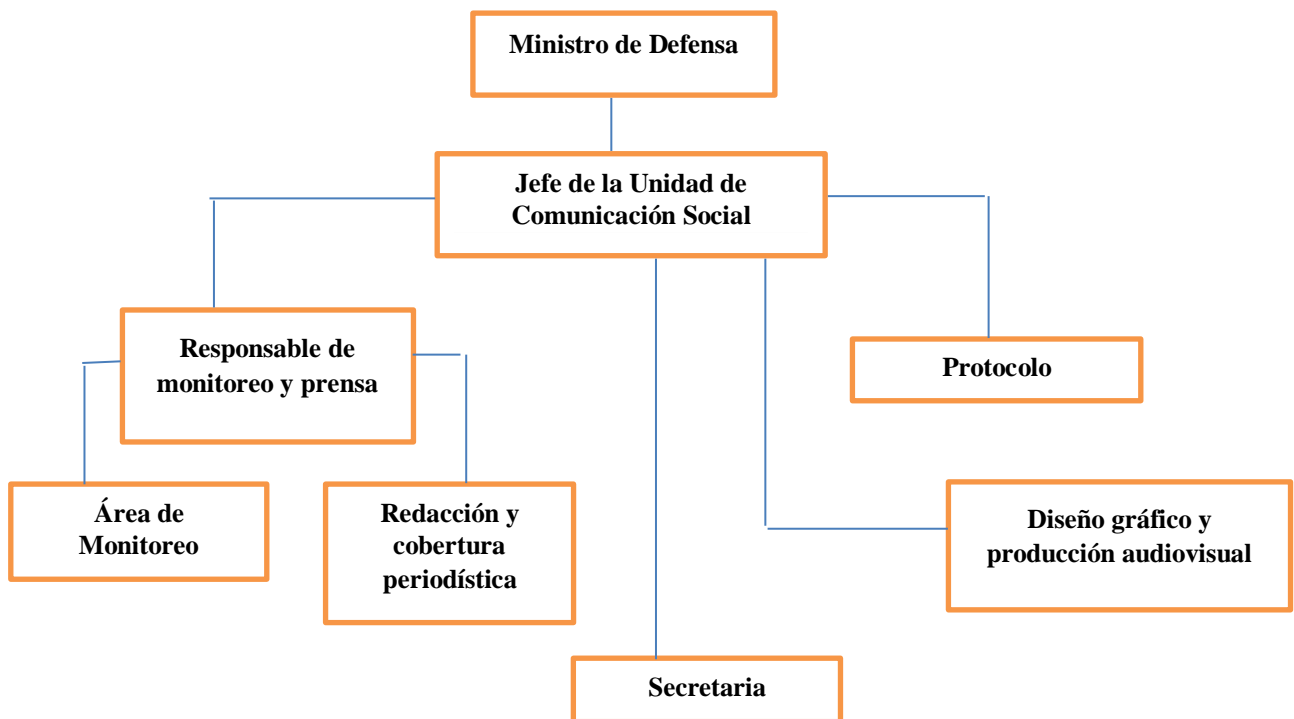
En el periodo laboral además de realizar el monitoreo de noticias (revisión de medios tradicionales y medios digitales), se asumieron distintas responsabilidades como la redacción de notas de prensa, cobertura periodística y fotográfica, apoyo en actos protocolares, así

como también apoyo para la realización de la hemeroteca de noticias de relevancia y la redacción de algunos libros para la institución.

Para dicha finalidad se expone el área en el cual se desempeñó actividad profesional dentro el Ministerio de Defensa:

Figura 1

Organigrama Unidad de Comunicación Social Ministerio de Defensa



Fuente: Unidad de Comunicación Ministerio de Defensa

1.4 Características generales de las actividades desarrolladas

Entre las tareas específicas asignadas como monitorista está el seguimiento de noticias difundidas en radio, televisión, medios impresos y digitales.

Presentación de cuatro monitoreos diarios en los horarios de 08:30 am, 12:30 pm, 18:30 pm (impresos y digital) y 21:30 horas (digital) mismos que deben ser clasificados según los temas

de relevancia e interés para la institución (Defensa, Defensa Civil, Lucha Contra el Contrabando, Seguridad y Política).

Apoyo en la clasificación de material difundido en medios impresos de interés de la institución para la realización de la hemeroteca.

1.5 Productos comunicacionales más significativos/resultados

Entre los productos comunicacionales más significativos durante mi experiencia laboral dentro el Ministerio de Defensa, están:

1. Brindar apoyo informativo al Ministro de Defensa, viceministros, directores generales y jefes de Unidad de esta Cartera de Estado.
2. Reflejar la tendencia informativa generando alertas a las autoridades para que las mismas puedan tomar acciones oportunas.
3. Generar diariamente reportes para conocer las tendencias y el manejo informativo mediático.
4. Clasificar el material difundido en los medios de comunicación, para la realización de la Hemeroteca.
5. Apoyo en la redacción de notas de prensa en la cobertura de eventos, revistas mensuales, revistas de aniversarios y memorias institucionales de la Cartera de Defensa.

ÁREA II

DESCRIPCIÓN DE UN CASO DE ESTUDIO

PROTOCOLO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA DE MONITOREO DE MEDIOS DEL MINISTERIO DE DEFENSA DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

2.1 Introducción

El presente documento de investigación, denominado “Protocolo de Comunicación Organizacional para el Área de Monitoreo de medios del Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia”, describe inicialmente la problemática detectada dentro la institución objeto de intervención, del mismo posteriormente, se toma en cuenta las justificaciones respectivas de contribución, para luego desencadenar en los objetivos tanto general y específicos que se tradujeron en las metas a cumplir dentro el proceso de intervención.

Dicho documento se constituye en un aporte para la Unidad de Comunicación de la Cartera de Defensa, el cual permite organizar las acciones de los funcionarios públicos que asumen responsabilidad y funciones dentro del Área de monitoreo.

La presente Memoria Académica Laboral se desarrolla en el marco de la modalidad de titulación para antiguos estudiantes no graduados (PETAENG) de la Carrera de Ciencias de la Comunicación Social, reconocido por la normativa de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA).

2.2 Identificación del problema

La presente investigación se centra en el Ministerio de Defensa, entidad pública del Estado Plurinacional de Bolivia que cumple la misión: Gestionar y administrar los recursos de las

Fuerzas Armadas para el cumplimiento de su misión constitucional, coordinado y promoviendo a la vez, acciones de seguridad y defensa, lucha contra el contrabando, gestión de riesgos de desastres y apoyo al desarrollo integral del Estado Plurinacional de Bolivia, bajo los principios de transparencia, legalidad y disciplina. (Ministerio de Defensa Bolivia, 2022).

Dicho ente cuenta con diversas unidades que gestionan la planificación y organización, una de ellas, la Unidad de Comunicación Social, área destinada a colaborar en materia de comunicación interna y externa, la cual cuenta con distintas dependencias, entre ellas, el área de monitoreo de medios.

La presente memoria laboral de desempeño profesional se centra en el Área de monitoreo, en el cual se generó importante experiencia comunicacional y a la misma se contribuyó con acciones que mejoren su organización interna.

El transcurrir de la experiencia comunicacional en dicha área, propicio a la detección de ciertas debilidades de carácter organizativo interno, entre ellas, la inexistencia de protocolos organizacionales que brinden y orienten la actividad profesional de todo el personal que transcurre por dicho ente, el cual colabore, guíe y disponga de los procesos necesarios de la actividad monitorista.

La ausencia de normas, manuales o protocolos internos que permitan el adecuado y eficaz funcionamiento del área, ocasiona un desorden en la gestión comunicacional, donde cada personal jerárquico y personal que lo acompañaba, asumían nuevos procesos y acciones que procuren sobrellevar las responsabilidades que requiere dicha área, motivo por el cual, se identifica la necesidad de encontrar las soluciones que lleven a mantener una gestión organizada internamente.

Es por ello, que detectando dicha necesidad se procedió a la estructuración de una propuesta objetiva, plasmada en un Protocolo de Comunicación Organizacional para el Área de Monitoreo de medios.

2.3 Planteamiento del problema

La experiencia laboral en la Unidad de Comunicación Social, detectó los problemas en la administración de la comunicación organizacional interna, mediante la observación directa y la revisión de documentos existentes en dicha entidad, se comprobó la inexistencia de un Protocolo de Comunicación Organizacional que permita el adecuado desempeño del área de monitoreo.

Por tanto, detectado el problema y transformado como necesidad para la gestión de la comunicación organizacional interna, se asumió la estructuración de un Protocolo de Comunicación para dicha área, el cual tenga la finalidad de mejorar la función del personal monitorista.

En tal sentido el problema de investigación se define de la siguiente manera: ¿Cuál es el Protocolo de Comunicación Organizacional para el Área de Monitoreo de medios del Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia?

2.4 Justificación

2.4.1. Justificación Social

La experiencia laboral asumida se justifica desde una perspectiva social porque buscó contribuir a la organización interna del área de monitoreo de medios del Ministerio de Defensa, donde el beneficiado es el personal, el cual cuenta con una base referencial de carácter procedimental plasmada en un Protocolo de Comunicación Organizacional, la cual establece la adecuación de procesos y la gestión de la comunicación organizacional centrado en la monitorización de noticias de distintos emisores.

Dicha área está conformada por un grupo social de personas, quienes requieren de información precisa, organizada y pertinente, la cual contribuya a su actividad laboral,

centrándose en pautas y referenciación de sus acciones mediante un Protocolo de Comunicación Organizacional para el monitoreo de medios.

2.4.2. Justificación Académica

Con base en los conocimientos adquiridos en la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), concretamente en la Carrera de Comunicación Social, se genera una contribución para la Unidad de Comunicación Social del Ministerio de Defensa, donde la teoría e información adquirida en dicho ente de educación superior se refleja en la actividad laboral y experiencia acumulada durante los años de trabajo responsable y comprometido con los objetivos de la unidad y área de intervención.

Asimismo, el presente informe de memoria laboral se constituye en referente base para los estudiantes de la Carrera de Comunicación Social, orientado al proceso de constructos, modelos y protocolos que puedan guiar la práctica y experiencia laboral ejercida en instituciones públicas como privadas.

2.4.3. Justificación Práctica

El trabajo permitirá a universitarios o académicos conocer la importancia de contar con un protocolo para la dirección, manejo y desenvolvimiento del Área de Monitoreo de medios dentro de cualquier tipo de organización.

2.4.4. Justificación Metodológica

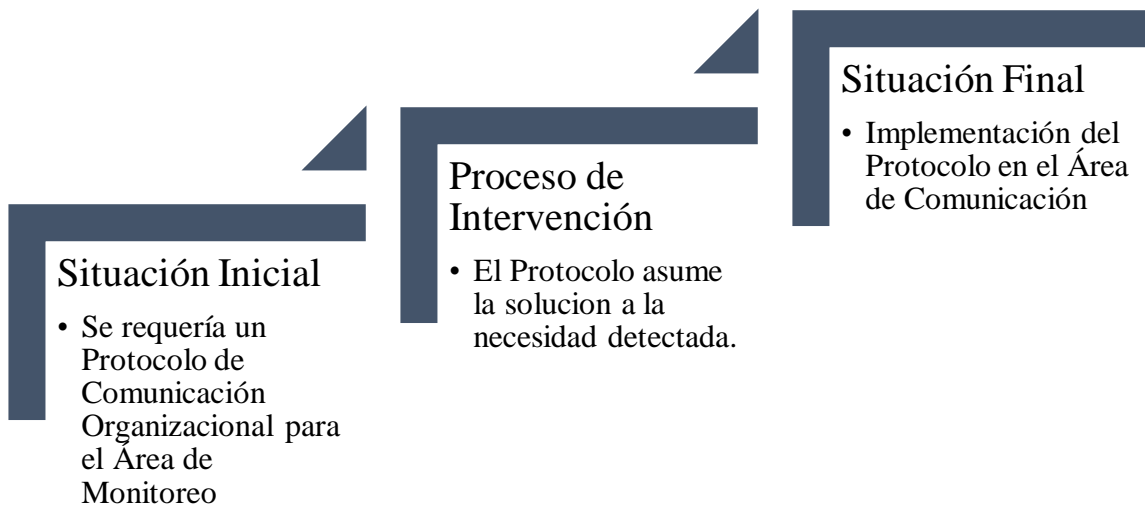
Para solucionar de una manera eficiente el problema planteado, fue necesario utilizar instrumentos metodológicos con el fin de obtener información confiable. Asimismo, la presente memoria laboral, se enmarca en el método descriptivo ya que es necesario detallar y precisar los pasos realizados para la implementación del Protocolo de Comunicación Organizacional en el Área de Monitoreo.

2.5. Eje de la Sistematización

Para alcanzar dichas intenciones asumidas mediante la experiencia laboral, es posible plantear el siguiente esquema que expone el Eje de la Sistematización:

Figura 2

Eje de Sistematización de la experiencia laboral



Fuente: Elaboración propia.

2.5.1. Situación Inicial

La experiencia laboral asumida en la Unidad de Comunicación Social del Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia, inicia en la gestión 2011, asumiendo distintas responsabilidades en dicha repartición.

La actividad principal encargada se basó en la responsabilidad de la función de monitorista, el cual implicó la realización de procesos de revisión y selección de distintas noticias sobre todo vinculadas al sector Defensa y Fuerzas Armadas, mismas que fueron entregadas al jefe de la Unidad de Comunicación, así como también a las máximas autoridades de la institución.

2.5.2 Proceso de Intervención

El proceso de intervención asumido en la repartición de Estado, se describe en los siguientes puntos:

2.5.2.1 Objeto de Sistematización

Sistematizar el Protocolo de Comunicación Organizacional en el Área de Monitoreo para la Unidad de Comunicación Social del Ministerio de Defensa.

2.5.2.2 Registro de la intervención

Asumir el objeto de intervención, abarcó el contar con recursos/materiales para lograr dicho propósito, para dicha finalidad se empleó los siguientes:

- ✓ Boleta de Observación
- ✓ Revisión Documental
- ✓ Fotografías
- ✓ Archivos
- ✓ Plan de intervención

De esta manera, fue posible alcanzar el siguiente nivel de intervención, sintetizado en el siguiente cuadro:

Cuadro 2

Descripción del proceso de intervención

1. Título	Sistematizar el Protocolo de Comunicación Organizacional en el Área de Monitoreo
2. Ámbito de Intervención	Unidad de Comunicación Social - Ministerio de Defensa (Estado Plurinacional de Bolivia)
3. Grupo Meta (Participante)	Niveles jerárquicos de dicha repartición de Estado.
4. Fecha: Inicio y duración	2020
5. Objetivos	Contar con un Protocolo de Comunicación Organizacional para el Área de Monitoreo
6. Estrategia/Enfoque	Creación de guía de protocolo Difusión interna del protocolo
7. Componentes	1. Protocolo 2. Manual

Fuente: Elaboración propia.

2.6. Delimitaciones

Delimitación Espacial: Unidad de Comunicación Social, perteneciente al Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia.

Delimitación Temporal: Enero a noviembre de 2020.

Delimitación Geográfica: Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia, establecido en la ciudad de La Paz.

2.7. Objetivos

2.7.1. Objetivo General

Sistematizar el Protocolo de Comunicación Organizacional implementado en el Área de Monitoreo de medios mediante la experiencia laboral asumida en el Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia en la ciudad de La Paz.

2.5.2 Objetivos Específicos

- Describir la práctica y experiencia comunicacional ejercida en la labor profesional llevada a cabo en el Ministerio de Defensa.
- Identificar las necesidades en materia de comunicación organizacional dentro la institución ministerial enfocado en el área de monitoreo de medios.
- Exponer las características particulares del protocolo comunicacional del área de monitoreo de medios.
- Explicar el proceso de planificación y diseño para la elaboración del Protocolo de Comunicación Organizacional implementado en el área de monitoreo de medios.
- Analizar los aspectos positivos y negativos de la implementación del Protocolo de Comunicación Organizacional.

2.8. Marco Metodológico

2.8.1. Tipo de Estudio

En cuanto el tipo de estudio, se caracteriza por ser de carácter **Deductivo – Descriptivo**. El tipo de estudio Deductivo es una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios. En este sentido, es un proceso de pensamiento que va de lo general (leyes o principios) a lo particular (fenómenos o hechos concretos).

El estudio Descriptivo se utiliza, para describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando y que se pretenda analizar. Según Roberto Hernández Sampieri & otros (2015), los estudios Descriptivos permiten detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

2.8.2. Técnicas

Para cumplir con los objetivos planteados, se utilizarán técnicas de recolección de informaciones tanto primarias como secundarias.

2.8.2.1 Fuentes primarias de información

a) Entrevista

Esta técnica reside en obtener opiniones sobre la base de un formulario de preguntas abiertas, el cual es un instrumento para obtener información respecto a la práctica profesional asumida dentro el Área de monitoreo de medios de la Unidad de Comunicación Social del Ministerio de Defensa.

b) Observación

La observación permitió recolectar información acerca de los pasos, acciones y procedimientos que son acontecidos en el Área de monitoreo de medios, para ello, se procederá a organizar la información de cada paso asumido dentro la institución, el cual posteriormente se descomponga en acciones procedimentales y de accionar organizativo interno.

2.8.2.2 Fuentes secundarias de información

Las fuentes secundarias se basan en la información bibliográfica encontrada para sustentar el presente tema de investigación, para ello se recurrirá a libros especializados en el área de comunicación entre otros, como también se asistirá a las siguientes instituciones para obtener información en base al tema planteado:

- Biblioteca de la Universidad Mayor de San Andrés, concretamente de la Carrera de Comunicación Social.
- Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia.
- Fuentes de información digital, bibliotecas digitales, recursos digitales entre otros.

2.9 Marco Institucional

2.9.1 Misión

La Cartera de Defensa tiene como **Misión**:

“Gestionar y administrar los recursos de las Fuerzas Armadas para el cumplimiento de su misión constitucional, coordinado y promoviendo a la vez, acciones de seguridad y defensa, lucha contra el contrabando, gestión de riesgos de desastres y apoyo al desarrollo integral del Estado Plurinacional de Bolivia, bajo los principios de transparencia, legalidad y disciplina” (Ministerio de Defensa Bolivia, 2022).

2.9.2 Visión

Visión del Ministerio de Defensa:

“En el año 2020 somos una entidad modelo en la gestión pública orientada a resultados, reconocida por la implementación de políticas de seguridad y defensa, lucha contra el

contrabando, acciones de apoyo al desarrollo integral y la administración de la gestión de riesgos de desastres en coordinación con las Fuerzas Armadas y los diferentes niveles del Estado” (Ministerio de Defensa Bolivia, 2022).

2.9.3 Identidad visual de la institución

En cuanto la identidad visual del Ministerio de Defensa, se tiene la siguiente figura:

Figura 3

Imagen visual institucional



Fuente: (Ministerio de Defensa Bolivia, 2022)

Cabe resaltar, el Ministerio de Defensa asumió contar con una imagen institucional renovada del sector defensa con ***un nuevo logotipo*** que incluye los símbolos de cada una de las Fuerzas (Ejército, Fuerza Aérea y Armada Boliviana).

Acompaña al logo, un slogan con profundo significado: ***"Por Ti, por la Patria y por nuestro Futuro"***, el cual proyecta en sí mismo la misión y visión del sector Defensa, además del rol asumido por las Fuerzas Armadas que hoy están más próximas al pueblo, más comprometidas con el desarrollo, con la defensa de la soberanía nacional y los recursos naturales (Ministerio de Defensa Bolivia, 2022).

2.9.4 Objetivos Estratégicos Institucionales

Entre los objetivos estratégicos asumidos por el Ministerio de Defensa, establece los siguientes ejes:

Eje Institucional N°1: **FORTALECIMIENTO E INNOVACIÓN INSTITUCIONAL**

Objetivo Estratégico N°1: *“Fortalecer la gestión y desarrollo institucional para la defensa del Estado, transparencia y lucha contra la corrupción”.*

Eje Institucional N°2: **VIVIR BIEN EN LOS CUARTELES.**

Objetivo Estratégico N°2: *“Mejorar las condiciones de vida en los cuarteles para <Vivir Bien>”.*

Eje Institucional N°3: **GESTIÓN DE RIESGOS DE DESASTRES.**

Objetivo Estratégico N°3: *“Fortalecer la gestión del riesgo climático y resiliencia en el Estado Plurinacional de Bolivia”.*

Eje Institucional N°4: **CAPACIDAD DEL ESTADO EN EL DESARROLLO INTEGRAL**

Objetivo Estratégico N°4: *“Fortalecer las capacidades del Estado en el desarrollo integral con la participación de las Fuerzas Armadas”.*

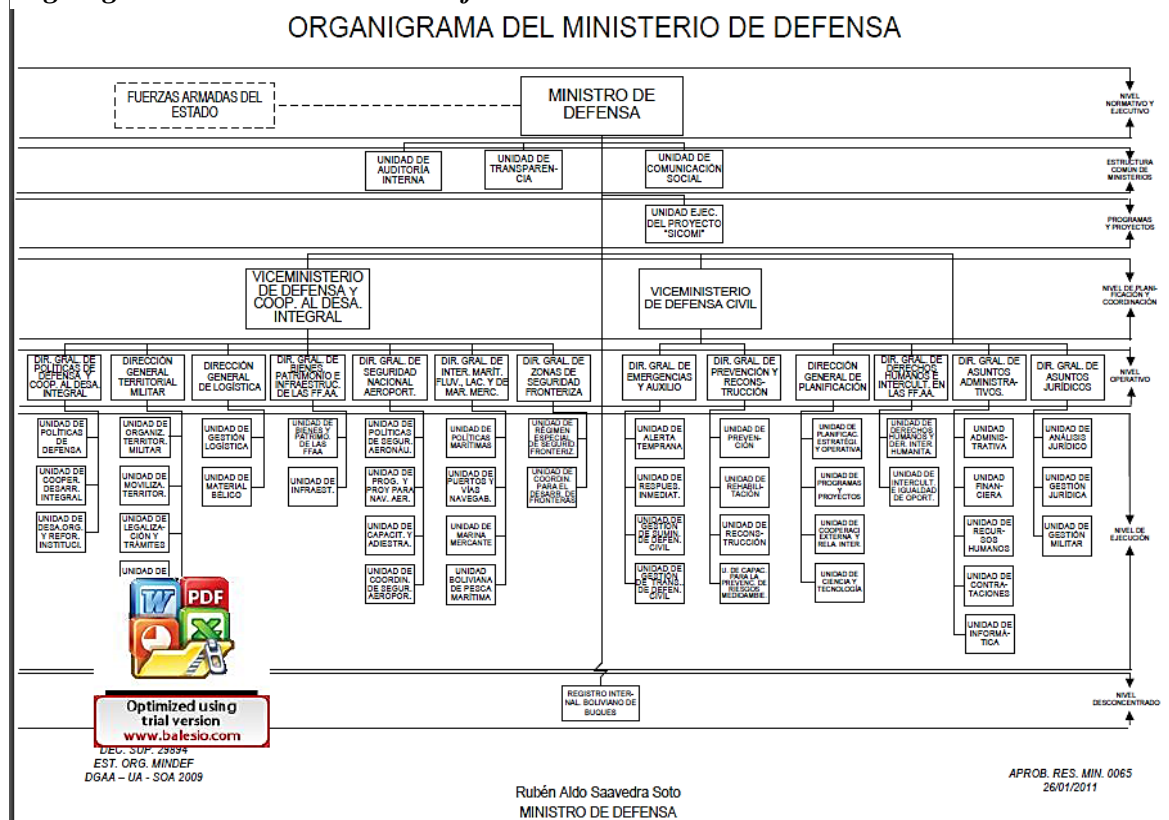
2.9.5 Estructura organizacional

2.7.5.1 Relaciones de Subordinación y Súper ordenación

Dentro del rol de responsable de monitoreo de medios, mi persona estuvo bajo el mando del jefe de la Unidad de Comunicación Social del Ministerio de Defensa, unidad dependiente del Despacho del Ministro de Defensa.

Figura 4

Organigrama del Ministerio de Defensa



Fuente: Documento Organización del Ministerio de Defensa

2.10 Marco Normativo

De acuerdo a la Ley N.º 1405 Ley de Organización de las Fuerzas Armadas (LOFA), promulgada el 30 de diciembre de 1992, se establece las responsabilidades que asume el Ministerio de Defensa, para ello, es importante destacar:

Artículo 22.- El Ministerio de Defensa Nacional es el Organismo Político y Administrativo de las Fuerzas Armadas. El Ministro de Defensa es el representante legal de la Institución Armada, ante los Poderes Públicos. Sus atribuciones y responsabilidades principales son:

a. Participar como miembro del Alto Mando Militar, precediéndolo en ausencia del Capitán General de las Fuerzas Armadas. Es miembro del Consejo Supremo de Defensa Nacional.

- b. Intervenir en la preparación del Plan de Guerra.
- c. Organizar y dirigir el Servicio Territorial Militar.
- d. Planificar, organizar, dirigir y supervisar las operaciones de Conscripción, Reclutamiento y Licenciamiento; Movilización y Desmovilización total o parcial y organizar el Registro de Conscripción.
- e. Planificar, organizar, dirigir y supervisar la Defensa Civil en el Territorio Nacional.
- f. Planificar la participación de las Fuerzas Armadas en el Desarrollo Nacional, en coordinación con los Ministerios correspondientes para su financiamiento y con el Comando en Jefe para su ejecución a través de los Comandos de Fuerza.
- g. Organizar y dirigir el sistema logístico en el territorio nacional.
- h. Someter a consideración del Poder Ejecutivo el Presupuesto del Sector en cada gestión, consignando las necesidades de las Fuerzas Armadas en tiempo de Paz o de Guerra.
- i. Prestar atención y asistencia social a los miembros de las Fuerzas Armadas, del Servicio Activo y Pasivo en forma permanente de conformidad al Código de Seguridad Social.
- j. Coordinar con el Ministerio de Relaciones Exteriores, la participación del país en Tratados sobre límites, Seguridad y Defensa Nacional y otros, de acuerdo a normas internacionales.
- k. Intervenir en la política de integración vial, terrestre, aeroespacial, marítima, fluvial y lacustre, para fines estratégicos.
- l. Promover la investigación y uso de la energía nuclear así como otros recursos energéticos para el Desarrollo Nacional.

m. Planificar y desarrollar la investigación científica - tecnológica a los fines de la seguridad y defensa nacional en coordinación con el Comando en Jefe de la Fuerzas Armadas.

n. Fortalecer los componentes militares ejerciendo a través de cada fuerza la tuición sobre los distintos órganos estratégicos de la Nación que tengan relación con el componente Terrestre, Aeroespacial y Marítimo.

o. Normar y fomentar el desarrollo de la marina mercante y la Aeronáutica Nacional, a través de los Comandos de Fuerza respectivos.

p. Autorizar y fiscalizar expresamente toda importación de armas, municiones, agentes químicos, bacteriológicos y radiológicos (QBR) y vehículos de uso militar (tierra, aire, y agua), armas y municiones de caza y pesca, explosivos diversos, en todo el territorio nacional.

q. Disponer en forma exclusiva de un segmento electromagnético a los fines de las comunicaciones para la Seguridad y Defensa Nacional.

2.11 Marco Teórico – Conceptual

2.11.1 Comunicación

“El origen etimológico de esta palabra viene del latín *communis*; comunicar quiere decir hacer común” (CEL,2000:21). Sin embargo, se plantea a partir de esta definición el uso actual que se hace de este término. La palabra “comunicación” suele emplearse dentro del ámbito social para designar fenómenos de interacción humana generalmente vinculados al complejo tecnológico de los “medios de masas”: prensa, cine, radio, televisión, y en general todos los sistemas de difusión de mensajes por vía visual, auditiva o audiovisual.

Para comprender aún más todo lo que engloba este término, se cita otra definición: "El término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes

entre los hombres, sean cuales fueran los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia" (Pasquali,2002:41).

Bajo esta óptica, lo esencial en la comunicación es el factor humano; es decir, las personas. El medio que se emplee para efectuar dicha comunicación entre los sujetos es un factor secundario. Sin embargo, se verá que la comunicación se halla íntimamente ligada a los medios por los cuales ella se hace posible, definiéndose al mismo tiempo, los objetivos que persigue ésta, los tipos de comunicación existente y otros aspectos.

2.11.1.1 Objetivos de la Comunicación

"El objetivo básico de la comunicación es influir en los demás, en el mundo físico que nos rodea y en nosotros mismos, de tal modo que podamos convertirnos en agentes determinantes y sentirnos capaces de tomar decisiones, llegado el caso. En resumen, nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente" (Berlo,1990:7).

El autor David Berlo hace hincapié en el hecho de que toda comunicación persigue una intencionalidad, un fin; es decir, que, al momento de comunicarse, la persona se interesa por la influencia que ejerce su mensaje en quien lo recibe, la respuesta que obtenga como efecto de su comunicación. Entonces, la comunicación será un proceso que genera reacciones, no será un simple elemento de expresión.

2.11.1.2 Los Procesos en la Comunicación

Considerando la definición de proceso a "cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo, o como cualquier operación o tratamiento continuos" (Berlo, 1990), entonces, se puede considerar los acontecimientos y las relaciones como dinámicos, en un constante devenir, eternamente cambiantes y continuos. Si se define algo como proceso, también se está significando que este algo carece de principio, de fin, o de una secuela fija de acontecimientos; que no es estático, no descansa; que se halla en movimiento.

La comunicación sigue un *proceso* o *flujo*, el cual tiene lugar entre una fuente o emisor y el receptor. Una persona sola no puede comunicarse, por lo tanto, sólo uno o más receptores pueden completar el acto de comunicación. “La comunicación ocurre gracias a la relación entre un emisor y un receptor” (Stoner & Freeman, 2002, pág. 576).

Por otra parte, la teoría de la comunicación refleja un concepto de proceso; rechaza la posibilidad de que la comunicación esté constituida por acontecimientos o componentes que puedan ser separados de todo otro hecho o componente. Sostiene que no es posible hablar ni del principio, ni del fin de la comunicación, o decir que una idea determinada proviene de una fuente específica, y que la comunicación se produce de una sola manera.

Asimismo, es importante tomar en cuenta la necesidad de tener que hacer uso del lenguaje. Este, en la forma en que ha sido usado por la gente a través del tiempo, constituye un proceso. El, también es cambiante y está sujeto al devenir, pero a pesar de ello, la cualidad del proceso del lenguaje se pierde cuando se convierte en letra escrita. Los signos de la escritura son, sobre el papel, una forma de registrar el lenguaje, una imagen de éste. Son fijos, permanentes y estáticos.

Para Abraham Moles, los elementos de la comunicación son: un emisor, un receptor, un canal y el mensaje. "Por su naturaleza, estos elementos pueden ser físicos o naturales, sociales o humanos" (Toussaint, 1991). Bajo este punto de vista el proceso de la comunicación sólo puede ocurrir cuando el emisor y el receptor poseen un lenguaje común, en otros términos, el emisor y el receptor deben tener en común un cierto número de signos y de comunicaciones, o sea ambos tienen que conocer y comprender aquello de lo que se está hablando, de lo contrario el acto comunicativo será trunco e ineficaz. En la siguiente figura se refleja cada uno de los elementos que conforma el proceso comunicacional:

- **Mensaje:** es la información codificada que se envía al receptor o es el producto físico real de la codificación de la fuente.
- **Canal:** es el medio a través del cual viaja un mensaje de comunicación. Es seleccionado por la fuente que debe determinar que canal es formal y cuál es informal. El canal formal es utilizado por una organización, sigue una estructura de autoridad y el informal son utilizados para transmitir mensajes, como los personales o sociales.
- **Receptor:** es aquel a quién se dirige el mensaje. Es la persona que, por medio de sus sentidos, percibe el mensaje del emisor. Pueden existir varios receptores o uno sólo.
- **Decodificación:** es el proceso mediante el cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce a información con sentido o a una forma que sea comprensible para el receptor. Es un proceso de pasos, el receptor primero debe captar el mensaje y luego interpretarlo de acuerdo a su evaluación personal de los símbolos y gestos usados.
- **Ciclo de retroalimentación:** es el último paso del proceso, pone el mensaje de vuelta en el sistema como control para evitar mal entendidos. Es la verificación del éxito que el emisor tuvo al transmitir el mensaje, como había sido la intención original, determina si se ha logrado la comprensión.

2.11.1.3 Componentes de la Comunicación

La comunicación se define como un proceso compuesto por elementos que funcionan como un sistema, con capacidad de manejar información. "La razón principal por la que estudiamos este proceso es para aprender algo acerca de cómo logra sus efectos. Deseamos saber qué produce en las personas una comunicación determinada. Dado un cierto contenido en un mensaje, nos gustaría poder predecir qué efecto tendrá el mismo en los receptores" (Gordon y Fernández,1996:11).

Es así que, la comunicación está compuesta por los siguientes elementos básicos para su funcionamiento:

a) El Emisor

Se entiende por emisor "el productor de mensajes humanos destinados a uno o más perceptores. Su función básica consiste en cifrar o codificar en códigos naturales el mensaje a emitir" (Pasquali, 2002, pág. 53).

Para que se dé el acto de la comunicación necesariamente ha de haber alguien que quiera comunicar algo - el interlocutor o emisor - que en un segundo momento de la comunicación se convierte en receptor.

El emisor, elabora el mensaje y lo transmite pasándolo por el tamiz de su subjetividad (sus concepciones, valores, complejos...). No siempre se logra decir lo que se quiere decir, el mensaje pasa por unos medios que sirven de facilitadores, pero que al mismo tiempo pueden ser obstáculos para la comunicación. Cuando el mensaje llega al receptor seguramente está distorsionado o, por lo menos, modificado.

b) El Mensaje

"El mensaje es cualquier unidad o conjunto signifiante (un solo signo o símbolo puede constituir mensaje, enunciado en códigos naturales y/o artificiales, y expresamente elaborado para su emisión o comunicación a un destinatario (proviene del latín missus: enviado)" (Pasquali,2002:54).

Los idiomas y sus expresiones fonéticas y gráficas, todos los lenguajes especiales (señaléticas, simbolismos, códigos cifrados, Braille, etc.), los lenguajes plásticos, musicales y visuales son códigos naturales. Sin embargo, existen códigos naturales de bajo coeficiente semántico, sintáctico o pragmático; por ejemplo, el de ciertas expresiones pictóricas o artísticas en general; el ballet, para el cual aún no se posee un preciso sistema de codificación escrita como para la música, etc. En cambio, "la imagen latente en el bromuro de plata de un negativo, los impulsos eléctricos o electrónicos que almacenan o transportan señales

telefónicas, grabadas, radiales, televisadas y de otra naturaleza, son producto de una transcodificación automática de códigos naturales a códigos artificiales" (Pasquali, 2002).

c) El Medio

“Los medios o canales de comunicación se refieren a los amplificadores o transportadores, estos no significan la comunicación en sí, pero al comienzo y término de todo proceso de comunicación siempre existe una codificación y decodificación del mensaje, respectivamente” (Pasquali, 2002). Esto ratifica la función subordinada del aparato artificial en el proceso humano de comunicación.

De esta manera, se entiende que el canal es un proceso conductual, físico, químico, o hertziano utilizado como soporte para transportar mensajes de cualquier naturaleza debidamente codificados. Como **canal natural** se entiende los órganos (vista, oído, habla, tacto), que siempre ocupan una posición inicial y final en el envío y recepción de un mensaje o proceso comunicativo.

El **canal artificial** esta entendido como cualquier aparato capaz de codificar, transportar y decodificar un mensaje por sistemas no naturales. Los medios o canales artificiales como el teléfono, la prensa, la radio, el teletipo, el cine, la televisión, y otros, son muy importantes. Pero, a veces se le da excesiva importancia, como creer que el desarrollo tecnológico de los modernos medios de comunicación es factor desencadenante los problemas comunicativos.

d) El Receptor

Entre las características más importantes que desarrolla el receptor, se pueden mencionar las siguientes:

- El "Receptor" recibe el mensaje pasivamente.
- Busca, a través de los Medios de Comunicación Social, entretenimiento, noticias, documentales, etc.

- Es mero espectador de una realidad protagonizada por otros.
- Es un número más entre los receptores del mensaje.
- Copia, imita, repite.
- Carece de disciplina y de capacidad de selección, sobre todo frente al televisor.

2.11.1.4 Formas de Comunicación

“La comunicación humana, supone distintas formas de llevarse a cabo” (Santoro, 1990).

Entre las principales, se tiene:

- **La comunicación intrapersonal.** - Se utiliza para hacer referencia a procesos intrapsíquicos de recepción, procesamiento, transformación de información y sistemas de símbolos. “Esta forma de comunicación supone el intercambio de mensajes del sujeto consigo mismo. Es a la vez receptor y emisor”.

En palabras familiares, este tipo de comunicación se refiere básicamente a los procesos de reflexión interna que tiene el sujeto cuando se ensimisma y mantiene un diálogo interno consigo mismo.

- **La comunicación interpersonal: Diádica.** - “El nivel más alto de la comunicación interpersonal es aquella que se efectúa entre dos personas. Puede variar entre otras cosas en términos de la direccionalidad (uni o bidireccional), comunalidad del código (nula, parcial, total), la finalidad (información, afecto, juego), el grado de interacción (superficial, profundo), la duración (temporal, permanente), la novedad”. El contexto en el que se realiza el acto comunicacional modula los distintos aspectos.

En este tipo de comunicación, están en juego todos los sistemas de transmisión natural de mensajes que posee el hombre, tanto verbal como no verbal. Comúnmente se observa este tipo de comunicación en los diálogos cotidianos entre las personas.

- **La comunicación grupal.** - Esta forma de comunicación se produce en un agregado de personas en interacción cara a cara, reunidos en un espacio, en condiciones específicas de espacio y tiempo, con metas comunes. Los miembros del grupo se perciben como tales y poseen sentimientos de cohesión y pertenencia. Entre ellos se establecen relaciones mutuas compartidas respecto a las actitudes, creencias, afectos, intereses, motivaciones, etc. No se considera como grupo a la simple reunión ocasional de individuos.

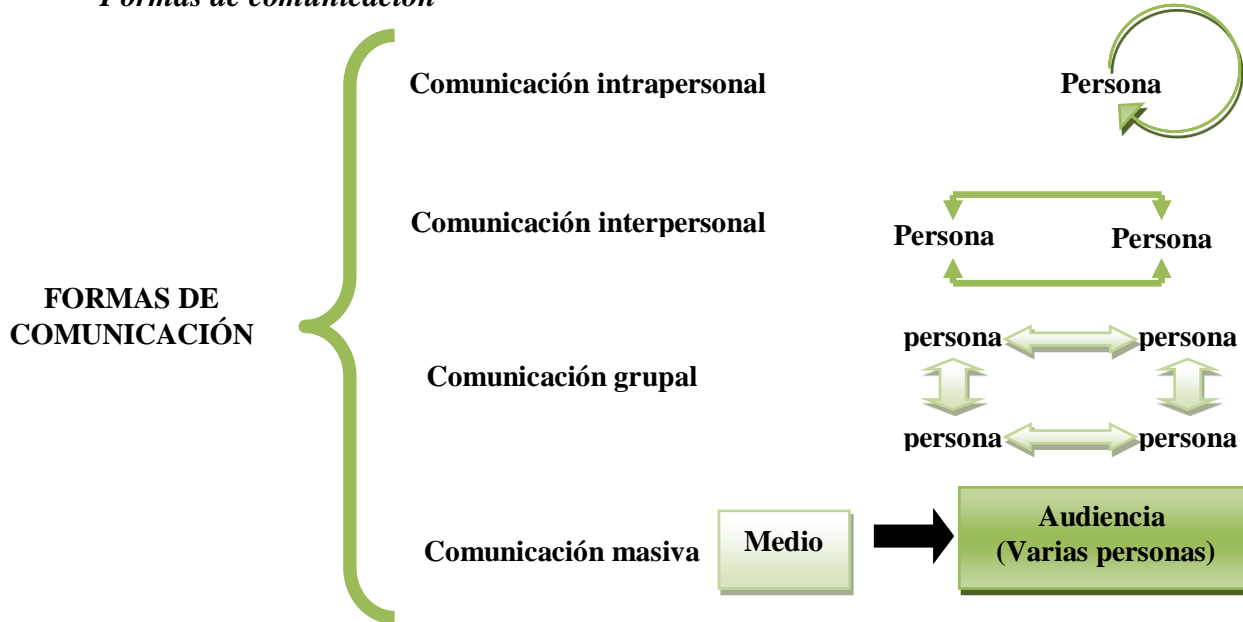
Existen distintos tipos de funciones que ejerce la comunicación dentro del grupo, entre ellas se tiene: la cohesión, información y control de las tareas. Estos grupos se observan fácilmente en la vida diaria de las personas, sea que se trate de un grupo familiar, de trabajo, de estudios o de amigos.

- **La comunicación de masas.** - Esta comunicación, se caracteriza por depender ya no de los mecanismos y decisiones individuales o de pequeños grupos, sino por un proceso de dependencia y determinación de estructuras sociales, políticas, económicas. El sistema de comunicación queda integrado y se hace dependiente de la estructura social. El emisor no es un individuo, es una institución compleja en la cual operan mecanismos específicos de recopilación, procesamiento y difusión de la información, condicionados por agentes sociales globales de tipo económico, político, histórico, social, etc., constituyendo una totalidad compleja y supraindividual.

Este es el tipo de comunicación de mayor interés para el presente trabajo de investigación, por lo cual se desarrollará en detalle más adelante.

Figura 6

Formas de comunicación



Fuente: Elaboración propia en base a Eduardo Santoro.

2.11.2. Comunicación organizacional

La comunicación en las organizaciones viene a constituirse en “el proceso en virtud del cual los miembros de una organización se transmiten información e interpretan su significado” (Hampton,2000:515).

En tanto, también es oportuno sostener que “la comunicación organizacional puede ser estudiada desde cuatro perspectivas alternativas: mecanicista, psicológica, interpretativo-simbólica e interacción de sistemas” (Jamblin et al. 2003:153).

En la presente investigación se analizaron los elementos del proceso de comunicación a través de los componentes propuestos por diferentes modelos mecanicistas, por la misma razón se describe brevemente la perspectiva mecanicista.

La perspectiva mecanicista se centra en el canal y en la transmisión del mensaje. Frecuentemente las investigaciones se enfocan en los modelos físicos del proceso de

comunicación y analizan las características de cada uno de sus componentes fundamentales, los efectos de las barreras de comunicación y la falta de realimentación; esta perspectiva tiende a simplificar el proceso de comunicación.

2.11.2.1. Información y Comunicación

La *información* es simple y llega a través del medio elegido, de modo frío y estático, sin pretensión de respuesta. “La información es una estructura vertical no interactiva a través de la cual un número reducido de personas comunica -o más bien informa- datos, información o ideas o un gran número de receptores. Se trata de un planteamiento de “sentido único” o de “arriba hacia abajo”, un proceso en el que los receptores son pasivos”. (Rivadeneira,1995:96)

De acuerdo a Michael Bland y Peter Jackson en su libro *Comunicación Interna Eficiente*, existen dos tipos de información dentro de una organización:

- ❖ **Operativa:** constituye el cúmulo y el flujo de información esencial para la información para el funcionamiento de la empresa. Ej. asignaciones de turno, notificaciones de seguridad, etc.

- ❖ **Informativa:** comprende lo que la gente necesita o desea saber, es el tipo de información que no es necesaria para la marcha de la organización. Ej. los empleados quieren saber sobre los factores internos, externos, sobre la nueva tecnología, etc.

“Un proceso horizontal caracterizado por la integración, comprende el intercambio de idea, información puntos de vista, experiencias entre personas y grupos. Es un proceso en dos sentidos, en el que el receptor, también es transmisor o informador, la pasividad no existe” (Rivadeneira, 1995) .

2.11.2.2. Clasificación de la comunicación organizacional

En el nivel organizacional se distingue dos niveles que asumen funciones diferentes en la cohesión y coordinación de la organización: La comunicación interna y externa. Para fines del trabajo se toma como prioridad el camino de la primera.

2.11.2.2.1 Comunicación interna

“En la comunicación interna los mensajes se comparten entre los miembros de la organización, la cual puede ser contemplada como una red de comunicación tal y como se refleja en el organigrama”. (Kotler 2012:345)

En este ámbito se suelen distinguir dos enfoques; la comunicación operativa y la corporativa. La primera comprende el flujo de información creado para transmitir aspectos relacionados con el funcionamiento de la organización, como mensajes relacionados con instrucciones y sugerencias entre directivos y subordinados (comunicación ascendente y descendente) e intercambios entre unidades, divisiones o individuos del mismo nivel jerárquico (comunicación horizontal). La segunda, la comunicación corporativa, es una especie de publicidad institucional de la organización dentro de ella misma, cuyo principal promotor debe ser el máximo órgano ejecutivo.

2.11.2.2.2 Funciones principales de la comunicación interna.

Según Robbins (2018) la comunicación interna tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización:

- i) El control del comportamiento.
- ii) La motivación.
- iii) La expresión emocional.
- iv) La información.

En cuanto al control del comportamiento se puede ver de dos maneras: la primera, la formal, utilizando sus jerarquías de autoridad y guías formales a las cuales deben atenerse los empleados; la segunda, informal, también controla el comportamiento de los grupos de trabajo, ya que, si son molestados o acosados algunos de sus miembros, se lo comunican entre ellos y se produce un autocontrol en el propio grupo. “La comunicación favorece la motivación al reconocer el trabajo de los empleados, si se están desempeñando bien, y lo que puede hacerse para mejorar el rendimiento, si es que está por debajo del promedio”.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es la fuente que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción, por ello se dice que la comunicación proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales.

2.11.2.2.3 La importancia de la comunicación interna en la gestión de las organizaciones.

“Actualmente las organizaciones están inmersas en un proceso de transición, evidenciado en el paso de la producción de masas y de la economía de mercado a las sociedades del conocimiento, basadas en la información y en la comunicación. Este profundo cambio de paradigma afecta, por supuesto, todos los aspectos del funcionamiento organizacional”. (Rojas Guzmán 2000:98)

El correcto funcionamiento de una empresa, ya sea grande o pequeña, está determinado por la estructura organizacional y cada una de sus partes.

2.11.2.3 Tipos de redes de comunicación en la organización

Por consiguiente, la dirección del mensaje señala el tipo de red seguido, las direcciones pueden ser *verticales* que se subdividen en descendente, ascendente y direcciones *horizontales*

a) Comunicación Vertical

Es toda comunicación que sube o baja a lo largo de la cadena de mando de la organización.

- a) *Descendente*: en una organización significa que el flujo se realiza de una autoridad superior a otra de menor nivel. Esta comunicación empieza con los mandos altos y fluye hacia abajo, pasando por los niveles administrativos, hasta llegar a los trabajadores de línea o al personal que no tiene actividades de supervisión. Su propósito básico es difundir, informar, dirigir, girar instrucciones y evaluar a los empleados, así como proporcionar información sobre las metas, las políticas de la organización a sus miembros y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño. No necesita ser oral o un contacto cara a cara.

- b) *Ascendente*: la comunicación fluye de un nivel inferior a un nivel superior en un grupo o una organización. La función básica es proporcionar retroalimentación o informar a los superiores de aquello que está ocurriendo en los niveles inferiores. Este tipo de comunicación incluye informes de avance, sugerencias, explicaciones, permite que los administradores conozcan lo que piensan los empleados sobre sus puestos y les permite obtener ideas sobre cómo pueden mejorar algunos aspectos. Normalmente se conoce opiniones de los empleados a través de los buzones de sugerencia, encuesta de actitudes, procedimiento de quejas, conversaciones superior etc.

b) Comunicación Horizontal o Lateral

Esta comunicación suele seguir el patrón del flujo del trabajo de la organización; ocurre entre miembros de grupos de trabajo o de diferentes departamentos y entre el personal de línea y el administrativo. Las comunicaciones horizontales frecuentemente son necesarias para ahorrar tiempo y facilitar la comunicación. De esta manera, evita el procedimiento, mucho más lento, de dirigir las comunicaciones por medio de la cadena de mando.

Las relaciones laterales, en algunos casos pueden ser formales, pero normalmente se crean de manera informal para hacer circuitos más cortos que los de la jerarquía vertical, la gente prefiere esta informalidad de comunicación a subir y bajar por la cadena más formal de mando, pero esta situación, también puede crear conflictos disfuncionales, por ejemplo, cuando los jefes se dan cuenta de que se han tomado decisiones o acciones sin su conocimiento.

2.11.3 Comunicación Efectiva

“La comunicación es el medio por el cual se transmiten las ideas y la información, en consecuencia, la comunicación efectiva sólo existe cuando la transmisión es clara y el receptor entiende el mensaje con la misma exactitud con que éste se envía, lo cual implica que es un proceso de doble vía y que no sólo es importante hablar sino escuchar (...). La comunicación efectiva se funda en el respeto y la igualdad entre las partes que se comunican de modo que se garantice una recepción clara” (Cane, 1997).

La comunicación efectiva debe ser importante para los gerentes por tres motivos: en primer lugar, la comunicación es esencial para los procesos administrativos de la planificación, la organización, la dirección y el control, además las políticas motivacionales se activan en razón del intercambio regular de información.

En segundo lugar, las habilidades efectivas para la comunicación pueden permitir que los gerentes aprovechen la amplia gama de talentos que existe en el mundo pluricultural de las organizaciones. En tercer lugar, es necesario que los gerentes pasen gran parte de su tiempo comunicándose con supervisores, empleados, clientes, proveedores ya sea vía telefónica, electrónica o directamente.

La comunicación efectiva con empleados, clientes, accionistas, vecinos de la comunidad y otros públicos es esencial para las buenas relaciones públicas. Las relaciones con la gente se establecen sólo al comunicarse con ellos. Cuando la comunicación es pobre, se obtiene como resultante malos entendidos y probablemente conflictos. Las barreras para compartir

exitosamente los pensamientos entre la gente de la industria, trabajo, la educación, comunidad y el gobierno, deben vencerse por medio de una más efectiva comunicación.

2.11.3.1 La comunicación con el personal

La comunicación con el personal es la parte más importante dentro las empresas. Un programa de comunicación debe iniciarse con una investigación adecuada. El no informar a los empleados sobre las políticas corporativas y el desarrollo que afectan sus intereses conduce a malos entendidos, falsos rumores y críticas. Si no se les informa de tales asuntos, los empleados pueden llegar a sus propias conclusiones, las cuales normalmente son falsas o escuchan a fuentes externas que pueden proporcionar información inadecuada.

El establecimiento de canales bilaterales, es esencial para que los empleados tengan la oportunidad de formular preguntas y hacer sugerencias a la gerencia. “Las buenas relaciones con una comunidad de la planta y el público en general, se originan con las buenas comunicaciones con los empleados. Una empresa no debe esperar el tener buenas relaciones con la comunidad si a sus empleados no se les informa o se les informa mal” (Moore, 1990).

Si existe fallas en la comunicación con los empleados pueden crear la inactividad del trabajador, ineficiencia, producción reducida, baja moral, y otros problemas de personal que afectan negativamente a las ventas, utilidades y a la imagen pública.

Una vez que los directivos adoptan la decisión de informar al personal implica la utilización de medios o técnicas de comunicación necesarios y las comunicaciones deberán incluir la dirección superior, la dirección intermedia y todos los niveles de supervisión.

2.11.3.2 Recursos o instrumentos para la comunicación interna

En el marco de esta investigación, se define como instrumento de comunicación interna al soporte físico del mensaje que desea transmitir el emisor al receptor; y se los clasifica en instrumentos de carácter oral, escrito o electrónico. Entonces para enviar los mensajes se

pueden utilizar afiches en un pizarrón o una circular por sector; en este caso el instrumento es de carácter escrito.

“También se puede utilizar un instrumento de carácter oral como es convocar a una reunión o dialogar con el personal, o emplear instrumentos de carácter electrónico como un e-mail para cada uno de los empleados”. (Kotler 2012:414)

En el marco de la teoría de la comunicación se pueden usar los términos soporte y herramienta como sinónimos de instrumento. Se describen a continuación algunos de los instrumentos más importantes utilizados para enviar mensajes internamente. Entre los instrumentos de carácter escrito se detallan:

- i) Notas internas: siempre son escritas y están dotadas de una manifiesta autoridad. Cada nota sólo debería tratar un asunto de forma clara y concisa, temas que pueden ir desde órdenes de trabajo hasta la convocatoria de reuniones, pasando por todo tipo de asuntos importantes y/o urgentes. Entre las ventajas de este soporte cabe destacar su fiabilidad, pues aporta la constancia de la comunicación por escrito; además, facilita su control posterior y permite la asignación de responsabilidades.
- ii) Cartas al personal: se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente, por ello, es aconsejable personalizarlas.
- iii) Circulares: se utilizan para comunicar los temas menos urgentes y que, generalmente, se corresponden con los aspectos sociales de la organización.
- iv) Carteleras internas: se colocan en un lugar de tránsito seguro del personal. Pueden contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información.

- v) Carteles o posters: se usan especialmente para concientizar al personal en torno a un aspecto de importancia estratégica para la organización (calidad, seguridad e higiene, sugerencias).
- vi) Boletín/periódico/publicación/revista institucional: un instrumento interno de este tipo informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia es que en ella confluye información de diferentes áreas. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además, la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por un lado, la valoración como persona y por otro, un sentimiento de pertenencia. Estas publicaciones se adecuan a los hábitos de lectura de cada cual y crean una cita periódica entre la redacción y el personal. Cuando se recibe en el domicilio vincula la institución con la célula familiar.
- vii) Buzones y programas de sugerencias: permiten que las ideas y conocimientos de los trabajadores de niveles inferiores, avalados por su experiencia directa en el puesto, lleguen a la dirección. El encargado de evaluarlas suele ser un comité de sugerencias, que podrá hacerlas verdaderamente operativas si su labor va refrendada por una política económica ligada a ella.
- viii) Informes: sirven para comunicar ideas e información, influir en la toma de decisiones, iniciar una acción determinada y/o persuadir respecto de un tema concreto.
- ix) **Manuales de procedimientos:** son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen información técnica, organizativa, histórica, etc. Ayudan a organizar y coordinar las actividades.
- x) Folletos: sobre temas particulares como por ejemplo la implementación de una nueva ordenanza, se deben diseñar sencillos y prácticos en el contexto de campañas de concientización interna.

2.11.4. Monitoreo de medios

El monitoreo tiene su origen en el ámbito económico, pues se define como el proceso continuo de recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, con base en los objetivos planteados en un programa o proyecto, que tiene como propósito descubrir

fortalezas y/o debilidades para establecer líneas de acción, permitiendo brindar correcciones y reorientaciones técnicas en la ejecución (Montero, 2008).

Tomando las sugerencias de Montero (2008) sostiene que el monitoreo busca alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Identificar fenómenos, movimientos y eventos sociales;
- b) Analizar tendencias, opiniones y declaraciones públicas;
- c) Observar agendas políticas, económicas y sociales;
- d) Analizar la información de la prensa;
- e) Dar seguimiento a sucesos.

El monitoreo de medios tiene estrecha relación con el análisis de contenido del comportamiento informativo, constituyéndose este en un instrumento de investigación académica, mercadotécnica y de planificación institucional, en herramienta de vigilancia de la sociedad civil, en una práctica de la acción ciudadana: el monitoreo de medios (Aceves, 2004).

2.11.4.1 Proceso del monitoreo

Para Montero (2008) existe ciertos parámetros que debe asumir el proceso del monitoreo de medios, para ello, describe los siguientes:

- Se recopila la información oficial, de medios impresos y electrónicos, de primera mano, de investigación, así como de cables informativos de agencias de noticias e Internet.
- Se captura y almacena en una base de datos centralizada, una vez concluida esta labor, al procesarla, cruzarla, referenciarla y en su caso analizarla, se genera información que, como se apuntó anteriormente es de vital valor para cualquier organización.

- El monitoreo tiende a ser integral, y para el caso de la materia de comunicación política, requiere de incorporar las formas más elementales por las cuales se revisa lo publicado en medios de comunicación impresos, electrónicos e Internet, para lo cual se debe estar en posibilidad de acopiar la mayor cantidad de notas que se transmitan por dichos medios.
- Acumula la mayor cantidad de datos y dependiendo de la forma en que estos sean presentados o sistematizados, será la calidad de la información que se genere para una organización, sin embargo, el simple seguimiento permite tener elementos de riesgos que pueden ser detonantes de crisis.

2.11.5. Protocolo comunicacional

El protocolo está considerado como una importante herramienta de comunicación estratégica (...) instrumento que ordena los actos, forma parte de las estrategias y tácticas de la comunicación institucional, así como de la corporativa y de las organizaciones (García de Quevedo & Herrero, 2010, pág. 15).

En tanto, los protocolos de comunicación instituyen los parámetros que determinan cuál es la semántica y cuál es la sintaxis que deben emplearse en el proceso comunicativo en cuestión. Las reglas fijadas por el protocolo también permiten recuperar los eventuales datos que se pierdan en el intercambio (Gardey & Porto, 2022).

Por tanto, para la presente investigación se asume el protocolo como el instrumento direccional que permita orientar el proceso comunicativo y funcional de un área en particular, mediante el cual se suministre información procedimental, de análisis y síntesis de la información obtenida.

2.11.5.1. Manual comunicacional

La instauración de un manual de comunicación interna está dirigido a todo el equipo humano interno de una organización, el cual viene a constituirse en un documento que sirve como

referencia para todos los departamentos, prácticamente es el mensaje que se está lanzando a todo el equipo de trabajo de quién y cómo es la empresa (Martínez Y. , 2021).

Los elementos que deben cotejarse para la construcción de un manual de comunicación, son los siguientes:

- Historia
- Misión
- Visión
- Valores y principios
- Slogan
- Organigrama
- Cultura organizacional

Además, la autora sugiere que, una vez obtenida la información, se propone proceder a la estructuración de los siguientes apartados:

- a) Resumen Ejecutivo
- b) Estudio del entorno
- c) Objetivos
- d) Estrategias
- e) Calendario
- f) Evaluación y seguimiento

Por otra parte, es posible considerar a Villafañe (1999) quien agrupa el contenido de un manual de comunicación, dividido en cinco capítulos bajo el siguiente orden:

1. Plan estratégico de Imagen Corporativa
2. Dirección de Comunicación
3. Normas generales de comunicación
4. Mapa de público

5. Plan Anual de Comunicación

Mencionado modelo constituye una propuesta explícita, en la cual se detalla de manera conceptual y funcional cada uno de los elementos por los que debe estar compuesto el documento de gestión, a la vez combina orgánicamente la teoría con la práctica comunicativa y reconoce la comunicación como elemento estratégico de gestión empresarial, reconociendo su relación con vectores intangibles como la imagen, la identidad y la cultura organizacional (García, 2017).

Por otra parte, es posible considerar otro formato de un Plan de Manual de Comunicación propuesto por Villafañe (1999) planteando nueve componentes:

1. Situación: identificar qué es lo que se quiere resolver, (caso de crisis) realizar (nuevo convenio, ayuda a la comunidad), reforzar o mejorar (relaciones de los empleados).
2. Objetivo: definir los objetivos en función de lo que se desea lograr. Para cada objetivo habrá una o más estrategias, uno o dos mensajes y por consiguiente diferentes tácticas.
3. Público: reconocer a qué público queremos llegar, (puede ser más de un público meta) si es un plan de comunicación interna, el público meta serán los empleados de la empresa.
4. Estrategias: lo que en teoría se realizará al cumplir el objetivo. Por ejemplo, integración de todos los empleados. (Puede ser más de una estrategia por objetivo)
5. Mensajes: mensajes claros que se utilizarán para acompañar las estrategias y poder cumplir con los objetivos; estarán presentes en las tácticas a realizar.
6. Tácticas: las acciones debidamente detalladas que se realizarán para poder llegar al objetivo. Por ejemplo, día de campo familiar, juegos de football entre departamentos.
7. Cronograma/Calendario: fechas específicas a realizar cada una de las estrategias con sus tácticas. Fecha de inicio y fin del plan. De esta forma será de manera ordenada y se obtendrá un mayor resultado.
8. Presupuesto: con cuanta disposición de efectivo se contará para realizar una a una las tácticas.
9. Evaluación: al concluir el plan de comunicación, se deberá evaluar los resultados, cuáles han sido las dificultades y que cosas hay que mejorar.

2.12. Proceso de intervención institucional

2.12.1. Diagnóstico interno

El presente capítulo expone el análisis de la organización interna, asumiendo el diagnóstico de los procesos comunicacionales, para dicho propósito se asumió la técnica de observación, contando con una boleta de calificación, mediante el cual se pudo conocer la situación actual, para ello, se toma en cuenta la evaluación de categorías organizativas, tomando en cuenta los siguientes tópicos de interés:

- a) Gestión y Organización
- b) Comunicación
- c) Comunicación Organizacional
- d) Monitoreo

En el contexto de la presente investigación, el análisis de organización interna desde la perspectiva comunicacional, referida a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento del personal que trabaja en el área de comunicaciones dentro el Ministerio de Defensa.

2.12.1.1. Gestión y Organización

La Gestión y Organización se constituye en elementos centrales que demuestran la actual situación de la organización interna, en cuanto a criterios administrativos y dirección del mismo, por tanto, de acuerdo a la valoración realizada, se logró obtener el siguiente resultado:

Tabla 1

Evaluación de los procesos de Gestión y Organización

	Detalle de evaluación	No lo presenta	Deficiente	Regular	Aceptable	Bueno	Muy bueno
	<i>GESTIÓN - ORGANIZACION</i>						
01	Misión institucional				3		
02	Visión institucional				3		
03	Definición de objetivos y políticas				3		
04	Valores, principios y filosofía				3		
05	Estructura organizacional				3		

Nivel de Rendimiento 0= No presenta / 1= Deficiente / 2= Regular / 3= Aceptable / 4= Bueno / 5= Muy Bueno

Fuente: Elaboración propia con base al Anexo N° 1.

Con base en la evaluación realizada a la organización interna del área de Comunicación y la institución que la ampara, fue posible obtener una calificación de aceptable a los diferentes elementos organizacionales.

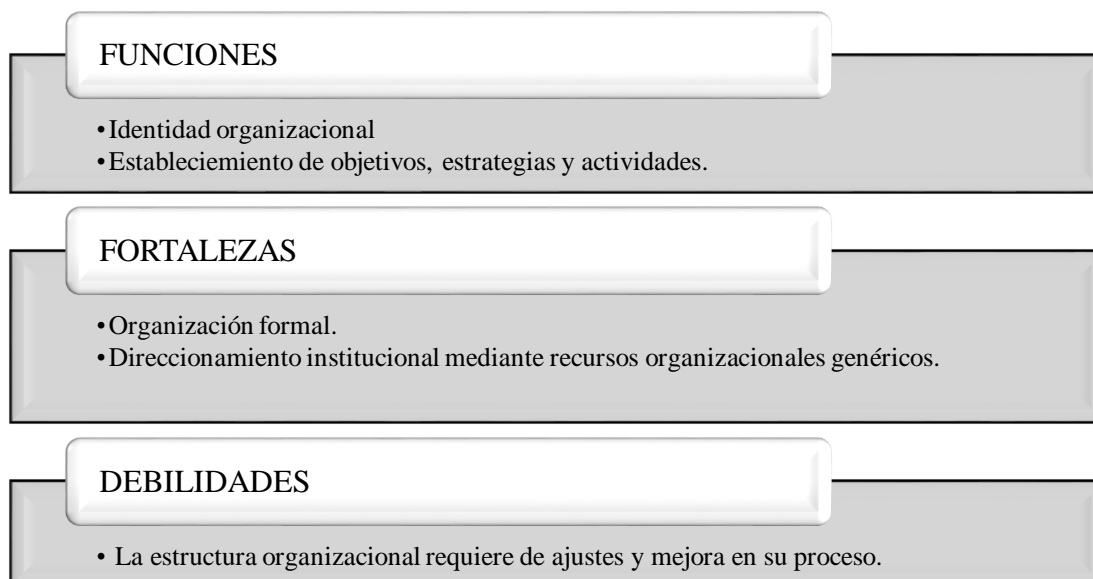
Inicialmente se observó los elementos inherentes a los recursos de organización como la misión y visión, aspectos verificados de su existencia y que fueron descritos en un apartado anterior, por otro lado, también queda claro de la proyección de objetivos estratégicos que guían a dicha institución del Estado Plurinacional de Bolivia.

En lo que corresponde a la estructura organizacional, la misma tiene una calificación de aceptable, debido a que su organización interna requiere de mejoras continuas para el adecuado funcionamiento de las distintas áreas y el buen desempeño del personal que la conforma.

Bajo este marco de ponderación, fue posible construir el siguiente elemento referencial que distingue entre las fortalezas y debilidades encontradas en cuanto lo que refiere la gestión de organización:

Figura 7

Fortalezas y debilidades en la gestión y organización



Fuente: Elaboración propia.

Después de analizar los elementos organizacionales que rigen a la institución objeto de estudio, es posible considerar que la misma si tiene formalidad organizacional, sabiendo que “la formalidad va a depender del grado de desarrollo de la empresa y que esta actividad va a evolucionar y ser más sofisticada dependiendo de su etapa de vida” (Elbana, 2008).

Por tanto, con base a los antecedentes evaluados y considerados, es posible sostener que la misma, por el momento si tiene un importante avance en materia de direccionamiento organizacional, si bien, es posible mejorar los elementos como la visión y misión, los actuales de alguna manera son ideales y cumplen con el objetivo que persigue la aplicación de este tipo de recursos, los cuales son necesarios al momento de identificar el perfil institucional del ente.

2.12.1.2. Comunicación

Evaluar el proceso comunicacional interno dentro la unidad a cargo de la misma, permitió identificar los elementos que conforman a la misma, además de ponderar acerca de los distintos factores de la funcionalidad, obteniendo el siguiente resultado.

Tabla 2

Evaluación del proceso comunicacional

	Detalle	No lo presenta	Deficiente	Regular	Aceptable	Bueno	Muy bueno
06	Departamentalización del área				3		
07	Objetivos definidos claramente			2			
08	Políticas comunicacionales internas			2			
09	Funciones establecidas objetivamente			2			
10	Procesos comunicacionales adecuados			2			
11	Formas de comunicación establecidas		1				
12	Interpretación de la comunicación			2			

Nivel de Rendimiento 0= No presenta / 1= Deficiente / 2= Regular / 3= Aceptable / 4= Bueno / 5= Muy Bueno

Fuente: Elaboración propia con base al Anexo N° 1.

De acuerdo a la ponderación anterior, es posible destacar la independencia que tiene la Unidad de Comunicación del Ministerio de Defensa, la cual cuenta con una propia estructura interna y tiene definido las funciones que debe cumplir las distintas áreas que la componen.

Asimismo, es oportuno destacar que los desafíos que tiene dicha unidad, se reflejan en mejoras en los objetivos como las políticas institucionales ejercidas dentro la misma, como también, los procesos en los cuales confluye el aprovechamiento de una buena comunicación interna, siendo que por el momento se valoró a las mismas como regulares.

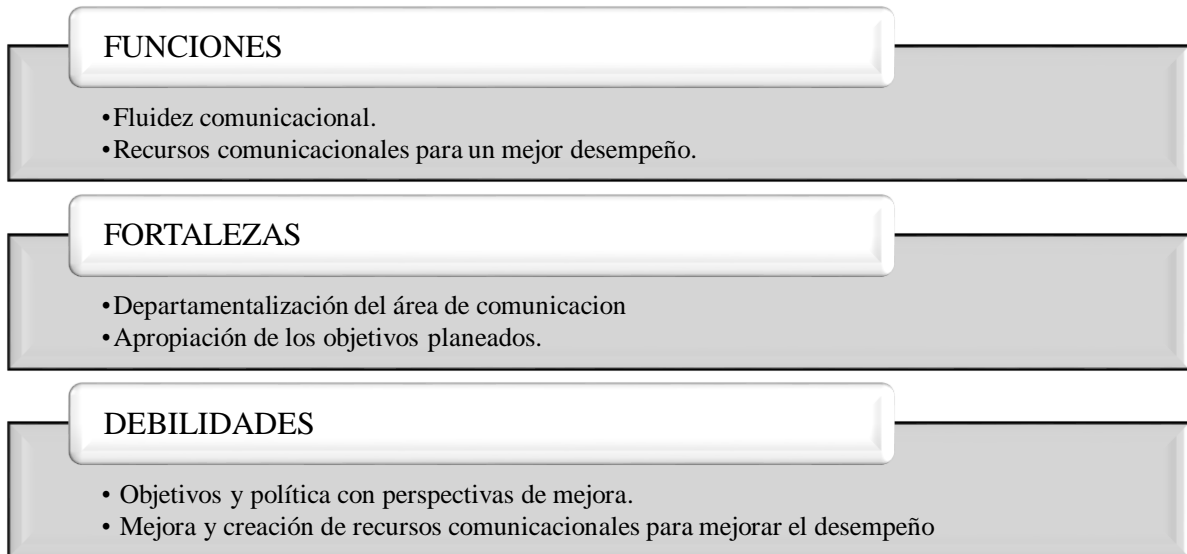
En tanto, las formas de comunicación establecidas dentro la organización interna de la unidad, se concentran estrictamente en canales de comunicación directa, intranet y whatsapp, empero, un problema detectado en la misma es la ausencia de manuales o protocolos que permitan contar con una guía procedimental, situación que adolece y afecta a toda la estructura organizativa.

Dicha situación de inexistencia de protocolos y manuales provoca que la comunicación dentro la misma sea regular, por ello, la necesidad de concentrar el interés en encontrar soluciones a dichas necesidades, buscando y permitiendo el adecuado funcionamiento de dicha área.

Tomando en cuenta los antecedentes anteriormente descritos, es importante destacar lo siguiente:

Figura 8

Fortalezas y Debilidades del proceso comunicacional



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la ponderación de resultados, es posible evidenciar que una de las fortalezas que posee la Unidad de Comunicación del Ministerio de Defensa, resalta de alguna manera la disposición que tiene la misma en lograr mejoras internas y proyecciones de soluciones que busquen un adecuado direccionamiento de la misma, para ello, tiene la oportunidad de los trabajadores que cumplen labores en generar contribuciones destinadas al fortalecimiento funcional de dicha organización.

Es por ello, la posibilidad de propiciar una propuesta dirigida al mejoramiento del área y las funciones, para ello, dando lugar a recursos comunicacionales que permitan lograr alcanzar los objetivos pretendidos, dejando una base de referencia para dicha unidad, mediante el cual se puede acceder a procedimientos que guíen el accionar del personal en sus distintas funciones y responsabilidades.

2.12.1.3. Comunicación Organizacional

Conformar un ente organizado, más aún, en instituciones del Estado requieren de forjar una comunicación optimizada, la cual cumpla con los propósitos centrales y la cual cuente con mecanismos oportunos que permita alcanzar el propósito de cada área y funcionalidad encomendada, para ello, fue importante analizar y valorar la situación de la comunicación organizacional interna.

Tabla 3

Evaluación de la Comunicación Organizacional

	Detalle	No lo presenta	Deficiente	Regular	Aceptable	Bueno	Muy bueno
13	Fluidez en la transmisión de la información			2			
14	Perspectiva mecanicista canal y transmisión del mensaje			2			
15	Red de comunicación interna				3		
16	Recursos para una comunicación operativa			2			
17	Recursos para comunicación corporativa				3		
18	Comunicación vertical				3		
19	Comunicación horizontal			2			
20	Comunicación efectiva			2			
21	Recursos o instrumentos comunicación interna			2			

Nivel de Rendimiento 0= No presenta / 1= Deficiente / 2= Regular / 3= Aceptable / 4= Bueno / 5= Muy Bueno

Fuente: Elaboración propia con base al Anexo N° 1.

Después de considerar los elementos que conforman la comunicación organizacional en la Unidad de Comunicación del Ministerio de Defensa, es posible destacar, la fluidez comunicativa tiene una calificación de regular debido a la ausencia de algunos recursos que

puedan contribuir al fortalecimiento de la misma, la cual está estrechamente ligada con el indicador de recursos o instrumentos de comunicación interna, donde la falta de manuales que puedan guiar el proceso del trabajo desempeñado, vienen a ser un desafío para la organización y por ende para su personal, mediante el cual se pueda acceder a un producto de carácter comunicacional.

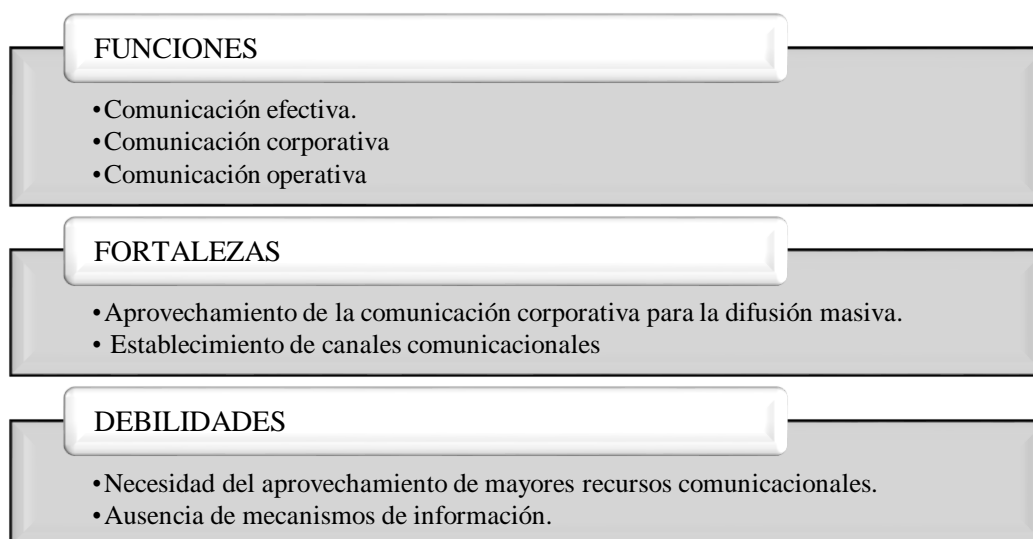
Asimismo, se confirma la existencia de un mecanismo mecanicista dentro la organización interna en la Unidad de Comunicación, debido al establecimiento concreto de canales mediante el cual se dirige la información y la transmisión del mensaje hacia el conjunto del personal.

Por otra parte, se evidencia un importante avance en cuanto la comunicación corporativa, debido a la generación de distintos recursos de información, como ser revistas digitales y reportajes, mismo que son aprovechados y difundidos mediante el sitio web que posee la institución.

Por tanto, es posible concentrar las siguientes apreciaciones plasmadas en la siguiente figura:

Figura 9

Fortalezas y Debilidades de la comunicación organizacional



Fuente: Elaboración propia.

Con base a la ilustración anterior, es posible sostener que la comunicación organizacional en la Unidad de Comunicación del Ministerio de Defensa, tiene el reto central de asumir mejoras y el aprovechamiento de recursos, mediante el cual se pueda consolidar una efectiva comunicación, debido a que todavía se encuentra debilidades para alcanzar una comunicación e información fluida dentro la organización.

2.12.1.4. Monitoreo de medios

El Área de monitoreo de medios es una subunidad dependiente de la Unidad de Comunicación del Ministerio de Defensa, considerar el análisis de la misma se constituye en referente necesario que permita generar mejoras oportunas para su buen desempeño interno, para ello, es posible valorar los siguientes elementos:

Tabla 4

Evaluación del Monitoreo de Medios

	Detalle	No lo presenta	Deficiente	Regular	Aceptable	Bueno	Muy bueno
22	Recolección de datos cuali-cuantitativos			2			
23	Análisis de contenido				3		
24	Procesos establecidos para el monitoreo	0					
25	Protocolo informativo	0					
26	Protocolo funcional	0					
27	Manual comunicacional	0					

Nivel de Rendimiento 0= No presenta / 1= Deficiente / 2= Regular / 3= Aceptable / 4= Bueno / 5= Muy Bueno

Fuente: Elaboración propia con base al Anexo N° 1.

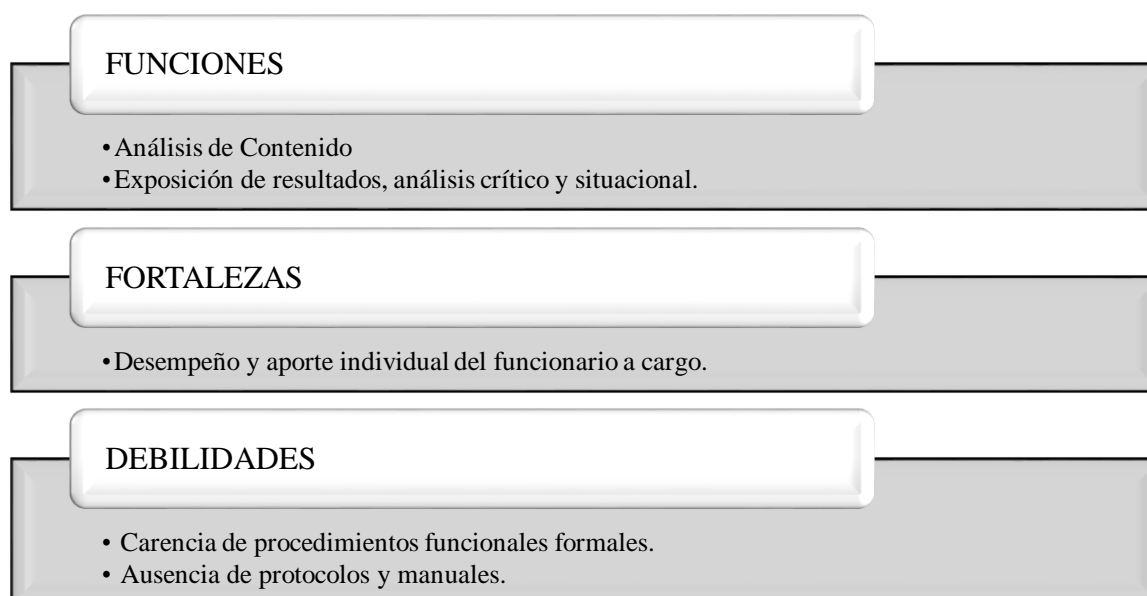
Considerando el análisis del monitoreo de medios, es posible sostener que dicha subunidad requiere de mejoras y la incursión de recursos como mecanismos que permitan efectivizar su función, es ahí, donde la recolección de datos requiere un mejor tratamiento estadístico y referencial, el cual permita conocer de manera sintética el acontecimiento y desenlace de

dicha labor. Los esfuerzos que se otorgan al análisis de contenido solo se centran en el desempeño y aporte del personal a cargo, dejando de lado, la posibilidad de propiciar un direccionamiento oportuno a dicha función y responsabilidad, mediante la apropiación de mecanismos que guíen su proceso de intervención, análisis de contenido, y exposición de los hallazgos obtenidos, el cual podrá ser estructurado mediante soluciones destinadas a resolver dicha necesidad.

Por tanto, se evidencia la ausencia de procesos establecidos, como la inexistencia de protocolos o manuales que permitan ejercer un desempeño centrado y objetivo en directrices consolidadas dentro dicha organización, motivos por el cual se busca resolver dichas falencias.

Figura 10

Fortalezas y Debilidades en el Monitoreo de medios



Fuente: Elaboración propia.

Es posible destacar que la fortaleza detectada en dicha subunidad se centra en el personal que viene asumiendo responsabilidad y cargos funcionales en la misma, debido a que su aporte a dicha labor viene a propiciar resultados que dan respuesta a dichos requerimientos buscados

dentro la misma, pero que están sujetos a la discrecionalidad y creencias individuales para la generación de reportes entre otros informes.

Por tanto, existe muchas más debilidades dentro esta subunidad, debido a la carencia o inexistencia de distintos recursos como protocolos o manuales de comunicación procedimental, mediante el cual permita contribuir al desempeño de la labor ejercida por el personal de turno dentro dicha área.

2.13. Sección Propositiva

Una rama y actividad progresiva suscitada en las últimas décadas se refleja en el análisis de los medios de comunicación, procesos comunicativos y su influencia del mensaje en los públicos a los cuales se dirige, ahí resalta la importancia que viene a cumplir en la actualidad el papel del monitoreo.

Los medios de comunicación constituyen una ventana para percibir una realidad y por ende, la rápida difusión de un mensaje –la cual puede componerse de imágenes, texto y videos- es información necesaria para analizar, evaluarla y considerarla para su monitoreo, debido a las repercusiones que se genera mediante ella. Actualmente, se identifican y priorizan sucesos o temas a los que se exponen los altos mandos jerárquicos, siendo que son una mirada pública del día a día.

Por tanto, la labor del monitoreo de medios, es sin duda, una responsabilidad comunicativa de interés para las instituciones públicas que la requieren, sobre todo de mandos jerárquicos que necesitan contar con la información suficiente para asumir postura, decisiones y futuras acciones dentro el campo comunicacional interno y externo, es por ello, la imperiosa necesidad del fortalecimiento de la Unidad de Comunicación Social del Ministerio de Defensa, concretamente el Área de monitoreo, quienes requieren de elementos organizacionales comunicacionales que refuercen la labor en las funciones encomendadas, para ello se considera la estructuración de un protocolo.

La construcción de un protocolo, el cual guarde parámetros y procesos de información y comunicación asumidos en el Área de monitoreo, contribuirán a mejorar la labor, y contar con un direccionamiento objetivo, claro y oportuno, donde tras transcurrir las gestiones, el cambio de mando o simplemente la modificación de personal del área, no provocarán modificaciones arbitrarias que obstruyan o generan una barrera comunicacional, de tal manera, la organización misma se beneficia con este tipo de propuestas operativas que solo buscan efectivizar la labor del profesional en comunicación social.

2.13.1. Objetivos de la propuesta

2.13.1.1. Objetivo Central

Estructurar un protocolo que oriente el accionar comunicacional del Área de monitoreo centrado en identificar, seleccionar, transmitir y sintetizar la información de interés para el Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia.

2.13.1.2. Objetivos complementarios

- Determinar los medios y/o canales comunicacionales destinados para la cobertura de monitoreo.
- Clasificar la información pertinente de las distintas áreas de cobertura y monitoreo.
- Describir los elementos comunicacionales de estructura, presentación y selección de información monitoreada.
- Conocer los procesos y canales para asumir el envío de información dentro el proceso de monitoreo.

2.13.2. Alcances de la propuesta

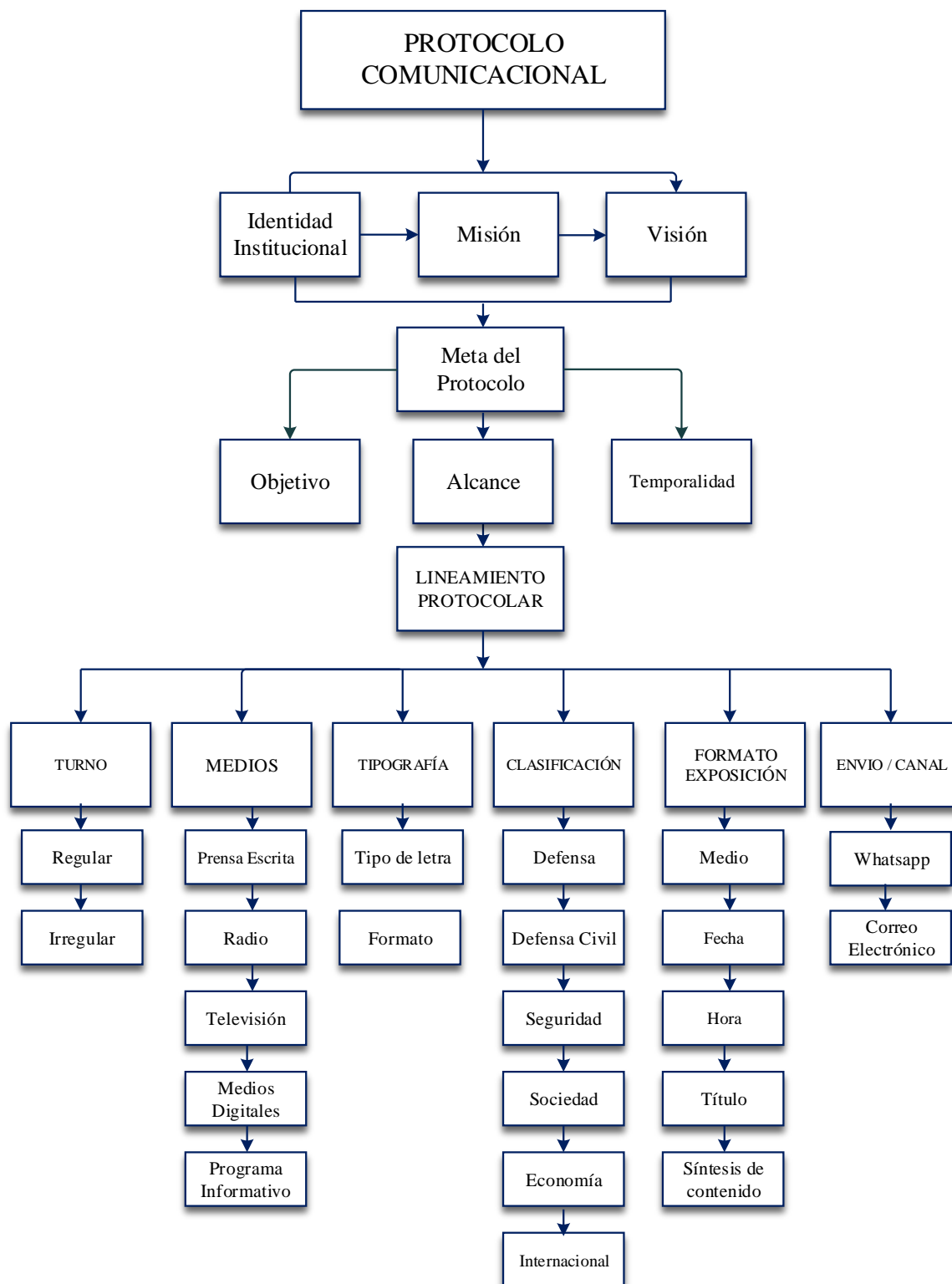
- El alcance del monitoreo de medios corresponde exclusivamente para el personal jerárquico del Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia.
- El protocolo se caracteriza por plantear procesos, formas de exposición y presentación desde la actividad del responsable de dicha área.
- La ratificación del protocolo servirá únicamente y de manera exclusiva para la Unidad de Comunicación Social –área de monitoreo- del Ministerio de Defensa, del Estado Plurinacional de Bolivia.

2.13.3. Esquematización de la propuesta

A continuación, se expone el contenido de la propuesta instaurada para el Área de monitoreo de la Unidad de Comunicación Social del Ministerio de Defensa:

Figura 11

Esquema de la propuesta Protocolo Comunicacional de Monitoreo



Fuente: Elaboración propia.

2.13.4. Protocolo Comunicacional

2.13.4.1 Denominación

PROTOCOLO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA DE MONITOREO DE MEDIOS

2.13.4.2 Identidad Institucional

El Ministerio de Defensa Nacional es el Organismo Político y Administrativo de las Fuerzas Armadas, además es el representante legal de la Institución Armada, ante los Poderes Públicos.

La **Misión** del Ministerio de Defensa es:

“Gestionar y administrar los recursos de las Fuerzas Armadas para el cumplimiento de su misión constitucional, coordinado y promoviendo a la vez, acciones de seguridad y defensa, lucha contra el contrabando, gestión de riesgos de desastres y apoyo al desarrollo integral del Estado Plurinacional de Bolivia, bajo los principios de transparencia, legalidad y disciplina””.

La **Visión** del Ministerio de Defensa es:

“En el año 2020 somos una entidad modelo en la gestión pública orientada a resultados, reconocida por la implementación de políticas de seguridad y defensa, lucha contra el contrabando, acciones de apoyo al desarrollo integral y la administración de la gestión de riesgos de desastres en coordinación con las Fuerza Armadas y los diferentes niveles del Estado”.

La Unidad de Comunicación del Ministerio de Defensa tiene como objetivo definir, desarrollar, ejecutar y evaluar políticas y estrategias en comunicación externa e interna,

mediante la generación de herramientas y elementos comunicacionales orientados a informar y promover una imagen favorable de la institución a los medios de comunicación, el entorno relevante y el público en general.

Entre las funciones que debe realizar la Unidad de Comunicación Institucional están: Brindar apoyo informativo al Ministro de Defensa, Viceministros, Directores Generales y Jefes de Unidad de esta Cartera de Estado; Analizar, registrar y sistematizar la información referida al Ministerio de Defensa; Clasificar el material difundido en los medios de comunicación social, realizando el seguimiento y edición de resúmenes escritos en los que se dará esquemáticamente cuenta de los contenidos; Reflejar la tendencia informativa generando una alerta temprana que conduzca a tomar acciones oportunas y Generar diariamente reportes para conocer las tendencias y el manejo informativo mediático.

2.13.4.3. Meta propositiva

2.13.4.3.1 Objetivo

El presente documento tiene como principal objetivo el de uniformar la elaboración y posterior presentación del Monitoreo de Medios, en relación al tipo de información, formato y horarios para el uso correcto y la distribución interna a las autoridades de esta Cartera de Estado.

2.13.4.3.2 Alcance

Este documento se aplica a la elaboración del Monitoreo de Medios, que es generado diariamente por la Unidad de Comunicación Social del Ministerio de Defensa, siendo de cumplimiento obligatorio para las servidoras y servidores públicos encargados de la misma.

2.13.4.3.3 Temporalidad

El Monitoreo de Noticias será elaborado para ser entregado en los siguientes horarios:

- Monitoreo N.º 1 a horas 08:30
- Monitoreo N.º 2 a horas 12:30
- Monitoreo N.º 3 a horas 18:30
- Monitoreo N.º 4 a horas 21:30

2.13.4.4 Lineamiento

El presente documento se constituye en un marco referencial destinado a las servidoras y servidores públicos de la Unidad de Comunicación Social del Ministerio de Defensa, a fin de uniformar la elaboración y posterior presentación del Monitoreo de Medios.

El **Monitoreo de Medios**, es una técnica mediante la cual se realiza el seguimiento y archivo de la performance mediática de un tema, una persona, una organización en medios impresos, televisivos, radiales y digitales, ya sean estos de alcance regional, nacional, local o internacional, para su posterior análisis cuantitativo y cualitativo.

2.13.4.1 Fuentes

Las fuentes a las que se recurrirá para realizar el Monitoreo de Noticias serán todos los periódicos impresos y digitales, radios, canales de televisión, agencias de noticias, medios de comunicación digitales, páginas de Facebook y Twitter de medios de comunicación, blocks de noticias a nivel nacional e internacional.

- a) Prensa escrita:** es el conjunto de publicaciones impresas en papel que tienen como objetivo informar y entretener a la sociedad. Dentro de la prensa escrita podemos encontrar desde publicaciones diarias dedicadas a la información de la actualidad hasta cómics y fanzines de todo tipo. Los periódicos de información diaria conforman la variedad de prensa escrita de mayor difusión. Se publican a diario y ofrecen información general sobre temas como política, sociedad,

deportes, cultura, etcétera. Existen también publicaciones más espaciadas en el tiempo (semanales, mensuales)

- b) **Radio:** es un medio de difusión masivo que llega al radio-escucha de forma personal, es el medio de mayor alcance, ya que llega a todas las clases sociales, establece un contacto más personal, porque ofrece al radio-escucha cierto grado de participación en el acontecimiento o noticia que se está transmitiendo.
- c) **Televisión:** es uno de los medios de comunicación más importantes que ha existido y esto es así debido a que gracias a su gratuidad como también a su fácil acceso permite que millones de personas de todo el mundo puedan recurrir a él inmediata y fácilmente, cuya importancia radica en el hecho de que permite conocer noticias, entretiene y utiliza lenguajes accesibles.
- d) **Medios Digitales:** se pueden crear, visualizar, distribuir, modificar y preservar en dispositivos electrónicos digitales. Ejemplos de medios digitales incluyen software, imágenes digitales, video digital, páginas web y sitios web, redes sociales en Internet, audio digital como MP3. Los medios digitales contrastan frecuentemente con los medios impresos, tales como libros impresos, periódicos y revistas, y otros medios de comunicación tradicionales o análogos.
- e) **Programa Informativo:** es un programa de televisión o radio en el que se cuentan noticias de interés público. Existen distintos formatos de informativos, que, en líneas generales, se corresponden con los géneros tradicionales del periodismo escrito, tales como la noticia, el reportaje o la entrevista, donde se destacan algunos de ellos como el Telediario o informativo diario, noticiario o noticiero.

2.13.4.2. Clasificación temática

La temática, de acuerdo a la coyuntura informativa diaria, que debe incluir el Monitoreo Noticioso debe estar comprendido en las siguientes áreas generales de información:

Defensa: comprende información relacionada directamente con el Ministerio de Defensa, con el Ministro de Defensa, Viceministros de Cooperación al Desarrollo Integral, Viceministerio de Lucha Contra el Contrabando, Fuerzas Armadas y Empresas Descentralizadas.

Ejemplos:

MEDIO: EL DIARIO

INTERPELARÁN A MINISTROS MURILLO Y LÓPEZ EL 17

El Pleno de la Asamblea Legislativa Plurinacional (ALP) reprogramó para el 17 de enero próximo las interpelaciones a los ministros de Gobierno, Arturo Murillo, y de Defensa, Luis Fernando López, quienes ayer debían brindar información acerca de las intervenciones policiales en Yapacaní, Montero, Sacaba y Senkata. Durante la sesión ordinaria de la ALP de este sábado, se leyeron las cartas de los ministros Murillo y López, que solicitaron la reprogramación de los actos interpelatorios, debido a que ambas autoridades debían cumplir, por separado, actividades previstas en sus agendas oficiales. En atención a las solicitudes, la presidenta de la ALP, senadora Eva Copa, decretó la postergación de las interpelaciones para el 17 de enero.

MEDIO: LOS TIEMPOS

GOBIERNO DICE QUE MILITARES Y POLICÍAS SEGUIRÁN PATRULLAJES; REPORTAN VIGILIAS EN EL TRÓPICO

Los patrullajes conjuntos entre la Policía y las Fuerzas Armadas en las calles del país continuarán hasta después del 22 de enero, confirmó el ministro de la Presidencia, Yerko Núñez, que aseguró que esta movilización garantizará la pacificación del país. Pero la presencia de militares continúa causando malestar, sobre todo en el trópico de Cochabamba, donde los productores de coca afines al expresidente Evo Morales instalaron al menos siete vigilias en la carretera. "Éstos son patrullajes rutinarios que consideramos que se deben hacer permanentes para luchar contra el terrorismo, para lograr consolidar la pacificación de Bolivia, la estabilización de la democracia", dijo Núñez.

Defensa Civil: comprende información relacionada al Viceministerio de Defensa Civil, desastres naturales como inundaciones, riadas, granizadas, deslizamientos, lluvias, otro tipo de desastres que puedan ocurrir en el territorio nacional y alertas climatológicas de SENAMHI.

Ejemplos:

MEDIO: NUEVO SUR TARIJA

GOBERNACIÓN REALIZARA EVALUACIÓN DE LOS DAÑOS QUE OCASIONARON LAS RIADAS EN LOS PASADOS DÍAS

El Secretario de la Gobernación, Richard Flores Márquez, manifestó que en los pasados días por las crecidas de los ríos habrían afectado diferentes zonas del departamento, las más afectadas serían San Andrés, Tomayapo, Paicho y San Lorenzo, donde se estaría coordinando con las autoridades locales para hacer una evaluación de las zonas afectadas. “Estuvimos desplegando a la Secretaría de Medio Ambiente y la Dirección de Riesgos, para que puedan coordinar con las autoridades locales y podamos coordinar de manera conjunta ayudar a las personas damnificados”, explicó Flores. Además, señaló que se hizo el desembolso de 500 mil bolivianos para la Sub Gobernación de Cercado, para que mover equipo pesado a los lugares críticos, a su vez, dijo que se estaría desplegando equipo técnico de las secretarías y direcciones para acompañar la evaluación que pueda hacer los gobiernos municipales de los lugares afectados.

MEDIO: PAGINA SIETE

ALERTA HIDROLÓGICA CONTINUARÁ EN TRES DEPARTAMENTOS

El Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología (SENAMHI) informó que la alerta naranja hidrológica se mantendrá hasta el 14 de enero en los departamentos de Potosí, Chuquisaca y Tarija. En los tres departamentos mencionados se registrarán lluvias y tormentas eléctricas, que se mantendrán de moderadas a temporalmente fuertes con montos acumulados de agua entre los 15 y 40 milímetros. A base de este aviso se emitió una alerta para que el sector agropecuario tome previsiones con la limpieza de zanjas, llevar a los animales a áreas seguras, como zonas altas y/o poco inundadas; y coordinar con las instancias pertinentes para la adquisición de insumos agropecuarios. Esto debido a que existe “riesgo de afectación en sus cultivos por anegamiento de suelos que pueden tener impacto en los sembradíos, la actividad ganadera y avícola en las zonas próximas a los lugares de la alerta”.

Seguridad: comprende información relacionada a información generada por el Ministerio de Gobierno, la Policía Boliviana, Fiscalía del Estado, Poder Judicial, hechos delictivos, hechos de narcotráfico y seguridad del Estado.

Ejemplos:

MEDIO: EL DIARIO

PROCESO DE CALIFICACIÓN A GENERALATO NO FUE SANEADO

La calificación de coroneles para ascensos a general de la Policía Boliviana correspondiente a la gestión 2019, no cumplió con el proceso de saneamiento de irregularidades, tal como dispuso el Consejo Superior de Recursos Humanos, en el Primer Punto de la Resolución Administrativa N° 12/2019 con relación a convocatoria iniciada en diciembre del 2019. “Primero: Disponer el saneamiento del proceso de postulación al Ascenso al Grado de General Gestión 2019, hasta la etapa de extracto profesional a los postulantes; a cargo de la Dirección Nacional de Personal a través de sus Departamentos correspondientes, para el saneamiento de la evaluación y calificación”, señala el documento al que tuvo acceso EL DIARIO. Al respecto, la diputada de UD, Lourdes Millares, afirmó que nuevamente el país y la Policía están perdiendo una oportunidad de validar la selección y designación (de generales) que contribuyan con la reestructuración de la institución del orden.

MEDIO: OPINIÓN

MINISTRO MURILLO PIDE A LA POLICÍA REUNIRSE CON LÍDERES DE RJC PARA PONER LAS "COSAS CLARAS"

El ministro de Gobierno, Arturo Murillo, explicó hoy que pidió a la Policía que se reúna con los líderes que conforman la Resistencia Juvenil Cochala (RJC) para "agradecerles" por lo realizado en los conflictos y para poner las "cosas claras" sobre la función que cumple la entidad verde olivo. "Le he dado instrucciones al comandante de la Policía para que busque a toda esta gente, a líderes de estos grupos (RJC) y les diga que Cochabamba agradece, pero es importante que seamos claros, pues no podemos permitir violencia de ningún lado, esa gente fue útil para esta ciudad. No vamos a permitir que de ahí saltemos a tener milicias o gente que crea derecho de ser eso, no va a suceder", indicó Murillo.

Política: comprende información relacionada al acontecer político del país que tiene como principales fuentes al Gobierno Central, gobiernos departamentales, gobiernos municipales, Cámara de Senadores, Cámara de Diputados, Órgano Electoral Plurinacional, comités cívicos, partidos políticos, alianzas políticas, agrupaciones ciudadanas, organizaciones sociales, organizaciones sindicales, analistas y opinadores políticos.

Ejemplos:

MEDIO: EL DIARIO

"MENSAJE PRESIDENCIAL SERÁ SOBRE PILARES DE PACIFICACIÓN"

El mensaje que ofrecerá la presidenta constitucional Jeanine Añez, el próximo 22 de enero, se enfocará en los pilares del Gobierno, que logró la pacificación, luego de jornadas violentas que se vivió en país en octubre y noviembre de 2019, informó ayer el ministro de la Presidencia, Yerko Núñez. "Va a ser un mensaje sobre los pilares de este Gobierno, que es nuestra tarea de consolidar la pacificación en la cual hemos avanzado muchísimo, en estabilizar la democracia, vamos a hablar sobre la economía del país, cómo está mejorando y como hemos recibido económicamente a Bolivia", informó Núñez ayer, en una entrevista con Radio Panamericana.

MEDIO: ERBOL

CAMACHO NO DESCARTA ALIANZA CON MESA: "PRIMERO ESTÁ BOLIVIA"

El exlíder cívico, Luis Fernando Camacho, al ser consultado sobre una posible alianza con el candidato y líder de Comunidad Ciudadana, Carlos Mesa, no descartó esta posibilidad y afirmó que más allá de los intereses personales, primero esta Bolivia. "Yo creo que cuando se trata de Bolivia, primero está Bolivia antes que cualquier interés personal y eso es lo importante que hay que tener, no solamente como binomio nuestro, sino de todos los binomios: la responsabilidad", respondió Camacho. No obstante, apuntó que aún no puede adelantar nada, ni tampoco confirmó que "se esté perfilando algo", pues según él, los aspectos referidos a las alianzas los está trabajando su equipo de campaña.

Sociedad: comprende información relacionada a temas sociales, religión, educación y bloqueos.

Ejemplos:

MEDIO: BOLIVIA

OCHO DE CADA DIEZ PERSONAS SON OPTIMISTAS Y SIENTEN ESPERANZA POR LA SITUACIÓN DEL PAÍS

Tras la grave crisis política que sacudió a los bolivianos entre octubre y noviembre recientes, una encuesta realizada por la empresa Ciesmori revela que la gran mayoría de los habitantes del eje del país tiene esperanza y optimismo por la actual situación que se vive en Bolivia. Nueve de cada 10 personas que viven en las cuatro ciudades más pobladas del país sienten esperanza, da a conocer la encuestadora Ciesmori, que hizo la investigación entre el 28 de noviembre y 3 de diciembre del año pasado. Si se hace una diferenciación entre la opinión de mujeres y hombres, no hay grandes contrastes, pues el 89% de ellas expresaron esperanza respecto a la “actual situación del país” y el 87% de ellos dijeron lo mismo. El 87% y el 90% de los encuestados en los diferentes grupos de edad se declaró esperanzado y optimista con relación al futuro.

Economía: comprende información relacionada a temas económicos y financieros que se susciten en el país teniendo como fuentes principales al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, al Banco Central de Bolivia, a la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, al Instituto Nacional de Estadística, entre otros.

Ejemplos:

PARADA: RESERVAS INTERNACIONALES TIENDEN A SUBIR

Las Reservas Internacionales Netas (RIN) de Bolivia se mantienen estables y tienden a subir, debido a las acciones de preservación macroeconómica que aplicó el Gobierno nacional, informó el ministro de Economía, José Luis Parada. De acuerdo con los datos de esta cartera de Estado, las RIN bajaron en los últimos tres años, es decir que alcanzaron a \$us 10.261 millones en 2017, a \$us 8.946 millones en 2018 y a \$us 6.518 millones a noviembre del año pasado. “Desde 2014, las RIN fueron cayendo debido a la baja de los precios internacionales de las materias primas (hidrocarburos y minerales) y el gobierno de ese entonces (MAS) no tomó ninguna medida, y fue aumentado el déficit. Lógicamente eso llevó a una crisis”, dijo la autoridad. En la actualidad, detalló, esa caída se frenó gracias a las medidas macroeconómicas que se asumieron y ahora las RIN están comenzando a subir. Apuntó que en este momento las reservas están en más de \$us 6.500 millones.

MEDIO: BOLIVIA

LA ECONOMÍA BOLIVIANA CONTINUARÁ ENTRE LAS MÁS FUERTES DE LA REGIÓN

Para el presente año, las previsiones tanto del Gobierno nacional como del Banco Mundial (BM) en su reciente informe sitúan al Estado boliviano entre las economías de mayor crecimiento en Sudamérica. El viernes, durante una conferencia de prensa, el ministro de Economía y Finanzas Públicas, José Luis Parada, anticipó que el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del país en 2020 estará alrededor del 3%. "El crecimiento para este año estará en alrededor del 3%, como están las proyecciones, y seguirá siendo uno de los primeros de Latinoamérica", aseveró la autoridad. El BM, en su reciente informe sobre las perspectivas económicas mundiales, publicado el 8 de enero, pronostica que Bolivia crecerá este año en 3%, un índice mayor al previsto para 2019 (2,2%).

Internacional: comprende información relacionada a temas coyunturales relacionados a las Fuerzas Armadas, Defensa, política, economía de países del mundo.

Ejemplos:

MEDIO: EFE

GUAIDÓ, POMPEO Y DUQUE DISCUTIRÁN EN BOGOTÁ POLÍTICAS CONTRA EL TERRORISMO

Autoridades de 20 países americanos, entre ellos el presidente colombiano, Iván Duque; el jefe de la Asamblea Nacional de Venezuela, Juan Guaidó, y el secretario de Estado de EE.UU., Mike Pompeo, participarán mañana en Bogotá en la III Conferencia Ministerial Hemisférica de Lucha contra el Terrorismo. La reunión comenzó este domingo con una sesión en la que expertos discuten a puerta cerrada estrategias para la prevención del terrorismo, las obligaciones de los Estados de dar cumplimiento a las resoluciones del Consejo de Seguridad de la ONU y otros acuerdos internacionales en la lucha contra ese flagelo.

MEDIO: EFE

EL GOBIERNO PARAGUAYO RECONOCE ERRORES DE INTELIGENCIA POR LA FUGA DE 75 PRESOS

El secretario general de la Presidencia paraguaya, Juan Ernesto Villamayor, reconoció este lunes a los medios que existió "un error de apreciación por parte del sistema de Inteligencia", después de que este domingo se conociera la fuga de 75 presos de un grupo criminal brasileño. Villamayor, ministro del Interior entre agosto de 2018 y octubre de 2019, señaló que "no se puede negar" que "algo se hizo mal" por la fuga de la cárcel de Pedro Juan Caballero (este) de los presos vinculados al Primer Comando Capital (PCC), aunque evitó pronunciarse sobre posibles responsables.

2.13.4.3 Tipografía / Formato

La elaboración del Monitoreo de Noticias deberá seguir lineamientos básicos en relación al formato para su presentación y posterior distribución a las autoridades del ministerio.

Tipo de letra: Se utilizará la letra Arial 12 para la elaboración del Monitoreo de Noticias.

Tamaño de hoja: El tamaño de hoja a ser utilizado será carta (21,59cm x 27,94 cm)

Márgenes: Los márgenes a ser utilizados en la elaboración del Monitoreo de Noticias serán:

Superior: 1,75 cm

Izquierdo: 2,00 cm

Inferior: 2,00 cm

Derecho: 2,00 cm

Encabezado: El encabezado del Monitoreo de Noticias deberá contener la siguiente información: título y número de monitoreo del día, la fecha y la hora de elaboración del mismo, todo en negrilla.

Ejemplo:

LUNES 20 DE ENERO DE 2020	MONITOREO DE MEDIOS N°1	HORA: 08:30
LUNES 20 DE ENERO DE 2020	MONITOREO DE MEDIOS N°2	HORA: 12:30
LUNES 20 DE ENERO DE 2020	MONITOREO DE MEDIOS N°3	HORA: 18:30
MIÉRCOLES 08 DE ENERO DE 2020	MONITOREO DE MEDIOS N°4	HORA: 21:00

2.13.4.4 Clasificación

Las noticias deberán separarse por temáticas, las cuales estarán escritas en letras negrillas y enmarcadas en fondo plomo de acuerdo y en el orden siguiente:

MEDIO:	DEFENSA
MEDIO:	DEFENSA CIVIL
MEDIO:	SEGURIDAD
MEDIO:	POLÍTICA
MEDIO:	SOCIEDAD
MEDIO:	ECONOMÍA
MEDIO:	INTERNACIONAL

2.13.4.4.1 Medio o fuente: El nombre del medio de donde se extrae o recopila la noticia deberá estar escrito en mayúsculas.

MEDIO: PAGINA SIETE

MEDIO: BOLIVIA TV

2.13.4.4.2 Contenido

El contenido mínimo de cada noticia deberá ser de tres párrafos (lead y los dos párrafos siguientes) en caso de haber sido extraída de medios impresos y/o digitales y de la redacción de un párrafo en caso de información obtenida de radio y/o televisión. Los mismos deberán estar escritos sin separación de párrafos.

En caso que la noticia contenga información importante para el Ministerio y se encuentra desarrollada en los siguientes párrafos deberá tomarse en cuenta sin importar que se sobrepase el mínimo requerido.

MEDIO: EL DEBER

GOBIERNO ABOGA POR ERRADICACIÓN CONCERTADA Y RESPETARÁ EL CATO

Respeto al cato de coca y erradicación concertada, son los dos ejes del Gobierno para la tarea en las zonas excedentarias de cultivos de coca, así lo hizo conocer Luis Fernando López, ministro de Defensa, a pocas horas de iniciar las tareas de racionalización de coca que deben empezar hoy. “Parte del protocolo es obviamente acercarse a los productores. Entonces, lo que estamos haciendo es aplicar este protocolo, tratando primero de acercarnos a los productores, conversar con ellos y luego, recién vamos a entrar a un proceso de erradicación”, dijo ayer la autoridad. Mientras, los campesinos de Chapare exigen como paso previo la desmilitarización de la región para iniciar las negociaciones y las tareas de negociación. El dirigente, Leonardo Loza, afirmó que, hasta ahora, solo vieron el desprecio del Gobierno porque los considera como una zona de narcotraficantes. El ministro de Defensa dijo que como Gobierno de transición están revisando la Ley General de la Coca para ver dónde están asignadas las tareas de erradicación. “Vamos a respetar el cato de coca”, aseguró López.

MEDIO: BOLIVIA TV

MILITARES CUSTODIAN AEROPUERTO EN CHIMORE

El coronel Javier Espinoza, comandante de la Novena División del Ejército, informó que efectivos de las Fuerzas Armadas, custodian el aeropuerto de Chimore. “Nosotros como Fuerzas Armadas, en este caso la Fuerza Aérea Boliviana (FAB), actualmente viene realizando la seguridad a través del personal del Grupo Aéreo 21 y Grupo Aéreo 22”, señaló la autoridad militar.

2.13.4.5 Forma de Envío

La entrega y envío del Monitoreo de Noticias debe realizarse de la siguiente forma:

- Monitoreo N.º 1 a horas 08:30 – Vía WhatsApp a la Jefa de Comunicación y al grupo de la Unidad de Comunicación y en formato impreso al despacho del Ministro de Defensa (tres ejemplares), al Viceministerio de Defensa y Cooperación Integral (un ejemplar) y al Viceministerio de Defensa Civil (un ejemplar).

- Monitoreo N.º 2 a horas 12:30- Vía WhatsApp a la Jefa de Comunicación y al grupo de la Unidad de Comunicación y en formato impreso al despacho del Ministro de Defensa (tres ejemplares), al Viceministerio de Defensa y Cooperación Integral (un ejemplar) y al Viceministerio de Defensa Civil (un ejemplar).

- Monitoreo N.º 3 a horas 18:30- Vía WhatsApp a la Jefa de Comunicación y al grupo de la Unidad de Comunicación y en formato impreso al despacho del Ministro de Defensa

(tres ejemplares), al Viceministerio de Defensa y Cooperación Integral (un ejemplar) y al Viceministerio de Defensa Civil (un ejemplar).

- Monitoreo N° 4 a horas hasta 21:30- Vía WhatsApp a la Jefa de Comunicación y al grupo de la Unidad de Comunicación.

2.13.4.5.1 Turnos de fin de semana y feriados

En relación a los **turnos de fin de semana** se tiene que remitir el Monitoreo de Noticias de la siguiente forma:

- Monitoreo a horas 09:30 – Vía WhatsApp a la Jefa de Comunicación y al grupo de la Unidad de Comunicación.

Nota: Las servidoras y servidores públicos de turno después de enviar el Monitoreo de Noticias respectivo (9:30), deben estar pendientes de las noticias que se generen en la jornada y en caso de existir información relevante al área la misma debe ser comunicada y compartida por medio de WhatsApp a la Jefa de Comunicación y al grupo de la Unidad de Comunicación.

En relación a los **turnos de feriados** se tiene que remitir el Monitoreo de Noticias de la siguiente forma:

- Monitoreo a horas 09:30 – Vía WhatsApp a la Jefa de Comunicación y al grupo de la Unidad de Comunicación

Nota: Las servidoras y servidores públicos de turno después de enviar el Monitoreo de Noticias respectivo (9:30), deben estar pendientes de las noticias que se generen en la jornada y en caso de existir información relevante al área la misma debe ser comunicada y compartida por medio de WhatsApp a la Jefa de Comunicación y al grupo de la Unidad de Comunicación. En caso de los feriados donde existan actividades gubernamentales como por ejemplo Día del Estado Plurinacional de Bolivia (22 de enero), Día del Trabajo (1 de mayo), Día de la Independencia de Bolivia (6 de agosto), se deberá realizar tres monitoreos noticiosos

(Monitoreo N.º 1 a horas 08:30, Monitoreo N.º 2 a horas 12:30 y Monitoreo N.º 3 a horas hasta 21:30).

2.13.4.6 Conclusión

La aplicación de este Protocolo, permitirá unificar la elaboración del Monitoreo de Noticias por parte de la Unidad de Comunicación Social del Ministerio de Defensa para una mejor presentación y difusión hacia las autoridades que son las receptoras de este material informativo.

2.14 Sección Conclusiva

2.14.1 Conclusiones al objetivo general

Mediante la intervención y experiencia laboral asumida en la Unidad de Comunicación Social del Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia, fue posible estructurar y sistematizar un Protocolo de Comunicación Organizacional el cual permite orientar, guiar y establecer los procedimientos de acciones en el área de monitoreo de información.

La aplicación de dicho documento, permite optimizar la elaboración del Monitoreo de Medios por parte de la Unidad de Comunicación Social del Ministerio de Defensa para una mejor presentación y difusión hacia las autoridades de la Cartera de Defensa.

2.14.2 Conclusiones a los Objetivos Específicos

Asumir labor profesional en la Unidad de Comunicación Social del Ministerio de Defensa, propició el involucramiento en distintas responsabilidades y cargos, enfatizando la labor en el Área de Monitoreo, del cual se logró obtener importantes aportes y avances en materia de gestión comunicacional desde esta repartición, para ello, las contribuciones se plasman en propuesta objetivas, en este caso, como la estructuración de un Protocolo de Comunicación Organizacional.

Con base a la aplicación de técnicas como la observación, se pudo evidenciar los avances como las necesidades existentes en la Unidad de Comunicación Social del Ministerio de Defensa, del cual se pudo corroborar las debilidades en cuanto se manifiesta el accionar de los encargados en el Área de Monitoreo, deparando en un requerimiento organizativo.

Fue posible estructurar una propuesta objetiva, plasmada en un modelo de Protocolo Comunicacional Organizativo para el Área de Monitoreo, en el cual se establecieron los distintos elementos y recursos necesarios para orientar el accionar del personal que asuma responsabilidad de dicha repartición.

El modelo de Protocolo Comunicacional Organizativo para el Área de Monitoreo se basó en acumular información de interés y necesarios para establecer los puntos considerados dentro dicho documento, para ello, se toma en cuenta los requisitos de formato, tipografía, medio u canal, clasificación, como lo proceso de presentación y envío de información requerido dentro dicha área.

Entre los desafíos que proyectaba la Unidad de Comunicación Social de la Cartera de Defensa, se tuvo la proyección de contar con manuales y protocolos, es por ello, que la instauración del modelo de Protocolo de Comunicación Organizacional produjo repercusiones positivas dentro la institución y áreas involucradas, siendo que es una contribución a la organización interna, el cual pueda constituirse en referente que brinde coherencia base para las acciones y responsabilidades asumidas por los funcionarios públicos que forman parte y formarán otros nuevos profesionales.

ÁREA III

ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD LABORAL

3.1. BREVE BALANCE CON QUE SE CULMINÓ LA CARRERA

Estudiar la carrera de Ciencias de la Comunicación Social de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), implica la posibilidad de trabajar en diversas áreas. Las materias contempladas en su Plan de Estudios son adecuadas. Sin embargo, considero que el pensum de la carrera de Ciencias de la Comunicación Social, se enfoca más a la formación de periodistas, lo que en algunos casos afecta en cierto grado a los universitarios que al finalizar sus estudios no se desarrollan profesionalmente como periodistas o presentadores de televisión y/o radio, como por ejemplo es mi caso.

Al hacer un breve balance del pensum de la Carrera de Comunicación Social puedo destacar que las materias más útiles para el desempeño laboral fueron: Lenguaje, Redacción, Teoría y práctica de la Comunicación, Lenguaje de la Imagen, Diseño y diagramación, Nuevas Tecnologías y Fotografía.

3.2. APRENDIZAJES OBTENIDOS DE LA EXPERIENCIA LABORAL

En el presente sector debo destacar que existen varios aprendizajes obtenidos a partir de la experiencia laboral, desarrollada en la Unidad de Comunicación Social del Ministerio de Defensa, entre ellos están:

- Elaboración del Monitoreo de Medios.
- Armado de la Hemeroteca de noticias de relevancia para la Institución.
- Elaboración del Clipping de Medios.
- Elaboración de Agenda de Medios y Conferencias de Prensa.
- Apoyo en la planificación y organización de eventos y/o actos institucionales.
- Elaboración de ayuda memorias.

- Elaboración de notas y comunicados de prensa.
- Redacción de notas para revistas institucionales.
- Apoyo en la realización de campañas comunicacionales de interés para la institución.
- Cobertura periodística y fotográfica de actos institucionales.
- Manejo de medios digitales (pagina web y redes sociales de la institución)

3.3. SUGERENCIAS AL NUEVO PENSUM DE LA CARRERA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

Es importante poder sugerir que, dentro del pensum de la Carrera de Ciencias Comunicación Social, se pueda fortalecer los conocimientos en lo que respecta a la Comunicación Institucional, la planificación, creación y ejecución de políticas comunicacionales. Por lo que sería de gran beneficio para los universitarios, que en el avance del pensum de la Carrera (en determinado año de estudio) los mismos puedan especializarse en el Manejo de Comunicación en Medios o Manejo de Comunicación Institucional y Organizacional, con la finalidad de que el estudiante pueda tener un mercado laboral más amplio.

Asimismo, en la actualidad es necesario que los universitarios tengan mayor conocimiento y manejo de lo que es la Comunicación Digital, tomando en cuenta el valor actual de las herramientas tecnológicas digitales para la difusión de mensajes.

Bibliografía consultada

- Aceves, F. d. (2004). *Monitoreo de medios y democratización en América Latina*. Zapopan - México: Comunicación y Sociedad - Universidad de Guadalajara.
- Arnal, J. (1992). *Investigación Educativa. Fundamentos y metodología*. Barcelona - España: Labor.
- Berlo, D. (1990). *El Proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y la práctica*. Buenos Aires - Argentina: El Ateneo.
- Bonilla, C. (1990). *La comunicación función básica de las Relaciones Públicas*. México: Trillas.
- Cane, S. (1997). *Cómo triunfar a través de las personas. Programa de Recursos Humanos para ganar la competitividad y rentabilidad*. Bogotá - Colombia: McGraw Hill.
- Davis, K. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Elbana, S. (2008). *Planning and participation as determinants of strategic planning effectiveness. Evidence from the Arabic Context*.
- García de Quevedo, G., & Herrero, J. C. (2010). El necesario protocolo en la comunicación organizacional. *Revista Icono*, 21.
- García, R. (2017). *Propuestas de indicadores para manuales de gestión de comunicación en organizaciones actuales*. La Habana - Cuba: Revista Cubana de Información y Comunicación.
- Gardey, A., & Porto, J. (24 de 05 de 2022). *Protocolo de comunicación*. Obtenido de <https://definicion.de/protocolo-de-comunicacion/>
- Harrington, J. (2005). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: Mc Graw Hill.

- Hernández Sampieri, R. y. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Lattman, C., & García, S. (2005). *Management de los recursos humanos en la empresa*. Madrid - España: Díaz de Santos.
- Martínez, Y. (25 de 09 de 2021). *Amo ser comunicólogo*. Obtenido de www.amosercomunicologo.com/notas/como-hacer-un-manual-de-comunicacion
- Ministerio de Defensa Bolivia. (23 de 05 de 2022). *Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia*. Obtenido de Principios organizacionales: <https://www.mindef.gob.bo/mindef/node/16>
- Montero, P. (2008). *Implantación de un sistema de monitoreo de información en medios electrónicos*. Monterrey - México: Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.
- Moore, F. (1990). *Principios, casos y problemas*. México: Continental.
- Namakforvos, N. (2001). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.
- Pasquali, A. (2002). *Comprender la comunicación*. Venezuela: Monte Ávila.
- Pérez Portabella, J. (1995). *Relaciones públicas no son relaciones públicas*. Barcelona: El Ateneo.
- Pérez, A. (22 de 05 de 2022). *OBS Business School*. Obtenido de Protocolos de comunicación empresarial: <https://www.obsbusiness.school/blog/tips-para-realizar-protocolos-de-comunicacion-empresarial>
- Rivadeneira, R. (1995). *Comunicación: Un enfoque sistémico*. Bolivia: Signo.
- Santoro, E. (1990). *Efectos de la comunicación*. Quito: PIDC-UNESCO.
- Stoner, J., & Freeman, E. (2002). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Toussaint, F. (1991). *Crítica de la información de masas*. México: Trillas.

Anexos

Anexo N.º 1: Boleta de Observación

BOLETA DE OBSERVACIÓN/CALIFICACIÓN

Modelo de Evaluación Interna

Niveles de rendimiento

Valor	Representación
0	No lo presenta
1	Deficiente
2	Regular
3	Aceptable
4	Bueno
5	Muy bueno

	Detalle de evaluación	0	1	2	3	4	5	Aclaraciones
	<i>GESTIÓN - ORGANIZACION</i>							
1	Misión institucional							
2	Visión institucional							
3	Definición de objetivos y políticas							
4	Estructura organizacional							
	<i>COMUNICACIÓN</i>							
5	Departamentalización del área							
6	Objetivos definidos claramente							
7	Políticas comunicacionales internas							
8	Funciones establecidas objetivamente							
9	Procesos comunicacionales adecuados							

10	Formas de comunicación establecidas							
11	Interpretación de la comunicación							
	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL							
12	Fluidez en la transmisión de la información							
13	Perspectiva mecanicista canal y transmisión del mensaje							
14	Red de comunicación interna							
15	Recursos para una comunicación operativa							
16	Recursos para comunicación corporativa							
17	Comunicación vertical							
18	Comunicación horizontal							
19	Comunicación efectiva							
20	Recursos o instrumentos comunicación interna							
	MONITOREO DE MEDIOS							
21	Recolección de datos cuali-cuantitativos							
22	Análisis de contenido							
23	Procesos establecidos para el monitoreo							
24	Protocolo informativo							
25	Protocolo funcional							
26	Manual comunicacional							