

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL  
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN POSGRADO E INTERACCIÓN SOCIAL EN  
COMUNICACIÓN (IpiCOM)**



**LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DURANTE LA PANDEMIA EN  
LA RED PROCOSI EN 2020 Y 2021**

Tesis de postgrado para obtener el título de Magister Scientiarum

**POR: FREDDY JHOEL BUSTILLOS ARRAYA**

**TUTOR: MSC. MARÍA DEL CARMEN RIVERO SUGUIURA**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**2022**

## **DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL TRABAJO**

Yo, Freddy Jhoel Bustillos Arraya, con CI. 4931256 LP en mi calidad de cursante de la Maestría de “Gestión de la Comunicación”, declaro en honor a la verdad, que el documento presentado ha sido elaborado bajo mi autoría, revisando diversas fuentes, analizando soluciones y trabajando con documentos institucionales. Por tanto, dejo claro que se utiliza fuentes citadas adecuadamente.

Freddy Jhoel Bustillos Arraya

CI. 4931256 LP

**Dedicatoria:**

Dedico esta tesis a la inspiración de mi vida quien me impulsa a ser excelente. Por tanto, el siguiente documento es para ti, mi amada Stephany Esther Estrada Bermudez.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar, a mi Padre Celestial por la oportunidad que me brindó de asumir este gran reto, que hoy se concretiza con este documento.

Por otro lado, a mi tutora MSc. María del Carmen Rivero Sugiura, por el tiempo y apoyo constante en la mejora del documento y, especialmente, por su dedicación en la formación profesional de mi persona y mis compañeros desde el 2018.

Por otro lado, a la Red PROCOSI, por el apoyo en la facilitación de los documentos institucionales, por el tiempo dedicado en la implementación de las técnicas de investigación y sobre todo por la dedicación que tuvieron de valorar los principales resultados de la tesis.

De igual forma, doy las gracias a mi madre, por el impulso que me comparte, por siempre creer en mí, y principalmente, por la orientación y guía constante.

Finalmente agradezco a Stephany Esther Estrada Bermudez, por ser la inspiración en mi vida, además por el constante apoyo que me brinda; por todo el entendimiento, fortaleza e inspiración que hoy permite poner punto final a esta tesis.

## RESUMEN

La gestión de la comunicación interna en la Red PROCOSI representa un objeto de estudio ideal para determinar el estado actual de las comunicaciones entre los organismos no gubernamentales. Por tanto, su estudio y análisis permite evidenciar los cambios transformacionales a los que se sometieron las organizaciones del tercer sector debido a la pandemia por el COVID-19, y como se adaptaron a las nuevas tecnologías de la información y comunicación. En ese sentido, la investigación parte de un tipo de investigación descriptiva no experimental, que, con el uso de técnicas de investigación cualitativas, como la entrevista, permite levantar la información de primera fuente, y posteriormente, contrastarla con recolección cuantitativa, es decir, encuestas, que permiten generar una muestra clara de lo que representa la comunicación interna al interior de la Red PROCOSI. La investigación se fundamentó teóricamente a partir de la corriente funcional administrativa, que permite desglosar de mejor manera lo acaecido en el ámbito comunicacional de la Red.

**PALABRAS CLAVE:** Comunicación, Información, ONG, comunicación interna.

## **ABSTRACT**

The management of internal communication in the PROCOSI Network represents an ideal object of study to determine the current state of communications between non-governmental organizations. Therefore, its study and analysis makes it possible to demonstrate the transformational changes to which third sector organizations underwent due to the COVID-19 pandemic, and how they adapted to new information and communication technologies. In this sense, the research starts from a type of non-experimental descriptive research, which, with the use of qualitative research techniques, such as the interview, allows gathering the information from the first source, and later, contrasting it with quantitative collection, that is, surveys, which allow generating a clear sample of what internal communication represents within the PROCOSI Network. The research was theoretically based on the administrative functional current, which allows a better breakdown of what happened in the communicational field of the Network.

**KEYWORDS:** Communication, Information, NGO, internal communication.

## INDICE

Introducción .....	1
CAPÍTULO I.....	3
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.1. Justificación de estudio .....	3
1.2. Objeto de estudio .....	5
1.3. Delimitación.....	5
1.3.1. Delimitación temporal.....	5
1.3.2. Delimitación espacial .....	6
1.4. El problema de investigación.....	7
1.5. Fundamentación del problema .....	7
1.6. Objetivos .....	8
1.6.1. General .....	8
1.6.2. Específicos .....	8
CAPITULO II.....	9
2. Marco teórico.....	9
2.1. Alcance teórico, definiciones y conceptos .....	9
2.1.1. Modelo de comunicación .....	11
2.2. Comunicación estratégica .....	15
2.3. Gestión de la comunicación .....	16
2.4. Gestión de la comunicación estratégica .....	17
2.5. Comunicación organizacional.....	18
2.5.1. Comunicación externa .....	18
2.5.2. Comunicación interna .....	19
CAPITULO III.....	28
3. MARCO REFERENCIAL .....	28

3.1.	Organizaciones no gubernamentales en Bolivia .....	28
3.2.	La Red PROCOSI .....	30
3.7.	Proyectos y programas implementados a nivel nacional .....	35
3.9.	Identificación de los públicos .....	36
3.9.1.	Análisis interno de la Red PROCOSI (2021) .....	38
3.9.2.	Formulación estratégica de la Red PROCOSI.....	39
3.10.	Logro de objetivos estratégicos por años .....	46
3.11.	Contexto por años.....	47
CAPITULO IV.....		49
4.	DISEÑO METODOLÓGICO .....	49
4.1.	Tipo de investigación.....	49
	Enfoque mixto .....	50
4.2.	Métodos y técnicas.....	50
4.3.	Técnicas de investigación .....	51
4.3.1.	Observación documental .....	52
4.3.2.	Encuestas .....	52
4.3.3.	Entrevista semiestructurada.....	53
4.4.	Instrumentos .....	54
4.4.1.	Cuestionario.....	54
4.4.2.	Guía de entrevista.....	54
4.5.	Técnica de análisis de la información .....	55
4.6.	Ámbitos de aplicación .....	55
CAPITULO V .....		57
5.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	57
5.1.	Identificación problemas comunicacionales.....	57



5.2. Cambio transformacional.....	63
CAPITULO VII.....	76
CONCLUSIONES .....	76
BIBLIOGRAFIA .....	81
ANEXOS.....	86

## INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Calificación de la estrategia comunicacional de emergencia de la Red PROCOSI .....	57
Gráfica 2 Optimización del flujo comunicacional .....	58
Gráfica 3 Procesos interrumpidos en la Red PROCOSI .....	59
Gráfica 4 Identificación de los procesos interrumpidos en la Red PROCOSI .....	60
Gráfica 5 Participación activa en la Red PROCOSI .....	61
Gráfica 6 Asistencia total a las reuniones de la Red PROCOSI .....	62
Gráfica 7 Factores que influyeron en la poca participación en la Red PROCOSI	63
Gráfica 8 Calificación a la comunicación interna al interior de la Red PROCOSI antes del 2020 .....	65
Gráfica 9 canales de comunicación empleados al interior de la Red PROCOSI antes del 2020 .....	65
Gráfica 10 Espacio para la toma de decisiones .....	66
Gráfica 11 Percepción de la gestión de la comunicación interna en la Red PROCOSI .....	67
Gráfica 12 Percepción de la gestión de la comunicación interna en la Red PROCOSI luego de un año del PEI.....	67
Gráfica 13 Participación activa de los procesos internos como asambleas ordinarias y extraordinarias .....	68
Gráfica 14 canales de comunicación usados con mayor frecuencia al interior de la Red PROCOSI desde el 2020.....	69
Gráfica 15 Flujos de comunicación identificados desde el 2020.....	69
Gráfica 16 Existencia de interrelacionamiento entre las organizaciones que conforman la Red PROCOSI .....	70
Gráfica 17 herramientas consideradas apropiadas para ser implementadas para la optimización de la comunicación interna en la Red PROCOSI.....	71
Gráfica 18 Tecnologías de Información y Comunicación implementadas en la Red PROCOSI .....	72
Gráfica 19 Herramientas de las Tecnologías de Información y Comunicación se implementaron desde el 2022 en la Red PROCOSI.....	73

Gráfica 20 Accesibilidad de las Tecnologías de Información y Comunicación  
implementadas en la Red PROCOSI ..... 73

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de la Tuba de Schramm .....	10
Figura 2 Modelo de Shannon & Weaver .....	13
Figura 3 Número de proyectos a nivel nacional de la Red PROCOSI .....	35
Figura 4 Cadena valor de la Red Procosi.....	37
Figura 5 Ruta crítica de PROCOSI.....	44
Figura 6 Clasificación de las variables en áreas de trabajo .....	45

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Área de acción según las oenegés creadas .....	27
Tabla 2 Creación de organización según periodo y temática .....	29
Tabla 3 Líneas estratégicas de la Red PROCOSI .....	44

## **Introducción**

La presente tesis analiza la gestión estratégica de la comunicación de la Red del Programa de Coordinación en Salud Integral (PROCOSI), desde el mes de marzo del 2020, fecha en la que se dan los primeros casos de COVID-19 en territorio nacional. Posteriormente, se dicta cuarentena rígida, dificultando completamente las comunicaciones al interior de la red, y por consecuencia, con los socios a los que integran.

El proceso de análisis se desarrolló hasta el mes de marzo del 2021 y se experimentó un cambio trascendental con la generación de un nuevo Plan Estratégico Institucional, que, por medio del análisis comunicacional, realizado el primer semestre de evaluación, fue un punto de partida para el cambio en las comunicaciones internas y por consecuencia, de la red.

En ese sentido, el análisis sobre la gestión de la comunicación interna durante la pandemia en la Red PROCOSI el 2020 y 2021, se concretiza sobre el problema de la investigación: ¿Cómo se desarrolla la gestión de la comunicación interna en el marco de la pandemia del Covid-19 en la Red PROCOSI y sus 22 organizaciones miembros durante los meses de marzo de 2020 hasta febrero del 2021?

Por tanto, el análisis se realiza sobre el tipo de investigación descriptiva no experimental, que se genera a partir de la profundización del trabajo comunicacional de la organización por medio de entrevistas a personas clave dentro de la misma, y finalmente de encuestas con los principales socios internos.

En ese sentido, en el Capítulo I se desarrolla el diseño de la investigación, desglosando la justificación del estudio, presentando el grado de pertinencia, sus alcances y las principales características que destaca la investigación.

Por otro lado, el Capítulo II se divide en cuatro partes, la primera desarrollada en función del marco teórico que profundiza el paradigma empleado como base epistemológica, seguido de un desarrollo de los principales conceptos que se emplearán en la investigación.

Del mismo modo, el marco referencial y el histórico, que desarrollan partes esenciales de la Red PROCOSI, desde sus inicios, sus alcances, sus limitaciones, la constitución de sus objetivos estratégicos y los lineamientos que fortalecen la comunicación. En lo referencial, desarrolla el cambio transformacional de un Plan Estratégico Institucional previo a la pandemia, a un plan adaptado al contexto actual del Covid-19.

Finalmente, en el Capítulo III, se presentan los hallazgos, resultados de la investigación. Datos obtenidos en primer lugar por las técnicas de investigación cuantitativas, y validadas por las entrevistas al directorio actual de la Red PROCOSI.

# CAPÍTULO I

## DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Justificación de estudio

La investigación posee un grado de pertinencia que se instituye en la actual crisis sanitaria, principalmente por dos aspectos fundamentales. El primero, por las consecuencias que conlleva para la economía nacional y, primordialmente, para las organizaciones no gubernamentales y agencias de cooperación internacional.

En segundo lugar, por el cambio en las dinámicas de trabajo y relacionamiento al interior de la red. Así también, sobre los mecanismos de concreción de reuniones de avance para los objetivos organizacionales y de fortalecimiento de los socios pertenecientes a PROCOSI.

Sobre la pertinencia en el entorno comunicacional, destacan dos problemáticas contextuales. La primera, que los procesos de comunicación, al interior de la Red PROCOSI, han sido en mayor o menor medida, afectados con las normas de distanciamiento y prohibición de reuniones presenciales, representando un cese prolongado de actividades conjuntas. En segundo lugar, que el flujo comunicacional, se ha tornado a lo tecnológico, empleándose nuevos canales de información y comunicación con los miembros de la organización, y en algunos casos, sino en todos, ha significado una pausa, hasta adecuarse enteramente a las nuevas tecnologías.

En tal sentido, se consolida la importancia del estudio sobre la gestión de la comunicación interna sobre la Red PROCOSI, fundamentada en las adecuaciones



que tuvieron que hacerse efectivas por la pandemia. En ese marco, al momento de concluido el trabajo de investigación, los resultados poseen una gran utilidad y futura aplicación para la institución y sus miembros, promoviendo mejoras en los flujos de comunicación en el marco del Plan Estratégico Institucional.

De la misma forma, la relevancia de la investigación se fundamenta en el papel que juega una de las principales redes que reúne a entidades nacionales e internacionales, dedicadas a promover el desarrollo y la salud, además de brindar mejores oportunidades para la población vulnerable.

En ese sentido, la investigación aporta con un estudio minucioso de la comunicación al interior de esta red, evaluando y auditando los procesos intrínsecos, en el marco del valor agregado, es decir, en los procesos de mejoramiento para la red y para sus socios, por supuesto, alineada a una cadena de procesos que buscan la mejora de condiciones y de fortalecimiento.

De la misma forma, en el marco de la actualidad científica, la tesis, se estructura sobre un estudio minucioso de textos pertenecientes a un solo abordaje, el funcional administrativo.

Por otro lado, en un contexto emergente de crisis sanitaria por la pandemia del COVID-19, el estudio descriptivo de los procesos comunicacionales al interior de una red, evidencia la adaptabilidad que tienen las oenegés para el logro de sus objetivos y de las sinergias que concibieron para la optimización de sus recursos.

En concordancia, analizar la comunicación interna de la Red PROCOSI, desde inicios de la pandemia, es de importancia estratégica para un responsable de

comunicación dentro de estos espacios de trabajo. No solo por analizar el proceso transformativo que tuvo en las relaciones laborales, sino por el papel relevante que jugó la comunicación frente al COVID-19.

## **1.2. Objeto de estudio**

Erick Torrico en su texto la *Tesis en comunicación* (1993) menciona que, “el objeto de estudio es el elemento o elementos conceptuales y/o empíricos reconocibles y tomados en cuenta como una unidad que posibilita el conocimiento del tema (...) ayuda a encontrar la temática en la realidad, a visibilizarla” (p. 88).

Por las características de la investigación propuesta, el objeto de estudio se estructura sobre:

La gestión de la comunicación interna durante la pandemia del coronavirus en la Red PROCOSI

## **1.3. Delimitación**

### **1.3.1. Delimitación temporal**

La investigación posee un recorte temporal desde el 17 de marzo de 2020 hasta el 28 de febrero de 2021.

El análisis documental y revisión de las actas de reuniones se realizaron desde marzo hasta diciembre del 2020.

El censo a las 22 organizaciones miembro de la Red PROCOSI se realizó entre la segunda y tercera semana de enero de 2021 y las encuestas se desarrollaron la última semana de marzo del 2022 a 17 organizaciones pertenecientes a la red.

Las entrevistas a los miembros de la Dirección Ejecutiva de la Red PROCOSI se realizaron el mes de mayo de 2021.

### **1.3.2. Delimitación espacial**

Para la delimitación espacial se trabajó en la ciudad de La Paz, en las oficinas de PROCOSI ubicadas en la zona de Calacoto, con las 22 organizaciones que conforman la Red PROCOSI, las cuales son:

La Asociación de Promotores de Salud de Área Rural (APROSAR), Ayuda en Acción, Centro de Capacitación y Servicio para la Mujer (Cecasem), Centro de Multiservicios Educativos (CEMSE), Centro de Investigación de Energía y Población (CIEP), Catholic Relief Services (CRS), Centro de Investigación, Educación y Servicios (CIES), Centro de Promoción Agropecuaria Campesina (CEPAC), Consejo de Salud Rural Andino (CSRA), Crédito con Educación Rural (CRECER), ChildFund, Esperanza Bolivia, Visión Mundial Bolivia, Emprender, Fundación contra el Hambre (FH Bolivia), Instituto Politécnico Tomás Katari (IPTK), Misión Alianza de Noruega en Bolivia, Pastoral Social Cáritas Boliviana, Plan Internacional Inc. Bolivia, Promotores Agropecuarios (PROAGRO), Project Concern International (PCI), Pro Mujer Inc., Asociación Protección a la Salud (PROSALUD), Save the Children y la Universidad NUR.

Así también, con 17 organizaciones socias, número extraído por un muestreo probabilístico con un nivel de confiabilidad de 90% y un error permisible de 10% para el desarrollo de encuestas de percepción.

#### **1.4. El problema de investigación**

El tema propuesto para la investigación es:

La gestión de la comunicación interna en el marco de la pandemia en la Red PROCOSI el 2020 y 2021.

Por tanto, el problema de la investigación se formula sobre la siguiente interrogante:

¿Cómo se desarrolla la gestión de la comunicación interna en el marco de la pandemia del Covid-19 en la Red PROCOSI y sus 22 organizaciones miembros durante los meses de marzo de 2020 hasta marzo del 2021?

#### **1.5. Fundamentación del problema**

La importancia del problema de investigación, se fundamenta en conocer el proceso comunicacional vigente que se tiene al interior de la Red PROCOSI, desde marzo de 2020, fecha en la cual, se inició con la cuarentena rígida en todo el territorio nacional ante la aparición de los primeros casos y la escalada en los contagios locales en Bolivia.

En este contexto la Red PROCOSI tuvo que aceptar la normativa nacional y los procesos de comunicación tradicionales, es decir, los normalmente usados, como las reuniones, discusiones, foros, fueron abruptamente trasladados a un entorno digital, en plataformas virtuales. El develar, evaluar y auditar estos flujos de comunicación, representan una oportunidad para consolidar una respuesta futura, para optimizar la comunicación interna en la misma organización, y en entidades similares.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. General**

Analizar la gestión de la comunicación interna en el marco de la pandemia del COVID-19 en la Red PROCOSI y sus 22 organizaciones miembros durante los meses de marzo de 2020 hasta febrero del 2021.

### **1.6.2. Específicos**

- Identificar los canales y flujos de comunicación empleados al interior de la Red PROCOSI y las organizaciones que la conforman.
- Categorizar por orden de importancia los recursos de la gestión de la comunicación interna en la Red PROCOSI y las organizaciones que la conforman.
- Contrastar la gestión de la comunicación interna generada en el marco de la pandemia del COVID-19 y años anteriores, por medio de informes y actas de reuniones.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

Esta investigación sobre la comunicación interna en tiempos de pandemia, se fundamentó en diversos avances teóricos y prácticos sobre la gestión de la comunicación y el rol que juega en la implementación de estrategias de relacionamiento interno.

#### **2. Marco teórico**

En el presente acápite se desarrollan conceptos clave para generar un sustento óptimo sobre la temática de la gestión de la comunicación interna, los cuales están directamente relacionados al objeto de estudio y permitirán obtener una amplia consideración teórica.

En ese sentido, se tomará en cuenta la consideración de Sautu (2003) al establecer que “el marco teórico constituye un corpus de conceptos de diferentes niveles de abstracción articulados entre sí, que orientan la forma de aprehender la realidad. Incluye supuestos de carácter general acerca del funcionamiento de la sociedad y la teoría sustantiva o conceptos específicos sobre el tema que se pretende analizar” (2003: 35).

#### **2.1. Alcance teórico, definiciones y conceptos**

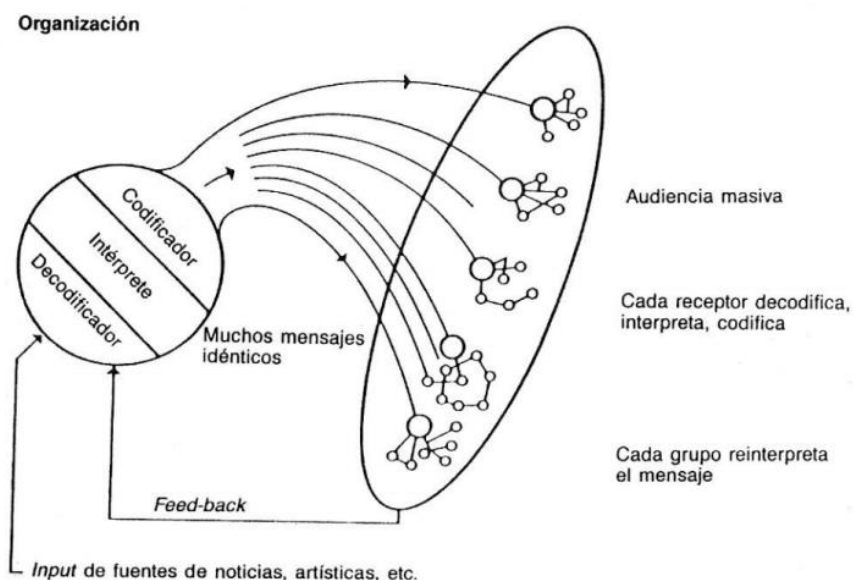
El rol que tuvo la sociología en los estudios de comunicación, como lo menciona Rodrigo M. (2011), “una de las disciplinas que ha jugado un papel muy importante en la consolidación de los estudios de la comunicación ha sido la sociología (...)

durante mucho tiempo, la distinción entre sociología de la comunicación y teoría de la comunicación era bastante borrosa” (2011:5).

Sobre esto, Moragas (citado por Rodrigo M. , 2011) señala que, “durante muchos años, ‘investigación de la comunicación de masas’ fue sinónimo de ‘sociología de la comunicación de masas’ y viceversa. Esto fue así sobre todo en el ámbito norteamericano, sin duda el de mayor influencia internacional” (2011:3).

Harold Laswell fue uno de los precursores de la investigación en comunicación desde sus preguntas, “quién dice que, por qué canal, a quién y con qué efectos” desde un punto de vista de la generación de efectos. Luego, desde el modelo propuesto por Wilbur Schramm en 1954, se respondía a las Mass Communication Research.

**Figura 1 Modelo de la Tuba de Schramm**



**Fuente:** Extraído de Wilbur Schramm (1954)

Los estudios de 1982 con Schramm definen que:

*Las investigaciones sobre comunicación, en consecuencia, se refieren a cómo se puede ser efectivo en la comunicación, cómo ser comprendido, cómo ser claro, cómo utilizan las personas los medios efectivos de comunicación, cómo pueden entenderse entre sí las naciones, cómo puede usar la sociedad los medios de masa con mayor provecho y, en general, cómo funciona el proceso básico de la comunicación (1982:19).*

Esta definición responde y toma en cuenta el rol que tiene la comunicación desde el punto de vista de la influencia en el comportamiento humano.

### **2.1.1. Modelo de comunicación**

Así, como se establece en Rodrigo (2001), el modelo de la investigación debe aplicarse a través de una mirada reduccionista. Añade también, que describe la realidad analizada, por último, indica, que es la construcción del investigador sobre el fenómeno, que permita indagar sobre la realidad.

Sobre el paradigma que sigue la presente investigación, es necesario establecer, que es el estructural-funcionalista, mismo que se constituye en “una de las matrices teóricas más relevantes para la investigación de la sociedad” (Torrice, 2016:28). Y se desarrolla en función del abordaje pragmático para la búsqueda de efectos de los procesos de comunicación (2016:90).

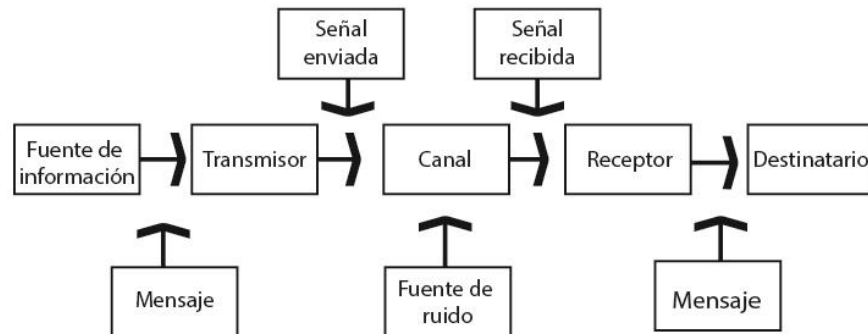
La comunicación, ha motivado a muchos investigadores, principalmente desde el paradigma funcionalista, a ligarla íntimamente al interrelacionamiento interno de grupos.



En este acápite se presenta la fundamentación teórica, desarrollada a partir del abordaje pragmático y disgregado desde el enfoque de la *transmisión eficiente y eficaz*. Enfoque que surge en el área de la telegrafía. Shannon y Weaver (1948) construyen elementos importantes dentro de esta teoría. Entre ellos se encuentran la reducción del ruido en los procesos comunicativos, buscando optimizar los sistemas de comunicación y determinar los límites de los canales, preexistente dentro de la institución.

Este enfoque, responde al siguiente modelo:

**Figura 2 Modelo de Shannon & Weaver**



**Fuente:** Elaboración propia en base al modelo de (Shannon & Weaver, 1948)

El modelo en sí, genera elevada controversia y discusión por los teóricos en la comunicación. En ese sentido, para la interpretación del modelo, el teórico, Dirk Baecker (2017) señala que, la idea de Shannon, fue usar conceptos de la mecánica estadística, para asegurar que las posibles distorsiones por interferencia de una fuente de ruido pudieran ser corregidas por el receptor. El mensaje que llega al receptor se entendió como si fuese: “seleccionado de un set de posibles mensajes” (Shannon & Weaver 1948: 31), de modo de que el receptor solo tuviese que calcular la probabilidad de los mensajes posibles para así sustituir uno probablemente distorsionado por otro probablemente correcto.

Asimismo, la *teoría matemática de comunicación*, respondería a problemas mayormente de recepción de información. En ese sentido, al establecer al emisor y receptor se prioriza el flujo de la comunicación, estructurándose como un sistema

componente de partes, que lo conforman, los mismos representados por el modelo antes presentado y desarrollados a continuación.

- **Fuente de información:** De un conjunto de mensajes, selecciona uno para su difusión.
- **Transmisor:** Codifica la información para que pueda ser enviada por el canal.
- **Señal:** Es el mensaje codificado por el transmisor.
- **Canal:** medio a través del cual las señales son transmitidas al punto de recepción.
- **Fuente de ruido:** Son las distorsiones que afectan la señal. Dentro de la comunicación interna, son errores de transmisión.
- **Receptor:** Decodifica el mensaje recibido.

De este estudio de comunicación de Shannon y Weaver, sobresalen tres niveles de problemas: i) dentro del nivel A se encuentran los problemas técnicos, interrupción de la transmisión de un equipo destinado a la comunicación verbal o visual; ii) nivel B, caracterizado por problemas semánticos, distorsiones de los significados, dificultades en la comprensión de los mensajes de parte del receptor; iii) nivel C, conformado por problemas de efectividad, enmarcado principalmente en el cambio de conducta del destinatario, es decir, lograr influenciar. Esto, sucede porque, “la falta de comunicación genera incertidumbre, mientras que el exceso de información provoca indiferencia” (Brandoloni, Gonzales, & Hopkins, 2008:11).

## 2.2. Comunicación estratégica

La comunicación estratégica es la consecuencia de un avance sobre la empleabilidad de la comunicación a lo largo del tiempo, sobre instituciones y organizaciones públicas y privadas. Esta evolución se debe a una necesidad de mejoramiento y apalancada a la “creatividad y flexibilidad para entender a nuestros públicos y poder transmitirles nuestros mensajes de la manera más adecuada” (Comunicaciones Aliadas, 2016:6).

Por una parte, la adopción del término estratégica, representa una inclusión categórica con el fin de adaptarse al fin de la organización. Esta conjunción de términos fue incluida en las empresas a finales de los años noventa como un elemento prioritario para facilitar la coordinación de los departamentos.

Ahora bien, según Enrique Díaz-Criado (2017), el uso de la terminología de *comunicación estratégica* en las entidades sin fines de lucro y organizaciones de alcance internacional, ha propiciado que dentro de sus estructuras jerárquicas se incluyan departamentos destinados a esta actividad, tan necesarios para el desarrollo e implementación de planes de posicionamiento y visibilidad.

Por tanto, la comunicación estratégica, “busca persuadir e influir, de forma legítima, en las decisiones de los demás (...) ya que responde a unos objetivos de orden corporativo” (Díaz-Criado, 2017:20). De esta manera, la utilización de la comunicación estratégica se fundamenta sobre diversos objetivos.

### **2.3. Gestión de la comunicación**

La gestión de la comunicación se encuentra ligada a la administración, esto según varios textos e investigadores, acaece en los años cincuenta. La particularidad de la gestión de la comunicación radica en el desarrollo de importantes avances, orientados a la optimización del tiempo, mejora del entendimiento y sobre todo la transferencia eficaz de la información. De igual forma, dentro de la gestión de la comunicación, se desarrollan los “procesos comunicativos con potencialidades para producir cambios culturales que deben ser estratégicamente conducidos, para beneficio de las personas, las organizaciones y la sociedad” (Rodríguez & Pino, 2017:9).

Por ello, los componentes de cada proceso dialogan entre sí, dada la propia relación que existe entre los contenidos y los procesos comunicativos (Rodríguez & Pino, 2017:27).

Del mismo modo, el valor que se le atribuye a la gestión de la comunicación, trasciende sobre otro ámbito, y el interés por “transmitir una identidad y empatizar para generar la reacción deseada” (Tuñez, 2012:9), pasa a ser un espacio de planificación de un proceso orientado a generar una reacción sobre un público determinado.

Por otro lado, es necesario señalar que la gestión de la comunicación, se orienta también en el cumplimiento de metas conjuntas y proactivas que coadyuven al desarrollo colectivo. En ese sentido, Jordan (1996) citado por (Rivera, Rojas, Ramírez & Álvarez, 2015) considera a la gestión de la comunicación:

*Como el acto de dirigir metas, estrategias que conduzcan la puesta en marcha de la política general (...) para tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados, en este sentido, se infiere que la gestión es la dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados y de esa manera orientar los objetivos hacia la mejora de la organización (2015:37).*

Cabe decir que, la gestión de la comunicación tendría una orientación enfocada a lo estratégico, orientada al logro de objetivos comunes, esto podría considerarse como el Plan Estratégico Institucional y, con la estrategia a implementarse, se podría contribuir para alcanzar los objetivos trazados.

#### **2.4. Gestión de la comunicación estratégica**

La gestión de la comunicación estratégica es un ámbito de la comunicación, que antecede a la implementación, donde, “se requiere de una gestión, que implica la acción de planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar todas las actividades y relaciones internas y externas de la organización” (Paladines, Yaguache, & Altamirano, 2015: 5).

De modo idéntico, se plantea que el impacto se alcanza con la implementación de “un método que ayuda a organizar las acciones y a darles un norte, así como a inscribir este tipo de esfuerzos en las metas generales de la organización” (Preciado & Guzmán, 2012:13). El método, se asume como “estrategia” con la orientación práctica de alcanzar un fin en específico sobre la organización.

## **2.5. Comunicación organizacional**

Internamente son dos grandes los procesos “que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores” (Brandoloni, Gonzales & Hopkins, 2008:11): la comunicación interna y la externa. Ambos procesos relacionados entre sí, generando un vínculo inalterable.

En consecuencia, se asigna un valor intrínseco a la comunicación siendo, “el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta” (Lucas, 1997:337). Es decir, que se rige sobre una estructura orientadora de la conducta.

De modo idéntico, se define que también, “ofrece posibles soluciones a los problemas que se presentan en el proceso comunicativo entre los sujetos que forman parte de un determinado espacio social, llámese organización, empresa o institución” (Vargas, 2018:823).

En ese marco, la comunicación organizacional, cumple un rol orientativo de conductas y gestor de soluciones, con una atribución rectora sobre los procesos de relacionamiento dentro de la institución. Para un mejor entendimiento y desarrollo conceptual, se divide en dos campos de estudio, la comunicación externa y la comunicación interna.

### **2.5.1. Comunicación externa**

Se estructura con una orientación al público externo de la organización, sea con fines comerciales, relaciones humanas, consolidación de alianzas, fines estratégicos entre otros. (Montoya, 2018), establece que la comunicación externa se estructura sobre:

*El conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios (2018: 789).*

En definitiva, la comunicación externa se articula con diversos objetivos en específico, afianzar vínculos, optimizar las ventas y relaciones comerciales con los clientes e interesados. Es por ello, que se envían diferentes mensajes a diversos públicos externos, proyectando una imagen que promueva una mejor relación.

## **2.5.2. Comunicación interna**

La comunicación interna, el tema central de la investigación, está destinada al público interno de la organización, en este caso, a las organizaciones miembro que conforman la Red PROCOSI. Brandoloni, Gonzales & Hopkins (2008:), señalan que, la misma es “un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa” (2008: 12).

Por una parte, su importancia radica en lo que puede impulsar si se la gestiona correctamente: mayor productividad y mejora en los procesos administrativos-comunicacionales. La comunicación interna, es el elemento que interconecta las distintas áreas de la organización. Desde la dirección general, directivos, directores de áreas y los empleados en general. Por la relevancia que tiene y las características propias, depende fundamentalmente del área de comunicación dentro de la organización, y es “transversal a todas las políticas corporativas” (Costa, 2011:85).



Para Andrade (2002) citado por (Montoya, 2018),

*la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes modelos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (2011: 789).*

En efecto, la comunicación interna posee funciones de “transmisión seriada de mensajes verbales y no verbales que circulan de manera descendente, ascendente, horizontal, en los ámbitos formal e informal en el marco de una organización” (Martínez, 2018:843).

Por último, la comunicación interna es una técnica que busca optimizar los procesos comunicativos de la institución, “surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo” (Brandoloni, Gonzales & Hopkins, 2008), impulsando el trabajo de la institución, a partir de una nueva organización de los empleados, acortando distancias en las relaciones intrapersonales de los integrantes de la organización, generando un cambio de actitudes del personal de la institución.

#### **2.5.2.1. Objetivo de la comunicación interna**

El principal objetivo de la comunicación interna es alcanzar un clima laboral favorable, optimizando la productividad al interior de la organización. Esto es posible añadiendo y corrigiendo los canales de información preexistentes o agregando nuevos. A esto se suman los objetivos planteados por Trani (2014) “transmitir de forma efectiva la estrategia de la organización, desarrollar y difundir la identidad y

cultura organizativa y gestionar correctamente comportamientos replicables que fortalezcan la organización” (2014:23).

Por otro lado, se tiene también con lo planteado por Serna (2000), citado por (Rivera, Rojas, Ramírez & Álvarez, 2015) quienes establecen que: “no sólo debe explicar los principios y valores que rigen la vida institucional, debe promocionarlos y divulgarlos entre todo sus miembros, para lograr adeptos al proceso de transformación que trabajen juntos para lograr las metas propuestas por dichas gerencia” (2015:41).

De hecho, la funcionalidad de la comunicación interna, elaborada estratégicamente, será la de buscar la transformación y trabajo conjunto para el logro de las metas organizacionales.

#### **2.5.2.2. Funciones de la comunicación interna**

Según Costa (2011) son tres las funciones que tiene la comunicación interna. i) Información: Es un elemento necesario para motivar el trabajo de las personas en el desarrollo efectivo de su trabajo; ii) Explicación: Reconocen y entienden las ordenes que sus inmediatos superiores les dan, así también, estar informados sobre la labor que tienen los miembros de la organización; iii) Interrogación: Es necesario que la comunicación interna sea efectiva y aplicable dentro de la organización, facilitando el diálogo.

En efecto, Noguera (2004), citado por (Charry, 2018), señala que la comunicación en las organizaciones:

Es un campo cuya cobertura ha ido creciendo hasta abarcar prácticamente a todas las esferas de nuestra sociedad. Las concepciones originarias de gestión de la comunicación que despreciaban el ámbito interno y que externamente tan sólo se dirigían, de forma unidireccional, hacia clientes potenciales, han quedado totalmente obsoletas (p. 14).

Lo que aquí se plantea es que la transformación de la gestión de la comunicación interna ha virado a nuevos ámbitos de la implementación estratégica y muestra un interés mayor por el trabajo con los públicos internos priorizados, así como por los externos.

### **2.5.2.3. Lineamientos de la comunicación interna**

Dentro de los lineamientos de la comunicación interna, se cuentan con unos encaminados a la gerencia, la cual, “para alcanzar el éxito en sus comunicaciones debe implementar un flujo bidireccional, a través de memos, periódicos, correo electrónico y vídeos para informar a todos los miembros a fin de alcanzar los objetivos que la organización se ha trazado” (Rivera, Rojas, Ramírez & Álvarez, 2015, pág. 38).

Por otro lado, se tiene un lineamiento distinto, orientado a la transparencia, está concebida desde el espacio interno

*(...) hacia el exterior. La gestión de la comunicación para la transparencia estará inmersa en la estrategia de la organización, y debe agrupar todas las acciones comunicativas. Estas acciones tienen como objetivo en primer lugar transmitir valor y generar una percepción de la ONG a todos sus públicos de*

*interés que fundamente en el tiempo confianza y reputación (Herranz, 2007: 23).*

En ese sentido, se ven varios lineamientos para la gestión de la comunicación, y en base a esto, se desarrollan también los canales de comunicación interna.

#### **2.5.2.4. Canales de comunicación interna**

La comunicación interna, para Noguera (2004), citado por (Charry, 2018) expresa que:

*Una buena comunicación interna tiene que garantizar un buen sistema de participación que implique a todos los grupos de interés. La creación de unos canales por los que circule la comunicación a todos los niveles sirve para favorecer esa participación (2004: 52).*

Por otro lado, (Álvarez, 2007) expresa que la comunicación interna busca fines establecidos de mejora de la imagen de la organización, gestiona la realidad organizacional, busca el desarrollo de la cultura corporativa y prosigue tras la búsqueda de acciones asertivas para incentivar la innovación.

Sobre el tema Mónica Valle (2005:105), citada por (Benítez, 2014) señala lo siguiente:

Los canales de comunicación interna son los medios por los cuales los mensajes pueden ser transmitidos (en un contexto de pandemia se cuentan con) comunicaciones electrónicas: mails, intranet y comunicaciones que se desarrollan mediante el uso de herramientas informáticas (2005:7).

En ese sentido, es importante el desarrollo de una profundización sobre las tecnológicas de información y comunicación (TIC) dada su importancia en el proceso investigativo de las organizaciones sin fines de lucro.

### **2.5.3. Tecnologías de información y comunicación**

Por otro lado, las TIC son recursos que buscan:

*Una visión integral de desarrollo no implica que se apunte solo hacia el crecimiento económico sino, sobre todo, que impulse el potencial humano en sus diferentes dimensiones para afianzar así la prosperidad económica, pero con equidad, y el fortalecimiento democrático con transparencia y justicia social (Sánchez, 2008:157).*

En ese sentido, las perspectivas que se tiene sobre las TIC, se orientan a diversos puntos distintos entre sí. Sin embargo, por su importancia analítica, el desarrollo conceptual se asentará en el crecimiento colectivo con equidad y fortalecimiento organizacional, considerando que todas las organizaciones deben crecer conjuntamente.

De tal forma, las TIC se insertan para potenciar el desarrollo, promoviendo la realización de acciones indispensables. Por tanto, deben añadirse a “una estrategia de comunicación coherente, (...) esto ayuda al empoderamiento y la sostenibilidad futura de los proyectos” (Sánchez, 2008: 158).

En ese sentido, a la hora de concretar un plan comunicacional, se debe buscar el favorecimiento de las partes que conforman la entidad, así como el desarrollo social y equitativo. En consecuencia, se debe brindar la posibilidad de hallar una

especialización en temáticas específicas de resoluciones conjuntas y de crecimiento uniforme para el desarrollo de cada una de las partes.

Es así que el uso de las TIC, surge principalmente de la necesidad de “trascender las dificultades y obstáculos planteados por los medios de comunicación tradicionales que en varios casos ya mostraban signos de deficiencia” (Valentín, 2006: 24).

Como puede inferirse, las TIC se conciben como:

*un instrumento con efecto multiplicador, que puede reducir los costos y mejorar tanto la calidad como el nivel de ejecución en la infraestructura de los servicios básicos. Lo anterior ha permitido a muchos individuos, organizaciones no gubernamentales e iniciativas públicas y privadas mejorar la gestión de sus negocios, obtener recursos y disponer de comunicaciones mucho mejores con familiares, amigos, colegas y socios de todo el mundo* (Valentín, 2006: 25).

En última instancia, Pierano y Suárez (2006), citados por (Saavedra & Tapia, 2012) señalan que las TIC ayudan a mejorar el desempeño en las empresas por cuatro procesos: automatización, accesibilidad a la información, costos de transacción y procesos de aprendizaje. Los mismos desarrollados a continuación:

**Automatización:** Influye sobre los procesos rutinarios. El aumento más que proporcional en la eficiencia, respondería a la relación que surge a partir de la posibilidad de disminuir el trabajo humano directo, al tiempo que se generan registros.

**Accesibilidad a la información:** La posibilidad de acceder a información relevante y precisa con un costo bajo y en tiempo real, permite tomar decisiones con la ayuda de una gran variedad de datos.

**Costos de transacción:** La información se puede transmitir de manera instantánea y a bajo costo, reduciendo los costos de coordinación tanto al interior como al exterior de la empresa.

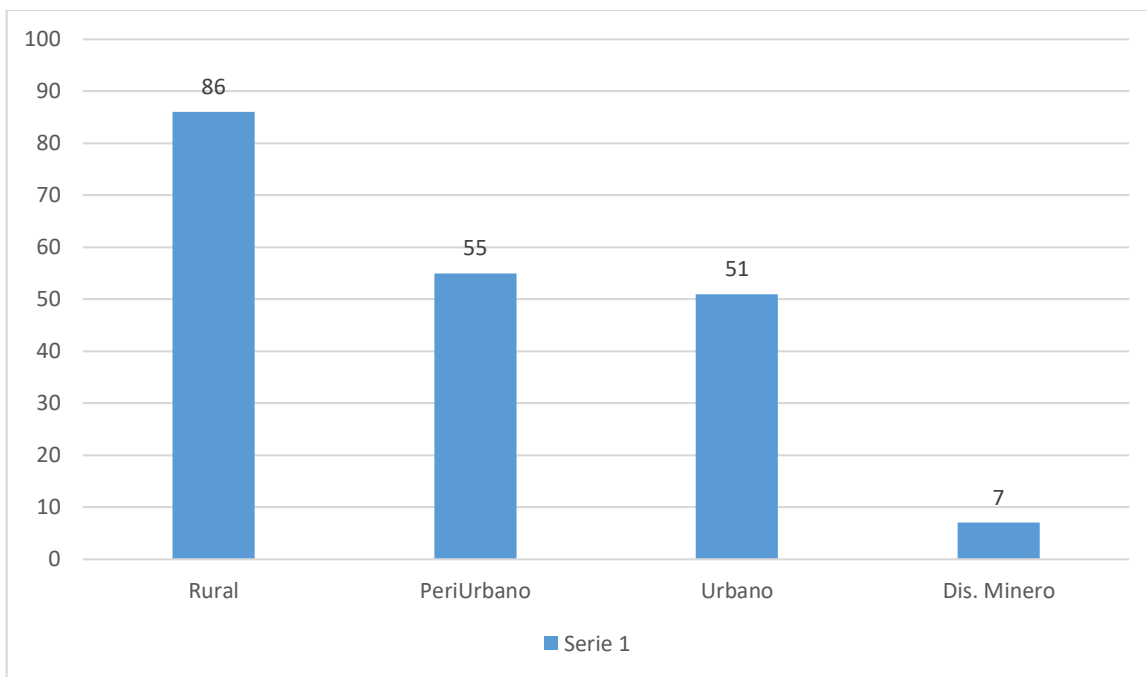
**Procesos de aprendizaje:** Los ambientes virtuales y modelos de simulación facilitan el aprendizaje y reducen los costos (2006:89).

#### **2.5.4. Organizaciones no gubernamentales en Bolivia**

Ahora bien, el año 2015, Freigber (2015), desarrolló una investigación sobre las ONG bolivianas. Uno de sus puntos de análisis fue la población meta. Entre los resultados de la misma, se destaca que el número de beneficiarios varía entre las entidades y que sus principales campos de acción suelen ser los municipios, empresas comunitarias y grupos indígenas originarios. Otro de sus resultados señala que el 50% de las ONG bolivianas atienden entre 10 y 1.470 personas, mientras que el 4% no atienden a ninguna persona, por ausencia de financiamiento. El autor concluye que, “mediante un cálculo conservador se puede estimar la media global en 3.194 beneficiarios, lo que para el conjunto de las 547 entidades incluidas en el estudio llega a sumar casi 3,8 millones de atenciones” (2015: 18).

De esto, se puede rescatar que las organizaciones no gubernamentales bolivianas establecen dos públicos importantes, los beneficiarios y las financiadoras, pues sin financiamiento no pueden llegar al primer grupo.

*Tabla 1 Área de acción según las oenegés creadas*



**Fuente:** Rescatado de (Freiberg, 2015)

En esta gráfica, se puede ver que más de la mitad de las ONG está orientada a la población rural, seguida de la perteneciente al área periurbana y urbana, siendo el último el distrito minero.



## CAPITULO III

### 3. MARCO REFERENCIAL

En el presente marco se disgregarán los elementos primordiales de las organizaciones no gubernamentales, que conforman la Red PROCOSI, dado que éstas son parte fundamental de su desarrollo estratégico, así como del objeto de estudio de la presente investigación.

#### 3.1. Organizaciones no gubernamentales en Bolivia

Las organizaciones no gubernamentales en Bolivia comenzaron a constituirse en mayor número desde principios de 1980. La orientación de este grupo de entidades sin fines de lucro fue analizada por teóricos e investigadores para develar la importancia que tienen para el desarrollo.

Ahora bien, Daniel Freiherr (2011) en su texto *Las ONG bolivianas: análisis de su evolución y dimensión financiera*, señala que, a finales del año 2010, el número de organizaciones sin fines de lucro se estiman en 604, de las cuales, un 77% se encontraban en el Registro Único de ONG (RUN).

De la cantidad antes hallada, el autor realizó un censo de las organizaciones, encontrando lo desarrollado a continuación:

- a) ONG bolivianas trabajan centradas en el sector de microcréditos, por contar, presumiblemente, con estructuras y percepciones diferentes al conjunto de ONG inmersas principalmente en otros sectores.

b) Redes de ONG u ONG de segundo nivel, por suponer que sus estructuras, relaciones con otros actores y recursos, obedecen a lógicas diferenciadas al resto de entidades incluidas bajo el término ONG boliviana.

c) Instituciones con la personalidad jurídica de asociación o fundación, que prestan servicios básicos y que cuentan con un tamaño y estructuras muy grandes. Éstas cuentan con una escala y un alcance paraestatal.

De estos tres grandes grupos, resaltamos la importancia del segundo, principalmente por ser parte del objeto de estudio de la presente investigación. Sin embargo, es importante desarrollar el sector o problemática social por el cual surgieron las entidades sin fines de lucro, como se muestra en la siguiente tabla:

*Tabla 2 Creación de organización según periodo y temática*

<b>Periodo</b>	<b>Principal problemática</b>	<b>Tipo de entidad/motivación</b>
1960-1970	Oposición a las dictaduras	Organización impulsada por orden religioso
1980	Transición a la democracia	Entidades de apoyo humanitario
1994-1995	Ley de participación popular	Socializar normativas/capacitar personal de entidades municipales
2000-2005	Movilizaciones sociales y políticas	Búsqueda de apoyo social, a través de la cooperación internacional

2006-2011	Proceso de cambio	Entidades de apoyo a la conformación del Proceso de cambio/ transferir fondos a movimientos sociales provenientes de la cooperación internacional
-----------	-------------------	---

**Fuente:** Elaboración propia en base a (Freiherr, 2011)

## Redes

Las redes son entidades conformadas, a partir de la unión de diversas organizaciones sin fines de lucro, que suman esfuerzos para poder incidir de mejor manera sobre políticas públicas, acceder a fondos concursales, orientados a un mayor impacto y fortalecerse entre sí.

### 3.2. La Red PROCOSI

La Red PROCOSI, es una red de organizaciones nacionales e internacionales sin fines de lucro, que trabajan en temáticas relacionadas a la salud integral con un enfoque de derechos.

El Programa de Coordinación en Salud Integral (PROCOSI) fue fundada el año 1988, con el objetivo de “generar un impacto cualitativo en las actividades de supervivencia infantil que llevaban a cabo las organizaciones no gubernamentales en Bolivia” (PROCOSI, 2013, pág. 13).

Dentro del ámbito de trabajo, la salud integral se disgrega en diversas subtemáticas:

- Salud materna
- Nutrición
- Seguridad alimentaria
- Salud infantil
- Enfermedades infecciosas (malaria, tuberculosos, chagas y VIH/Sida)
- Salud sexual
- Salud reproductiva
- Violencia basada en género
- Ejercicio de los derechos
- Liderazgo juvenil
- Agua y saneamiento
- Mejoramiento de las viviendas
- Gestión de riesgos
- Desarrollo local e inclusivo

Estas subtemáticas son implementadas en los nueve departamentos del Estado Plurinacional de Bolivia por las veintidós organizaciones que conforman la Red PROCOSI. El público primario de la red es la población boliviana en situación de vulnerabilidad, y por esta razón, las organizaciones y sobre todo la red, brindan una respuesta oportuna con el mejoramiento de capacidades individuales y colectivas para una respuesta eficiente y eficaz ante las dificultades.

### **3.3. Miembros de la red**

Los miembros de la Red PROCOSI son las siguientes organizaciones<sup>1</sup>:

- APROSAR
- AYUDA EN ACCIÓN
- CECASEM
- CEMSE
- CIEP
- CRS
- CIES
- CEPAC
- CSRA
- CRECER
- CHILDFUND
- OEB
- VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA
- FH BOLIVIA
- IPTK
- MISIÓN ALIANZA NORUEGA
- CÁRITAS BOLIVIANA
- PLAN INTERNACIONAL
- PROAGRO

---

<sup>1</sup> Para un detalle más desarrollado sobre las entidades que conforman la red (ver Anexo 3)

- PCI
- PRO MUJER
- PROSALUD
- SAVE THE CHILDREN
- UNIVERSIDAD NUR

### **3.4. Forma de trabajo**

La Red PROCOSI y sus organizaciones que la conforman trabajan en primer lugar con la conformación de alianzas intersectoriales, con los niveles del gobierno municipal, departamental y nacional, además de entidades de la sociedad civil, de la cooperación internacional y empresas privadas.

### **3.5. Principios de la Red PROCOSI**

La Red PROCOSI, posee cuatro principios que orientan las acciones que asume en la implementación de sus proyectos:

- La salud un derecho humano de todas las personas.
- Equidad e igualdad de oportunidades, para fortalecer la dignidad de las personas.
- Interculturalidad, respeto a la diversidad y búsqueda de una armónica convivencia.
- La participación como filosofía de la acción de los miembros y de la red en su conjunto.

### **3.6. Modelo de trabajo de la Red PROCOSI**

La red posee un modelo de trabajo subdividido en cuatro elementos:

## **Fortalecimiento**

El fortalecimiento que tiene la red es hacia los 22 miembros que conforman a la entidad. Siendo las principales acciones, las orientadas a generar capacidades organizacionales de apoyo para el mejoramiento, fortalecimiento de capacidades que permitan consolidarse en entidades de gran referencia. Por tanto, este punto implica un compromiso de la red, para con sus miembros en un beneficio mayor, la mejora de la salud en el Estado Plurinacional de Bolivia.

## **Gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento de la red se basa en el desarrollo de procesos investigativos, orientados a generar incidencia y la mejora en los proyectos de salud. De esta manera, las organizaciones miembros asumen una postura diversa ante la problemática, desde la investigación científica, tanto cualitativa como cuantitativa, sobre el objeto de estudio, para una respuesta efectiva en futuras intervenciones.

## **Mobilización de recursos**

La movilización de recursos de la Red PROCOSI, está orientada a la búsqueda de implementación de nuevos programas y proyectos de salud por parte de los miembros de la red. La forma en que se puede alcanzar este financiamiento es por medio de nuevos proyectos emitidos por la misma, donde los miembros, son los socios estratégicos.

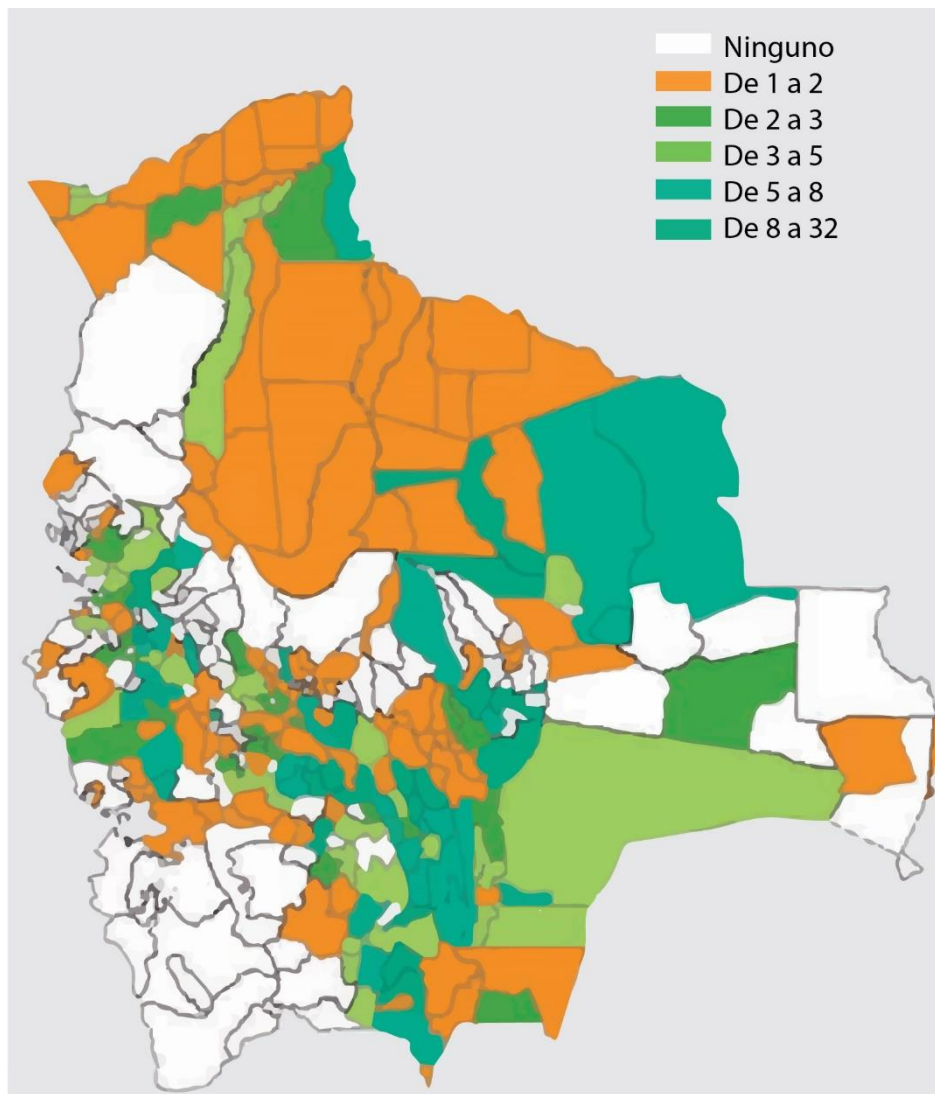
## **Alianzas**

La Red PROCOSI, adquiere un compromiso con la búsqueda de acciones diferenciadas en los distintos niveles del Estado, organizaciones sociales y actores privados, promoviendo un interrelacionamiento continuo para implementar programas y proyectos con elevado impacto.

### 3.7. Proyectos y programas implementados a nivel nacional

La Red PROCOSI y sus 22 miembros, han implementado en gran parte del territorio nacional más de un programa o proyecto. A continuación, se muestra el alcance que tuvo en la gestión 2013.

*Figura 3 Número de proyectos a nivel nacional de la Red PROCOSI*





**Fuente:** Rescatado de (PROCOSI, 2013)

De los programas y/o proyectos implementados el 2013, fueron 171, en 224 municipios del Estado Plurinacional de Bolivia, es decir, un 66% del total.

### **3.8. Cultura organizacional**

En el marco del entendimiento de la cultura organizacional, como del comportamiento de los directores de las entidades miembros de la red, en coherencia con la misión, la visión y los valores de la Red PROCOSI, se indica que:

Existe un elevado interés de las organizaciones miembros por trabajar en el marco de la misión, visión y los valores de la red, ya que su trabajo se ve reflejado con el logro institucional y por consecuencia, representa una apertura a nuevas fuentes de financiamiento nacional e internacional.

Ahora bien, dentro del accionar de los miembros de la red, se identificaron ciertos alejamientos respecto de las misiones y visiones particulares con relación a la de la red (Ver ANEXO 4).

### **3.9. Identificación de los públicos**

Según la revisión documental que delinea el accionar de la Red PROCOSI y un análisis de la matriz generada, se identificaron los siguientes grupos primarios:

#### **Grupo Primario**

Directores ejecutivos de las entidades miembros

#### **Grupo Secundario**

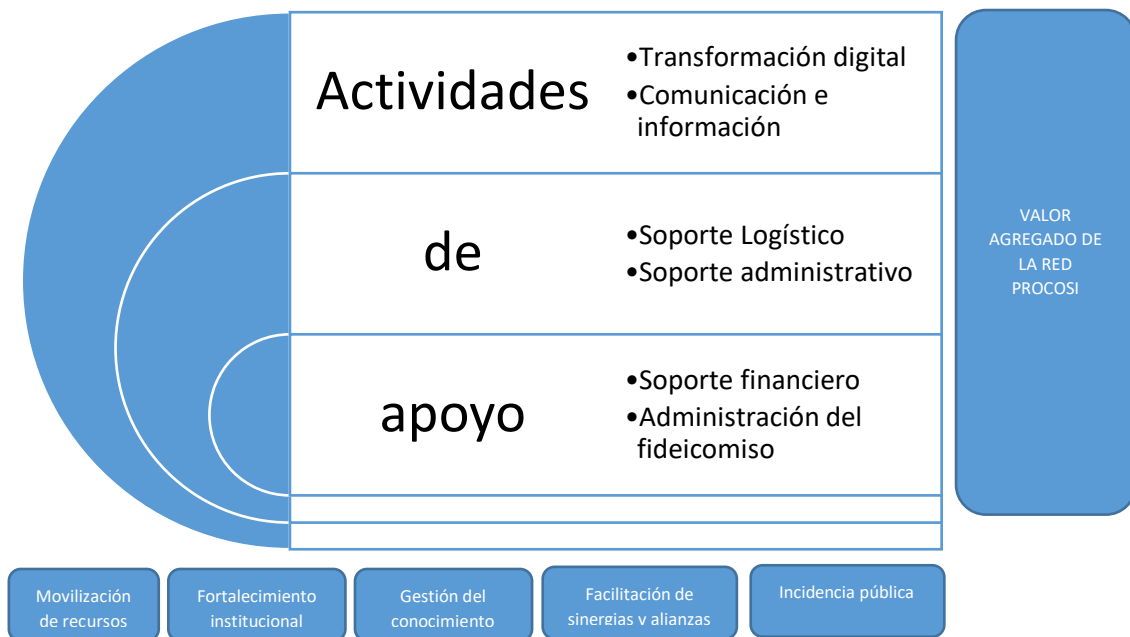
Áreas y/o departamentos de captación de fondos de las entidades miembro

### Grupo Terciario

Agencias de cooperación internacional y nacional/ empresas privadas

En el marco del Plan Estratégico Institucional 2021-2025, aprobado por la asamblea general de la Red PROCOSI se establece que se cuenta con una cadena de valor para optimizar a las organizaciones pertenecientes a la red, así también, a los beneficiarios directos de estas organizaciones.

**Figura 4 Cadena valor de la Red Procosi**



**Fuente:** Plan Estratégico Institucional 2021-2025 Red PROCOSI.

Este plan estratégico cuenta, en primer lugar, con: i) una actividad orientada a movilizar recursos para el fortalecimiento de las organizaciones pertenecientes; ii) un ámbito orientado al fortalecimiento institucional para la consolidación de la red

en el ámbito del tercer sector; iii) otro, encaminado a la gestión del conocimiento e innovación, que busca en todo espacio la conformación de teorías, metodologías y nuevas lógicas de intervención; iv) un espacio para la facilitación de sinergias y alianzas, para optimizar los flujos internos de la red; v) otro, para la incidencia pública y la promoción de nuevos procesos de interacción sobre las políticas públicas gestionadas; y finalmente, vi) uno para la implementación de programas y proyectos para tener un mejor alcance con los públicos internos de los socios de la Red PROCOSI.

### **Una Vida**

En el marco del desarrollo como ente matriz, la Red PROCOSI ha generado un enfoque orientado a optimizar las intervenciones de la salud pública. Ésta, emergente desde un enfoque colaborativo, multisectorial y transdisciplinario, con un gran alcance y orientado a fortalecer el vínculo entre seres humanos, animales y plantas.

#### **3.9.1. Análisis interno de la Red PROCOSI (2021)**

La matriz fue lograda en base a entrevistas con miembros de la red, con el fin de tener un alcance más óptimo para el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) a nivel macro institucional.

En ese sentido, dentro de las fortalezas identificadas al interior de la Red PROCOSI, se puede resaltar que existe una imagen institucional y prestigio histórico de la red, así también, una capacidad desarrollada de trabajar conjuntamente con los miembros de la misma.

Por otro lado, dentro de las oportunidades pertinentes a la temática de la investigación, sobresale la existencia de tecnologías de información y comunicación cada vez más accesibles.

Del mismo modo, dentro de las debilidades identificadas se tiene que la red, está más abocada a temas financieros e institucionales por encima de su razón de ser, de la insuficiente gestión del conocimiento y de las comunicaciones internas y externas.

Finalmente, dentro de las amenazas sobre la Red PROCOSI, se tiene el contexto político nacional complicado y posición ambivalente del gobierno, así como la existencia reducida de recursos de fuente tradicional, en el contexto internacional, los mismos que están focalizados en otros territorios.

### **3.9.2. Formulación estratégica de la Red PROCOSI**

La Red PROCOSI, posee un marco estratégico que le permite retomar una “razón de ser”, orientada a sus programas de salud de manera estratégica, en base a los estatutos orgánicos de constitución.

En ese marco, el estatuto orgánico define, en su Artículo 5, que el objetivo institucional de PROCOSI es: propiciar e implementar programas en salud y sus determinantes a favor de la población más vulnerable en Bolivia.

Sus fines se establecen como:

- Fortalecimiento institucional de las capacidades de gestión de los miembros de PROCOSI.
- Facilitar sinergias y alianzas colaborativas entre los miembros de PROCOSI y otros actores sectoriales.
- Movilización de recursos, destinados a programas y proyectos en salud y sus determinantes, que serán implementados por sus organizaciones miembros, priorizando estrategias efectivas e innovadoras.
- Promover y gestionar el conocimiento vinculado a la salud y sus determinantes.
- Incidir y contribuir en políticas públicas vinculadas al ejercicio de los derechos de la salud.

### **Operación y acción**

- Desarrollar acciones planificadas, facilitar el acceso a recursos, programas y proyectos que apoyen el fortalecimiento institucional y las capacidades de gestión técnica administrativa de sus organizaciones miembros para prestar servicios de salud y sus determinantes, implementar programas y proyectos, y otras acciones en beneficio del bienestar de la población en Bolivia.
- Establecer alianzas estratégicas entre los miembros de PROCOSI con organizaciones a fines y/o complementarias del sector público, privado y social involucrando a los grupos de intereses y apoyando sus esfuerzos de coordinación.

- Lograr recursos financieros y técnicos, canalizarlos a través de sus organizaciones miembros para el desarrollo de programas de salud integral y sus determinantes.
- Implementar, a través de sus miembros y otras organizaciones, programas de mejoramiento de salud y sus determinantes, aprobados bajo los términos de convenios específicos suscritos de conformidad con el presente estatuto, los reglamentos y normas internas de PROCOSI.
- Promover la generación del conocimiento en salud y sus determinantes a través de programas, proyectos y espacios de coordinación interinstitucionales.
- Incidir y contribuir a la construcción de políticas públicas a nivel nacional, departamental y municipal, a partir de experiencias probadas en la actividad de sus organizaciones miembros.

## **VISION**

En ese marco, en base del Taller de Formulación Estratégica, es que surge la visión para encaminar el proceso transformativo de la red:

La población boliviana que vive en las áreas de cobertura tiene mejor salud y un entorno saludable, y cuenta con políticas justas e inclusivas

Esta visión, es concebida a partir de tres elementos primarios:

Se encamina a una población beneficiaria vulnerable de las diversas áreas de intervención de los socios de la red, y por consecuencia, tendrán una llegada

favorable en cuanto a programas y proyectos orientados a la salud integral y demás determinantes.

Así también, otro espacio es la dirección que tendría hacia una población más amplia, la boliviana, con el mejoramiento de las políticas públicas.

Y finalmente, desde el enfoque empleado por PROCOSI, denominado One Health, se concibe como entorno saludable a un mejoramiento estructural.

## **MISIÓN**

De modo idéntico, la misión de la red fue desarrollada sobre el proceso de Talleres de Formulación Estratégica, donde se concibe lo siguiente:

Somos una red de entidades multidisciplinarias, que propicia e implementa programas en salud integral y sus determinantes, a favor de la población vulnerable de Bolivia.

Donde, se tienen los siguientes tres elementos centrales:

La Red PROCOSI, abarca entidades sin fines de lucro, instituciones financieras de desarrollo.

Se incluye el término de Salud integral y sus determinantes con la intención de abarcar más en las lógicas de intervención de la red y de sus socios.

Se modifica la misión, para orientarla al Estatuto Orgánico de la Red, con el fin de retomar sus procesos transformadores.

## **Valores**

✓ **Transparencia:** en todas nuestras actividades, mismas que realizamos de manera clara, sin ocultar información o generar mensajes confusos.

✓ **Lealtad:** en nuestra actitud de profundo compromiso con el bienestar de nuestro país, por encima de los intereses individuales.

✓ **Colaboración:** entendida como la gestión eficaz para abrir espacios de comunicación donde las organizaciones miembros pueden ofrecer opiniones y enriquecer ideas de manera conjunta.

✓ **Ética y moral:** en la práctica de nuestras actividades, generando confianza en nuestros beneficiarios.

✓ **Solidaridad:** ya que buscamos el bienestar de la población más vulnerable de nuestro país.

✓ **Equidad:** ya que tratamos a todos los individuos por igual, sin prejuicios ni discriminación.

✓ **Excelencia:** en la búsqueda constante de calidad y altos estándares de desempeño de las organizaciones miembros de la red.

## **Líneas estratégicas**

En base a lo desarrollado con anterioridad, las líneas estratégicas de la red se encaminarán en base a la siguiente propuesta de ruta crítica, que se alinea en torno del Estatuto Orgánico, y que genera una cadena de valor.



**Figura 5 Ruta crítica de PROCOSI**



**Fuente:** Extraído del Plan Estratégico Institucional (2021)

La cadena de valor está desarrollada en torno a tres áreas de trabajo:

Una primera alineada al fortalecimiento de la red y a sus diversos estamentos, tales como los miembros, órganos internos de la red y la Dirección Ejecutiva.

La segunda línea está encaminada a la Razón de Ser, la promoción de sus programas de salud y sus determinantes en cuanto a la cobertura de sus miembros para un mejor desempeño institucional.

Una tercera, dirigida a generar procesos de incidencia en políticas públicas en temas de competencia directa para la Red PROCOSI.

**Tabla 3 Líneas estratégicas de la Red PROCOSI**

Nro.	Nombre	Áreas de Trabajo que Incluye
Línea Estratégica 1:	Fortalecimiento Interno de la Red PROCOSI.	Movilización de Recursos Fortalecimiento Institucional Facilitación de Sinergias y Alianzas Gestión del Conocimiento
Línea Estratégica 2:	Gestión de Programas y Proyectos en Salud Integral y sus Determinantes.	Implementación de Programas en Salud y sus Determinantes
Línea Estratégica 3:	Incidencia Pública en Salud Integral y sus Determinantes.	Incidencia Pública

**Fuente:** Extraído del Plan Estratégico Institucional (2021)

Ahora bien, con el objetivo de alinear el espacio de acción con el diagnóstico organizacional alcanzado, se conjuncionaron 26 variables identificadas en el FODA con las áreas de trabajo de la red.

**Figura 6 Clasificación de las variables en áreas de trabajo**

<b>FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b>		<b>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>	
F2	Diversidad de miembros con solvencia técnica y experiencias diferentes	F7	Mindset digital
F6	Grado de formalidad de los miembros, evidenciado por el sistema de membresía	O7	Tecnologías de información y comunicación
F8	Caja de herramientas financieras como apoyo para diferentes necesidades e iniciativas	D5	Insuficiente gestión del conocimiento de las comunicaciones internas y externas
D7	Importantes brechas y roles no diferenciados entre los miembros	<b>INCIDENCIA PÚBLICA</b>	
<b>FACILITACIÓN DE SINERGIAS Y ALIANZAS</b>		F3	Imagen institucional prestigiosa
F5	Capacidad de trabajar coordinadamente entre varios miembros de la Red	O2	Vigencia de la problemática en salud pública
D2	Generación de sinergias no capitalizadas al interior de PROCOSI	O3	Nichos institucionales
D6	Prevalcen los intereses individuales de los miembros por sobre los institucionales de la Red	O5	Potenciales nuevas alianzas
<b>MOVILIZACIÓN DE RECURSOS</b>		A1	Contexto político nacional
F1	Sostenibilidad financiera de la RED	A3	Merma del posicionamiento de la Red
O4	Nuevas opciones de financiamiento específicas	<b>IMPLEMENTACIÓN PROGRAMAS DE SALUD</b>	
O6	Tendencia e interés de las organizaciones	F4	Alcance y cobertura nacional
O8	Inversiones por impacto	D3	Red más abocada a temas financieros

A2	Menos recursos de fuentes tradicionales en el contexto	O1	Realidad destapada por la pandemia con nuevas posibilidades de trabajo
D1	Insuficiente calidad de las propuestas que se presentan como red	D4	Limitaciones por la pandemia

### 3.10. Logro de objetivos estratégicos por años

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<b>Fortalecimiento institucional</b>	Establecer el sistema de membresía PISTA como un sello de calidad y confiabilidad reconocido para el sector sin fines de lucro.
	Desarrollar competencias de gestión en las organizaciones de la red, para una eficiente interacción con el entorno habilitante nacional.
	Consolidar una cultura de asociatividad y acción en alianza
<b>Movilización de recursos</b>	Consolidar mecanismos de gestión que permitan la rápida y eficiente preparación de propuestas, presentación, seguimiento y ejecución de las mismas.
	Establecer la red como un aliado del empresariado nacional/internacional para implementar programas de RSE del sector privado.

	Generar los mecanismos para el diseño y promoción de ofertas de proyectos y agendas de acción como base para la captación de recursos.
	Gestionar el fondo de inversiones de PROCOSI maximizando la rentabilidad y minimizando los riesgos.
<b>Innovación y gestión del conocimiento</b>	Consolidar la estrategia de gestión del conocimiento para capitalizar conocimientos y experticia de las organizaciones miembros de la Red.
	Consolidar la Red como un referente de la promoción de la innovación en el sector de la salud integral.
<b>Incidencia pública</b>	Posicionar a PROCOSI como actor con capacidad de incidencia en el sector de la salud y sus determinantes.

**Fuente:** extraído del Plan Estratégico de la Red PROCOSI

### 3.11. Contexto por años

#### 2020

El 2020 fue un año afectado por la crisis sanitaria emergente en Wuan-China, con la pandemia del Covid-19, que ha condicionado el desarrollo de las actividades en todos los países del mundo. Bolivia no fue la excepción, ya que la presidenta transitoria, Jeanine Añez, decretó cuarentena rígida desde el mes de marzo hasta mayo del 2020.

La presente investigación se inicia en este contexto, debido precisamente al corte abrupto de las comunicaciones tradicionales, las formas habituales de trabajo y

sobre todo, las dinámicas sociales que se tendrían en los espacios de trabajo al interior de la red.

Todas estas transformaciones, trajeron consigo también cambios en los sistemas tradicionales de comunicación que se tenían al interior de la Red PROCOSI, de ahí que su estudio es pertinente en este proceso histórico de transformación digital, hacia la consolidación de un nuevo Plan Estratégico Institucional para el trabajo desarrollado de la red.

## **2021**

El 2021, caracterizado por ser parte de la continuidad de la pandemia del Covid-19 y la segunda ola que llegó a Bolivia el mes de enero, alcanzando la cifra de 2.263 contagios diarios el 8 de ese mes. Por las mismas condiciones, las reuniones y eventos se desarrollaron en el marco del distanciamiento y las recomendaciones de bioseguridad, conservando los medios tecnológicos como parte de los procesos habituales.

En función de lo planteado, el presente trabajo también representa un nuevo espacio para la profundización analítica, desde la implementación de un nuevo PEI, hasta los procesos de inducción a tecnologías de información y comunicación al interior de la red y sus socios.

## **CAPITULO IV**

### **4. DISEÑO METODOLÓGICO**

En este acápite se explica y justifica el diseño metodológico desarrollado. Se detallan los pasos a través de los cuales se obtuvieron los resultados que serán presentados en el siguiente capítulo, referido al análisis e interpretación de los resultados. Se explica el tipo de investigación realizado, el enfoque metodológico, los métodos teóricos/empíricos técnicos, tanto para la recolección como para el análisis de la información, así como los instrumentos que fueron empleados para el proceso de investigación, a los cuales se hizo referencia de forma general en la introducción de la tesis. Se explica el modo de recolección de los datos, así como la caracterización de la población, la muestra, el corpus que se consideró en el estudio. A su vez, se explican los criterios empleados para la delimitación de la muestra, bajo parámetros de confiabilidad y representatividad, así como los criterios utilizados para la selección del corpus del estudio,

#### **4.1. Tipo de investigación**

La investigación tuvo un alcance descriptivo de la gestión de la comunicación interna en la Red PROCOSI. Según Gay (2014) “comprende la recolección de datos para responder preguntas concernientes a la situación corriente de los sujetos de estudio” (2014: 92).

Según Danhke, citado por (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006) “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (2006:102).

Por tanto, el tipo de investigación es descriptiva, tanto por las características básicas que fundamenta el trabajo académico, como el conjunto de variables que la conforman. La investigación con alcance descriptivo:

*Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (...) únicamente se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren (Hernández, Fernández & Baptista, 2014: 9).*

### **Enfoque mixto**

El enfoque mixto “pretende conjugar los procedimientos de la investigación cuantitativa con los de la investigación cualitativa, en el convencimiento de que el reduccionismo, el extremismo no conducen a nada bueno” (Ñaupas, et al. 2014: 99).

Además, Hernández, Fernández, & Baptista (2006), señalan que el enfoque es “como un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio” (2006:755).

### **4.2. Métodos y técnicas**

Los métodos de investigación permiten profundizar y encaminar el proceso de descubrimiento, para fundamentar la investigación, en ese sentido, se toma en cuenta la siguiente definición:

*Los métodos de investigación permiten descubrir procesos y adquirir nuevos conocimientos sobre ellos. (Permite) seleccionar un fenómeno u objeto de*

*investigación; observarlo y analizarlo, destacando sus características más importantes (Maya, 2014:17).*

De esa forma, se emplea la siguiente definición sobre método empírico de la investigación:

*Es aquella indagación basada en los hechos que son percibidos mediante la experiencia sensorial, es decir, lo captado a través de los sentidos. Puede ser experimental, realizada en condiciones de laboratorio, o de campo en ambientes naturales no controlados y libres de manipulación de variables (Arias, 2011:25).*

En este marco, la investigación aplicó un enfoque mixto, precisamente para rescatar aspectos favorables de las técnicas cualitativas, en este caso, las entrevistas y también del enfoque cuantitativo, con la utilización de encuestas.

### **4.3. Técnicas de investigación**

Las técnicas de investigación son en términos generales, “los medios que se utilizan para recoger y/o analizar y sistematizar la información necesaria para solucionar un problema o aprobar o desaprobar una hipótesis” (Torrico, 1993:63).

Para el cumplimiento de los objetivos desarrollados, con anterioridad, se aplicó la observación documental de textos de gran importancia para la Red PROCOSI, también, se aplicaron encuestas a los miembros de la red y entrevistas semiestructuradas al personal directivo de la organización.

#### **4.3.1. Observación documental**



La observación documental del trabajo investigativo se realizó sobre documentos generados por instituciones públicas, principalmente normativas, y en el caso de la Red PROCOSI, con documentación que delinea el alcance comunicacional de la misma, con sus organizaciones miembro.

Su trabajo se concretó sobre los siguientes documentos:

- Plan Estratégico Institucional 2018-2020
- Plan Estratégico Institucional 2021-2024
- Actas de reuniones de la red
- Perfiles de membresía
- Políticas institucionales de planeación estratégica
- Presentaciones internas de las asambleas
- Memorias anuales (2019 y 2021)
- Propuesta Normativa del Fondo Complementario de Iniciativas en Salud Integral y sus Determinantes

#### **4.3.2. Encuestas**

Durante la presente investigación se llevó adelante el levantamiento de la información por medio de encuestas a 17 miembros de la Red PROCOSI, la selección de las organizaciones encuestadas se realizó en función de un muestreo aleatorio, con un porcentaje de confiabilidad del 90% y un error permisible del 10%.

En ese sentido, la técnica de la encuesta se define como:

*Un procedimiento mediante el cual los sujetos brindan directamente información al investigador (...) es propicia cuando se quiere obtener un*

*conocimiento de colectivos o clases de sujetos, instituciones o fenómenos. (...) El investigador mantiene una relación impersonal, centrada en el cumplimiento de su función de leer y registrar las cuestiones (Yuni & Urbano, 2014:64).*

De modo idéntico, se aplica lo mencionado por Demory y Lancestre, citado por (Martínez, 2008) sobre la encuesta como “la expresión de un punto de vista es frecuentemente un fenómeno inacabado” (2008: 12). Esto, principalmente para la recolección de datos cuantitativos. Esta técnica es empleada “ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz” (Casas, et al. 2003: 143).

Para el muestreo se realizó en función de la siguiente ecuación:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Realizado en función de un muestreo aleatorio con un porcentaje de confiabilidad del 90% y un error permisible del 10%.

#### **4.3.3. Entrevista semiestructurada**

La entrevista semiestructurada se define “al tener una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014: 403). Lo particular de esta técnica, es la posibilidad de direccionar la entrevista para aclarar temas y reducir tergiversaciones. Al no ser “tan formal y rígida, permite que el entrevistador pueda introducir algunas preguntas para esclarecer vacíos en la información” (Ñaupas, et al. 2014: 220).

## **4.4. Instrumentos**

### **4.4.1. Cuestionario**

El cuestionario, como menciona Hernández et al., (2006) es, “un formulario que contiene un conjunto de preguntas abiertas, cerradas o mixtas, que permiten obtener información sobre intereses” (Avedaño, 2005: 43).

Además de ello, el cuestionario es un instrumento “que consiste en formular un conjunto sistemático de preguntas escritas (...) su finalidad es recopilar información” (Ñaupás, et al. 2014: 211).

Las encuestas aplicadas tuvieron tres tópicos: i) el primero, estructurado sobre el alcance que tenía la gestión de la comunicación interna antes de la pandemia; ii) un segundo, sobre una evaluación de la gestión de la comunicación interna durante la crisis sanitaria, y, por último; iii) un tercer tópico, sobre las recomendaciones realizadas a la red para optimizar los flujos de comunicación al interior.

### **4.4.2. Guía de entrevista**

La guía de entrevista es el instrumento que contiene un listado de preguntas preestablecidas para implementarlas durante la entrevista. En la investigación, su uso está orientado a la obtención de información complementaria, para dar respuesta y contrarrestar elementos hallados que faciliten el análisis y la redacción de las conclusiones.

La guía de entrevista se estructuró con el fin de recoger información del personal que conforma la Dirección Ejecutiva de la Red PROCOSI, para definir los procesos

básicos de la gestión de la comunicación interna con los miembros de la organización.

#### **4.4.3. Ficha de síntesis y de comentario**

Para la técnica de la observación documental, se elaboraron fichas de síntesis y de comentario. Esto con el fin de generar una sintonización de lo hallado en los documentos analizados con comentarios personales respecto a la información hallada.

#### **4.5. Técnica de análisis de la información**

Para el análisis de la información, recabada en la investigación, se sistematizaron los datos conseguidos durante el levantamiento de la información con la finalidad de categorizarlos. Para las encuestas, se trabajaron directamente con 17 instituciones socias de la Red PROCOSI, en función de los datos estadísticos obtenidos, se relacionaron los datos con las entrevistas y la información primaria recolectada.

#### **4.6. Ámbitos de aplicación**

La investigación se desarrolló sobre el ámbito de aplicación de la gestión de la comunicación y nuevas tecnologías, relacionado directamente sobre las líneas de investigación específicas en:

- Las tecnologías de la información y la comunicación aplicada en la Red PROCOSI
  - Correos institucionales
  - Plataformas virtuales de información (transferencia de datos)

- Plataformas virtuales de comunicación (proceso de intercambio de experiencias y otorgación de respuestas)
  - Promoción del relacionamiento interno y fortalecimiento institucional
- Las intranets como recursos de comunicación estratégica
  - Apoyo institucional
  - Fortalecimiento a los miembros de la red
  - Intercambio de experiencias
  - Apoyo para la gestión y desarrollo de proyectos
  - Actividades de soporte administrativo
- El uso de los recursos y web 2.0 en la comunicación institucional
  - Espacio de difusión de convocatorias para formular proyectos sociales
  - Espacio de difusión de convocatorias para la movilización de recursos, captación de fondos de socios privados.
  - Espacio de gestión de alianzas y grupos de trabajo
  - Espacio para la gestión del conocimiento e intercambio de experiencias

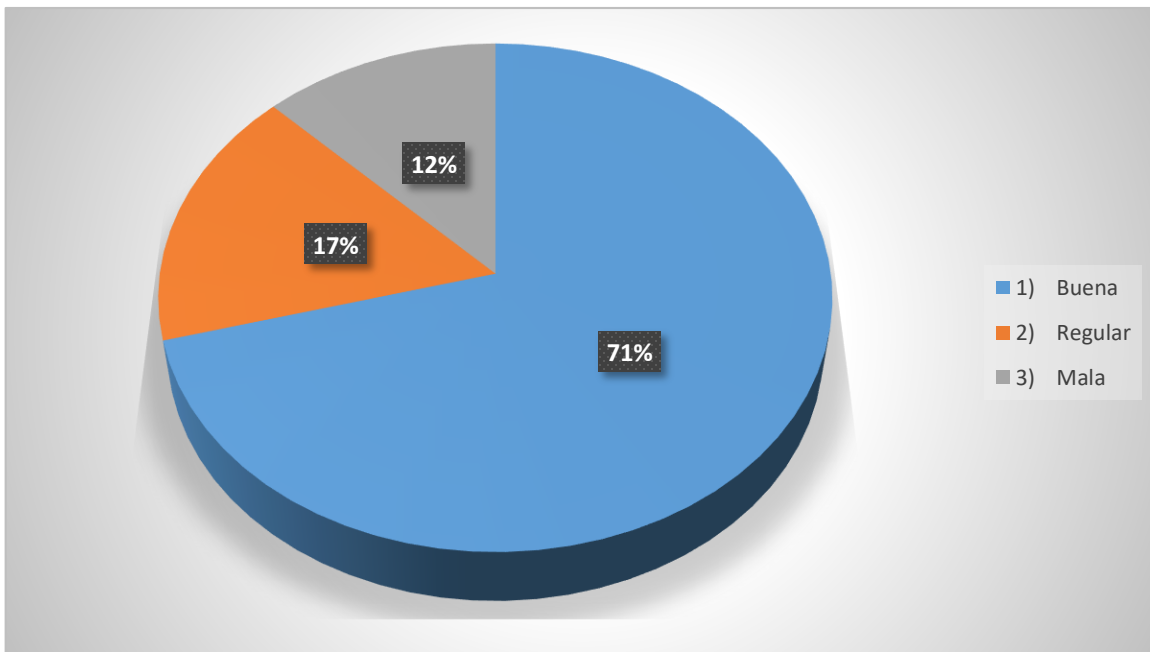
## CAPITULO V

### 5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este acápite se desarrollará el análisis e interpretación de resultados, logrados a partir de la implementación de la técnica de investigación de la entrevista, misma que esta empleada como recurso clave para levantar la información. Las entrevistas se desarrollaron a personal clave de la organización, a los miembros del directorio estratégico (2022-2023). Posteriormente, se generaron espacios de participación conjunta para el desarrollo de la técnica de investigación de las encuestas, resultados compartidos a continuación en las siguientes gráficas.

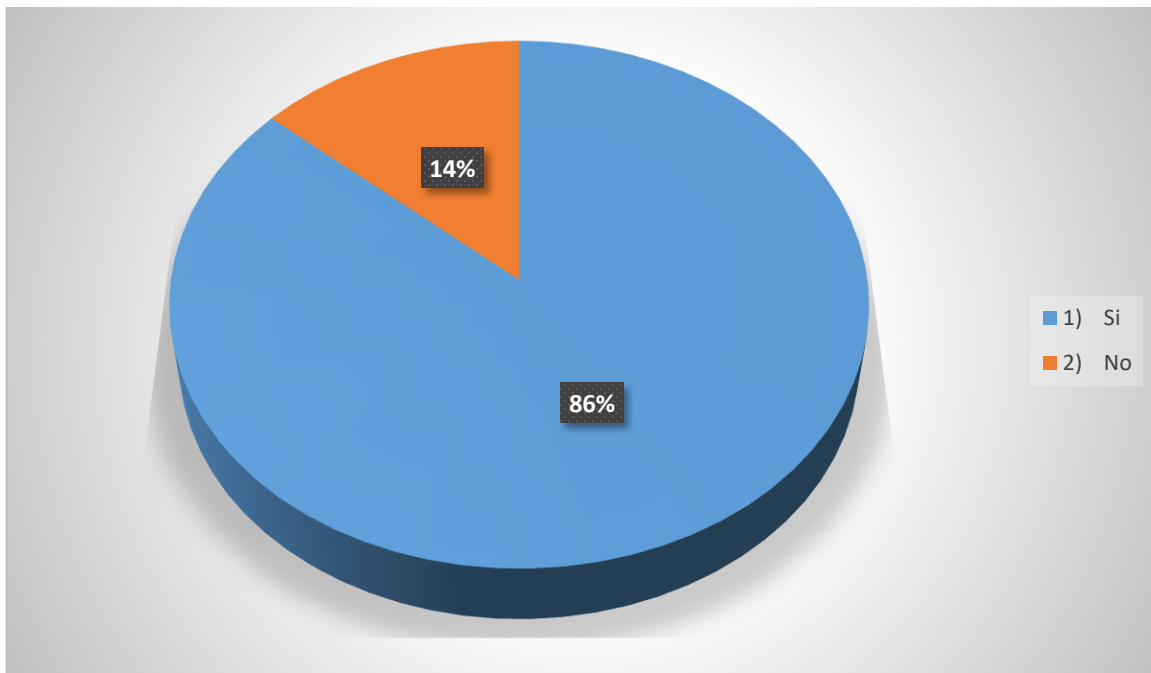
#### 5.1. Identificación problemas comunicacionales

**Gráfica 1 Calificación de la estrategia comunicacional de emergencia de la Red PROCOSI**



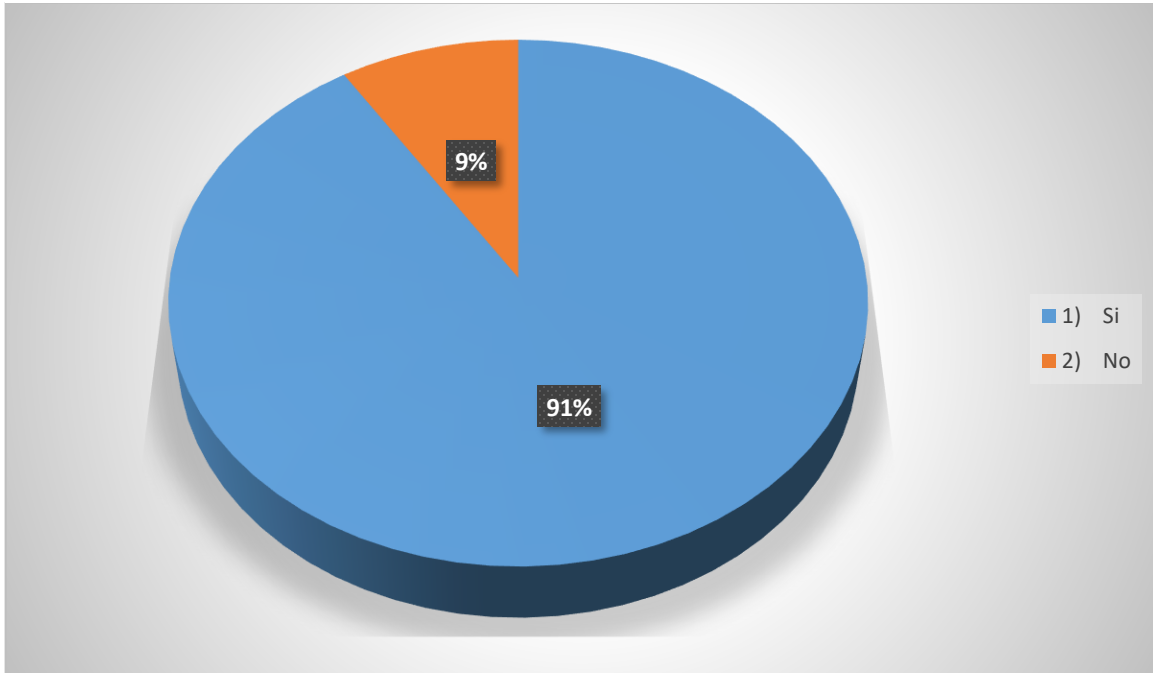
La estrategia comunicacional asumida por la Red PROCOSI según los 22 socios fue evaluada de la siguiente manera: 71% lo valora positivamente, 17% de manera regular y un restante 12% de una forma mala.

**Gráfica 2 Optimización del flujo comunicacional**



En ese sentido, el 86% de las organizaciones socias, señalan que se optimizaron adecuadamente los flujos de comunicación al interior de la Red PROCOSI, buscando una comunicación más efectiva. Sin embargo, un reducido 14%, que no se hizo adecuadamente.

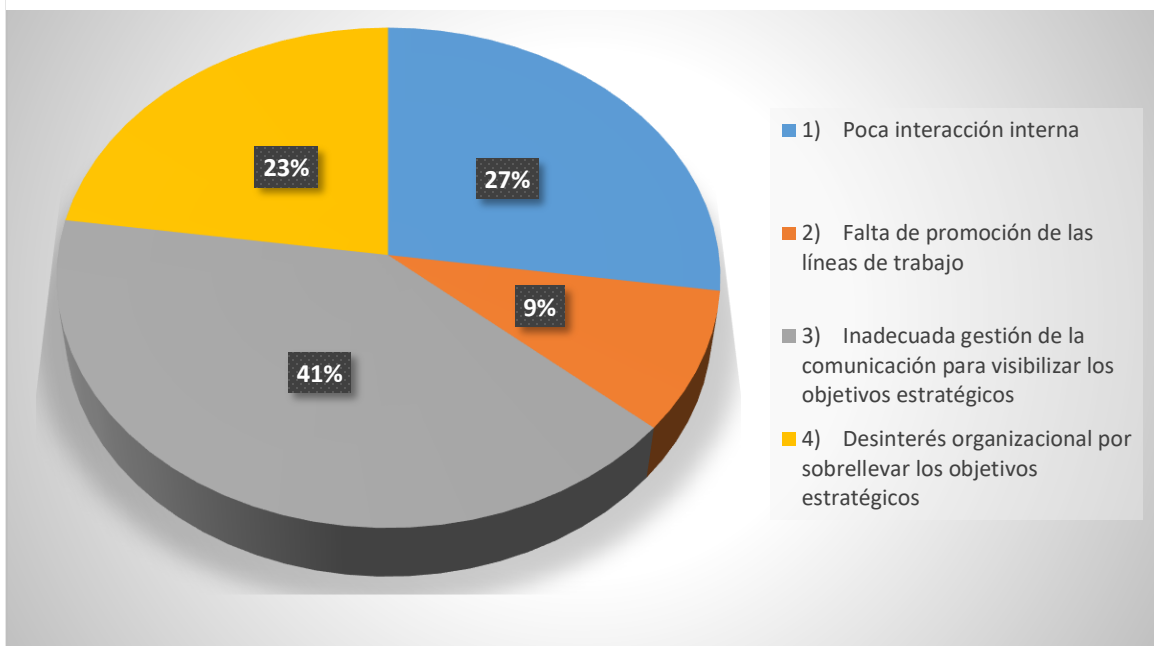
**Gráfica 3 Procesos interrumpidos en la Red PROCOSI**



Debido a la pandemia, el 91% de las instituciones socias consideran que el logro de los objetivos estratégicos de la Red PROCOSI se interrumpieron y un reducido 9% señala que no fue afectado.

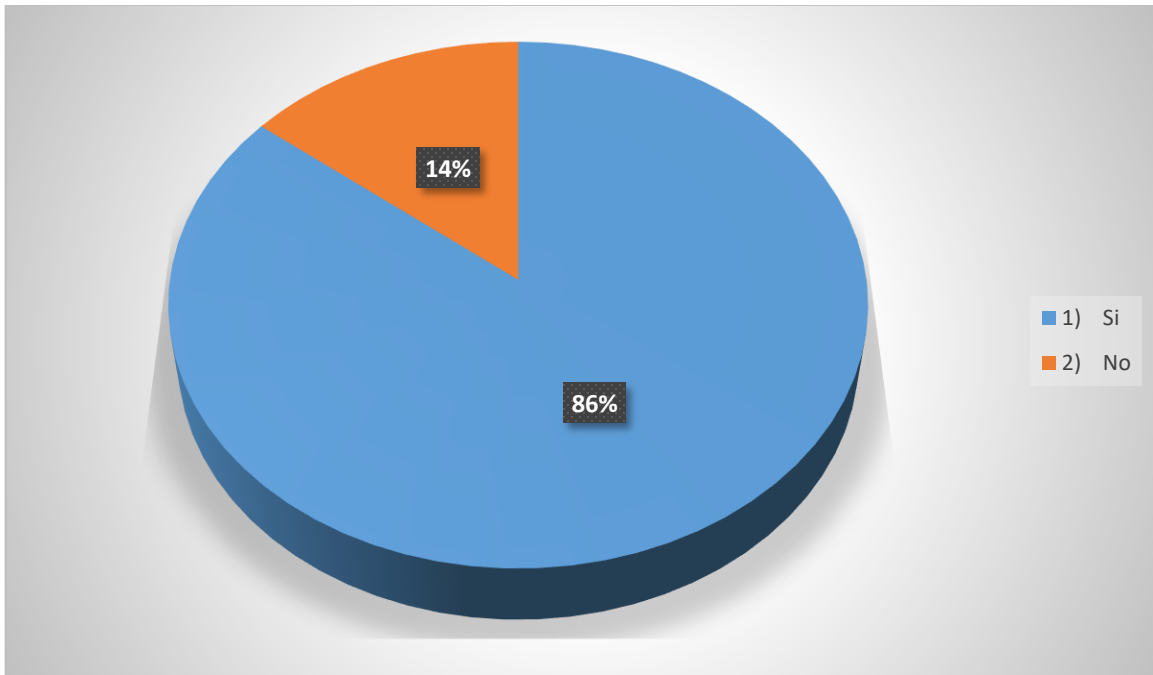


**Gráfica 4 Identificación de los procesos interrumpidos en la Red PROCOSI**



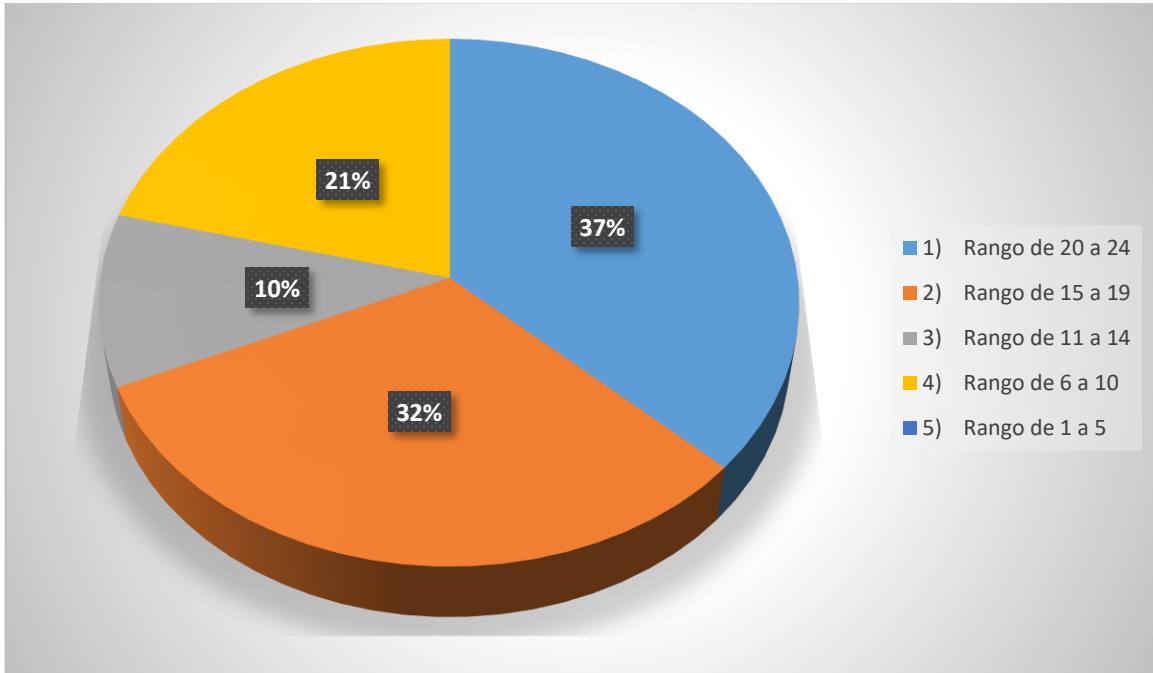
Sobre la forma en que se afectaron los objetivos estratégicos de la Red PROCOSI, se desglosan de la siguiente manera: 41% señala que fue debido a una inadecuada gestión de la comunicación para visibilizar los objetivos estratégicos, un 27% debido a poca interacción interna, un 23% por un desinterés organizacional por sobrellevar los objetivos estratégicos, y un 9% ante una falta de promoción de las líneas de trabajo.

**Gráfica 5 Participación activa en la Red PROCOSI**



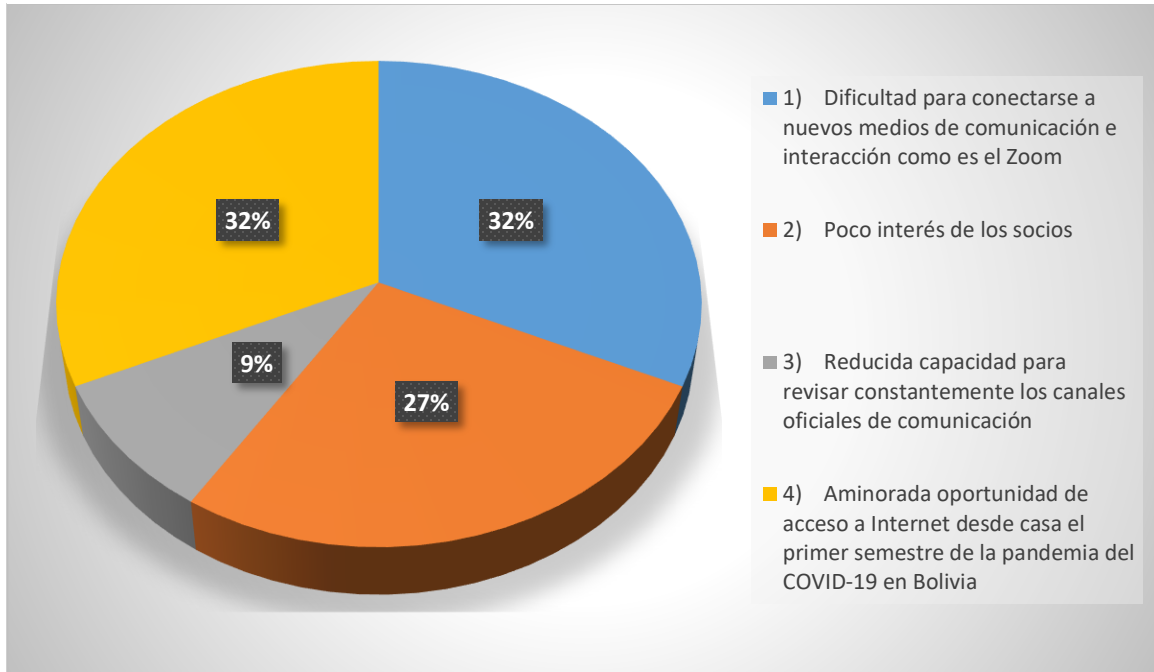
Sobre la participación activa que tuvieron las organizaciones en las actividades desde marzo a septiembre del 2020. El 86% señala que, si participaron, sin embargo, un reducido 14% señalan lo contrario.

**Gráfica 6 Asistencia total a las reuniones de la Red PROCOSI**



De los 24 encuentros desarrollados, el 37% señala haber asistido entre 20 y 24 reuniones, 32% menciona haberlo hecho entre 15 y 19 veces, un 21% entre 6 a 10 y finalmente un restante 10% en un rango entre 1 y 5.

**Gráfica 7 Factores que influyeron en la poca participación en la Red PROCOSI**



Sobre la consulta de la reducida participación de los miembros de la red, el 32% señala que se debe a una dificultad para conectarse a nuevos medios de comunicación e interacción en el Zoom; un 32% también señala que se debe a un deficiente acceso a internet desde casa, durante el primer semestre de la pandemia del Covid-19 en Bolivia; un 27% señala que fue por poco interés de los socios y un restante 9% por la reducida capacidad para revisar constantemente los canales oficiales de comunicación.

## **5.2. Cambio transformacional**

La Red Procosi, debido a la pandemia del Covid-19, como muchas organizaciones en todo el mundo, ha sufrido cambios totales en los procesos internos con sus socios; y en los externos, con los financiadores, agencias de cooperación internacional e instituciones público y privadas que apoyan a la red.

En ese sentido, a fin de comprender el cambio en las relaciones comunicativas de la Red PROCOSI, respecto de la crisis sanitaria en su lógica comunicacional y de interacción con sus socios, es que denota una mirada estratégica de conversión paulatina y modificación direccionada desde su Plan Estratégico Institucional, a través del cual se asimilan nuevos componentes y se busca nuevamente, su “razón de ser” como elemento fundamental.

En un contexto de Covid-19 permanente, dado que, según datos del Ministerio de Salud, hasta el 11 de noviembre de 2021, se contabilizan con la primera dosis 4.688.731; con la segunda, 3.948.592 personas y una dosis de refuerzo de hasta 360.843. Es así, que Bolivia llega a tan solo un 33.8% de la población total vacunada.

En ese sentido, el Plan Estratégico Institucional de la Red PROCOSI, 2021-2025, se constituye en un documento válido y orientado a sobrellevar la crisis sanitaria de manera constante, estableciendo el proceso de reencuentro para consolidar una nueva línea de trabajo, bajo tres ejes estratégicos y un análisis real y certero de la realidad institucional que tendría la red.

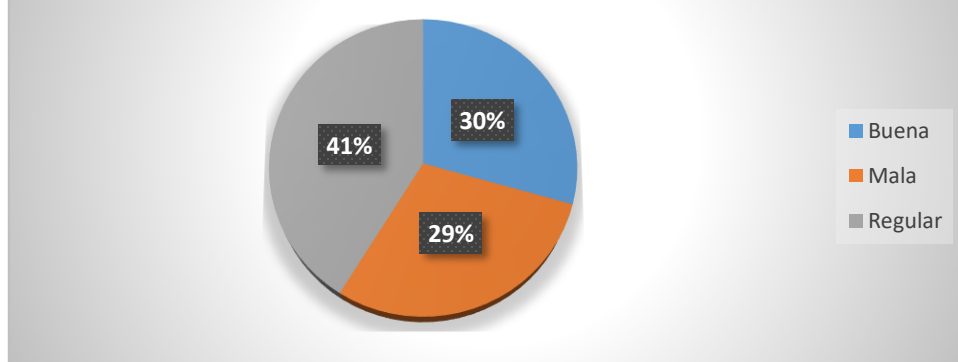
## CAPITULO VI

### 6. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se desarrollan los resultados sistematizados de la segunda encuesta, implementada la última semana del mes de marzo del 2022 a 17 organizaciones socias de la Red PROCOSI.

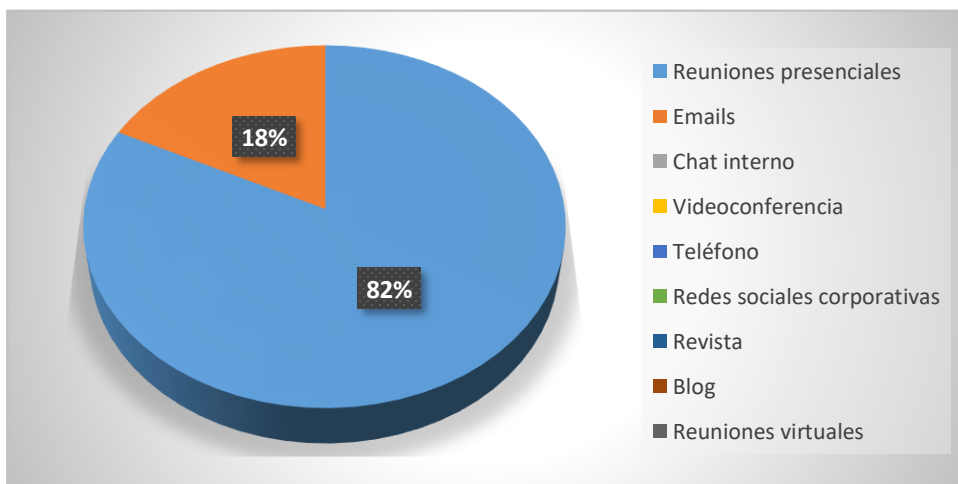
#### 6.1. Análisis de la comunicación

**Gráfica 8 Calificación a la comunicación interna al interior de la Red PROCOSI antes del 2020**



Un porcentaje del 41% señala que la comunicación al interior de la Red PROCOSI fue regular antes del 2020. Este es un dato bastante importante para una gestión estratégica de la comunicación.

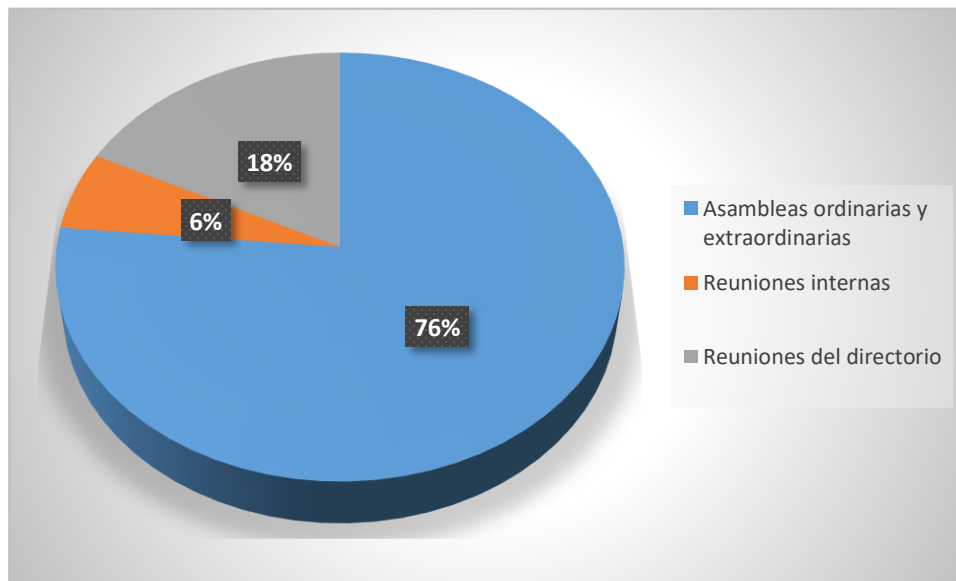
**Gráfica 9 canales de comunicación empleados al interior de la Red PROCOSI antes del 2020**



Por otro lado, es importante resaltar que antes del 2020, los canales más usados al interior de la Red PROCOSI fueron las reuniones con un 82%, evidenciando la dificultad que se tendría con la pandemia del COVID-19.

## 6.2. Análisis de los espacios de toma de decisiones

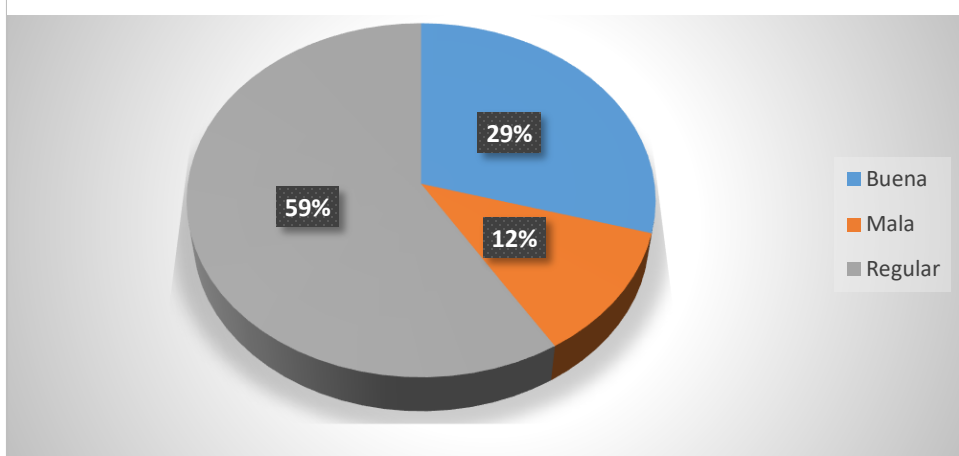
**Gráfica 10 Espacio para la toma de decisiones**



Ahora bien, para puntualizar los espacios de toma de decisiones al interior de la Red se define con un 76% las asambleas ordinarias y extraordinarias, y con un análisis de las actas se evidencia una participación activa de los miembros de la Red en estos procesos.

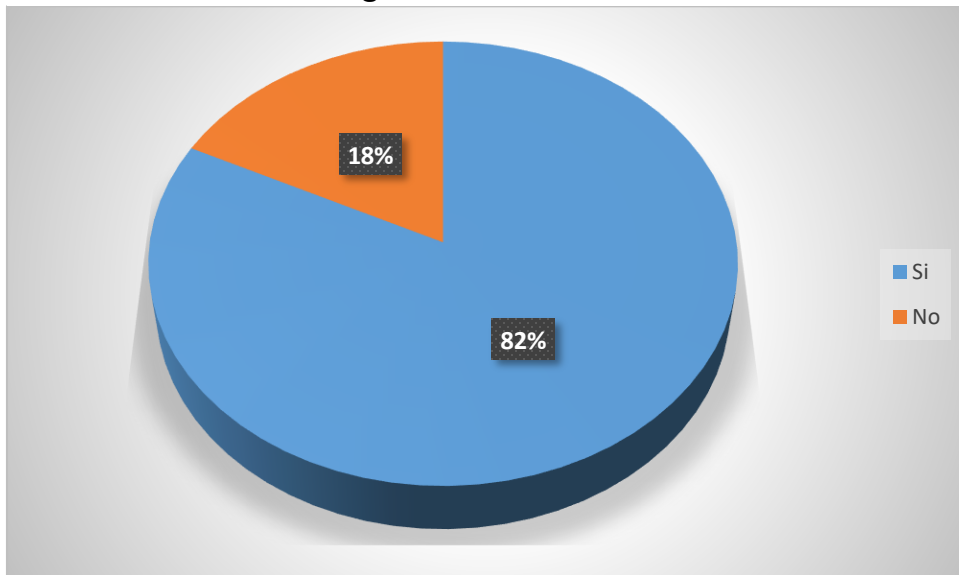
## 6.3. Percepción sobre la gestión de la comunicación

**Gráfica 11 Percepción de la gestión de la comunicación interna en la Red PROCOSI**



Por otro lado, sobre la percepción de la gestión de la comunicación interna en la Red PROCOSI se contabiliza un 59% que indican que es regular. En ese sentido, la presidenta del Directorio de la Red PROCOSI, Patricia Bustamante, en una entrevista contrastó la información señalando que existen nuevos procesos internos para fortalecer la comunicación interna en la red, esto a fin de optimizar los flujos comunicacionales.

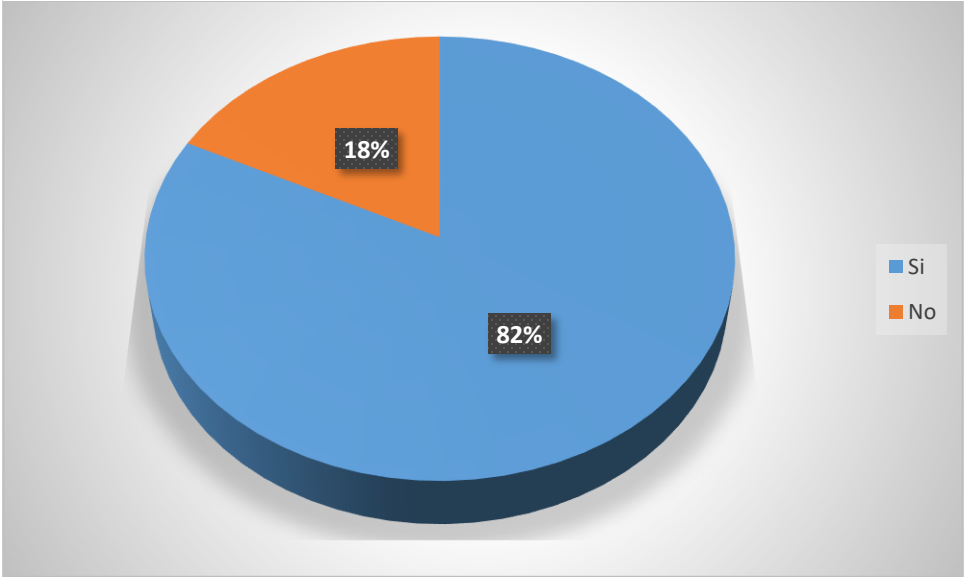
**Gráfica 12 Percepción de la gestión de la comunicación interna en la Red PROCOSI luego de un año del PEI**





Cabe considerar por otra parte, que en la percepción de la gestión de la comunicación interna en la Red PROCOSI luego de un año de implementados los nuevos procesos internos. A esto, un 82 % de los socios indican que si existe buena gestión. En ese sentido la presidenta del directorio en una entrevista indicó lo siguiente “se establecieron canales descendentes de comunicación, a fin de optimizar la gestión del conocimiento e información con los socios de la red”.

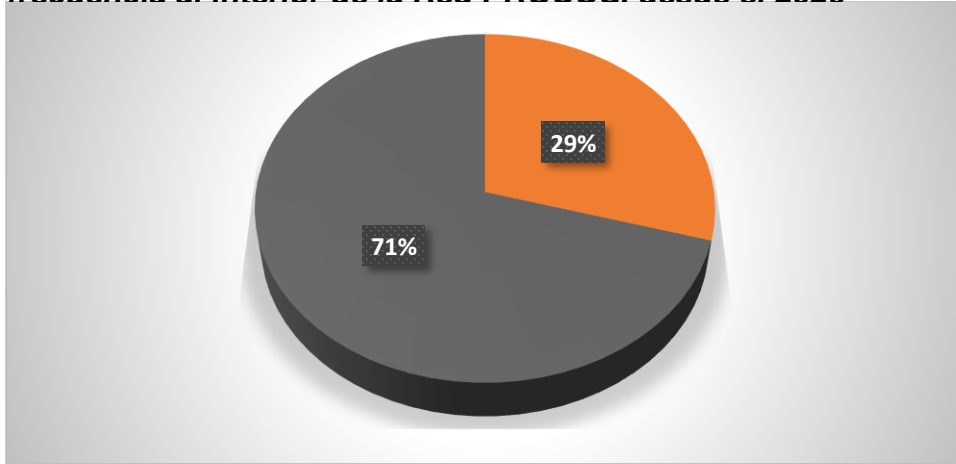
**Gráfica 13 Participación activa de los procesos internos como asambleas ordinarias y extraordinarias**



Desde el 2020 la participación en asambleas ordinarias y extraordinarias se elevó a un 82%. Por tanto, es necesario contrastar la información con anteriores procesos internos en la red, en los que, antes del 2020, la participación era menor, llegando a un 75% de la participación de los socios.

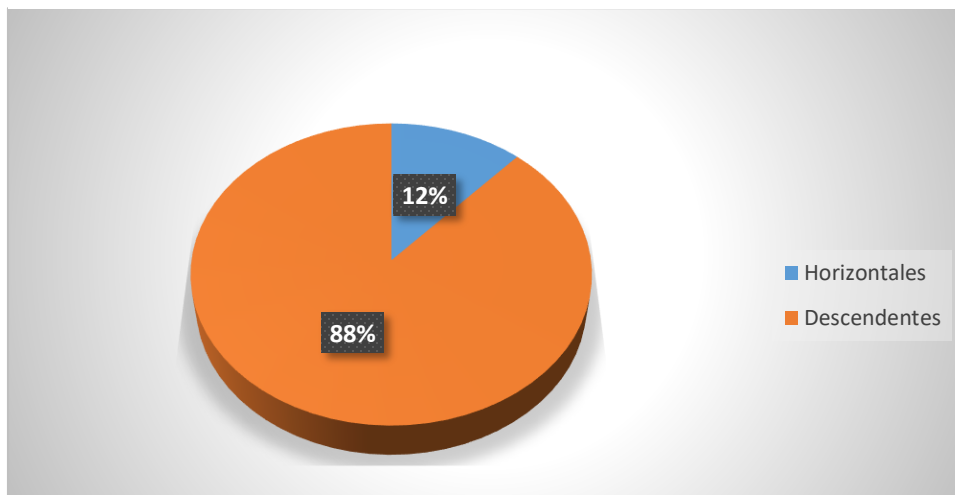
**6.4. Análisis de los canales de comunicación empleados al interior de la Red PROCOSI**

**Gráfica 14 canales de comunicación usados con mayor frecuencia al interior de la Red PROCOSI desde el 2020**



Al interior de la Red desde el 2020 según la percepción de la red se establece un 71% de reuniones virtuales y un 29% de procesos comunicacionales internos por correo electrónico. En ese sentido, la presidenta del directorio de la Red PROCOSI señalaron que los procesos en la actualidad son virtuales, y en meses como septiembre y octubre se intentaron desarrollar capacitaciones presenciales, pero no hubo bastante confirmado por el incremento de casos.

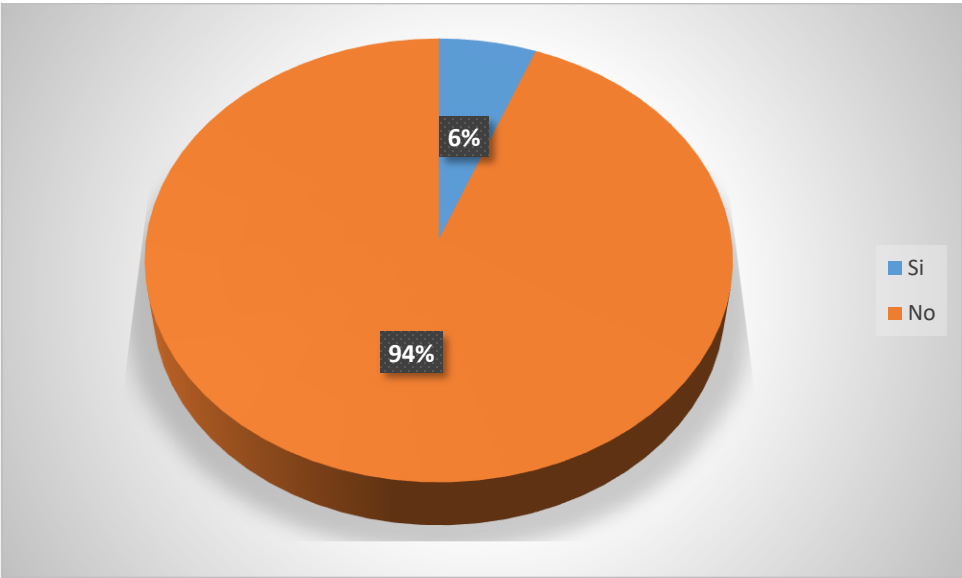
**Gráfica 15 Flujos de comunicación identificados desde el 2020**



Dentro del proceso de identificación interna desde el año 2020, según los socios, se identificaron flujos de comunicación descendientes, es decir, desde el directorio, hacia las organizaciones socias.

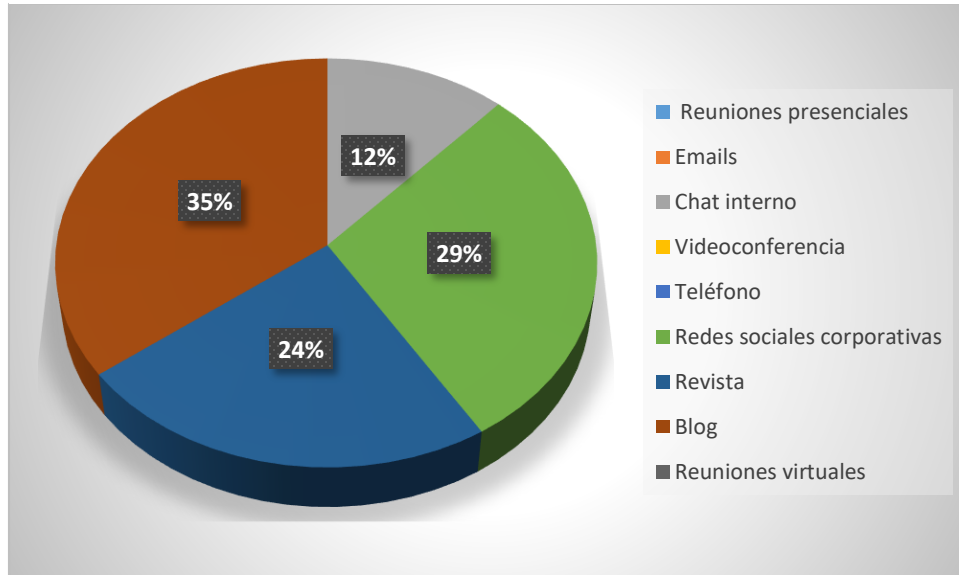
**6.5. Análisis del interrelacionamiento entre los socios de la Red PROCOSI**

**Gráfica 16 Existencia de interrelacionamiento entre las organizaciones que conforman la Red PROCOSI**



Visto de esta forma, también se establece que un 94% de las organizaciones no generan procesos de interrelacionamiento entre las organizaciones que conforman la Red PROCOSI.

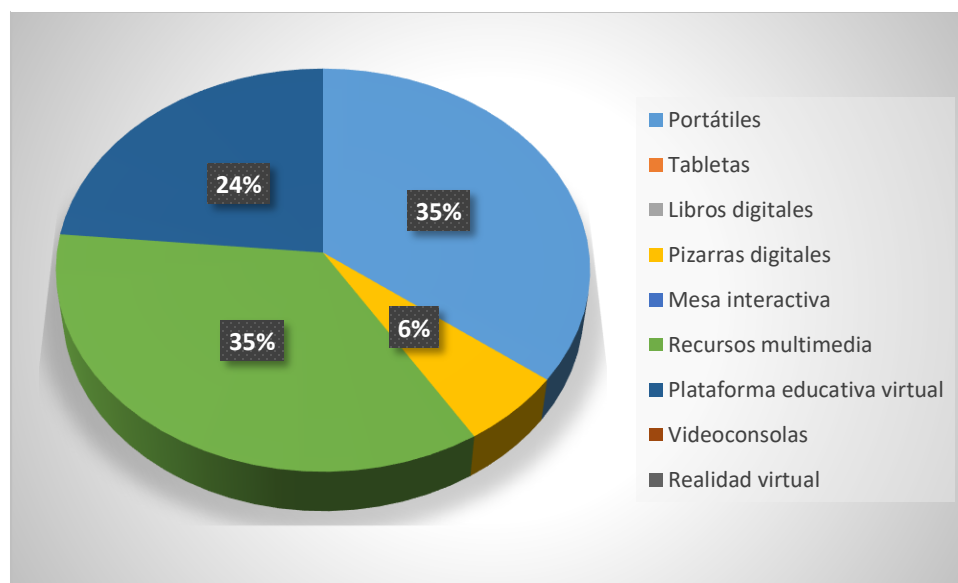
**Gráfica 17 herramientas consideradas apropiadas para ser implementadas para la optimización de la comunicación interna en la Red PROCOSI**



Ahora bien, desde la pandemia el 2020, los socios de la Red PROCOSI han establecido diversas herramientas útiles para el logro de una comunicación interna efectiva. Dentro de las principales herramientas que se pueden implementar son la incorporación de un blog para promocionar las actividades y el éxito de los proyectos, por otro lado, redes sociales corporativas y una revista. En ese sentido, se puede establecer que se generan procesos de apropiación

## **6.6. Análisis del uso de Tecnologías de Información y Comunicación en la Red PROCOSI**

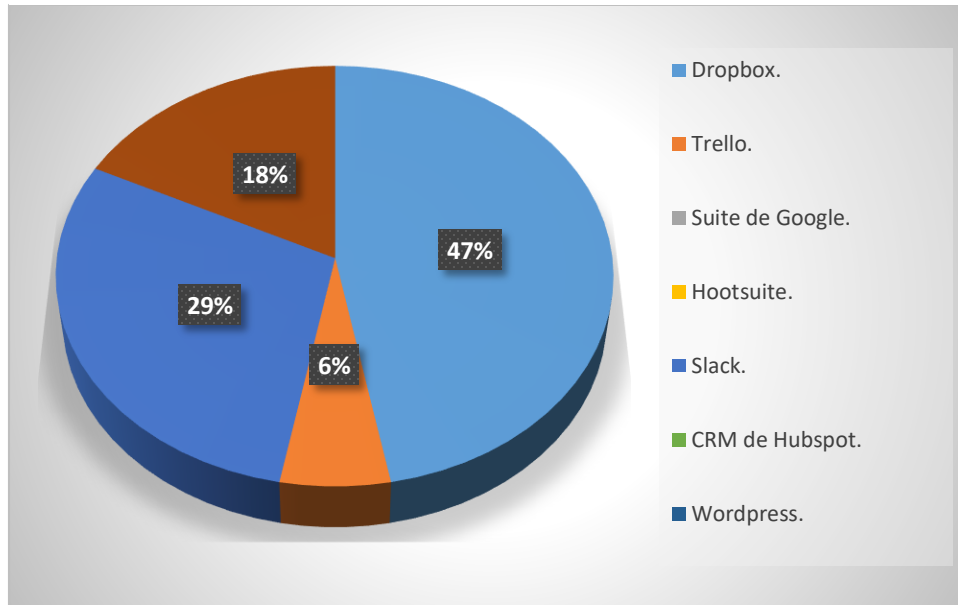
**Gráfica 18 Tecnologías de Información y Comunicación implementadas en la Red PROCOSI**



Por consiguiente, dentro de la consulta realizada sobre la implementación de tecnología de información y comunicación en la Red PROCOSI, son dos grandes recursos identificados: los multimedia y la adquisición de portátiles para el trabajo remoto y la optimización de la comunicación dentro de la Red PROCOSI.

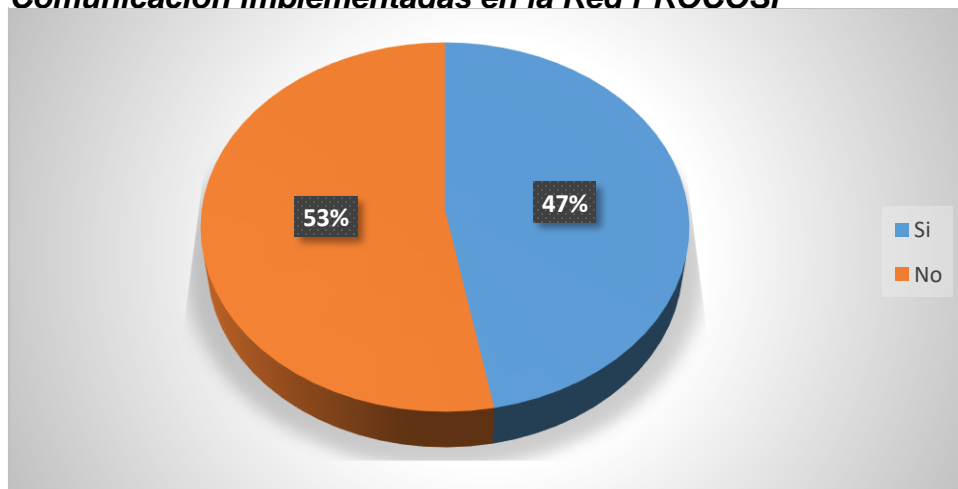
#### **6.7. Herramientas empleadas en el marco de la comunicación interna de la Red PROCOSI**

**Gráfica 19 Herramientas de las Tecnologías de Información y Comunicación se implementaron desde el 2022 en la Red PROCOSI**



En último dentro de las herramientas de las tecnologías de información y comunicación que se implementaron desde el 2022 en la Red PROCOSI se encuentran el Dropbox, con un 47%, el Slack con un 29%, el uso de plataformas de atención al usuario con un 18% y el 6% Trello.

**Gráfica 20 Accesibilidad de las Tecnologías de Información y Comunicación implementadas en la Red PROCOSI**



Finalmente se tiene el tema de la accesibilidad de las tecnologías de información y comunicación implementadas entre los socios de la Red PROCOSI, donde se cuenta con un 53% de organizaciones socias que indican que no existe accesibilidad a las TIC planteadas por la directiva de la Red PROCOSI.

## **6.8. Análisis de información**

Del proceso de autoevaluación de las organizaciones, en el ámbito de pertinencia social resalta que más del 55% de los socios responden a necesidades y expectativas de los titulares de derechos o beneficiarios y partes interesadas pertinentes y un 45% a una medición de la percepción de los titulares de derecho o beneficiarios y demás partes interesadas pertinentes.

De modo idéntico, en solvencia técnica, administrativa y financiera un 33% de las organizaciones socias brindan mayor énfasis en la planificación, un 30% lo destinan a acciones de operaciones, un 15% seguimiento y evaluación y un 12 a procesos de mejora paulatina en los o procesos administrativo financieros.

Así también, en lo alineado a la transparencia, en gobierno corporativo y transparente, un 51% se cataloga como entidad transparente, y un 49% realiza recurrentemente la publicación de información financiera ante los socios locales e internacionales.

Ahora bien, en otro aspecto fundamental, el de aportes a sinergias de red, un 60% indica que brindan sus aportes a la construcción de sistemas de información y promoción de la imagen de PROCOSI, y un restante 40% a la construcción de la red.

En este marco y habiendo identificado las fortalezas y debilidades al interior de cada uno de los socios de la Red PROCOSI, se ha logrado contar con un panorama amplio para la consolidación de una propuesta direccionada, la cual forma parte de la presente investigación.

En ese sentido, de lo desarrollado del segundo periodo, se consideraría pertinente una intervención, alineada a lo que en realidad sería la implementación del Plan Estratégico Institucional, con la consideración de que la pandemia continuaría presente por un tiempo mayor.



## **CAPITULO VII**

### **CONCLUSIONES**

Del trabajo de investigación se puede concluir que se pudo analizar la gestión de la comunicación interna durante la pandemia del coronavirus en la Red PROCOSI y sus 22 organizaciones miembros, durante los meses de marzo de 2020 hasta febrero del 2021, donde se evidencia el proceso de interrupción, debido a la cuarentena rígida que se instauró la gestión 2020, y que la adaptación de las organizaciones socias fue bastante limitada. Así también, el cambio transformacional que tuvo la construcción del Plan Estratégico Institucional (2022-2025) y su interés por desarrollar actividades en la gestión de la comunicación como elemento clave para el interrelacionamiento interno y el fortalecimiento institucional.

En primer lugar, sobre el objetivo de:

Identificar los canales y flujos de comunicación empleados al interior de la Red PROCOSI y las organizaciones que la conforman.

Se logró identificar los canales, elementos y flujos de comunicación empleados al interior de la Red PROCOSI y las organizaciones que la conforman, permitiendo beneficiosamente, generar un mapeo de medios, que serviría en un futuro para gestionar estratégicamente la comunicación.

En ese sentido, dentro de los canales priorizados por los socios, antes del 2020, se pudo identificar que se desarrollaban reuniones presenciales para determinar cualquier proceso informativo, así también, el uso de correos electrónicos.

Por otro lado, para la toma de decisiones se priorizaban las asambleas ordinarias y extraordinarias, desarrolladas de manera presencial en instalaciones de la red en la zona de Calacoto.

Luego del 2020, debido a la pandemia del COVID 19, se evidencia un cambio en los canales empleados, siendo estos: las reuniones virtuales, seguidas en mayor medida por los correos electrónicos.

Por otro lado, para el logro del segundo objetivo específico:

Categorizar por orden de importancia los recursos de la gestión de la comunicación interna en la Red PROCOSI y las organizaciones que la conforman.

Para este punto, desde la implementación del Plan Estratégico Institucional el 2021, las organizaciones socias categorizan de la siguiente manera los recursos:

<b>Recursos</b>	<b>Herramientas</b>
Adquisición de portátiles con procesadores de última tecnología	Reuniones virtuales con el uso de plataformas como:
Recursos multimedia	Meet
Plataforma educativa	Zoom
Pizarra digital	Team

Por otro lado, para el logro del tercer objetivo:

Contrastar la gestión de la comunicación interna, generada en el marco de la pandemia del COVID-19 y años anteriores, por medio de informes y actas de reuniones.

Se contrastó la gestión de la comunicación interna durante la pandemia del Covid-19 y años anteriores, por medio de informes y actas de reuniones, con el fin de evaluar la participación de los socios antes de la pandemia y poder evidenciar una reducción significativa de la comunicación al interior de la Red PROCOSI.

Por consiguiente, se realiza la siguiente tabla que denota la cantidad de reuniones, asambleas ordinarias y extraordinarias en las gestiones analizadas para evidenciar la reducción:

<b>Recorte temporal comparativo</b>	<b>2019- 2020 Antes de la pandemia (enero – febrero)</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>2020 -2021 (hasta la aprobación del nuevo Plan Estratégico Institucional)</b>	<b>Porcentaje</b>
Asambleas ordinarias	15(presenciales)	78	11 (virtuales) 4 (presenciales)	87 45
Asambleas extraordinarias	2 (presenciales)	89	4 virtuales	76

Reuniones de coordinación	4 (presenciales)	65	3 virtuales	52
Reuniones de presentación de opciones de financiamiento	6 (presenciales)	54	2 virtuales	60
Reuniones de análisis organizacional	2 (presenciales)	57	2 virtuales	56

De la contrastación realizada, se denota un incremento en las participaciones, dado que la virtualidad facilita los procesos internos de interacción, sin embargo, no se tiene respaldo si la atención fue total de parte de los socios asistentes.

Por otro lado, se logró analizar la gestión de la comunicación interna en la Red PROCOSI y sus 22 organizaciones miembro, evaluando los procesos a los que fueron sometidos con el objetivo de optimizar los flujos comunicacionales y, sobre todo, el fortalecimiento organizacional que provee la Red PROCOSI a sus organizaciones socias. Donde, según la encuesta, se evidencia que las organizaciones identifican un flujo de comunicación descendiente, por tanto, se recomendó generar un espacio de diálogo y cooperación entre los socios.

Para finalizar, la gestión de la comunicación al interior de la Red PROCOSI se la analizó en dos partes: Cada una de 6 meses: de marzo hasta septiembre del 2020,

y de octubre de 2020 a febrero de 2021. Esto con el fin de tener un proceso comparativo con periodos similares.

Del primer corte temporal, se puede destacar la dificultad comunicativa que se tuvo con los diferentes socios de la red, haciendo muy complicada la transferencia de información y conocimientos clave o propuestas de valor para los socios.

Así también, la reducida capacitación que se reciben los miembros de la red de parte de la misma. Esto debido a ciertas limitantes, poco acceso a internet desde los domicilios de los miembros de las entidades socias.

Ahora bien, desde octubre del 2020 a febrero del 2021, la Red PROCOSI, tuvo un cambio significativo, ya que, ante el nuevo contexto del Covid-19, emprendió la conformación de un Plan Estratégico Institucional (2021-2025) que se erigiría desde una autoevaluación de los socios, para una potenciación única de los puntos débiles de los mismos.

## BIBLIOGRAFIA

- Álvarez, J. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. *Razón y palabra*, 22-45.
- Arias, F. (2011). Investigación teórica, investigación empírica e investigación generativa para la construcción de teoría: precisiones conceptuales. *ReserchGate*, 22-29.
- Avedaño, R. (2005). *Metodología de la Investigación*. Cochabamba: Educación y Cultura.
- Benítez, M. (Marzo de 2014). *Propuesta para la creación de un departamento de comunicación interna en organizaciones sin fines de lucro. Caso: Centro de Observación Ciudadana*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9637/Propuesta%20para%20la%20creaci%3%b3n%20de%20un%20departamento%20de%20comunicaci%3%b3n%20interna%20en%20organizaciones%20sin%20fines%20de%20lucro.%20Caso%20Centro%20d-1%20%281%29.pdf?sequence=1&i>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: PEARSON.
- Brandoloni, A., Gonzales, M., & Hopkins, N. (2008). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: La Crujía.

- Casas, J., Repullo, J., & Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. *Aten Primaria*, 143-162.
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuniación*, 50-62.
- Comunicaciones Aliadas. (2016). *Manual de comunicación estratégica: Visibilizando, incidiendo y haciendo corriente de opinión*. Lima: Comunicaciones Aliadas.
- Díaz-Criado, E. (2017). Comunicación estratégica: Origen y evolución del concepto. *Unirioja*, 13-34.
- Freiberg, D. (2015). Las Ong bolivianas: Análisis de sus principales características y percepciones. *Tinkazos*.
- Freiherr, D. (2011). Las ONG bolivianas: análisis de su evolución y dimensión financiera. *Tinkazos*, 89-103.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.
- Herranz, J. (2007). La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas. *CIRIEC*, 5-31.
- Lucas, A. (1997). Comunicación y participación como elementos básicos de la cultura empresarial. *Cadernos do noroeste*, 237-264.

- Martínez, I. (2008). Encuesta de opinión: de la teoría a la práctica. *Metodología de Encuestas*, 7-25.
- Martínez, J. (1998). *La imagen de las ONG de desarrollo. Para ir dimensionando el tercer sector*. Madrid: IEPALA.
- Martínez, N. (2018). Gestión de la comunicación interna en la Universidad Pública. El caso de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la UABC. Diagnóstico y plan de intervención. *Razón y Palabra*, 837-855.
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. México: UNAM.
- Montoya, M. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón y Palabra*, 778-795.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagomez, P. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Paladines, F., Yaguache, J., & Altamirano, V. (2015). Gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones: enfoque ecuatoriano e internacional. *Razón y Palabra*, 1-32.
- Preciado, A., & Guzmán, H. (2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. *Palabra Clave*, 128-159.
- PROCOSI. (2013). *Presencia de la Red PROCOSI en Bolivia*. La Paz: Programa de Coordinación en Salud Integral.



- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F., & Álvarez, T. (2015). LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL. *NEGOTIUM*, 32-48.
- Rodríguez, Y., & Pino, T. (2017). Rutas para una gestión estratégica y articulada de la información y la comunicación en contextos organizacionales. *Alcance*, 3-35.
- Saavedra, M., & Tapia, B. (2012). El uso de las tecnologías de información y comunicación TIC en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) industriales mexicanas. *Revista venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 85-104.
- Sánchez, E. (2008). LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) DESDE UNA PERSPECTIVA SOCIAL. *Educare*, 42-58.
- Shannon, C., & Weaver, W. (1948). *The Mathematical Theory of Communication*. Illinois: Urbana.
- Torrice, E. (1993). *La tesis en comunicación*. La Paz: Grafica latina.
- Trani, J. (2014). *La comunicación Interna. Una herramienta al servicio de la organización*. Barcelona.
- Tuñez, J. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Zamora: Comunicación Social Ediciones y publicaciones.
- Valentín, L. (2006). Las organizaciones no gubernamentales (ONG) y las nuevas tecnologías de información y comunicación en África. *Desafíos*, 12-40.

Vargas, Y. (2018). Comunicación y cultura organizacional: perspectivas, tendencias y posibles rutas teóricas . *Razón y Palabra*, 821-836.

Yuni, J., & Urbano, C. (2014). *Técnicas para investigar 2 Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Córdoba: Brujas.

## **ANEXOS**

- **APROSAR**

La Asociación de Promotores de Salud de Área Rural (APROSAR), organización nacional, ejecutora de programas y proyectos. La categoría que tiene dentro la red PROCOSI es de asociada.

- **AYUDA EN ACCIÓN**

Ayuda en Acción es una organización no gubernamental de cooperación internacional, que asociada a ONG bolivianas, financia proyectos de desarrollo integral. En la Red PROCOSI tiene categoría de asociada.

- **CECASEM**

El Centro de Capacitación y Servicio para la Mujer (CECASEM) es una organización nacional, ejecutora de programas y proyectos, canalizadora de fondos. Dentro la Red PROCOSI tiene la categoría de adscrita.

- **CEMSE**

El Centro de Multiservicios Educativos (CEMSE) es una organización nacional, ejecutora de programas y proyectos. Tiene la categoría de asociada dentro la Red PROCOSI.

- **CIEP**

El Centro de Investigación de Energía y Población (CIEP) es una organización nacional, ejecutora de programas y proyectos. Dentro de la Red PROCOSI tiene la categoría de asociada.

- CRS

Catholic Relief Services (CRS) es una organización internacional sin fines de lucro, canalizadora y ejecutora de programas y proyectos; que tiene dentro la red la categoría de asociada.

- CIES

El Centro de Investigación, Educación y Servicios (CIES) es una organización nacional, ejecutora de programas y proyectos. En la Red PROCOSI tiene la categoría de asociada.

- CEPAC

El Centro de Promoción Agropecuaria Campesina (CEPAC), es una institución privada de desarrollo sin fines de lucro que tiene la categoría de asociada dentro la Red PROCOSI.

- CSRA

El Consejo de Salud Rural Andino (CSRA) es una organización nacional, ejecutora de programas y proyectos. Tiene la categoría de asociada dentro la Red PROCOSI.

- CRECER

Crédito con Educación Rural (CRECER) es una organización nacional ejecutora de programas y proyectos. En PROCOSI tiene la categoría de asociada.

- CHILDFUND

ChildFund es una organización internacional, ejecutora de programas y proyectos, canalizadora de fondos. Dentro la Red PROCOSI tiene la categoría de asociada.

- OEB

Esperanza Bolivia es una organización nacional, ejecutora de programas y proyectos. Tiene la categoría de asociada dentro la Red PROCOSI.

- VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA

EMPRENDER es una organización nacional microfinanciera que, complementa sus servicios con proyectos de salud destinados a sus beneficiarios, sus familias y comunidades

- FH BOLIVIA

La Fundación contra el Hambre (FH Bolivia) es una organización internacional, ejecutora de programas y proyectos. Dentro de la Red PROCOSI cuenta con la categoría de asociada.

- IPTK

El Instituto Politécnico Tomás Katari (IPTK) es una organización nacional, ejecutora de programas y proyectos. Dentro la Red PROCOSI tiene la categoría de asociada.

- MISIÓN ALIANZA NORUEGA

Misión Alianza de Noruega en Bolivia es una organización no gubernamental cristiana evangélica sin fines de lucro que impulsa el desarrollo integral humano y sostenible con grupos sociales postergados y organizaciones locales en áreas rurales y urbanas.

- CÁRITAS BOLIVIANA

Pastoral Social Cáritas Boliviana es organización nacional, ejecutora de programas y proyectos, canalizadora de fondos. Dentro la Red PROCOSI tiene la categoría de Asociada.

- PLAN INTERNACIONAL

Plan Internacional Inc. Bolivia es una organización humanitaria internacional dedicada al desarrollo de la niñez, facilitadora de programas y proyectos, canalizadora de fondos. Dentro la Red PROCOSI tiene la categoría de asociada.

- PROAGRO

Promotores Agropecuarios (PROAGRO) es una organización nacional, ejecutora de programas y proyectos. Dentro la Red PROCOSI tiene la categoría de asociada.

- PCI

Project Concern International (PCI) es una organización internacional, ejecutora de programas y proyectos. Dentro la Red PROCOSI tiene la categoría de asociada.

- PRO MUJER

PRO MUJER Inc. es una organización internacional, ejecutora de programas y proyectos. Dentro la Red PROCOSI tiene la categoría de asociada.

- PROSALUD

La Asociación Protección a la Salud (PROSALUD) es una organización nacional, ejecutora de programas y proyectos, canalizadora de fondos. Dentro la Red PROCOSI tiene la categoría de asociada.

- SAVE THE CHILDREN

Save the Children es una organización internacional, ejecutora de programas y proyectos, canalizadora de fondos. Dentro la Red PROCOSI tiene la categoría de asociada.

- UNIVERSIDAD NUR

La Universidad NUR es una organización de educación superior comprometida con el mejoramiento en el acceso a la salud de población boliviana, es miembro afiliado de la Red PROCOSI.

## FORMULARIO 1

**¿Cómo califica la estrategia comunicacional de emergencia que asumió la Red PROCOSI ante la pandemia del COVID-19?**

- 1) Buena
- 2) Regular
- 3) Mala

**¿Considera que se optimizaron adecuadamente los flujos de comunicación al interior de la Red PROCOSI, para una comunicación más efectiva?**

- 1) Si
- 2) No

**¿Considera que debido a la pandemia del COVID-19, se interrumpieron los objetivos estratégicos planteados como Red?**

- 1) Si
- 2) No

**¿De qué manera cree que se interrumpieron los procesos internos de la Red PROCOSI?**

- 1) Poca interacción interna
- 2) Falta de promoción de las líneas de trabajo
- 3) Inadecuada gestión de la comunicación para visibilizar los objetivos estratégicos
- 4) Desinterés organizacional por sobrellevar los objetivos estratégicos



**¿Participó activamente de las actividades de la Red PROCOSI, de marzo a septiembre de 2020?**

- 1) Si
- 2) No

**¿De las 24 reuniones, capacitaciones, proyectos y oportunidades de financiamiento a cuantos asistió?**

- 1) Rango de 20 a 24
- 2) Rango de 15 a 19
- 3) Rango de 11 a 14
- 4) Rango de 6 a 10
- 5) Rango de 1 a 5

**¿A qué se debe la poca participación que se tuvo de los miembros de la red ante tan importantes procesos formativos y de obtención de oportunidades?**

- 1) Dificultad para conectarse a nuevos medios de comunicación e interacción como es el Zoom
- 2) Poco interés de los socios
- 3) Reducida capacidad para revisar constantemente los canales oficiales de comunicación
- 4) Aminorada oportunidad de acceso a Internet desde casa el primer semestre de la pandemia del COVID-19 en Bolivia

## **FORMULARIO 2**

### **DE AUTOEVALUACIÓN PARA LA CONFORMACIÓN DEL PEI RED PROCOSI**

¿La organización ha determinado cuales son las partes interesadas pertinentes, sus necesidades y expectativas para la gestión, proyectos y/o servicios?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La información sobre las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes es revisada, sujeta a seguimiento, actualizada y socializada a intervalos planificados?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿El personal de los diferentes niveles, procesos y/o servicios de la organización (incluyendo externos y voluntarios) conoce y comprende las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿Se mantiene información documentada sobre las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

8.1.2 Medición de la percepción de los titulares de derecho o beneficiarios y demás partes interesadas pertinentes.

¿La organización realiza mediciones, a intervalos planificados, del grado en que se satisface las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La organización ha establecido los procesos y la información documentada donde se describe la metodología, responsabilidades y frecuencia en la que se mide el grado en que las partes interesadas pertinentes perciben que se satisface sus necesidades y expectativas?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La organización determina acciones, y hace seguimiento a su aplicación y eficacia, como resultado de la medición de la percepción de las partes interesadas pertinentes del grado en que se satisface sus necesidades y expectativas?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente

3) Cumple satisfactoriamente

¿La organización conserva eficazmente (de fácil identificación, accesibilidad y preservación) la información documentada que evidencia los resultados de la medición de la percepción del grado en que se cumplen las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes?

1) No Cumple

2) Cumple parcialmente

3) Cumple satisfactoriamente

### **8.3 GESTIÓN TÉCNICA, ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

¿La organización cuenta con un plan estratégico formalmente establecido y vigente?

1) No Cumple

2) Cumple parcialmente

3) Cumple satisfactoriamente

¿La organización hace seguimiento, revisa, actualiza y evalúa, a intervalos planificados, su plan estratégico?

1) No Cumple

2) Cumple parcialmente

3) Cumple satisfactoriamente

¿El plan estratégico es socializado y conocido en los diferentes niveles de la organización, sus proyectos y partes interesadas pertinentes?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿Los resultados sobre el seguimiento y evaluación del cumplimiento del plan estratégico son comunicados al personal y partes interesadas pertinentes de forma oportuna y eficaz?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

#### 8.3.1.2 Compromiso con la calidad

¿La organización ha establecido formalmente los compromisos que asumirá con la calidad en la gestión, los proyectos y /o la prestación del servicio?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿Los compromisos con la calidad son revisados, actualizados, socializados y sujetos a seguimiento y evaluación a intervalos planificados?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿El personal interno, externo, voluntarios y partes interesadas pertinentes conocen y comprenden los compromisos con la calidad asumidos por la organización?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿Los compromisos con la calidad formalmente establecidos contemplan:

- La dirección estratégica de la organización.
- Las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes.
- La mejora continua del desempeño global y de los proyectos y/o servicios.
- El cumplimiento de los requisitos legales y convenios interinstitucionales.

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

#### 8.3.1.3 Autoridad, responsabilidad, funciones y competencias

¿La organización cuenta con un organigrama formalmente establecido para los diferentes niveles y/o áreas?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La organización establece y comunica formalmente el propósito, responsabilidades y funciones de cada cargo?

- 1) No Cumple

- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La organización establece formalmente las competencias requeridas para cumplir eficazmente el propósito de cada puesto?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La organización revisa periódicamente el propósito, funciones, responsabilidades y competencias de los diferentes puestos para asegurar su pertinencia?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

#### 8.3.1.4 Procesos

¿La organización tiene identificado y/o determinado los procesos clave y de apoyo requeridos para asegurar una eficaz gestión de proyectos y/o prestación de servicios?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿Se mantiene información documentada, interna y/o externa, pertinente para describir y asignar responsabilidades de cómo se realizarán los diferentes procesos?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿Se revisa, actualiza, socializa y distribuye la información documentada que describe los procesos, y las responsabilidades en cada uno de ellos, en los diferentes niveles y/o proyectos?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿Se mantiene un proceso formal y sistemático, a intervalos planificados, para la revisión y/o actualización de la información documentada requerida para los diferentes procesos?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La información documentada se protege ante modificaciones no intencionales, perdidas, adulteraciones u otros?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente



3) Cumple satisfactoriamente

#### 8.3.1.5 Imagen corporativa, redes sociales y web

¿La organización cuenta con una o más políticas de imagen institucional o corporativa?

1) No Cumple

2) Cumple parcialmente

3) Cumple satisfactoriamente

¿La organización revisa, actualiza y socializa, a intervalos planificados, las políticas de imagen institucional o corporativa a las partes interesadas pertinentes?

1) No Cumple

2) Cumple parcialmente

3) Cumple satisfactoriamente

¿Se tiene implementada eficazmente las políticas de imagen institucional o corporativa?

1) No Cumple

2) Cumple parcialmente

3) Cumple satisfactoriamente

¿Se mantiene actualiza la información institucional publica en la página web, redes sociales y otros medios utilizados?

1) No Cumple

2) Cumple parcialmente

3) Cumple satisfactoriamente

¿Se cuenta con un programa establecido de actualización de información en la página web, redes sociales, otros?

1) No Cumple

2) Cumple parcialmente

3) Cumple satisfactoriamente

#### 8.3.2.1 Proyectos sociales

¿La organización tiene identificado claramente los procesos para cada una de las fases de los proyectos en los que participa?

1) No Cumple

2) Cumple parcialmente

3) Cumple satisfactoriamente

¿La organización mantiene información documentada donde se establece la metodología y responsabilidades en cada etapa del proyecto, incluyendo los realizados externamente?

1) No Cumple

2) Cumple parcialmente

3) Cumple satisfactoriamente

¿Se tiene claramente definidos, incluyendo la frecuencia y método de medición, los requisitos de calidad de cada fase del proyecto?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La organización cumple cada uno de los procesos de un proyecto conforme a lo establecido dentro de la información documentada?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

#### 8.3.2.3 Personas

¿La organización ha establecido los procesos y la información documentada que describe como se realiza el reclutamiento, selección, inducción y formación continua del personal interno, voluntarios y externos?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La organización realiza una evaluación a la eficacia de estos procesos y al desempeño del personal de forma sistemática, estructurada y a intervalos planificados?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La organización ha establecido políticas de incentivo y remuneración del personal interno y voluntarios conforme su participación, autoridad y responsabilidad?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La organización ha establecido, socializa y aplica políticas de equidad, respeto y no discriminación en las diferentes áreas, niveles, procesos, proyectos y/o servicios?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

El personal interno y voluntario conoce y comprende las políticas de equidad, respeto y no discriminación de la organización?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

#### 8.3.2.4 Gestión de bienes y servicios

¿La organización ha establecido los procesos y la información documentada que describe como se realiza la planificación de la compra, el establecimiento de requisitos, la selección y evaluación de proveedores, la verificación de la compra, entre otros?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿Las compras (incluyendo los procesos externos) se realizan de proveedores previamente seleccionados, bajo criterios predefinidos de calidad, y que son evaluados periódicamente?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿Se cuenta con un listado de proveedores evaluados?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿Los productos y/o servicios son verificados, considerando las especificaciones técnicas, al momento de ser recibidos?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

#### 8.3.2.5 Infraestructura y equipamiento

¿La organización tiene claramente identificada la infraestructura y equipamiento requerida para la eficaz gestión, prestación del servicio y/o ejecución de los proyectos?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La organización cuenta con un programa o planificación, incluyendo recursos, para un eficaz mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La organización realiza inspecciones, de carácter preventivo, a intervalos planificados de la infraestructura y equipamiento bajo criterios preestablecidos?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

#### 8.3.2.6 Gestión económica y sostenibilidad

¿La organización ha establecido los procesos y la información documentada que describe como se realiza la gestión y control de los recursos económicos?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La organización realiza una evaluación a la eficacia de estos procesos y su desempeño de forma sistemática, estructurada y a intervalos planificados?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La organización aplica políticas claras de eficacia y transparencia de la gestión y control de los recursos?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

#### 8.3.3.1 Medición, análisis y evaluación

- 1) ¿La organización cuenta con un sistema formal de indicadores, incluyendo metas, fórmulas de cálculo, frecuencia de medición, fuentes de información, entre otros? No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿El sistema de indicadores incluye todos los procesos, proyectos y/o servicios núcleo?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿El sistema de indicadores es revisado, actualizado y sujeto a seguimiento a intervalos planificados?

- 1) No Cumple

- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La información resultante del sistema de indicadores es fiable?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La información resultante del seguimiento a los procesos, a través del sistema de indicadores, es considerada para tomar decisiones y/o acciones concretas para la mejora?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

#### 8.3.3.2 AUTOEVALUACIÓN

¿La organización cuenta con un programa de autoevaluación periódica para evaluar la gestión, prestación de servicios y/o proyectos?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente



¿El programa de autoevaluación considera el objetivo, alcance, metodología, recursos, fechas y competencias requeridas del personal que participa en la autoevaluación?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La organización cumplen eficazmente el programa de autoevaluación establecido?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿Se toman decisiones oportunas con los resultados de las autoevaluaciones realizadas?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿Se hace seguimiento a la aplicación y eficacia de las acciones tomadas como resultados de las decisiones de la autoevaluación?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿Los resultados de las autoevaluaciones son comunicados en los niveles, áreas y procesos pertinentes, de manera oportuna?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿Se conserva eficazmente la información documentada sobre la programación, ejecución, decisiones tomadas y seguimiento y evaluación de las acciones tomadas como resultado de las autoevaluaciones?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿El personal evaluador cuenta con las competencias necesarias para realizar eficazmente las autoevaluaciones?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

#### 8.3.4.1 Planes de mejora

¿La organización establece planes para mejorar su capacidad y/o desempeño a nivel de gestión, prestación de servicio y/o proyectos?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La organización hace seguimiento a la implementación y evalúa los resultados de los planes de mejora?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La organización tiene políticas que incentivan al personal a presentar planes de mejora y/o participar de forma activa en su implementación?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La organización ha establecido un proceso, e información documentada, donde se describe la metodología y responsabilidades para la mejora continua?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

#### 8.3.4.2 Gestión de Conocimiento

¿La organización recopila la experiencia y conocimiento que se genera en la durante la operación diaria, la prestación de servicios y/o la ejecución de los proyectos?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La organización trasmite el conocimiento y experiencia adquirido a todo el personal?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La organización cuenta con un proceso formal, y la información documentada que lo describa, para identificar, capturar, almacenar, conservar y distribuir el conocimiento generado como parte la gestión, los proyectos ejecutados y/o los servicios prestados?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

### 8.3 Transparencia

#### 8.4.1.1 Instancia de gobiernos

¿La organización cuenta con estatutos, reglamentos y/u otra información documentada que establezca el marco institucional de fácil consulta?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿Los estatutos, reglamentos y/u otra información documentada que establece el marco institucional de la organización es conocido por los miembros de las diferentes instancias del gobierno corporativo, el personal y las parte interesadas pertinentes?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿Las reuniones de las diferentes instancias de gobierno; así como, la participación de sus miembros, se realizan conforme la frecuencia, medios, canales, entre otros, establecidos en sus estatutos y/o al menos dos veces por año?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La información relacionada con los miembros de las diferentes instancias del gobierno corporativo se conserva documentada, actualizada y es pública?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿Se cuenta con políticas o mecanismos que permitan abordar eficazmente potenciales situaciones de conflicto de interés entre miembros del gobierno corporativo, personal operativo, proveedores, entre otros?

- 1) No Cumple

- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

#### 8.4.1.2 Instancias Ejecutivas

- 1) ¿Los niveles ejecutivos tienen claramente definidas sus niveles de autoridad,  
No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿El nivel de autoridad, y los poderes con los que cuenta, permiten implementar políticas y estrategias de forma eficaz dentro de la organización?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿Presenta, a intervalos planificados, informes sobre la gestión, proyectos y/o prestación de servicios a las instancias de gobierno corporativo?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿la información relacionada con los miembros de las diferentes instancias del gobierno corporativo se conserva documentada, actualizada y es pública?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿Se cuenta con políticas o mecanismos que permitan abordar eficazmente potenciales situaciones de conflicto de interés entre miembros del gobierno corporativo, personal operativo, proveedores, entre otros?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

#### 8.4.2 Publicación de información financiera y cumplimiento de exigencias legales

¿La organización ha establecido los mecanismos necesarios para a conocer las fuentes y canales de financiamiento, de forma oportuna a las partes interesadas pertinentes?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La organización establece y mantiene un proceso de aprobación de los donantes/financiadores?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La información sobre los donantes-financiadores para la gestión, proyectos y/o servicios de la organización es de fácil acceso?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La organización cuenta con un proceso de seguimiento al cumplimiento de los requisitos legales en las diferentes instancias de gobierno?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

## 8.5 Aportes a las Sinergias de la red

### 8.5.1 Aportaciones a la construcción de la red

¿La organización ha presentado formalmente, y en los plazos establecidos, información institucional, programática y de prestación de servicios?

- 1) No cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La organización ha participado de forma activa en las asambleas ordinarias y extraordinarias que se han convocado?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente



¿La organización ha participado de forma activa en instancias de directorio, comité de directorio y otras instancias?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La organización comparte sus buenas prácticas y aprendizajes obtenidos durante los proyectos y/o servicios que presta.?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

8.5.2 Aportes a la construcción de información y promoción de la imagen de PROCOSI

¿La organización comunica de forma sistemática y periódica información a la Red PROCOSI a través de su página web, redes sociales, revistas y/u otros medios de comunicación?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

¿La organización presentar propuestas de fortalecimiento de los sistemas de comunicación y promoción de imagen para que sean aplicados a nivel de red?

- 1) No Cumple
- 2) Cumple parcialmente
- 3) Cumple satisfactoriamente

Pertinencia Social	Necesidades y expectativas de los titulares de derechos o beneficiarios y Partes interesadas pertinentes
	Medición de la percepción de los titulares de derecho o beneficiarios y demás partes interesadas pertinentes.
Solvencia Técnico, Administrativa y Financiera	Planificación.
	Operaciones.
	Seguimiento y evaluación.
	Mejora.
Transparencia	Gobierno Corporativo Transparente
	Publicación de información financiera y cumplimiento de exigencias legales
Aportes a Sinergias de Red	Aportes a la construcción de la red
	Aportes a la construcción de sistemas de información y promoción de la imagen de PROCOSI