

Estrategias de **APROPIACIÓN SOCIAL**  
**DEL CONOCIMIENTO**  
y **Conformación de Redes**  
**DE CONOCIMIENTO**



**Modelo de comunicación**  
**Para el posicionamiento del**  
**Observatorio Nacional de Salud**



## Tabla de contenido

Tabla de contenido .....	8
Índice de Tablas .....	10
Índice de Figuras .....	11
Diseño del modelo de Comunicaciones en fases para el posicionamiento del Observatorio Nacional de Salud .....	12
Presentación .....	12
Capítulo 1. Marco conceptual .....	14
Capítulo 2. Estado del Arte .....	28
FASE 1 .....	46
Capítulo 3. Públicos Observatorio Nacional de Salud .....	46
3.1 Segmentación ONS .....	46
3.2 Jerarquización de Públicos del Observatorio Nacional de Salud - ONS .....	49
3.3 Definición de perfil de los públicos del ONS .....	57
3.3.1 Particularidades de los públicos .....	57
FASE 2 .....	60
Capítulo 4. Diagnóstico de percepción de emisión, canales e imagen ONS .....	60
4.1 Análisis de situación actual .....	60
Análisis interno y externo del Observatorio Nacional de salud - ONS .....	60
4.2 DOFA .....	68
4.3 Cruce DOFA – (Recomendación DAFO) .....	69
4.3.1 Posturas de los ejes analizados en diagnóstico de percepción ONS .....	72
4.3.2 Cruce del DOFA (Debilidades- Oportunidades / fortalezas y Amenazas) .....	73
4.3.3 Cruce FODA (Fortalezas- oportunidades / Debilidades y Amenazas) .....	77
FASE 3 .....	83
Capítulos 5. Diseño del modelo y Plan Estratégico de comunicaciones (PEC) para el posicionamiento del ONS .....	83
5.1 Políticas de comunicación e información Observatorio Nacional de Salud (lineamientos del Gobierno- INS) .....	83
5.1.1 Premisas de la Comunicación .....	84
5.1.2 Principios de la comunicación en el ONS .....	84

5.2 Propuesta modelo de comunicaciones del Observatorio Nacional de Salud (ONS).....	86
Modelo de comunicación del ONS en perspectiva .....	88
5.2.1 Propuesta de plataformas web para el ONS .....	90
5.3 Plan Estratégico de Comunicaciones (PEC) para el ONS.....	93
5.3.1 Planeación Estratégica del ONS .....	93
5.3.2 El Plan Estratégico de Comunicaciones Observatorio Nacional de Salud ONS .....	95
5.3.3 Plan Táctico ONS .....	105
5.4 Plan de mensajes y plan de medios (descripción de medios y acciones) .....	120
5.5 Características y perfiles del equipo técnico .....	124
5.6 Estrategia global de imagen corporativa .....	127
Capítulo 6. Metodología para la evaluación y control.....	135
(Seguimiento y evaluación) .....	135
6.1 Mecanismos de monitoreo y evaluación .....	135
Capítulo 7. Conclusiones y recomendaciones .....	139
Conclusiones .....	139
Recomendaciones.....	141
Bibliografía .....	143

## Índice de Tablas

Tabla 1. Segmentación propuesta .....	47
Tabla 2. Plantilla Nivel de Jerarquía.....	49
Tabla 3. Nivel de Jerarquía ONS .....	50
Tabla 4. Plan estratégico de comunicaciones ONS .....	95

## Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de gestión del conocimiento y la comunicación. Tomado de Memorias IV Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional.....	35
Figura 2. Jerarquización de Públicos ONS .....	51
Figura 3. Segmentos y sus intereses sobre información que emite el ONS.....	52
Figura 4. Líneas de trabajo.....	55
Figura 5. Perfiles.....	57
Figura 6. Resumen DOFA .....	69
Figura 7. Modelo de Comunicaciones ONS. Elaboración propia con base en teorías de modelos de comunicación. ....	87
Figura 8. Plataformas web para manejo de las comunicaciones en el ONS .....	92
Figura 9. Herramientas para monitoreo de marca en redes sociales.....	117

# **Diseño del modelo de Comunicaciones en fases para el posicionamiento del Observatorio Nacional de Salud**

## **Presentación**

El presente documento contiene la propuesta de modelo de comunicación en fases para el Observatorio Nacional de Salud (ONS) y su Plan Estratégico de Comunicaciones (PEC), como parte de como parte de la propuesta estratégica del ONS y a fin de alcanzar sus objetivos se vio la necesidad de diseñar un PEC que sustentado en un modelo de comunicación permitirá replantear la forma como esta organización se comunica y se relaciona con sus diferentes públicos de interés.

El diseño de un Plan estratégico de comunicación tiene como fin servir a los propósitos estratégicos del ONS e ir más allá gracias a la perspectiva más amplia que exige las nuevas tendencias en comunicación corporativa.

El modelo de comunicación para el Observatorio Nacional de Salud fue elaborado en respuesta a la necesidad de contar con un instrumento que permitiera planificar de manera racional y sistemática, las acciones de comunicación del ONS, bajo los estándares de la Presidencia de la República, Ministerio de Salud y Protección Social, Gobierno en línea y el Plan de comunicaciones del Instituto Nacional de Salud (INS). De igual manera se presenta el PEC que traza las directrices para definir las estrategias y tácticas de comunicación que parten de la situación actual y que generaran ventajas competitivas en beneficio de la dependencia. Es así como se plantea no solo la ruta del proceso de comunicación con sus públicos, sino que a partir de sus mismas fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, establece sus estrategias y sus tácticas para que a través de dicho plan, pueda alcanzar los resultados esperados.

En este sentido, el camino a seguir enmarca la iniciativa de posicionar la identidad e imagen del ONS, identificar los públicos con los que esta dependencia del INS tiene relación y generar una interacción con éstos, a través de estrategias para el correcto flujo de mensajes entre sus públicos, de manera que sea posible mantener relaciones de doble vía que permitan fortalecer

vínculos y faciliten el proceso de comprensión de la generación y gestión del conocimiento para la toma de decisiones.

En los siguientes capítulos se presenta el referente conceptual que sustenta las acciones programadas y el relato de teorías que sustentan el modelo propuesto y, a su vez, entrelazan los conceptos de comunicación y empresa, modelos de comunicación, sistemas y planes estratégicos de comunicación, canales, imagen, emisión de información y, en general, términos que tienen relación e inciden en todo el proceso comunicacional y son tenidos en cuenta como herramientas que facilitan su análisis e implementación.

Así mismo, se presenta la identificación y caracterización de públicos, que mostrará en detalle la organización de los públicos del ONS, sus particularidades, jerarquización e intereses. En el capítulo cuatro se encuentra un resumen del diagnóstico de percepción de emisión de información, canales e imagen del ONS, que proporciona y recoge una mirada externa de los principales problemas identificados, relacionados con la comunicación y la información, constituyéndose éste, en el principal insumo para desarrollar los demás capítulos en los que se presenta el diseño del Modelo de Comunicación y el Plan Estratégico de Comunicaciones del ONS.

Finalmente, se integran el Plan de mensajes y medios, las características del equipo técnico, la estrategia global de imagen corporativa y una propuesta de mecanismos de seguimiento y control de las actividades previstas en el PEC, con el propósito de medir los resultados y proyectar los pasos siguientes.

El propósito fundamental del documento es servir de guía concreta, adaptable y evaluable para la gestión de la comunicación en el Observatorio Nacional de Salud ONS, esto indica que se podrán realizar las modificaciones pertinentes si las circunstancias internas y externas lo requieren.

## Capítulo 1. Marco conceptual

A continuación se introduce un referente conceptual en el que se destacan los conceptos principales y necesarios para entender el proceso de diseño del modelo de comunicaciones del Observatorio Nacional de Salud (ONS). Aquí se encontrarán definiciones de términos que hacen referencia a cada uno de las fases de su construcción, como lo son la de identificación y caracterización de públicos, el diagnóstico de las comunicaciones y otros ya relacionados con el diseño del modelo, el Plan estratégico de Comunicación (PEC) y desde esta perspectiva se entrelazan conceptos y definiciones en torno al tema de las comunicaciones, citando diferentes autores que orientan al respecto.

Actualmente, la comunicación es empleada como base para las empresas, razón por la cual éstas diseñan e implementan estrategias para cautivar a sus públicos y así obtener los resultados esperados. Desde este enfoque Chiavenato (2006) entiende la comunicación como: “el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social” (p.110).

En el contexto actual, la gestión de la comunicación es una de las tareas prioritarias para el logro de los objetivos y las rutas de acción definidas por las organizaciones, lo que les permite estar preparadas para dar respuestas eficientes y tomar decisiones acertadas en un entorno social cambiante (Costa, 1999).

Por esta razón, se parte de un proceso sistemático que implica en principio, conocer la estructura de interacciones que se generan entre públicos, lo que se traduce en una serie de pasos que inician con la identificación de los mismos con el objetivo de caracterizarlos.

Con respecto a la **Caracterización**, Fuentes, S (sf), la reconoce como la descripción del perfil de los públicos en relación con los intereses de comunicación sobre de las organizaciones. Por

su parte, Gobierno en Línea la define como la descripción de un conjunto de individuos, con el fin de identificar las necesidades y motivaciones de los mismos. (Gobierno en Línea, 2011).

Por otra parte, el concepto de **Público** ha sido estudiado desde diferentes disciplinas (sociología, psicología social, ciencia política, etc.) y cada una de ellas lo ha enfocado desde un método diferente. El término tiene su fundamento en el concepto de grupo, el cual es definido según Capriotti (2009) como un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma.

En las organizaciones se ha pasado del término **público a públicos**. Es decir, cuando se habla de públicos de la organización se hace referencia a los individuos, grupos u organizaciones que están unidas por un interés en común en relación con la organización, por el contrario público se refiere a la totalidad de los grupos de una sociedad (Newson, 2000).

Es importante comprender la teoría situacional en la que se enmarca la metodología para la caracterización de públicos, basada en el **análisis de la conducta comunicativa**, entendida por Capriotti (2009) como: “una evaluación asociada al comportamiento de los públicos con la entidad y la capacidad que tienen estos para incidir en la organización e impactar en la difusión, en la imagen, en la reputación, los intereses económicos, entre otros. Dicho impacto será medido por el nivel de poder que tengan los públicos” (p. 71).

Este contexto hace posible medir el **nivel de poder** de los públicos a partir de la capacidad para influir en las decisiones y el funcionamiento de las organizaciones. De igual manera se involucran las creencias, opiniones y comportamientos de otros grupos o públicos. (Capriotti, 2009) El nivel de poder se encuentra establecido por el **nivel de influencia y el control de la información**, los cuales son definidos por el autor como:

**Nivel de Influencia** la capacidad para influir activamente en relación con la organización, en un tema o situación y **Control de la Información** como la capacidad de un público para acceder a la información disponible sobre dicha organización (...) para realizar el control al acceso y a la difusión de la información y de las opiniones (...) y la capacidad para ser reconocidos por otros públicos como líderes de opinión a nivel informativo. (*Se les considera que tienen acceso a mucha información relevante sobre una organización, tema o situación*) (p. 177).

El nivel de influencia está relacionado con las opiniones sobre productos, servicios u organizaciones. Estas opiniones se consideran importantes para los miembros del público receptor. También se relaciona con la capacidad de automotivación que impulsa a comunicar o llevar a cabo acciones en relación con la organización, así como motivar a otros públicos a partir de sus opiniones o recomendaciones, para que comuniquen o desarrollen acciones sobre la entidad. El grado de movilización de los públicos vendrá influenciado, de forma marcada, por la implicación de cada uno en un tema y situación determinada (Capriotti, 2009).

Esta evaluación del nivel de poder en las organizaciones está ligada al establecimiento de jerarquías en los públicos, lo que finalmente lleva a fijar su posición en la organización. Teniendo en cuenta la diversidad de los públicos y siguiendo el planteamiento de Capriotti (2009), se debe realizar un estudio de la estructura de los mismos, a través de su identificación y su jerarquización, permitiendo que la entidad fortalezca la estructura de sus públicos y priorice los más importantes de acuerdo a la situación en la que se encuentre. (p.172).

Sobre el tema de **jerarquización de públicos**, Villafañe (citado por Capriotti, 2009) destaca como relevante este proceso, dado que a través de éste se establece el nivel de importancia de cada público dentro de la organización, teniendo en cuenta que todos y cada uno de ellos tienen una posición determinada dentro de esta.

En este sentido, Capriotti (2009) argumenta que “la jerarquía de los públicos no es fija, pues en un momento determinado, en función de la situación, puede variar. Algunos pueden ser claves (prioritarios), secundarios (influyentes / informados) y terciarios (apáticos)”. (p 179).

Los públicos claves o estratégicos son los **públicos prioritarios**, es decir aquellos que pueden tener un papel determinante, porque tienen un alto nivel de influencia y control de la información. Los **secundarios** son los que influyen de manera importante, ya sea con alto nivel de control de la información y bajo nivel de influencia o viceversa y **los terciarios** que tienen bajo control de la información y capacidad de Influencia y por lo tanto pueden afectar poco en la labor o sobre un tema o situación determinada.

En la actualidad, las entidades identifican sus públicos de acuerdo a situaciones y objetivos determinados y esto las lleva a crear su propia estructura de públicos. El identificarlos implica agruparlos o segmentarlos en función de sus características, lo que será finalmente el **mapa de públicos** de la organización o el conjunto de públicos con los que una entidad en particular tiene una relación concreta; sin embargo, dicho mapa puede evolucionar y modificarse así como transformar la relación/interacción entre la organización, las personas y entidades de su entorno. (Capriotti, 2009, p 176).

Por otra parte, Gobierno en Línea (2011) orienta sobre la **segmentación de públicos**, citando a la American Marketing Association que la define como “el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos de clientes distintos que se comportan de la misma manera y tienen necesidades similares; ligado a esto, un **segmento** es una agrupación poblacional con características y necesidades comunes y más específicas que son identificadas a partir de **variables** (características, actitudes o preferencias) permitiendo describir los públicos. Estas variables son diferenciadoras y de uso práctico. (Gobierno en Línea, 2011).

De acuerdo con lo anterior, la comunicación juega un papel determinante para dar respuestas a problemas sociales. El reto está en que esa comunicación sea asertiva en cuanto a mensajes y públicos adecuados, facilitando la interacción y la reflexión sobre la utilidad del conocimiento generado en materia de salud entre los diferentes públicos del ONS. No se trata tan solo de suministrar conocimiento científico, sino que el desafío se centra en tener claro a quién se quiere llegar con la difusión del conocimiento en aras de fomentar la comprensión y uso del mismo.

### **Referente de la comunicación**

Es importante recalcar que el **proceso comunicacional** implica la relación de varios elementos, como lo son: **fuentes o emisor, mensaje, canal y receptor**. El primero de ellos, **fuentes**, es el origen de la información, puede comunicarse consigo misma y trata de producir un estímulo. Es también quien empieza la comunicación, debe tener ideas, información y un propósito para comunicar.

Por otro lado, **el receptor**, es la persona que recibe la información que le ha sido enviada por la fuente. Ambos deben ser hábiles para hablar, leer, escribir o escuchar, como también, para

razonar. El nivel de conocimiento influye en su capacidad para recibir y transmitir mensajes. **El canal** es entendido como el medio a través del cual viaja el mensaje. Los más comunes son el aire, para la palabra hablada, y el papel para la escritura, pero también pueden intervenir cables y ondas electromagnéticas, puede ser verbal o escrito. Se puede transmitir a través de un memorando, un computador, el teléfono, un telegrama, la televisión (transmite gestos, indicios visuales). Puede ser simple cuando no presupone otros medios y compuesto cuando interviene otro medio o cadena de medios, ejemplo de ello, los medios masivos de comunicación (UNAL, s.f).

Bajo esta perspectiva se define el concepto de **comunicación** en las organizaciones o comunicación organizacional. La revista Gestiopolis (Rodríguez Guerra, 2005) cita autores como Carlos Fernández quien la define como:

Un conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre la misma organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Por su parte, Sivira menciona el concepto de comunicación desde la perspectiva de Alberto Martínez definiéndola como: “El Proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través del mensaje y espera que esta última dé una respuesta, ya sea una opinión, una actitud o una conducta” (Sivira, 2014).

Sumado a esto, Benetson y Steiner (citados por Sivira, 2014) destacan que: “la comunicación es la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, por medio de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas”.

La **comunicación organizacional** puede dividirse en interna y externa; la primera, según Fernández (1997) se entiende como:

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

medios de comunicación que los mantengan informados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

En el caso de la **comunicación externa**, el autor plantea que es “el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios” (Fernández, 1997).

Es importante enfatizar que las dos son relevantes para la organización y el éxito de una depende de la otra, esto debido a que en la medida que exista una buena comunicación interna y externa, se alcanzarán mejor los objetivos comunicacionales de la compañía. Esta afirmación se valida y se soporta en la misma teoría de Fernández (1997), quien argumenta que la comunicación externa está enmarcada en el surgimiento de un plan estratégico que permite la puesta en marcha de acciones de comunicación efectivas.

Ya se ha mencionado el papel fundamental que cumple en la actualidad el concepto de la comunicación en las empresas. Es por ello que gran parte del tiempo útil en la vida de la empresa se destina al desarrollo de modelos, sistemas, planes y procesos y una diversidad de términos que contrastan los elementos que involucra cada uno, pero que al final envuelven dichos elementos de la información y fortalecen los procesos internos en la entidad.

### **Nueva gestión en red**

Las empresas han ido gestando sus modos de organización y de gestión a los cambios, no solo tecnológicos, sino también sociales, tal es el caso del pensamiento en red, en el cual cada nudo es un actor de la dinámica de la empresa, y donde todos están presentes e interconectados a discreción, es **un modelo de descentralización y de gestión de las comunicaciones**. La nueva concepción en red según Joan Costa (s.f) implica

La gestión del vínculo con los actores involucrados, siendo ésta la forma suprema de la comunicación: las relaciones y la fidelización. La burocracia vertical tradicional cede así el lugar a una organización extensiva en forma de una red. Esta nueva concepción es congruente con la gestión integrada, la promoción del trabajo en equipo, la concepción de procesos (y no de tareas fragmentadas), la involucración de los empleados a través de la

información, la formación, y la política de carreras, así como la polarización de la empresa hacia la cultura enfocada hacia la gestión del vínculo. Dentro de la organización, el vínculo entre todos los actores de la empresa, incluso con los proveedores y accionistas, es un vínculo como primer nivel de trabajo en equipo.

Sin duda este modelo no fragmenta ni separa, sino que piensa en procesos y nexos, para la mayor efectividad en relación con los objetivos estratégicos y los objetivos del negocio (Costa, Dircom on-line, s.f).

En esta misma línea se encuentra otro experto en el tema de la **comunicación corporativa**, se trata de las investigaciones de Paul Capriotti Peri, quien clarifica que la comunicación de las organizaciones se tiene que adaptar a los cambios en el entorno, por eso se debe ir más allá de la comunicación específicamente comercial. Bajo esta perspectiva, se hace necesario realizar una comunicación en la que la organización hable sobre sí misma, como institución, como sujeto integrante de la realidad social, como 'persona' dentro de la sociedad. (Capriotti, 2009).

En función de esta propuesta se identifican dos grandes formas de comunicación que componen la comunicación corporativa: **La comunicación Comercial y la Comunicación Institucional**. Capriotti (2009) las define de la siguiente forma:

La **comunicación comercial** es toda la comunicación que realiza la organización para llegar a sus consumidores o usuarios actuales y potenciales, así como aquellos que influyen en el proceso de elección y/o compra, con el fin de lograr en éstos la preferencia y la decisión de elección de los productos o servicios de la organización y la fidelidad de los clientes o usuarios. **La comunicación Institucional** se refiere a toda comunicación en la cual la organización se presenta como entidad, como sujeto social, y expone argumentos sobre ella y habla como un miembro de la sociedad (...) El objetivo es establecer lazos de comunicación con los diferentes públicos con los que se relaciona, no con fines estrictamente comerciales, sino más bien con la intención de generar una credibilidad y confianza en los públicos, logrando la aceptación de la organización a nivel social (p 42).

También es importante destacar que los tipos de comunicación en una organización se clasifican según el flujo de comunicación formal y pueden ser:

**Comunicación Descendente:** relacionado directamente con las funciones administrativas de dirección y control, compuesta generalmente por órdenes, instrucciones, avisos, políticas, normas de información y sugerencias. Este tipo de comunicación se da en Organizaciones con un ambiente autoritario y muy jerarquizado.

**Comunicación Ascendente:** se establece entre personas que tiene un nivel jerárquico diferente dentro del organigrama. En este caso, es el subordinado el que establece una comunicación con su superior para hacerle llegar: sugerencias, información, peticiones y quejas. Este tipo de comunicación suele darse en ambientes organizacionales democráticos y participativos.

**Comunicación Horizontal o diagonal:** se establece entre personas que ocupan un mismo nivel jerárquico en el organigrama. Esta clase de comunicación se emplea para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de objetivos (Olamendi, s.f).

Hasta aquí se ha hecho una revisión de las teorías más significativas en el campo de la comunicación organizacional, pero es necesario hacer un énfasis en los nuevos modelos de comunicación que están transformando los entornos organizacionales. Un **modelo** es entendido como “una representación o idealización previa a la realización de una teoría o construcción a grandes escalas”. Según Alcina (s.f), los elementos principales de un modelo son:

- ✓ Los modelos son construcciones realizadas por el investigador. Es decir, son una construcción teórico - hipotética de la realidad. Por lo tanto los modelos son postulados de interpretación del mundo.
- ✓ Un modelo pretende representar la realidad descrita. Pero describe esta realidad simplificándola y dando una imagen sintética sin tomar en cuenta todas las variables, sólo toman en cuenta las variables más importantes.
- ✓ Los modelos son un conjunto de enunciados teóricos que sirven para interpretar los fenómenos estudiados. (p18).

Por otro lado, Sánchez U. H (2007) explica que un modelo es, en principio, una obra de ficción, es una visión de lo real para comprender la realidad. El modelo de comunicación puede

ser una explicación de la interacción comunicativa en un fragmento del mundo real, o entre sujetos que pertenecen a él. Sánchez U. H (2007) plantea que a través de éstos se busca facilitar la comprensión de la realidad o proponerla y aclarar que

Los modelos son flexibles y dinámicos, facilitan la comprensión del todo desde la parte en estudio, pero entendida integralmente (...) los modelos de comunicación permiten el estudio de la comunicación y su desarrollo entre los seres humanos y su construcción cultural.

### **Sistema y Plan Estratégico de Comunicación (PEC)**

Otro de los conceptos que son tenidos en cuenta en el mundo corporativo es el de **sistema de comunicaciones**. Partiendo de la definición de la palabra sistema que emite la Real Academia Española (RAE), es un “conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí”. También lo define como “Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto”. (RAE)

Al igual que el concepto de sistemas se encuentra el de sistema de comunicaciones que se define según Witkin y Stephens (citado por Correal, 2009) como conjunto de interacciones e interdependencias entre subsistemas, a través del acto de la comunicación que sirven a los objetivos de la organización.

Por otra parte, dentro de la gestión de las organizaciones Aljure (2015) destaca la relevancia del **Plan Estratégico de Comunicaciones (PEC)** entendido como un documento que se genera como resultado del proceso de planeación estratégica y que, en cualquier tipo de formato, especifica:

Análisis de la situación, generación de diagnóstico de comunicación, objetivos de comunicación, públicos asociados a dichos objetivos de comunicación, mensajes que han de transmitirse a los públicos identificados, canales, medios, acciones, actividades o tácticas que deben implementarse para transmitir los mensajes establecidos a los públicos identificados, con el fin de lograrlos objetivos de comunicación propuestos, cronogramas, presupuesto e indicadores. (p.78).

Para la creación de dicho plan se debe implementar según Aljure (2015) en primer lugar un proceso enfocado en el análisis de la situación, el establecimiento de los objetivos de comunicación, la especificación de los procesos, canales, tácticas, acciones operativas necesarias y, recursos relacionados que permitan, medir y controlar la gestión y el impacto de la gestión de comunicación. Así mismo, Aljure (2015) afirma que “un plan estratégico de comunicación no existe porque sí, existe para contribuir a que la organización logre sus objetivos y haga realidad su misión y visión” (p82). **La estrategia** la define este mismo como un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr determinado fin o misión. (P. 245).

Por otra parte, Federico Stellato y Sandra Fuentes (Citados por Stellato, s.f) hablan del **mapa de comunicación** enfatizando en que la importancia de estos mapas radica en tener una visión completa y operacional de las acciones de comunicación consecuentes con el plan de negocio de la organización. Entre los beneficios de trabajar con estos mapas se encuentran:

El monitoreo de la gestión en comunicación (identificar, conocer y analizar el flujo de comunicación de la empresa); detectar hitos o temas para ser utilizados por otras áreas, sinergia de mensajes o coincidencias de temas con agenda propuesta por los medios en el espacio público, determinar espacios de intervención en comunicación y cuotas de información para cada público y oportunidad de mejoras en la comunicación institucional y de negocio (p.51).

El mapa es una guía para el Director de Comunicación, que le ayudará a trazar rutas estratégicas de la comunicación. El objetivo según Sandra fuentes (s.f) es crear una plataforma para gestionar el conocimiento comunicacional, diseñar un sistema de información proactivo que anticipe necesidades y oportunidades comunicacionales, identificar mensajes claves para lograr coherencia y sinergia, etc.

Para Marcelo Manucci los mapas de comunicación son una matriz que identifica planes de comunicación con sus acciones, mensajes, canales y soportes; con el objeto de visualizar el flujo de comunicación con los públicos y tener una evaluación integral y sistémica de la estrategia de comunicación, considerando los recursos aplicados y esfuerzos necesarios para alcanzar los objetivos de comunicación. (Stellato, s.f)

Existen múltiples metodologías para organizar todos los elementos que hacen parte de las comunicaciones en las organizaciones, ya se han mencionado algunas de ellas, lo importante es no ver los procesos de comunicación estratégica, llámese modelo, sistema o plan de comunicaciones, como respuestas creativas del momento, sino como el camino a seguir, el camino de garantía, que se construya para sus públicos, que den coherencia al esfuerzo de la empresa y a su plan de negocios.

## **Imagen Corporativa**

Para Aljure (2015) La imagen hace referencia a la percepción de los públicos que pueden, o no, tener un conocimiento de lo que opinan o califican (p 68).

Según Aljure (2015) la imagen se genera en la mente de los públicos, es decir, fuera de la organización y por ende fuera del control de la misma. La organización sin embargo puede conocerla a través de la medición de aplicaciones o auditorías de imagen y de esta forma identificar posibles brechas entre lo que los públicos piensan de la organización, lo que en realidad es y se requiere que perciban. Por su parte, Capriotti (2009), establece que el posicionamiento está basado en la percepción, usando como soporte la teoría de Ries y Trout (1982, 1989 y 1999), que define el posicionamiento en referencia a lo que se hace con la mente de los clientes y orienta la identificación de los públicos, a través del posicionamiento.

**Posicionamiento o imagen de marca:** es la percepción mental de un cliente o consumidor sobre una marca (Aljure, 2015, p. 250).

Varias agencias de publicidad y de investigación de mercado han desarrollado sus propios enfoques, los cuales, aunque se diferencian a nivel metodológico, coinciden en su objetivo: medir la **opinión, actitud y creencias** que los consumidores tienen **sobre las marcas**. Este es el caso de la Agencia de Publicidad Young & Rubicam (2009), una de las agencias más reconocidas en el mundo y que ha usado sus metodologías en más de 35.000 marcas en 46 países que en el mercado. Una de ellas es la metodología propia llamada "Brand Asset Valuator" (BAV) para medir el posicionamiento, que establece 4 variables claves: diferenciación, relevancia, estima y conocimiento, definiendo estas como:

La diferenciación lidera el valor de la marca ya que si no hay un punto de diferenciación, la marca tendrá un bajo valor. La relevancia es la cualidad necesaria para atraer a una gran base de consumidores. El grado de estima de la marca representa las experiencias propias con la marca así como las experiencias de los demás, y el grado de conocimiento, mide el nivel de comprensión e intimidad que una marca ha logrado.

Por otra parte, es importante definir las estrategias de comunicaciones que Joan Elías y José Mascaray (2003) proponen, para ejecutar un plan estratégico de comunicación acorde a los objetivos estratégicos de la organización; estas estrategias han funcionado con éxito en diversos ámbitos empresariales, entre ellas se encuentran:

### **1. Estrategia de Franquiciamiento**

Entendida por Joan Elías y José Mascaray (2003) como: “estrategia que consiste en transferir profesionalmente y con rigor la explotación de la comunicación interna a un mando - Coordinador en un territorio- espacio definido” (p.125).

En este caso un mando es en realidad un “franquiciado” del departamento de comunicación. **Franquiciado:** es el interlocutor del equipo con otros equipos de la organización, con los cuales existirá una relación, se intercambiará información para el logro de los objetivos de la entidad. El éxito dependerá en gran medida de la capacidad de crear y mantener una amplia red de relaciones. (p.127).

Para el diseño de la estrategia Joan Elías y José Mascaray (2003) proponen los siguientes pasos:

1. Análisis de la situación de partida
2. Fijación de los objetivos
3. Selección de franquiciados
4. Plan de implantación
5. Elaborar el manual operativo
6. Manual de estilo corporativo
7. Plan de formación
8. Sistema de control
9. Modelo de contrato (p. 130).

## **2. Estrategia de acercamiento**

Definida por Joan Elías y José Mascaray (2003) como: “Estrategia que utiliza la logística de distribución para garantizar que la información que se va a transmitir (en ambos sentidos) llegue a su destino en buenas condiciones, sin sufrir distorsiones significativas; y que llegue en el momento preciso”. (p.157).

Para diseñar esta estrategia Joan Elías y José Mascaray (2003) proponen el siguiente proceso:

1. Censo de clientes
2. Catálogo de necesidades
3. Catálogo de canales y medios
4. Fichero de profesionales
5. Planificación logística
6. Procedimientos operativos
7. Marketing del servicio
8. Fijación de estándares
9. Prospectiva
10. Seguimiento. (p. 158).

## **3. Estrategia de anclamiento**

Esta estrategia es definida por Joan Elías y José Mascaray (2003) como: “la ordenación metodológica y sistemática de procesos y recursos encaminados a lograr la consolidación del cambio, previendo cualquier intento involucionista y actuando con sentido de anticipación para evitar que tal involución pueda prosperar” (p. 196).

Esta estrategia también se utiliza según Joan Elías y José Mascaray (2003) para asegurar posiciones ya alcanzadas. En este sentido anclar significa dejar el barco de la comunicación en buen puerto. (p197). Para el diseño de la estrategia Joan Elías y José Mascaray (2003) proponen seguir el siguiente proceso:

1. Estudio previo de la situación
2. Consolidación del cambio
3. Fortificación de las posiciones
4. Plan de seguimiento y control.

## Capítulo 2. Estado del Arte

Este capítulo recopila algunas teorías y experiencias de modelos de comunicación que se han desarrollado a lo largo de la historia y que han sido un referente en esta materia. Son muchos los investigadores que han dado un aporte importante para la construcción de modelos de comunicación.

Establecer una selección de los principales modelos de la comunicación es difícil por varios motivos. En primer lugar porque los modelos existentes de la comunicación son muy numerosos, y en segundo lugar porque los criterios de relevancia siempre pueden ser discutibles. En este orden de ideas, en este capítulo se presentan modelos que han sido representativos en la evolución de las teorías de la comunicación. Así, brevemente se describirán los más importantes en la actualidad y que tienen referencia con el actuar de ONS.

### **Modelos básicos**

Uno de los autores más representativos en este campo es **Lasswell** con un modelo descriptivo, cuya finalidad es establecer los ámbitos de análisis de los actos comunicativos, los cuales responden a cinco interrogantes:

¿Quién?

¿Dice qué?

¿En qué canal?

¿A quién?

¿Con qué efecto? (Sánchez, 2007).

La propuesta de Harold Lasswell adquiere diferentes denominaciones como modelo, teoría, fórmula o paradigma, según el autor que haga el análisis. Aun así, este paradigma supone para estudiosos como De Moragas (1991) lo siguiente:

Ser un reflejo en la tendencia generalizada de la sociología de la comunicación de masas a sobrevalorar la influencia de las técnicas, sobre el público, un público que no tiene otra función en el proceso comunicativo que el de ser receptor pasivo de un mensaje (p. 64).

Continuando con esta línea aparecen trabajos como los de **Shannon y Weaver**, con un modelo basado en la transmisión de mensajes que podrían presentar interferencia en la difusión del mismo. Éste es un ejemplo básico de las telecomunicaciones y es uno de los puntos de partida para la investigación y el desarrollo de la comunicación humana. (Sánchez U. H., 2007, p. 87).

Otro modelo fue el de **Berlo** cuyo énfasis consistió en explicar las relaciones entre procesos de comunicación, aprendizaje y comportamiento. Este modelo explica cómo la fuente de comunicación determina la forma en que se propone afectar al receptor y, luego, codifica un mensaje con la finalidad de producir en el receptor la respuesta esperada. (Sánchez U. H., 2007, p. 67-69) .

Cabe mencionar los aportes del **modelo de Lazarsfeld** (Citado por Baro, 2013) quien junto a **Katz** formularon una teoría de la opinión pública. Esta teoría explicaba que los individuos eran más influenciados por los **líderes de opinión** que por los medios de comunicación. Según su conjetura, un pequeño grupo de individuos con determinadas características actuaba como intermediario entre los medios masivos de comunicación y la sociedad, haciendo que la comunicación fluyera en dos etapas.

### **La comunicación no lineal**

Otro de los modelos fue el de **Osgood y Schramm**, autores que postularon la idea de circularidad de la información, entendiendo que la comunicación “no puede comprenderse como si comenzara en un lugar y terminara en otro”. (Sánchez, 2007, p. 86).

Esta reflexión llevó a comprender la comunicación como un proceso no lineal, en el cual sus partes son iguales y realizan funciones idénticas: la codificación, la decodificación y la interpretación la realizan tanto emisor como receptor.

Después de compilar algunos modelos relevantes básicos mundiales, es importante abordar una breve descripción de la **escuela latinoamericana**, con uno de los investigadores más importantes, Jesús Martín Barbero, quien representa el pilar en investigaciones en comunicación. Sus ideas tienen importancia en el sentido de lo humano, el encuentro entre personas y la producción de comunicación para la comprensión y la posibilidad de vivir juntos en dignidad. Este enfoque no desvirtúa los medios y la tecnología, lo que hace es enfocar un balance y real valoración de su papel al lado del desarrollo de las estrategias humanas de comunicación en los colectivos sociales. (Sánchez, 2007, p. 153).

Barbero aclara que la mediación estratégica de la tecnicidad se plantea actualmente en un nuevo escenario que es el de la globalización, convirtiéndose en conector universal en lo global, donde la conexión con los medios y con el computador ha replanteando aceleradamente la relación de los discursos públicos y los relatos (géneros) mediáticos con los formatos industriales y los textos virtuales.

La escuela latinoamericana se consolida al desprenderse definitivamente de la estadounidense y cuestionar los modelos de comunicación impuestos en la región y al servicio de grupos de poder económico. Los estudios en comunicación latinoamericana están más ligados con el desarrollo de la teoría de la dependencia. Un ejemplo de esto lo exponen Martín-Barbero y Rey (1999) al recordar que

En los años setenta, el centro de la reflexión de la comunicación en nuestro medio era el imperialismo cultural; en los años ochenta se configuran líneas de investigación alrededor de la democracia en la comunicación, y la violencia de los medios; para llegar a los años noventa, con un enfoque en el proceso de industrialización de los medios y los procesos de recepción o consumo (Martín-Barbero & Rey, 1999).

De acuerdo con las conclusiones de Barbero y Rey, el estudio de la comunicación a comienzos de la actual década se orienta a la comunicación estratégica, educomunicativa, la gestión cultural y el análisis de redes informáticas.

En este sentido, es importante traer a colación el término **educomunicación** definido por **Mario Kaplún** (1998) como

Una educación comunicativa, participativa y colaborativa, apoyada en los nuevos medios tecnológicos que hacen posible poner en práctica este nuevo concepto (...) Para poder educomunicar en la sociedad del conocimiento se hace necesario el conocimiento y entendimiento de los nuevos medios tecnológicos de información y comunicación, así como de sus posibilidades, puestos al servicio de una educación integradora, que permita potenciar la participación e interrelación entre sus miembros. Por ello, se hace necesaria una formación previa sobre los medios que se van a utilizar (...) que permitan a todos desarrollar con garantías una participación activa”.

Por otra parte, es preciso hacer una revisión de los modelos que se empezaron a tejer en los procesos comunicativos de las organizaciones, dando una mirada más completa en este ámbito. Al igual que las teorías estudiadas hasta aquí, se trata de hacer un abordaje parcial sin desconocer que existen más postulados e investigaciones en modelos de comunicación; esto debido a que la comunicación organizacional es un campo que recibe actualmente un amplio reconocimiento e interés por parte de los investigadores.

### **Modelo simplificado de comunicación entre una organización y sus públicos**

La experta Cecilia Alegría afirma que la organización ubicada en un contexto específico necesita contacto con sus públicos; pero se jerarquizan y destacan los que ella denomina públicos específicos, pues están influidos por el contexto en el cual se ubican. (Alegría, 1994). Esta organización proyecta su identidad gracias a las funciones desarrolladas por el profesional de relaciones públicas, quien elabora mensajes de identidad acudiendo a los medios adecuados para buscar ciertos efectos de imagen en los públicos.

En dicha propuesta los mensajes se generan gracias a la acción planificada de las relaciones públicas. La función del relacionista está encaminada a las labores de proyección y de igual modo se convierte en decodificador para que la organización reciba los mensajes de los públicos. En este aspecto, el modelo plantea el control constante de los efectos de imagen y busca que la organización esté capacitada para la comunicación eficiente con sus públicos.

La propuesta establece la responsabilidad del relacionista para que, de acuerdo con intereses estructurales o coyunturales de la organización (las prioridades concretas), planifique, programe

y ejecute mensajes de identidad dirigidos a los públicos específicos de la organización a través de los medios seleccionados para tal efecto.

En este sentido, Sánchez (2007) retoma los conceptos de Cecilia Alegría para explicar que “La organización comunica a través de mensajes y acciones que envía a los públicos a través de un conjunto de canales y de medios con la intención de producir un efecto en sus públicos específicos”. Es importante según la autora buscar coherencia entre la identidad de la organización y la proyección de imagen que logra.

El modelo implementa cuatro elementos básicos. El primero es el tipo de efectos que el relacionista busca generar en los públicos; luego, se cita el tratamiento que se da al conjunto de mensajes y acciones de la organización para su proyección a los públicos; en tercer lugar están los objetivos específicos a lograr con el programa de relaciones públicas; y el cuarto elemento, el de las prioridades, que supone una jerarquización de los objetivos específicos de la organización. (Sánchez, 2007, p163).

### **Modelo de las fases del proceso de relaciones públicas**

Este modelo plantea cuatro fases constitutivas del proceso de relaciones públicas: investigación, planificación, ejecución y evaluación, en medio de las cuales se plantea y desarrolla un programa de relaciones públicas.

La investigación que se plantea aquí es rigurosa, por lo que permite al relacionista estar en el plano de la teoría y la práctica como acciones inseparables. El relacionista planifica su programa a partir del diagnóstico que, a su vez, es elaborado sobre la problemática comunicacional y de imagen de la organización. “El programa de relaciones públicas es comprendido como un conjunto de mensajes y acciones que responden a objetivos específicos; y como resultado se asumen las transformaciones de imagen, las cuales serán evaluadas cualitativa y cuantitativamente”. (Alegría, 1994, p 164).

Ahora, desde el plano de la estructura corporativa, el investigador Joan Costa ha reflexionado sobre los esquemas de comunicación, imagen e identidad corporativa, dichos esquemas los explica en su texto sobre imagen corporativa y revolución de los servicios. Este modelo explica la imagen corporativa desde una mirada holística. El sistema de imagen corporativa de la

organización funciona por la interacción o sinergia de cuatro grandes ejes que son: la identidad, la cultura, la actuación y la comunicación.

Según Costa (Citado por Sánchez, 2007) este esquema explica la identidad como sustancia y efecto del ser de la empresa: quién es la empresa. La identidad genera la cultura y se realimenta de ella. Es difundida a través de la comunicación como el vector diferenciador que cualifica la cultura. La cultura se entiende como causa que incide en la identidad y crea con ella sinergias: lo que hace la empresa.

La cultura procede de la identidad y se realimenta en el *feedback*, existe y se propaga a través de la comunicación para proyectarse por medio de la acción. La actuación es el mundo de los hechos que son determinados y valorados por la identidad. La actuación es un modo de comunicación, ya que los hechos significan tanto como los mensajes. Este concepto abarca los productos y servicios de la empresa que están en comparación con los de otras compañías. La comunicación se sintetiza en cómo se comunica todo esto; es el vehículo de la identidad y la cultura. Costa (1995) hace el siguiente planteamiento:

La comunicación es el flujo vital por el que la empresa reúne y coordina sus partes constitutivas como organismo, es decir: la comunicación como vehículo de la cultura (ya que toda cultura existe y se extiende por la comunicación), y ella misma como elemento propagador de su identidad. La comunicación es el factor de integración de los individuos en la empresa, y de ésta en su entorno social. (p 206).

### **Teorías aplicadas al diseño del modelo de comunicaciones del ONS**

Para el modelo de comunicaciones del ONS, se tuvo en cuenta modelos de comunicación digital propuestos por los expertos Sánchez Zuluaga, Botero Montoya, & Giraldo Dávila (2012). Entre ellos se expone el **modelo de comunicación circular** de Xavier Girola (Citado por Sánchez Z, Botero M, & Giraldo, 2012) mediante el cual, se consolida la idea de que la comunicación en este sentido contribuye al flujo de información y que éste se debe representar circularmente, en el caso del ONS la circulación de la información y el aprovechamiento del trabajo colectivo permitirán construir conocimiento.

De igual manera, **el modelo en red** en el cual las personas que la conforman y los equipos de trabajo que interactúan, logran traspasar fronteras organizacionales y disciplinares para crear y compartir conocimientos. (Pugh y Prusak, 2013). Este sentido los diálogos, las interacciones ágiles traen muchos beneficios y posibilidades de agregar valor, generar ideas y adaptar experiencias exitosas.

Cabe recalcar que en el avance del modelo se hizo también referencia al **Ecosistema de la Comunicación Corporativa** que según Costa (citado por Sánchez, 2006), la importancia de las acciones se definen por la frecuencia y por la relevancia, según sus públicos, en este caso para el ONS, los círculos representarán la importancia de cada uno de los integrantes que lo conforman. Asimismo el autor menciona un esquema en el cual la idea de ecosistema sugiere que todo este conjunto de comunicaciones constituye un sistema en sí mismo, con una idea de adaptabilidad y flexibilidad propia. El esquema se compone de indicadores dinámicos móviles, tanto en frecuencia como en relevancia; este aspecto estratégico de las acciones se ve representado por el tamaño de los círculos. (Sánchez Zuluaga , 2006)

Es fundamental para el ONS adaptar el modelo de comunicación a la **gestión del conocimiento como un camino a la productividad**, aquí es fundamental saber cómo hacer para que el conocimiento conduzca a dicha productividad que será, para el caso del ONS, la apropiación social del conocimiento, dicho planteamiento fue expuesto en el IV Simposio Latinoamericano de comunicación en la Universidad Autónoma de Occidente (2006).

Etapas Escalas de articulación	Modelo de gestión del conocimiento y la comunicación
Acción Colectiva	6. Productividad <i>Posicionamiento del ONS (a partir de la Apropiación Social del Conocimiento).</i>
Cooperación	5. Competitividad perdurable y sostenible
Comunicación	4. Comunicación efectiva permanente
Colaboración	3. Conocimiento compartido
Identificación	2. Información signficante (concepto clave)
Información	1. Datos (Contexto)

Figura 1: Modelo de gestión del conocimiento y la comunicación. Tomado de Memorias IV Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional.

En el primer escalafón de la figura No. 1 se encuentra ubicada la información que son los datos sueltos, los cuales se deben seleccionar y enmarcarlos dentro de un contexto para que se conviertan en información. La información puede ser útil o no, dependiendo del significado que se logre dar. Una vez se encuentre significado a la información ésta se convierte en conocimiento, cuando se comparte se convierte en comunicación, la cual si es efectiva conduce a alcanzar la competitividad, y cuando esta competitividad es perdurable, sostenible, hay cooperación y acción colectiva (Universidad Autónoma de Occidente 2006, p 17). De esta manra se logrará en el ONS un posicionamiento, a partir de la apropiación social del conocimiento.

Por otra parte, hay que tener claridad entre distribución y divulgación del conocimiento. **Divulgar el conocimiento** se refiere a estructurar las redes de comunicación para permitir que una organización esté alineada estratégicamente, aquí se definen audiencias, contenidos, medios

y la periodicidad con que deben ser enviados los mensajes clave al interior de la organización y la **distribución** es la logística, es un proceso más sistemático que permite validar en qué medida el público objetivo ha adoptado el conocimiento que se ha entregado. (Universidad Autónoma de Occidente 2006, p 17).

Cabe recalcar aquí, que las **publicaciones científicas**, según Arévalo (2014) no deben quedar solo en el plano de la distribución, sino lograr que estas impacten positivamente en la sociedad y esto se logra a través de la colaboración y participación de cada uno de los actores, con una comunicación de doble vía entre investigadores, academia, organizaciones, etc. Todo esto es la base de la **comunicación científica**. En este sentido, Sánchez Zuluaga (2006) plantea que:

La gestión del conocimiento y el análisis de redes sociales hacen más estrecha la relación entre las personas y el contenido, pero el éxito en la búsqueda de relaciones depende de una buena navegación, así como de los sistemas de gestión de contenidos (p124).

Cabe resaltar que la comunicación en el ONS es también estratégica. Tal y como lo recomienda Costa (2003), puesto que dicha comunicación está orientada en lograr los objetivos de la entidad y en acompañar el desarrollo de otros procesos claves en la organización lo que hace que se ejerza una acción transversal.

La investigación sobre los **nuevos modelos de comunicación** hoy por hoy está enfocada en la interacción que establecen las organizaciones con sus públicos, haciendo uso de las nuevas tecnologías de la información y de nuevas herramientas virtuales, que sin duda están determinando las formas de interactuar y relacionarse de las personas en los grupos, en las comunidades y organizaciones. En este sentido, no se puede desconocer que internet ha transformado las nuevas formas de comunicar, ya que ahora todos pueden ser creadores de contenido y todos pueden participar en el proceso comunicativo. En este aspecto las redes sociales como Facebook y Twitter, entre otros, cumplen un rol fundamental, puesto que permiten a los usuarios buscar información de acuerdo con sus necesidades.

Es así como se han tejido investigaciones sobre la nueva forma de redactar para estos medios, autores como Díaz Noci y Salaverria (2008) explican que la redacción ciberperiodística tiene un

estilo propio en donde el texto, la imagen y sonido se logran combinar eficazmente en una pieza multimedia.

Los planteamientos de las comunicaciones actuales y las investigaciones consultadas, vendrán a formar una concepción propia de la comunicación corporativa. Teniendo en cuenta que cada organización de acuerdo con sus intereses, condiciones, entorno y mercado, será el punto de partida para construir un modelo propio y práctico de comunicaciones. Sánchez (2007) enfatiza que para construir dicho modelo de comunicaciones se deben identificar aspectos como:

El plan de empresa, el sistema de comunicaciones, el modelo de comunicaciones, el programa de imagen, el departamento de comunicaciones, el diagnóstico de comunicaciones, el pronóstico de comunicaciones, el plan de comunicaciones, el plan de medios, indicadores de gestión en comunicaciones, el gerente de comunicaciones, las competencias del personal de comunicaciones, la asesoría y la consultoría en comunicaciones, *outsourcing* y *benchmarking* en comunicaciones, responsabilidad social y la formación académica en comunicación empresarial. (p 187).

Sin duda, la comunicación ha tomado un rumbo más participativo, en donde los diferentes sectores y organizaciones han empleado sus propios métodos y sistemas de acuerdo con sus intereses. Hay que mencionar además que la comunicación, de acuerdo al entorno y actividad que se desempeñe en la organización, debe tener unos criterios claros de los objetivos para así plantear un adecuado modelo de comunicación.

Teniendo en cuenta lo anterior y los objetivos del ONS para el diseño y desarrollo de su modelo de comunicaciones, también es importante entender del concepto de **apropiación social del conocimiento**, definido por Colciencias (2010) como:

Un proceso de comprensión e intervención de las relaciones entre tecnociencia y sociedad, construido a partir de la participación activa de los diversos grupos sociales que generan conocimiento. Se destaca que es un proceso 'intencionado', que requiere de la participación de grupos sociales expertos en ciencia y tecnología de diversos sectores, fomenta el empoderamiento de la sociedad civil a partir del conocimiento, e implica aún en las relaciones más asimétricas, traducción y ensamblaje dentro de los marcos de referencia de los grupos participantes. (Colciencias, 2010).

El desafío de este modelo de comunicaciones para el ONS, enmarcado en dicho concepto está en trazar la ruta para fortalecer el proceso de comprensión de los públicos objetivo, sobre

la producción y uso del conocimiento para la toma de decisiones dentro de los marcos de referencia, así como la construcción de redes de actores relacionados con la salud que promuevan el diálogo, la interacción y reflexión sobre la utilidad de la información para cambios de actitud saludables, con lo cual se potencie su papel y reconocimiento en el contexto nacional.

El reto es ampliar la capacidad para generar, apropiar y transferir el conocimiento que permita aprovechar los recursos con que cuenta el país para generar riqueza y mayor bienestar social. En este caso es oportuno profundizar en procesos formativos que hagan énfasis en la generación de competencias científicas y tecnológicas, y en consolidar la relación entre ciencia, tecnología y sociedad. (Universidad de Antioquia, 2013).

### **Comunicación Científica**

Tal y como se han venido señalando los diferentes tipos de comunicación, se encuentra también la comunicación científica que permite presentar y distribuir la información científica para que sea recepcionada por la sociedad. De igual manera, la comunicación científica es el envío en doble vía, del conocimiento que se genera. Borgman (citado por Arévalo, 2004) ha definido que:

Es el estudio de cómo los investigadores de cualquier campo utilizan y difunden información a través de canales formales e informales. Canales que se han concretado de diversas formas y que para ello, se han establecido ciertas normas a nivel mundial, que unos aceptan y otros no. No obstante, la comunicación científica se sitúa en el propio corazón de la ciencia. Es tan vital para ella, como la propia investigación, pues no le cabe reivindicar con legitimidad este nombre, en tanto no haya sido analizada y aceptada por los pares; eso exige necesariamente, que sea comunicada. (2004).

Abordando esta área, es importante resaltar que en el campo de la comunicación científica la comunicación se realiza principalmente a través de las publicaciones científicas, que representan el principal canal de comunicación en ciencia, y la colaboración entre científicos es vista como un proceso social de gran importancia en la misma. A su vez, la producción de tales revistas involucra a los propios científicos como autores (colaboración) y lectores (comunicación).

Desde esta perspectiva, se propone un modelo donde los flujos de información circulen en doble vía. (Digital Csic, 2002).

### **Comunicación en salud para el cambio social**

Otro tipo de modelo que permite obtener cambios sostenibles de conducta en la población, a mediano y largo plazo, es el modelo de comunicación para el cambio social. En este se puede ver la fusión de los medios masivos y de comunicación interpersonal, abogacía de medios, participación social, mercadeo social y eduentretenimiento, los cuales pueden mejorar las posibilidades de obtener cambios sostenibles de conducta. Asimismo pueden garantizar la institucionalización y continuidad de los programas de comunicación y contribuir a propiciar las condiciones necesarias para generar procesos de cambio social.

El modelo de Comunicación para el Cambio Social describe un proceso donde el diálogo de la comunidad y la "acción colectiva" trabajan en conjunto para producir cambios sociales en una comunidad que mejoren el estado de salud y de bienestar de todos sus miembros. El cambio social implica la participación de la comunidad en todos los procesos concernientes a la implementación de proyectos para la salud. Asimismo, la horizontalidad de la comunicación ejerce un papel fundamental para que la población adopte como suyos, los métodos y los estilos de vida necesarios para su sostenibilidad (Mosquera, 2003).

### **Comunicación estratégica**

Se puede encontrar innumerables definiciones de comunicación estratégica desde diferentes perspectivas, entre las más conocidas se encuentran la de Manucci (2004) quien explica que la comunicación es el eje que permite vincular la actividad de una organización con las realidades y percepciones de sus diferentes públicos externos e internos.

Por su parte Riel (2000) la define como el principal mecanismo de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.

De la misma manera, Fuentes (2009) define la comunicación estratégica como un eje de la organización que posibilita el logro de sus objetivos corporativos a través de la gestión consciente de sus interrelaciones en y hacia su entorno, con la finalidad de crear vínculos y por ende confianza en todos sus grupos de interés.

También es importante resaltar el aporte de Costa (2003) quien expresa que la comunicación estratégica se da cuando los objetivos de los programas de la empresa son los que guían la gestión de la comunicación de la organización. De igual forma, cuando las acciones se realizan a partir de las líneas de acción inscritas en los objetivos de comunicación, porque se cuenta con una estrategia que lo guía.

Por su parte, para los teóricos de las relaciones públicas y la comunicación corporativa expresan que la comunicación es estratégica cuando se encuentra ubicada en los niveles de decisión más altos y está ajustada a un enfoque corporativo en el cual los profesionales del área, participan juntos con los directivos en el desarrollo de la estrategia general de la organización, porque aportan información sobre la interacción entre la entidad y su entorno. (Van Riel, 1997; Grunig, 2000; Cornelissen, 2008). La comunicación acompaña el desarrollo de otros procesos claves de la organización lo que hace que se ejerza una acción transversal.

### **Comunicación Pública**

Entendida como el conjunto de elementos de control, que apoya la construcción de visión compartida, y el perfeccionamiento de las relaciones humanas de la Entidad Pública con sus grupos de interés internos y externos, facilitando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales, en concordancia con lo establecido en el artículo 32 de la Ley 489 de 1998, de acuerdo a la ley en Colombia.

El componente de comunicación Pública (2005) se establece en el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano (MECI) y lo conforman tres (3) elementos:

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

**Comunicación Informativa:** elemento de control, que garantiza la difusión de información de la Entidad Pública sobre su funcionamiento, gestión y resultados en forma amplia y transparente hacia los diferentes grupos de interés y externos.

**Medios de Comunicación:** elemento de Control que se constituye por el conjunto de procedimientos, métodos, recursos e instrumentos utilizados por la Entidad Pública, para garantizar la divulgación, circulación amplia y focalizada de la información y de su sentido, hacia los diferentes grupos de interés.

A continuación se presentan experiencias de comunicación en el área de la salud.

### **Experiencias en Comunicación en salud**

#### **1. Modelo de Comunicación participativo en salud.**

Modelo realizado por el Ministerio de Protección Social, Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología “Francisco José de Caldas-Colciencias”, Universidad Nacional de Colombia y a la Fundación Ciudad Humana, para reducir el sedentarismo en las regiones de Bogotá, Antioquía y Quindío. (Citado por Rodríguez, Prieto, Moreno, Angarita, & Cardozo 2006), en su artículo Modelo de Comunicación desde una perspectiva social, orientado a la actividad física.

En general la investigación encontró que para América Latina la comunicación en salud se ha enmarcado bajo tres diferentes tendencias: como instrumento, herramienta y medios. Sobre el primero el énfasis se centra en la comunicación masiva, donde comunicar es transmitir información; en segundo lugar, como eje de los procesos de organización, participación y cambio social, en ella el énfasis se presenta en la comunicación política: grupal, popular, liberadora; y en tercer lugar, una concepción híbrida, entendida como red, como tejido que se constituye en fundamento de la cultura e interacción humana.

Este modelo de comunicación participativa en salud para reducir el sedentarismo en regiones del país, se enmarcó en esta tercera tendencia que constituyó tres estrategias básicas, en las que se articularon elementos propios del modelo macrointencional, ajustados a una red de movilización social, denominada vida y comunidad en movimiento y desarrollada en tres

regiones de Colombia, Bogotá, Antioquia y Quindío. Las acciones de comunicación se dirigieron a favorecer: la comprensión del tema de actividad física en los actores relacionados con el tema desde una interpretación multidimensional; procesos de información-comunicación local, basada en la propia construcción de los grupos comunitarios, sobre el tema de la actividad física y su relación con el ocio y el trabajo; y, el desarrollo de la estrategia de comunicación desde el enfoque colaborativo y de re-edición, a partir de la integración de actores.

La metodología utilizada tuvo como punto de partida un análisis de contexto en el que se identificaron las principales necesidades de comunicación en el tema, se definieron la población objetivo, los mensajes clave y unas estrategias para medios masivos, locales y directos.

Así mismo se definieron tres áreas de desarrollo en el modelo, de producción, transmisión y de democratización, a través de cuatro fases, sensibilización, valoración, apropiación y sostenimiento.

Como conclusión se evidenció que los modelos de comunicación en salud, cada día se orientan más a un enfoque de organización social y conformación de redes, en los que se articula la participación institucional y comunitaria en un objetivo común. Sin embargo, se encuentran fisuras en el ámbito colombiano relacionadas con este proceso. Tal y como se manifiesta en el artículo de Rodríguez, Prieto, Moreno, Angarita, & Cardozo (2006) donde manifiestan que la predominancia de un enfoque informativo y de masificación, en donde el desarrollo del plan de trabajo se basa en un despliegue de medios masivos, aun cuando no sea clara la efectividad de este. Además en esta investigación se encontró la limitación en el equipo de comunicadores en cuanto a su formación y dominio de programas de comunicación en salud. Deja claro que un correcto trabajo en comunicación en el ámbito de la salud, permite realizar una transferencia de los conocimientos construidos con la comunidad y trasferidos a los demás.

**2. Proyecto CACTUS** (Comunicación y Apropiación Social del Conocimiento en Salud en Santander) ejecutado por la FOSCAL a través del grupo de investigación del Observatorio de Salud Pública de Santander (OSPS) y la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga, en alianza con la Institución educativa INEM y financiado por Colciencias.

**Resumen:** un grupo de jóvenes de los grados noveno, décimo y undécimo de la sede principal del INEM, entendieron el concepto de apropiar con un sentido práctico: el de permitir que el conocimiento llegue no solo a la comunidad educativa, sino que se difunda más allá de los salones de clase: en el hogar, con la familia, los amigos y la comunidad en general.

El proyecto comprendió la realización de talleres en prensa escrita, radio, fotografía y comunicación audiovisual a fin de que los estudiantes participantes generaran productos educomunicativos que dieron cuenta de los cuatro principales factores de riesgo para el desarrollo de enfermedades crónicas en Santander (sobrepeso y obesidad, consumo de tabaco y alcohol, consumo de frutas y verduras, y actividad física).

Diana María Delgado Chinchilla, Coordinadora del proyecto y de la Oficina de Comunicaciones del Observatorio de Salud Pública de Santander de la FOSCAL, enfatiza que:

El proyecto permitió que los estudiantes participantes conocieran, comprendieran y reflexionaran en torno al conocimiento originado a partir de una investigación en salud realizada en Santander, con el propósito de utilizar ese conocimiento en beneficio de su calidad de vida, difundirlo a través de diversos medios de comunicación con enfoque digital, y replicarlo en el entorno en que se desenvuelven, como un ejemplo más de democratización de la ciencia (CACTUS, 2014).

### **3. Modelo de comunicación para el desarrollo - Organización Mundial de la Salud. OMS**

En la OMS, el concepto de comunicaciones sobre la salud pública es similar a la comunicación para el desarrollo. Las comunicaciones de salud pública implican el empleo de comunicaciones basadas en pruebas para alcanzar objetivos de salud (de desarrollo y humanitarios). Estos enfoques y actividades, parecidos a la Comunicación para el desarrollo, se incluyen en los programas técnicos vigentes. Por ejemplo, forman parte de iniciativas dirigidas a grupos específicos de población (incluidas las trabajadoras del sexo) para difundir información sobre el VIH y el SIDA o iniciativas para fomentar cambios de comportamiento (como el abandono de los productos del tabaco o la vacunación de grupos de alto riesgo). También son evidentes en los esfuerzos de campañas como la seguridad vial, el aumento del ejercicio físico y las dietas sanas.

#### **4. Ejemplo de comunicación pública**

**Contraloría General de Medellín:** la comunicación en la Contraloría General de Medellín, adoptó un enfoque integral, el cual permite que todas las áreas de trabajo generen una cultura de información oportuna, eficiente y efectiva, tanto a nivel interno como externo. Gloria Echeverri González (2012) fue la persona que coordinó el informe general en la oficina de prensa y comunicaciones, estableciendo un Plan estratégico de Comunicaciones (2012-2015) cuyo objetivo fue institucionalizar dicha comunicación como un proceso estratégico transversal a su estructura organizacional, a sus prácticas informativas, orientadas al cumplimiento de principios como publicidad, la transparencia y la participación ciudadana.

Su modelo se basa en la comunicación organizacional, informativa y de rendición de cuentas a la sociedad. Utilizando estrategias de tipo masivas, organizativas y/o de lobbyin. (Alianzas estratégicas con entidades públicas para el posicionamiento de marca, modernización y uso de la tecnología para la difusión de mensajes, etc.)

#### **5. Estrategia de Comunicación para el Campus Virtual de Salud Pública (Organización Panamericana de la Salud)**

El Campus Virtual de Salud Pública (CVSP) es una estrategia de cooperación técnica de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) diseñada en el contexto de la iniciativa La Salud Pública en la Américas. El Campus Virtual constituye una red descentralizada de personas, instituciones y organizaciones que comparten cursos, recursos, servicios y actividades de educación, mediante un uso intenso de las nuevas tecnologías de la información, de la comunicación y de la educación en salud y busca convertirse en un espacio de creatividad y de innovación en el desarrollo de políticas y procesos de educación permanente en salud.

Para el diseño de su plan estratégico de comunicación tuvieron en cuenta los siguientes pasos:

1) Análisis para determinar cuál es la situación presente de la comunicación e imagen del Campus, su situación de implantación en el diseño de la web, y ver las necesidades y expectativas de las personas e instituciones implicadas en el proyecto.

2) Determinar objetivos y alcance, planificar acciones, definir los mecanismos y metodología para llevar a cabo las acciones, y establecer la evaluación a lo largo del proceso.

3) Tener el compromiso de todas las partes intervinientes en las acciones que sean programadas, sensibilizar a los participantes para que estén abiertos a ser responsables de su ejecución y, de esta forma, facilitar su implementación.

4) Implementar el plan como punto o etapa culminante de la estrategia. Es la puesta en marcha, que estará acompañada de un seguimiento continuo que retroalimente el proyecto, permitiendo ajustes y mejoras con el fin de obtener un mayor logro de los objetivos propuestos.

5) Difusión del proyecto.

6) Para poder llevar a cabo las acciones relativas a la comunicación, el CVSP contará con recursos humanos especializados en materia de comunicación que permitirá poner en marcha las acciones. A la luz de los cambios en el nivel de información, la percepción y la opinión que sobre el Campus se genere, se irá adecuando progresivamente la estrategia de comunicación.

## FASE 1

### Capítulo 3. Públicos Observatorio Nacional de Salud

#### 3.1 Segmentación ONS

La clasificación de públicos se realizó por el nivel de autoridad, basado en el esquema de la rama ejecutiva en Colombia (Universidad de los Andes, Facultad de Ciencias Políticas), para definir la ubicación de las entidades en los segmentos y se presenta en un esquema horizontal, teniendo en cuenta que ésta implica desarrollar e incentivar la participación equitativa de los individuos de un grupo, en este caso de los públicos del ONS.

El segmento Decisores Gubernamentales está conformado por los ministros, la comisión séptima del congreso de la república, encargada de los temas relacionados con salud en Colombia, los gobernadores, alcaldes, secretarios de salud y gobierno departamentales y municipales y las superintendencia de salud e industria y comercio, que hacían parte de “otros segmentos” fueron trasladadas a éste.

En cuanto al segmento Ciencia, Tecnología e Innovación lo integran COLCIENCIAS, la academia, los centros de investigación, observatorios locales y regionales y se incluyeron los grupos de investigación.

El segmento Medios de Comunicación incluye tanto a los medios masivos nacionales, regionales y locales, como a las publicaciones especializadas en salud, las revistas y *journals*.

De la misma manera el segmento Organizaciones sin Ánimo de Lucro agrupa las organizaciones no gubernamentales – ONG, las organizaciones multilaterales y las Organizaciones Internacionales Especializadas en Salud.

Respecto al segmento Asociaciones, lo integran las Agremiaciones de profesionales en salud, la empresa privada, las cámaras de comercio, Asociaciones de exalumnos de universidades, Juntas médicas y las sociedades.

Finalmente, del segmento Seguridad Social, hacen parte entidades del Sistema de Seguridad Social Integral en Colombia, tales como las Entidades Promotoras de Salud (EPS), Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) y las Administradoras de Riesgos Laborales (ARL).

La segmentación quedó definida de la siguiente manera:

**Tabla 1. Segmentación propuesta**

Decisores gubernamentales	Ciencia, Tecnología e innovación	Medios de Comunicación	Organizaciones sin ánimo de lucro	Asociaciones	Seguridad Social
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerios</li> <li>• Gobernadores</li> <li>• Alcaldes</li> <li>• Secretarios de salud y de gobierno</li> <li>• Congreso (comisión séptima)</li> <li>• Superintendencias (de Salud y de Industria y Comercio)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colciencias</li> <li>• Academia</li> <li>• Centros de investigación</li> <li>• Observatorios Locales y regionales</li> <li>• Grupos de investigación</li> <li>• Investigadores independientes o expertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios masivos nacionales, regionales y locales</li> <li>• Publicaciones especializadas en salud</li> <li>• Revistas y Journals</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ONG</li> <li>• Organizaciones multilaterales</li> <li>• Organizaciones Internacionales especializadas en salud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agremiaciones de profesionales en salud</li> <li>• Empresa privada</li> <li>• Cámaras de comercio</li> <li>• Asociaciones de exalumnos de Universidades e institutos técnicos</li> <li>• Juntas médicas</li> <li>• Sociedades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EPS</li> <li>• IPS</li> <li>• ARL</li> </ul>

**Fuente:** Observatorio Nacional de Salud – ONS. Adaptación Observatorio de Salud Pública de Santander -OSPS según Rama Ejecutiva.

### 3.2 Jerarquización de Públicos del Observatorio Nacional de Salud - ONS

Definidos los segmentos que clasifican los públicos, se estableció su jerarquización, resultado de la calificación dada a cada segmento en cuanto a su nivel de influencia y control de la información y de la multiplicación de estos dos valores, se estableció el nivel de poder de cada público y se determinó su importancia o jerarquía dentro del Observatorio Nacional de Salud, ONS.

**Tabla 2. Plantilla Nivel de Jerarquía**

Nivel de Influencia y Control de la Información				
1	2	3	4	5
Muy Bajo				Muy Alto

Público	Nivel de Influencia	Control de la Información	Importancia / Jerarquía
Público A	2	3	6
Público B	3	4	12
Público C	5	5	25
Público D	1	2	2

**Fuente:** Plantilla propuesta en Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad Corporativa. Capriotti. P. 178

Es relevante aclarar que a cada público se le dio una valoración de 1 a 5 puntos, tal y como lo establece la teoría de Capriotti (2009), sobre el proceso de jerarquización. Esta calificación podrá variar en función del impacto que pueda tener cada público dependiendo de la situación “La jerarquía no es fija, puede cambiar de acuerdo a la situación”. (p. 178). Y se debe analizar para cada momento cuáles son los públicos claves, secundarios y terciarios.

**Tabla 3. Nivel de Jerarquía ONS**

<b>Público</b>	<b>Nivel de Influencia</b>	<b>Control de la Información</b>	<b>Importancia / Jerarquía</b>
Decisores gubernamentales	5	4	20
Ciencia, tecnología e innovación	3	4	12
Asociaciones	3	4	12
Seguridad Social	3	4	12
Medios de comunicación	3	3	9
Organizaciones sin ánimo de lucro	3	2	6

A continuación se presenta la plantilla matriz de jerarquización de públicos:

Figura 2. Jerarquización de Públicos ONS

		Nivel de influencia				
		1	2	3	4	5
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Control de Información	1 Muy Bajo	1 Terciarios (Apáticos)	2	3	4	5
	2 Bajo	2	4	6 ORG S LUCRO	8 Secundarios (Influyentes)	10
	3 Medio	3	6	9 MEDIOS C	12	15
	4 Alto	4	8 Secundarios (Informados)	12 SEGURIDAD CTI ASOCIACIONES	16	20
	5 Muy Alto	5	10	15	20 DECISORES	25 Claves (Prioritarios)

Es importante retomar que la posición e importancia de cada público puede variar de acuerdo a la situación o a la temática en que se encuentre la organización. Capriotti (2009) afirma:

Cada tema o situación concreta genera una jerarquización particular de los públicos de una organización (...) La importancia de cada público es relativa a la temática sobre la que se discute y al momento o situación en que se encuentre la organización y, por tanto, no es una cualidad “intrínseca” a los públicos. Así, la jerarquía de los públicos no es fija, es decir, los públicos no son siempre claves, secundarios terciarios, sino que, por el contrario, en un momento determinado, en función de la situación, pueden ser claves, mientras que en otra situación pueden ser secundarios por ello, se deberán analizar, para cada momento, cuáles son los públicos claves, secundarios y terciarios en cada situación. (p 179).

La Jerarquización quedó definida como públicos **claves** (prioritarios), los Decisores Gubernamentales, públicos **secundarios** (influyentes), Organizaciones sin Ánimo de Lucro y Medios de comunicación y públicos **secundarios** (informados), Ciencia, Tecnología e Innovación, Asociaciones y Seguridad Social.

### **Segmentos, intereses y líneas de trabajo**

A continuación se presentan los públicos jerarquizados, sus temas y líneas de trabajo de mayor interés.

**Figura 3. Segmentos y sus intereses sobre información que emite el ONS**

**DECISORES**

1. Indicadores básicos en salud
2. Análisis de situación de salud en colombia
3. Bases de datos con información del sector salud y más allá del sector salud
4. Reportes cortos de temas específicos en salud pública
5. Informes técnicos de eventos de notificación en salud
6. Artículos científicos

**CIENCIA  
TECNOLOGÍA E  
INNOVACIÓN**

1. Análisis de situación de salud en colombia
2. Indicadores básicos en salud
3. Bases de datos con información del sector salud y más allá del sector salud
4. Artículos científicos
5. Reportes cortos de temas específicos en salud pública
6. Informes técnicos de eventos de notificación en salud

**ORGANIZACIONES  
SIN  
ÁNIMO DE LUCRO**

1. Indicadores básicos en salud
2. Análisis de situación de salud en colombia
3. Artículos científicos
4. Informes técnicos de eventos de notificación en salud
5. Bases de datos con información del sector salud y más allá del sector salud
6. Reportes cortos de temas específicos en salud pública

**MEDIOS  
DE  
COMUNICACIÓN**

1. Indicadores básicos en salud
2. Análisis de situación de salud en Colombia
3. Artículos científicos
4. Informes técnicos de eventos de notificación en salud
5. Bases de datos con información del sector salud y más allá del sector salud
6. Reportes cortos de temas específicos en salud pública

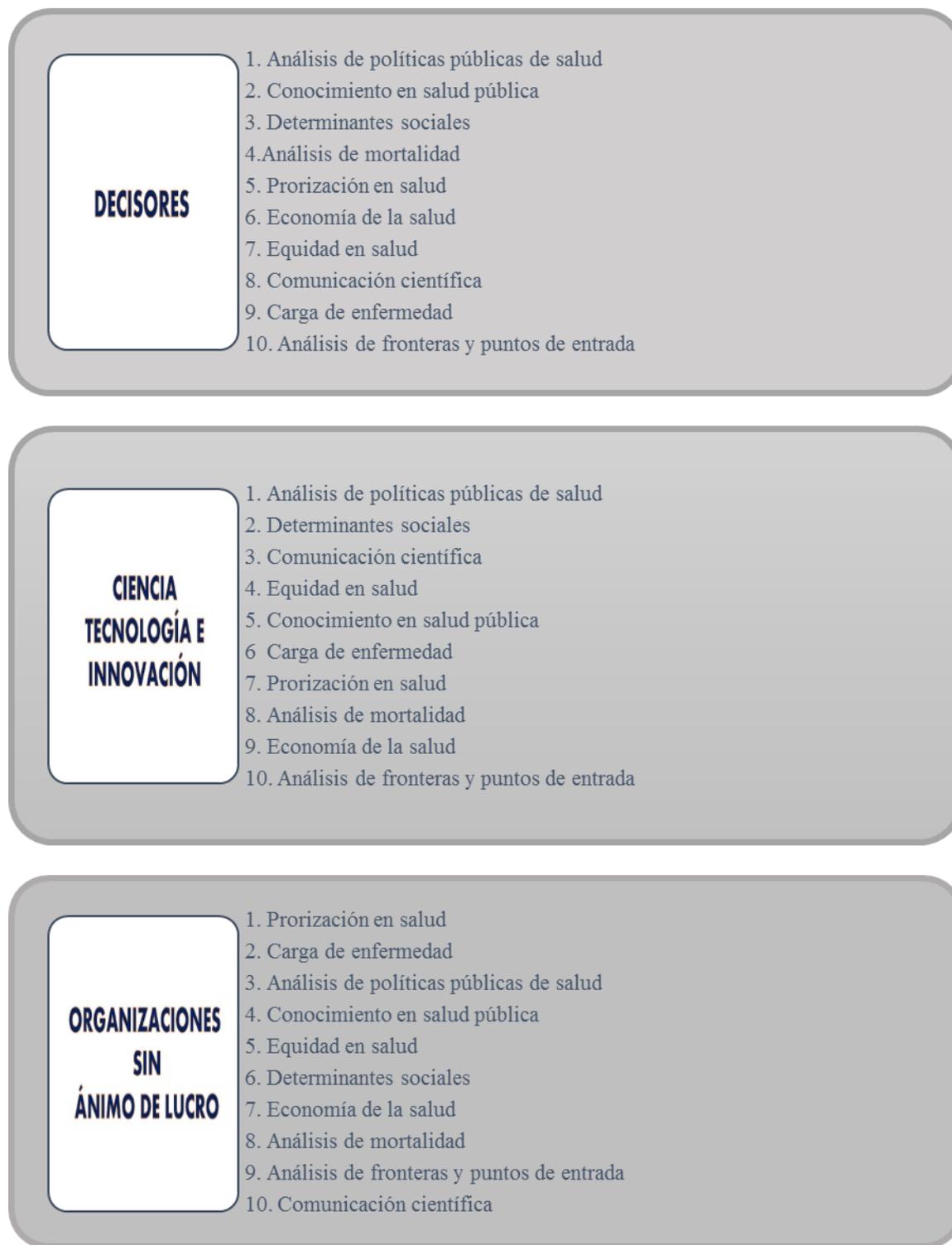
**ASOCIACIONES**

1. Indicadores básicos en salud
2. Análisis de situación de salud en Colombia
3. Bases de datos con información del sector salud y más allá del sector salud
4. Artículos científicos
5. Reportes cortos de temas específicos en salud pública
6. Informes técnicos de eventos de notificación en salud

**SEGURIDAD  
SOCIAL**

1. Indicadores básicos en salud
2. Análisis de situación de salud en Colombia
3. Bases de datos con información del sector salud y más allá del sector salud
4. Reportes cortos de temas específicos en salud pública
5. Informes técnicos de eventos de notificación en salud
6. Artículos científicos

Figura 4. Líneas de trabajo



## **MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

1. Carga de enfermedad
2. Determinantes sociales
3. Análisis de políticas públicas de salud
4. Análisis de mortalidad
5. Comunicación científica
6. Equidad en salud
7. Economía de la salud
8. Conocimiento en salud pública
9. Prorización en salud
10. Análisis de fronteras y puntos de entrada

## **ASOCIACIONES**

1. Análisis de políticas públicas de salud
2. Economía de la salud
3. Comunicación científica
4. Determinantes sociales
5. Equidad en salud
6. Prorización en salud
7. Análisis de mortalidad
8. Carga de enfermedad
9. Conocimiento en salud pública
10. Análisis de fronteras y puntos de entrada

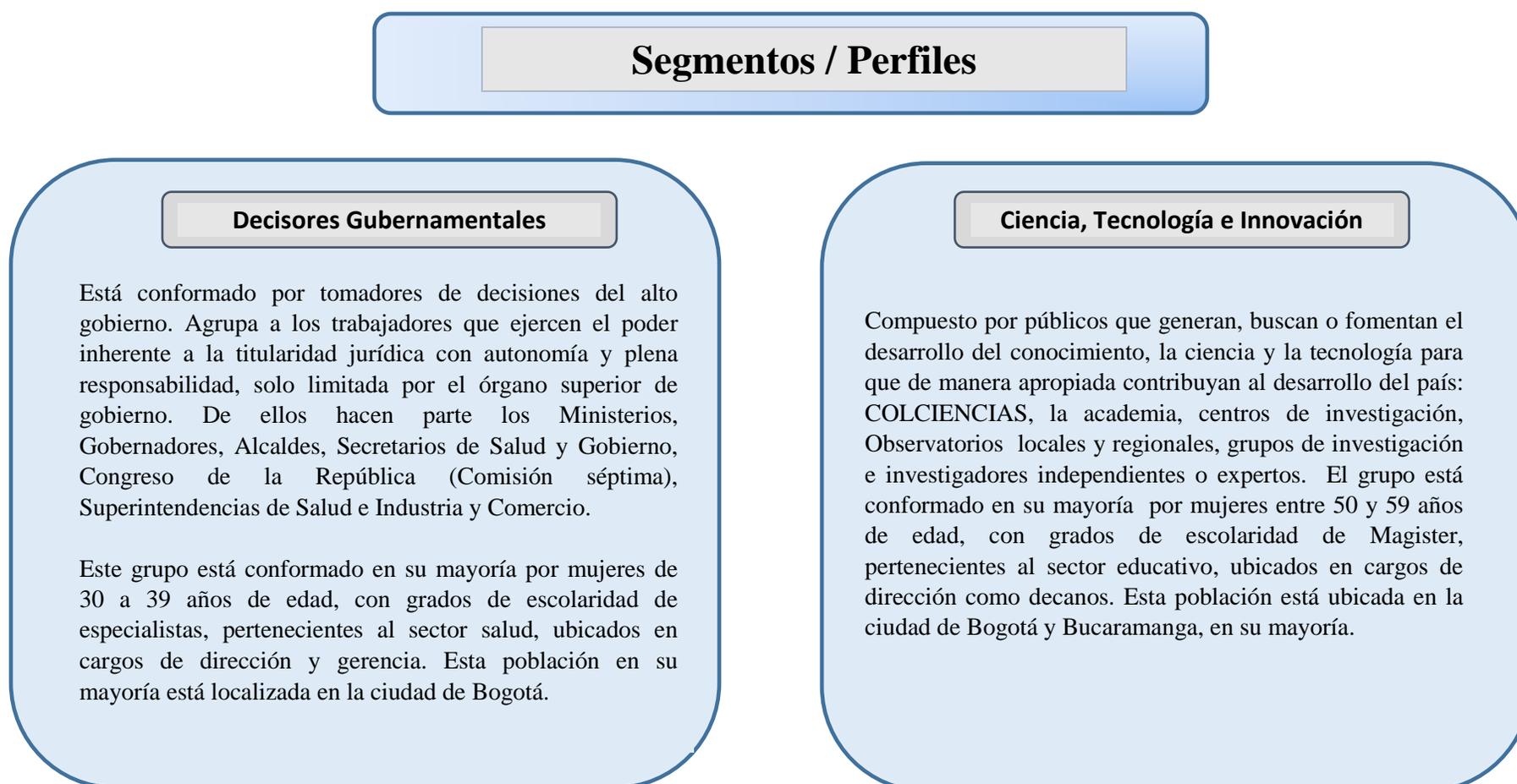
## **SEGURIDAD SOCIAL**

1. Carga de enfermedad
2. Análisis de políticas públicas de salud
3. Conocimiento en salud pública
4. Análisis de mortalidad
5. Prorización en salud
6. Equidad en salud
7. Comunicación científica
8. Determinantes sociales
9. Análisis de fronteras y puntos de entrada
10. Economía de la salud

### 3.3 Definición de perfil de los públicos del ONS

#### 3.3.1 Particularidades de los públicos

Figura 5. Perfiles



## Segmentos / Perfiles

### Medios de Comunicación

Este perfil está compuesto por población perteneciente a medios masivos nacionales, regionales y locales, así como publicaciones científicas, revistas y Journals, siendo estos últimos los medios de información en los que se divulgan los progresos científicos en determinados campos de la investigación.

El grupo está conformado por mujeres y hombres entre 30 y 59 años de edad, con grados de escolaridad magister, pertenecientes al sector educativo, en cargos de coordinación y profesionales universitarios. Esta población en su mayoría está ubicada en la ciudad de Bogotá y Bucaramanga.

### Organizaciones sin Ánimo de Lucro

Está compuesto por población perteneciente a las Organizaciones no gubernamentales - ONG, Organizaciones Multilaterales y Organizaciones Internacionales especializadas en salud.

El grupo está compuesto en su mayoría por hombres entre 50 y 59 años de edad, con estudios universitarios, pertenecientes al sector salud en cargos de dirección y gerencia. La mayor representación de este segmento se encuentra en las ciudades de Bogotá y Cartagena.

## Segmentos / Perfiles

### Asociaciones

Este perfil está compuesto por agremiaciones de profesionales en salud, la empresa privada, Cámaras de Comercio, Asociaciones de ex alumnos de universidades, juntas médicas y sociedades.

El grupo en su mayoría está conformado por hombres de 40 a 49 años de edad, con estudios universitarios, pertenecientes al sector salud en cargos de dirección y gerencia y con mayor representatividad en la ciudad de Bogotá.

### Seguridad Social

Está compuesto por las Entidades Promotoras de Salud, EPS, Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, IPS y las Administradoras de Riesgos Laborales, ARL.

El grupo está conformado por mujeres y hombres de 40 a 49 años de edad, con estudios de especialización, pertenecientes al sector salud que ocupan cargos de dirección y gerencia, éstos se encuentran ubicados en su mayoría en las ciudades de Bogotá y Cartagena.

Para mayor detalle del proceso de caracterización de públicos, ver archivo en formato xlsx (Excel) bajo el nombre ficha de resumen de caracterización.

## FASE 2

### Capítulo 4. Diagnóstico de percepción de emisión, canales e imagen ONS

#### 4.1 Análisis de situación actual

El diagnóstico de comunicaciones del Observatorio Nacional de Salud ONS, tuvo como insumo la encuesta de percepción de emisión de información, canales e imagen realizada a los públicos del ONS. Para información sobre resultados del instrumento aplicado (encuesta) ver archivo adjunto en formato xlsx (Excel) bajo el nombre de Gráficas de encuesta de percepción del Observatorio Nacional de Salud.

#### **Análisis interno y externo del Observatorio Nacional de salud - ONS**

##### **Análisis interno de los públicos**

##### **Debilidades**

- ¿En que está fallando el ONS en materia de comunicaciones?
- ¿Cuáles son sus carencias o limitaciones?

Es decir: **¿Cuáles son las principales debilidades del ONS?**

**1. Bajo nivel de satisfacción con la información que el ONS emite:** el nivel de satisfacción de los públicos del ONS en términos generales es una **debilidad alta**, pues de sus seis segmentos, tres de estos manifiestan que no reciben información del ONS, razón por la cual su nivel de satisfacción con la información que emite esta dependencia es nulo. Los segmentos Decisores, Ciencia, tecnología e innovación y Organizaciones sin Ánimo de Lucro se encuentran medianamente satisfechos al respecto.

El análisis a la luz de los segmentos muestra que para el caso de los **Decisores Gubernamentales** se consideró una **fortaleza media** porque el porcentaje de las respuestas estuvo inclinado a las categorías de muy satisfecho y medianamente satisfecho,

con un 50% las dos, respecto del porcentaje total de los participantes de este segmento en esta pregunta (4 decisores). La categoría “no me siento satisfecho” no fue seleccionada por ninguno de los participantes, esto indica que en términos generales existe un nivel de satisfacción a favor del ONS con respecto a la información que se recibe o se consulta del mismo. A este público objetivo le parece pertinente la información que el ONS emite.

En el mismo caso se encuentra el segmento **Ciencia, tecnología e Innovación:** con **fortaleza media** con el porcentaje de respuestas inclinado a las categorías de muy satisfecho y medianamente satisfecho, con un 50% cada una. (2 personas). La categoría “no me siento satisfecho” no fue seleccionada por ninguno de los participantes. En general, a este público objetivo le agrada la información suministrada por el ONS.

Con respecto a las **Organizaciones sin ánimo de lucro**, para este grupo se consideró una **fortaleza baja** porque el porcentaje de las respuestas estuvo inclinado a la categoría de medianamente satisfecho, con un 100% del porcentaje total de los participantes de este segmento en esta pregunta (2 personas). La categoría “muy satisfecho” y “no me siento satisfecho” no fue seleccionada por ninguno, lo que indica que hay que adelantar un trabajo informativo con este segmento.

Los **Medios de comunicación** no usan ni aprovechan la información que emite el ONS, porque no reciben información del mismo. Tal y como lo evidencia la encuesta de percepción en la pregunta ¿cada cuánto recibe usted información del ONS? en cuyos resultado se manifiesta que de los cuatro participantes de este segmento ninguno recibe información del ONS.

Para el caso de las **Asociaciones** el nivel de satisfacción en cuanto a la información que recibe o consulta es **una debilidad alta**, puesto que los encuestados manifestaron no recibirla. Aunque se obtuvo respuesta de 2 de los 10 participantes de este segmento y sus opiniones estuvieron inclinadas a la opción muy satisfecho, se encuentra que el 80% del total de ellos no recibe información. (Ver gráfica pregunta cada cuánto usted recibe información).

Finalmente en **Seguridad Social** se refleja **una debilidad alta** porque de las 2 personas de este segmento que participaron en la encuesta el 100% no recibe información, por lo tanto no puede emitir una calificación sobre el nivel de satisfacción con la información del ONS. (Ver gráfica pregunta cada cuánto usted recibe información).

Se recomienda iniciar un trabajo de refuerzo con los tres segmentos mencionados anteriormente; asimismo, plantear acciones para desarrollar una labor informativa con los medios de comunicación, las asociaciones y la seguridad social.

**2. No hay preferencia del ONS como referente en salud:** se encuentra que es una **debilidad alta**, pues la encuesta muestra que sus públicos, en su mayoría, no lo prefieren a la hora de requerir información en esta área. Sobre la pregunta ¿usted ha realizado solicitudes al ONS?, se encuentra que el 90,24% no las ha realizado.

Los segmentos Asociaciones, Ciencia, Tecnología e Innovación, Decisores Gubernamentales y medios de comunicación son los que tienen más alto porcentaje de no preferencia, pero se encuentra que en algunos casos se ha realizado algún tipo de solicitud. (De las 82 personas encuestadas, 8 han realizado solicitudes). Por su parte, las organizaciones sin ánimo de lucro y el segmento seguridad social no ha tenido acercamientos para este objeto.

Se recomienda una labor informativa en cuanto a los productos del ONS y los servicios que ofrece, teniendo en cuenta que sus públicos pueden preferirlos como referente en salud, en la medida en que estos conozcan su labor.

**3. No hay respuesta oportuna ni adecuada a solicitudes:** en cuanto a la experiencia propia de los públicos con respecto a las solicitudes realizadas al ONS, esta es una **debilidad alta**, las respuestas muestran que la dependencia no es oportuna en la respuesta que genera a sus públicos ante las solicitudes que este realiza. De los 82 encuestados, 8 personas han realizado solicitudes al ONS y no han sido resueltas de manera inmediata.

La estadística también evidencia que de los 8 participantes en esta pregunta, pertenecientes a todos los segmentos, tres recibieron respuesta entre 1 a 2 semanas, (2) de ellos en más de dos semanas, (2) más, en menos de una semana y (1) nunca recibió respuesta del Observatorio.

En las gráficas se refleja que un 90.24% del público no realiza solicitudes al ONS y cuando éstas son hechas no se responden en el tiempo adecuado.

**4. Baja frecuencia en la implementación de sus canales para el envío de información (Experiencia de los públicos con los canales del ONS):** la recepción de información por parte de los públicos del ONS se considera una **debilidad alta**, teniendo en cuenta que de las 82 personas encuestadas, 72 no reciben información, esto corresponde a un 87.80%, porcentaje distribuido en todos los segmentos. Las cifras muestran que la experiencia propia de los públicos con los canales de comunicación de esta dependencia, no ha sido favorable.

De otra parte, se encuentran casos de personas que reciben información anual, mensual, semestral y trimestral los cuales ocupan un 12,2% del total de los encuestados, es decir tan

solo 10 personas de los segmentos han recibido información del ONS.

**5. No hay recepción de información por parte de sus públicos, a través de canales de comunicación de ONS:** la experiencia de los públicos con los canales de comunicación en cuanto a recepción de información del ONS y de acuerdo a la indagación realizada, representa una **debilidad alta**, teniendo en cuenta que la mayoría de sus públicos no recibe información a través de ningún canal. Siendo específicos, para el caso del canal (correo electrónico del ONS) de los 82 encuestados, 75 de ellos no reciben información a través de este medio, es decir el 91,46%. Por su lado 7 de ellos sí. Para el caso del medio correo electrónico a través de un contacto, del 100% de los encuestados (82 personas) el 96,34% (79 personas) tampoco recibe información a través de este medio y se encontró que 3 de ellos alguna vez han recibido información de esta manera.

En cuanto a los medios: prensa, radio o televisión, 81 personas nunca han recibido información a través de estos canales, encontrándose que solo 1 persona afirma haberla recibido. Para el caso de los eventos, ningún encuestado ha recibido información, a través de este espacio y por otro lado, al ser seleccionada la opción ningún medio por el 100% de los encuestados, muestra en términos generales que la información que el ONS transmite no se recibe.

Cabe recordar que la pregunta que se utilizó como insumo para medir la experiencia de los públicos con los canales en cuanto a recepción de información, dejaba abierta la posibilidad de elegir varias categorías de respuesta.

**6. Desconocimiento de los medios de divulgación del ONS (grado de entendimiento de sus públicos):** el conocimiento de los públicos del ONS sobre los medios de divulgación se considera una **debilidad alta**, teniendo en cuenta que de los 82 encuestados, 70 personas de todos los segmentos no conocen los medios de divulgación del ONS y solo 12 personas manifiestan sí conocerlos. Los segmentos Decisores Gubernamentales, Ciencia y Tecnología y Organizaciones sin Ánimo de Lucro son los que mayor desconocimiento tienen de los medios de divulgación.

En la indagación también se encontraron personas que tienen conocimiento de dichos medios, pero en un bajo porcentaje, con tan solo 14,63%.

**7. Bajo uso y desconocimiento de los medios de divulgación del ONS:** la valoración de los medios de divulgación, a partir de la experiencia propia de sus públicos es una **debilidad baja**, porque los públicos del ONS no conocen los medios, pero es importante rescatar que los pocos que los conocen (9 de la muestra) asignan calificaciones altas para los mismos. Se encontró que los medios de divulgación que más alto puntaje obtuvieron fueron informes web, documentos técnicos y boletín técnico. Los medios con

menor valoración fueron infografías y el boletín de prensa.

El análisis detallado por segmentos muestra que para los Decisores Gubernamentales se considera una fortaleza alta, porque aunque hay mayor porcentaje de decisores que desconocen los medios (25 personas) y 9 de ellos los conocen, los pocos que los conocen dan una buena calificación de los medios de divulgación. Se evidencia que por parte de los Decisores las calificaciones más usadas fueron 5 y 4, lo que quiere decir que no solo conocen los medios sino que los usan y aprovechan.

En el mismo caso se encuentra Ciencia Tecnología e Innovación, con una debilidad media, teniendo en cuenta que de las 17 personas que participaron en la encuesta solo 1 conoce los medios y la valoración que les dio es baja. Se rescata el hecho de una calificación de 4 para los informes web, pero para el resto de los medios se asignaron calificaciones de uno y dos.

Las Asociaciones tienen una Fortaleza baja en este aspecto, porque del total de las personas que participaron (10) solo dos de ellas conocen los medios y éstas usan las calificaciones 4 y 5 para los mismos, esto indica que aunque son pocos las que los conocen, la experiencia que han tenido con los medios de divulgación es positiva.

Finalmente, los segmentos que más están familiarizados con los medios de divulgación del ONS son: Decisores gubernamentales, Ciencia, Tecnología e Innovación y Asociaciones. En el caso contrario, los Medios de Comunicación, Organizaciones sin Ánimo de Lucro y Seguridad Social no han tenido experiencia con estas herramientas de comunicación, razón por la que su valoración fue nula. Se recomienda evaluar la asertividad de cada medio y su pertinencia. Así mismo, diseñar estrategias de difusión para que estos sean conocidos y la información emitida en ellos tenga el aprovechamiento adecuado.

### **Fortalezas**

- ¿Qué cosas o aspectos positivos en comunicaciones tiene el ONS y qué debe aprovechar?
- ¿En qué aspectos está fuerte el ONS y que los puede identificar o diferenciar positivamente? ¿En qué hay avance?

Es decir: **¿Cuáles son las principales fortalezas del ONS?**

**1. Uso y aprovechamiento de la información que emite el ONS para sus públicos:** el uso que le dan los públicos a la información que recibe o consulta del ONS es una **fortaleza media** en el sentido que cuatro de sus segmentos (Decisores Gubernamentales, Ciencia

Tecnología e Innovación y Organizaciones sin ánimo de Lucro y Asociaciones) aprovechan la información para los fines adecuados, según la encuesta: divulgar conocimiento, tomar decisiones, realizar campañas de promoción y prevención, fuente de información y para cumplir con requerimientos laborales.

En cuanto a la valoración de las temáticas mencionadas anteriormente y su uso, se evidenció que la calificación 5 (la más alta) fue utilizada por Decisores Gubernamentales, las Asociaciones y Ciencia, Tecnología e Innovación para todas las opciones. Las calificaciones más bajas fueron entregadas por las Organizaciones sin Ánimo de Lucro quienes solo emitieron 1,2 y 3. Por otra parte los segmentos Medios de Comunicación y Seguridad Social no participaron de esta pregunta, porque no conocen los medios de divulgación del ONS, razón por la que no emiten una valoración con respecto a las temáticas.

**2 Posicionamiento del ONS en los públicos (grado de entendimiento-descripción de la marca):** el posicionamiento del ONS y el grado de entendimiento que tienen sus públicos sobre este, es una **fortaleza alta**, porque en su mayoría los segmentos tienen una idea acertada del ONS. La encuesta evidencia que del total de la muestra (82), 70 personas saben que es una dependencia del Instituto Nacional de Salud que analiza la situación de salud del país. De otra parte, 9 personas no tienen una descripción cercana, es decir, no eligieron ninguna de las categorías de respuesta. Los segmentos que no saben son: Organizaciones sin Ánimo de Lucro y Seguridad social.

Es importante para el ONS saber que el 85,37% de los encuestados tienen un grado de entendimiento de lo que describe su marca y está posicionado en sus mentes de manera acertada.

De otra parte, se recomienda realizar un trabajo informativo para los segmentos de Organizaciones sin Ánimo de Lucro y Seguridad Social en los que se encontraron personas con una idea equivocada de lo que el ONS representa, describiéndolo como una institución de prestación de servicios de salud y una institución para la prevención en salud.

**3. Posicionamiento del ONS en los públicos (grado de entendimiento-función que cumple):** el posicionamiento del ONS y el grado de entendimiento que tienen sus públicos en relación a la función que cumplen es una **fortaleza alta**, pues para 5 de sus segmentos es una dependencia que analiza la situación de salud del país, siendo esta la opción real y asociada con el trabajo que el ONS realiza. En el caso contrario está el segmento de Seguridad Social, pues las personas que participaron de la encuesta asocian la función del ONS con la gestión del conocimiento y como herramienta de comunicación en salud.

Se considera una ventaja el conocer que en sus públicos el ONS está posicionado de la

manera adecuada y que sí es reconocido como referente en salud en el país, beneficio que puede aprovechar para ganar un espacio mayor en el sector salud y en la toma de decisiones.

Se recomienda desarrollar estrategias para que el segmento Seguridad Social reconozca su labor.

**4. Posicionamiento del ONS en los públicos (como fuente de información):** el posicionamiento del ONS como fuente de información en Salud en el país es un **fortaleza**, pero se considera **media** teniendo en cuenta que aunque el porcentaje mayor con un 69,51% lo recomendaría como fuente en salud y el 30,49% no, el análisis por segmentos, deja ver que en seguridad social y Asociaciones, el SI y el NO, ocuparon la misma posición.

Esto evidencia que su labor está posicionada, pero que debe reforzar acciones con sus públicos que informen sobre su operación y su incidencia en el sector salud.

## **Análisis externo**

### **Amenazas**

- ¿Qué amenazas existen o pueden darse en el entorno del ONS?
- ¿Cómo podría esta dependencia modificar las tendencias que la afectan en el entorno? -  
¿Es posible controlar o influir sobre las amenazas?

Es decir: **¿Cuáles son las principales amenazas del ONS?**

**1. La diversidad de públicos genera dificultades para interactuar:** el contar con diferentes tipos de públicos es una **amenaza alta**, porque a pesar de tener variedad de públicos con los que interactúa, actualmente afecta porque es difícil llegar a todos y tener un acercamiento frecuente con los mismos.

Se recomienda emprender acciones para iniciar un trabajo con cada uno de ellos.

**2. Falta de oportunidades para preparación en el manejo de las nuevas tecnologías:** es una **amenaza alta**, pues no se aprovechan y se pierden muchas oportunidades, porque por ley solo los funcionarios de carrera administrativa pueden acceder a nuevos estudios y esto limita los beneficios para el ONS, porque no hay trabajadores de carrera que tengan la posibilidad de capacitarse.

**3. Altos costos de herramientas de comunicación (valor de las publicaciones):** los aspectos económicos que influyen en el desarrollo de los procesos de la dependencia, se consideran una **amenaza alta**, porque los costos de las herramientas de comunicación son

muy elevados. Las publicaciones de los artículos especializados tienen un alto valor y aumentan dependiendo de la cotización de la moneda extranjera y esto impide que se puedan realizar más copias de dichas publicaciones.

### **Oportunidades**

- ¿Qué oportunidades se presentan para el ONS en su actual contexto
- ¿Qué es lo que esta dependencia debe aprovechar del medio?

Es decir: **¿Cuáles son las principales oportunidades del Observatorio Nacional de Salud - ONS?**

**1. Facilidad de acceso a las tecnologías por parte de los públicos y del ONS:** la facilidad de acceso a las tecnologías por parte de sus públicos es una **oportunidad alta**, teniendo en cuenta que por los avances tecnológicos, existe la facilidad que los públicos tengan acceso a las tecnologías y esto podría aprovecharse para emitir información constante y con mensajes apropiados para cada uno de ellos.

**2. Estabilidad política y disposiciones legales:** El factor político es una **oportunidad alta** que ha beneficiado, porque la dirección del INS, se mantuvo en la misma línea y esta tiene suficiente soporte legal para evitar confusiones con la labor que desarrolla. En la actualidad ha favorecido, pero se puede tornar frágil si hay cambio de gobierno.

Fuente: formato de elaboración propia

## 4.2 DOFA

DEBILIDADES	NIVEL
<b>EMISIÓN DE INFORMACIÓN</b>	
Nivel de satisfacción con la información que el ONS emite	A
Preferencia del ONS como referente en salud	A
Experiencia propia de sus públicos con respuesta a solicitudes (tiempo de respuesta del ONS)	A
<b>CANALES</b>	
Experiencia de los públicos con los canales del ONS ( Frecuencia en envío de información)	A
Recepción de información a través de canales de comunicación de ONS	A
Medios de divulgación del ONS ( grado de entendimiento de sus públicos)	A
Uso de los medios de divulgación del ONS	B
<b>IMAGEN</b>	
No se evidenciaron Debilidades	N/A
FORTALEZAS	NIVEL
<b>EMISIÓN DE INFORMACIÓN</b>	
Uso y aprovechamiento de la información que emite el ONS para sus públicos	M
<b>CANALES</b>	
No se evidenciaron fortalezas	N/A
<b>IMAGEN</b>	
Posicionamiento del ONS en los públicos ( grado de entendimiento-descripción y diferenciación de la marca)	A
Posicionamiento del ONS en los públicos ( grado de entendimiento-función que cumple y diferenciación de la marca)	A
Posicionamiento del ONS en los públicos ( como fuente de información)	M

DOFA

OPORTUNIDADES	NIVEL
<b>FACTOR SOCIAL</b>	
No se evidenciaron oportunidades	N/A
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>	
Facilidad de acceso a las tecnologías por parte de los públicos y del ONS	A
<b>FACTOR POLÍTICO</b>	
Estabilidad política y disposiciones legales	A
<b>FACTOR ECONÓMICO</b>	
No se evidenciaron oportunidades	N/A
AMENAZAS	NIVEL
<b>FACTOR SOCIAL</b>	
Diversidad de públicos	A
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>	
Preparación en el manejo de las nuevas tecnologías	A
<b>FACTOR POLÍTICO</b>	
No se evidenciaron amenazas	N/A
<b>FACTOR ECONÓMICO</b>	
Costos de herramientas de comunicación ( valor de las publicaciones)	A

#### 4.3 Cruce DOFA – (Recomendación DAFO)

El diagnóstico de comunicaciones proporciona y recoge una mirada externa de los principales problemas identificados, relacionados con la comunicación, en detalle la emisión de información, canales e imagen, constituyéndose esto en el principal insumo de la propuesta de modelo y plan estratégico de comunicaciones que se presenta en este documento y que plantea de manera integral, las rutas posibles y necesarias para encaminar las acciones de comunicación e información, a fin de contribuir al posicionamiento institucional y coadyuvar así al cumplimiento de su visión para llegar a ser el observatorio nacional de referencia y liderar así la gestión del conocimiento.

A continuación se presenta un resumen del diagnóstico abordado desde sus grandes ejes, como se mencionó líneas arriba, emisión de información, canales e imagen. Se podrá encontrar una versión ampliada del diagnóstico como anexo. (Ver archivo en formato xlsx (Excel) bajo el nombre Matriz de análisis de percepción ONS).

**Figura 6. Resumen DOFA**

## DEBILIDADES

### Emisión de información

- ✓ Bajo nivel de satisfacción con la información que el ONS emite.
- ✓ No hay preferencia del ONS como referente en salud.
- ✓ No hay respuesta oportuna ni adecuada a solicitudes.

### Canales

- ✓ Baja frecuencia en implementación de sus canales para envío de información.
- ✓ No hay recepción de información por parte de sus públicos, a través de canales de comunicación del ONS.
- ✓ Desconocimiento de los medios de divulgación del ONS.
- ✓ Bajo uso y desconocimiento de los medios de divulgación del ONS.

### Imagen

- ✓ No se evidenciaron debilidades en esta área.

## OPORTUNIDADES

### Factor Tecnológico

1. Facilidad de acceso a las tecnologías

### Factor político

2. Estabilidad política y disposiciones legales

### Factor económico

3. No se evidenciaron oportunidades

### Factor social

4. No se evidenciaron oportunidades

## FORTALEZAS

### Emisión de información

- ✓ Uso y aprovechamiento de la información que emite el ONS para sus públicos.

### Canales

- ✓ No se evidenciaron fortalezas.

### Imagen

- ✓ Posicionamiento del ONS en los públicos (grado de entendimiento, descripción y diferenciación de la marca).
- ✓ Posicionamiento del ONS en los públicos (grado de entendimiento, función que cumple y diferenciación de la marca).
- ✓ Posicionamiento del ONS en los públicos (como fuente de información).

## AMENAZAS

### Factor Tecnológico

- ✓ Falta de oportunidades para preparación en el manejo de las nuevas tecnologías.

### Factor político

- ✓ No se evidenciaron amenazas.

### Factor económico

- ✓ Altos Costos de las herramientas de comunicación (valor de las publicaciones (Incremento en la tasa de cambio que encarece la divulgación de comunicaciones).

### Factor social

- ✓ Diversidad de públicos que genera dificultad para interactuar.

Fuente: Elaboración propia

### 4.3.1 Posturas de los ejes analizados en diagnóstico de percepción ONS

#### **Emisión de información** (Postura)

El ONS no es un referente en salud para sus públicos Organizaciones sin ánimo de lucro, seguridad social y medios de comunicación, debido a que no hay una comunicación efectiva, de secuencia con los mismos, acción que se ve manifiesta en la insatisfacción con la información que el ONS emite, en cuanto a la no respuesta oportuna de dicha información y el uso y aprovechamiento de la misma. En los segmentos decisores, ciencia, tecnología e innovación y asociaciones, este último aspecto es una fortaleza.

#### **Canales** (postura)

No hay una correcta implementación de los canales de comunicación del ONS, en cuanto a envío y recepción de información, debido a que no existe una frecuencia de los mismos con sus públicos, lo que ocasiona un desconocimiento y bajo uso de los mismos, es decir la experiencia no es buena. En cuanto a la valoración de los medios de divulgación del ONS, en los segmentos ciencia, tecnología e innovación, medios de comunicación, organizaciones sin ánimo de lucro y seguridad social, esto es un aspecto negativo. Sin embargo en segmentos como decisores y asociaciones, es una fortaleza.

#### **Imagen** (postura)

Hay un posicionamiento del ONS en sus públicos, en cuanto al grado de entendimiento. (Descripción de la marca, función que cumple y como fuente de información), pero se requiere fortalecer estos tres aspectos en los segmentos organizaciones sin ánimo de lucro, seguridad social y asociaciones.

#### 4.3.2 Cruce del DOFA (Debilidades- Oportunidades / fortalezas y Amenazas)

La matriz DOFA fue el instrumento metodológico que sirvió para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, porque las estrategias propuestas deben ser ante todo acciones posibles y que surjan desde la realidad misma del sistema. En otras palabras, que el Observatorio Nacional de Salud ONS, tenga la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, con la existencia de sus fortalezas y oportunidades. El instrumento también permite la identificación de acciones que fortalezcan entre sí a los demás aspectos positivos.

Con el cruce DO surgieron las estrategias con las que se busca superar las debilidades del ONS, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno. Por su parte con las estrategias que surjan del cruce FA se buscará evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del ONS.

En esta propuesta de comunicaciones también se recomiendan acciones FO que serán las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias del ONS para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende y al igual alternativas DA que sugieren renunciar al logro dada alguna situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone el sistema al fracaso.

#### **Cruce DO (Debilidades-oportunidades) – Emisión de información**

Partiendo de todas las debilidades de emisión de información y de acuerdo a lo sugerido por Aljure (2015) sobre la importancia de identificar patrones o agrupar situaciones del DOFA para formular de forma más estructurada el Plan y los objetivos de comunicación del mismo. Es así como se procedió a unificar las debilidades en una sola postura. Como debilidad se encuentra que el ONS no es un referente en salud para sus públicos: Organizaciones sin Ánimo de Lucro, Seguridad Social y Medios de Comunicación, debido a que no hay una comunicación efectiva, de secuencia con los mismos, acción que se ve manifiesta en la insatisfacción con la información que el ONS emite, en cuanto a la no respuesta oportuna de

dicha información y el uso y aprovechamiento de la misma. En los segmentos decisores, ciencia, tecnología e innovación y asociaciones, este último aspecto es una fortaleza.

Para mitigar o superar las debilidades que integran esta postura se propone hacer uso de las oportunidades que ofrece el entorno del ONS, encontrándose así que se tienen ventajas en el factor tecnológico, específicamente en el acceso a las tecnologías, pues en la actualidad existe la facilidad de que los públicos tengan acceso a esta y esto podría aprovecharse para emitir información constante y con mensajes apropiados. Desde la mirada del ONS, se podrían crear acciones de este tipo que propicien una mejor comunicación con sus públicos y mejore así los tiempos de respuesta con los mismos. En la medida en que este aspecto sea mejorado, también se mitigará el bajo nivel de satisfacción con la información que el ONS emite.

De igual manera encontramos que la estabilidad política y las disposiciones legales (factor político) han beneficiado al ONS, porque la dirección del INS se encuentra en la misma línea y no se ha visto afectado por los cambios de gobierno.

**Recomendaciones:** se sugiere la activación continua de la plataforma tecnológica del ONS, actualizada y con información apropiada (sitio web). Así mismo establecer políticas de comunicación en cuanto a frecuencia intereses para suplir así las necesidades de información.

Otra de las recomendaciones es que toda esta labor este siendo precedida por la creación de algún ente coordinador cuya función sea orientar las acciones y apoyar a que estas se lleven a cabo.

### **Cruce FA (Fortalezas-Amenazas) – Emisión de información**

Para mitigar o superar las amenazas del ONS en comunicaciones, se propone aprovechar las fortalezas que tiene el ONS. Como amenazas del entorno se encuentra que hay diversidad de públicos lo que genera dificultad para interactuar, así mismo, hay una falta de interés en la información y en las temáticas que produce el Observatorio Nacional de Salud a nivel general, según el diagnóstico estratégico planteado en el documento Planeación estratégica ONS, año 2015. Desde esta realidad dichas amenazas pueden mitigarse con la fortaleza existente en este aspecto, como lo es el uso y aprovechamiento de la información que el emite el ONS para sus públicos en algunos de sus segmentos, como lo son decisores, ciencia, tecnología e innovación

y asociaciones. Se propone entonces de acuerdo con este panorama crear acciones encaminadas a suplir las necesidades de información acorde con los intereses de los públicos del ONS, permitiendo llegar a la totalidad de ellos.

**Recomendaciones:** teniendo en cuenta la existencia de una investigación previa que se retoma en la fase uno de identificación y caracterización de públicos, sobre las necesidades de información en cuanto a temáticas de interés y líneas de trabajo de los públicos del ONS, se sugiere utilizar este insumo para desarrollar un trabajo informativo mucho más asertivo con ellos y así lograr llegar a todos supliendo sus necesidades de información.

### **Cruce DO (Debilidades-oportunidades) – Canales**

Al unificar las debilidades del eje de canales, se encontró que no hay una correcta implementación de los canales de comunicación del ONS, en cuanto a envío y recepción de información, debido a que no existe una frecuencia de los mismos con sus públicos, lo que ocasiona un desconocimiento y bajo uso de los mismos, es decir la experiencia no es buena. En cuanto a la valoración de los medios de divulgación del ONS, en los segmentos ciencia, tecnología e innovación, medios de comunicación, organizaciones sin ánimo de lucro y seguridad social, esto es un aspecto negativo. Sin embargo en segmentos como decisores y asociaciones, es una fortaleza.

Para mitigar o superar estas debilidades integradas en la postura presentada, se propone aprovechar oportunidades como el factor tecnológico (alto acceso a la tecnología por parte de los públicos del ONS), tal como se ha explicado anteriormente. Así mismo la conformación de redes ayudará a aminorar las debilidades, porque permitirá tener un contacto directo con ellos que permitirá abarcar la totalidad de los segmentos y existirá la posibilidad de replicar la información a través de los medios de divulgación. En la medida en que se plantee una frecuencia en los medios de divulgación en cuanto a su envío y su recepción, se logrará un grado de entendimiento de dichos medios en sus públicos y la experiencia con estos será positiva.

**Recomendación:** se sugiere que los actores que conformarán las redes, interactúen y a su vez gestionen el conocimiento dentro de la plataforma virtual del ONS, de acuerdo con las actividades que establezca la dependencia.

### **Cruce FA (Fortalezas-Amenazas) – Canales**

Para contrarrestar las amenazas en este eje, que están enfocadas en los altos costos de las herramientas de comunicación, se sugiere aprovechar el hecho que ciertos públicos (decisiones y asociaciones) conocen y usan los medios de divulgación, teniendo en cuenta la valoración que estos dan a los mismos. Desde este punto de vista se plantean acciones encaminadas a utilizar más las herramientas digitales que impliquen reducir costos en la producción de las mismas, sin disminuir la calidad de la información emitida.

**Recomendación:** se recomienda aprovechar los medios de divulgación con que cuenta el ONS. Fortalecer su frecuencia, temáticas abordadas, ampliar la cobertura y aprovechar los medios digitales para el envío de sus publicaciones.

### **Cruce DO (Debilidades-oportunidades) – Imagen**

Hay un posicionamiento de los públicos del ONS, en cuanto al grado de entendimiento. (Descripción de la marca, función que cumple y como fuente de información), pero se requiere fortalecer estos tres aspectos en los segmentos organizaciones sin ánimo de lucro, seguridad social y asociaciones.

Para mitigar las debilidades presentadas en cuanto a imagen, específicamente en los segmentos mencionados anteriormente, se encuentra como ventaja el factor tecnológico, que permitirá que a través de la tecnología estos segmentos puedan reconocer lo que representa el ONS en el medio (dependencia del Instituto Nacional de Salud INS). De igual manera para el segmento seguridad social, que tiene como amenaza un bajo grado de entendimiento en cuanto a la función que cumple el ONS, el factor político se presentan entonces como una ventaja, puesto que el hecho de no haber cambio de gobierno, garantiza que la función del ONS se

mantenga en el tiempo. De la misma manera, este aspecto del factor político también puede mitigar el bajo posicionamiento del ONS como fuente de información en los segmentos asociaciones y seguridad social.

La oportunidad presentada en el documento de planeación estratégica con respecto al informe presentado por el ONS al congreso (comisión séptima) y la consolidación de redes, servirá para afianzar la labor del ONS y lograr un grado de entendimiento que se verá reflejado en su posicionamiento.

**Recomendación:** realizar la consolidación de las redes del conocimiento, puesto que esto afianzará el conocimiento de la labor del ONS en sus públicos.

#### **Cruce FA (Fortalezas-Amenazas) – Imagen**

Para disipar la amenaza existente en este eje, centrada en el desconocimiento de observatorios de referencia internacional, se sugiere aprovechar la ventaja del posicionamiento del ONS en sus públicos, que ayudará a que este sea reconocido internacionalmente.

**Recomendación:** Se recomienda diseñar y ejecutar estrategias de difusión de la información del ONS a nivel nacional e internacional. Así mismo utilizar la información encontrada en el *Benchmarking* para comparar las ventajas del ONS y aprovecharlas para iniciar una labor de posicionamiento del mismo en el exterior.

#### **4.3.3 Cruce FODA (Fortalezas- oportunidades / Debilidades y Amenazas)**

Siguiendo con el análisis realizado sobre la situación actual en materia de comunicaciones del ONS se considera recomendar en este documento acciones FO, resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias que tiene el Observatorio. FODA representara las fortalezas y las oportunidades y las debilidades y las amenazas. La importancia de realizar este análisis para el ONS, radica en que ayudarán a determinar las acciones para seguir mejorando y otras que por su parte deberían desaparecer porque representa algún riesgo en el proceso.

## **Cruce FO (Fortalezas y Oportunidades)**

De acuerdo al diagnóstico de percepción del ONS se tienen como fortalezas para esta dependencia:

- ✓ El Uso y aprovechamiento de la información que emite el ONS para sus públicos en algunos de sus segmentos. Quienes optan por contar con la información que se emite para los fines adecuados: Divulgar conocimiento, tomar decisiones, realizar campañas de promoción y prevención, fuente de información y para cumplir con requerimientos laborales.
- ✓ Uso y conocimiento de los medios de divulgación del ONS para sus públicos (Valoración de los medios)
- ✓ Posicionamiento del ONS en los públicos (Grado de entendimiento - descripción de la marca)
- ✓ Posicionamiento del ONS en los públicos (grado de entendimiento - función que cumple)
- ✓ Posicionamiento del ONS en los públicos (como fuente de información).

De la misma manera, se encuentran las oportunidades que tiene el ONS |que son los factores que aparecen en su entorno y la empresa puede aprovechar; es así como aquí se presentan:

- ✓ Las oportunidades de carácter tecnológico, que permite que por los avances tecnológicos, exista la posibilidad que los públicos tengan acceso a la información enviada y así mismo acceder a la información que se emite.
- ✓ El factor político, en cuanto a la estabilidad y disposición legal que a la fecha ha beneficiado porque la dirección del INS se ha mantenido en la misma línea, acción que le ha permitido continuar al ONS con su misma línea de trabajo.
- ✓ Y bajo esta misma oportunidad, la Sesión que brinda el congreso (comisión séptima) para presentación de informe de análisis de la situación de salud del país.

De acuerdo con estos dos aspectos mencionados y al realizar el cruce, la recomendación presentada está encaminada a que el ONS aproveche el factor tecnológico como una ventaja competitiva, pues un factor clave para afrontar con éxito estos tiempos, reside en acentuar la innovación de las empresas, entendiendo por innovación la capacidad para transformar los procesos empresariales y crear organizaciones más competitivas, ágiles y eficaces. En este mismo sentido, López, J. (2004), manifiesta que los fenómenos de innovación tecnológica no solo inciden sobre la productividad de los factores, sino que han desencadenado y desencadenarán profundos procesos de transformación en las economías y en la sociedad de los países que las han adoptado.

Por otra parte, concibe el proceso innovador como la combinación e interacción de los recursos y capacidades tecnológicas que posee la empresa, López, J. y Sabater (s.f.). Así, la empresa desarrollará productos o procesos innovadores mediante la combinación y el empleo de sus recursos y capacidades internas, adoptando un papel central en la generación de tecnología.

La evolución tecnológica y la innovación pasan a ser variables claramente endógenas a la organización, según Carrión y Ortiz (2000). Es decir, las organizaciones ante diversos estímulos, al igual que los individuos, actúan de forma automática, utilizando sus capacidades, López, J. y Sabater (s.f.). Estas capacidades están basadas en el conocimiento organizacional, frecuentemente no codificado, que permiten establecer la rutina o conjunto de rutinas; siendo ellas complejos patrones de interacción, entre las personas y entre ellas y los demás recursos, que se han formado lentamente como resultado del aprendizaje colectivo de la organización y que definen en cada momento lo que la organización puede o no puede hacer.

De lo antes expuesto, un factor clave para afrontar con éxito estos tiempos reside en acentuar la innovación de las empresas, entendiendo por innovación la capacidad para transformar los procesos empresariales y crear organizaciones más competitivas, ágiles y eficaces. En este mismo sentido, López, J. (2004), manifiesta que los fenómenos de innovación tecnológica no solo inciden sobre la productividad de los factores, sino que han desencadenado y desencadenarán profundos procesos de transformación en las economías y en la sociedad de los países que las han adoptado.

**Recomendación:** Es importante desarrollar en el ONS el Proceso de Innovación tal como ha sido indicado con anterioridad, porque esta dependencia podrá generar productos y procesos innovadores mediante la tecnología. El objetivo será operar con niveles de eficiencia y agilidad, para eliminar barreras y enfocándose en lo verdaderamente fundamental, su relación con las audiencias claves, es decir con sus públicos, sus segmentos, sus aliados. Etc. En términos generales el aprovechamiento de la tecnología le ayudará a mantener sus ventajas y a propiciar otras.

Esta oportunidad tecnológica servirá además para continuar emitiendo información constante y con mensajes apropiados para cada uno de sus públicos, a través de instrumentos institucionales con frecuencias establecidas. Este podría ser el caso del diseño y puesta en marcha de un **boletín digital trimestral** que contenga información de interés para estos, de acuerdo a la priorización de intereses, establecida en la fase uno de identificación y caracterización de públicos que contiene la relación y priorización de interés por temáticas y líneas de trabajo para sus públicos. Otra de las estrategias que se proponen son las **cápsulas virtuales**, a través de las cuales podrá transmitir información puntual y constante sobre acontecimientos que requieran ser difundidos de inmediato. Como estos, podrían usarse otros instrumentos que tengan la misma funcionalidad y con los cuales se genere el acercamiento con los públicos del ONS. En la medida que se aproveche esta capacidad tecnológica se reforzarán sus fortalezas.

En cuanto al factor político, el hecho de contar con un espacio en el congreso de la república de Colombia, reforzará la labor informativa con miras a que su información sea utilizada para la formulación de políticas públicas y así mismo su posicionamiento sea sostenido.

### **Cruce DA (Debilidades – Amenazas)**

De acuerdo al diagnóstico de percepción del ONS se tienen como Debilidades para esta dependencia:

- No hay uso y aprovechamiento de la información que el ONS emite
- Bajo nivel de satisfacción con la información que el ONS emite

- No hay preferencia del ONS como referente en salud
- No hay respuesta oportuna ni adecuada a solicitudes
- Baja frecuencia en implementación de sus canales para envío de información
- No hay recepción de información por parte de sus públicos, a través de canales de comunicación de ONS
- Desconocimiento de los medios de divulgación del ONS (grado de entendimiento de sus públicos)
- Bajo uso y desconocimiento de los medios de divulgación del ONS (valoración a los medios)
- Bajo grado de entendimiento, descripción de la marca
- Bajo grado de entendimiento, Función que cumple
- Bajo posicionamiento del ONS como fuente de información

De igual manera se encuentran las amenazas, factores que están presentes o que se pudieran presentar en el futuro y causar perjuicio a la empresa. En este sentido el ONS se presentan recomendaciones encaminadas a renunciar a estas amenazas, debido a que puede traer situaciones difícilmente superables que pueden llevar al fracaso:

- Altos costos de las herramientas de comunicación (Valor de las publicaciones)
- Falta de oportunidad para preparación en el manejo de nuevas tecnologías.

**Recomendación:** la propuesta presentada en este aspecto, va orientada a disipar el diseño y realización de herramientas de comunicación impresas, puesto que debido a sus altos costos, no se puede hacer un tiraje mayor del instrumento. Por el contrario, **hacer uso de la tecnología** para difundir la información que en estas herramientas impresas se transmite, puesto que el alcance a través **instrumentos digitales** será mayor y se logrará tener acceso a todos los públicos del ONS. De igual manera se debe suplir la amenaza referida a la falta de oportunidad para preparación en el manejo de las nuevas tecnología, se pierden oportunidades, puesto que por ley solo los funcionarios de carrera administrativa pueden acceder a nuevos estudios y esto limita los beneficios de los empleados de esta dependencia., porque no hay trabajadores de carrera que tengan la posibilidad de capacitarse.

Se propone entonces que se busquen otras posibilidades de preparación aplicables, como los recursos en formación que prestan entidades nacionales e internaciones y brindan la posibilidad de mejorar los conocimientos y habilidades de los interesados.

Luego de la realización de los respectivos cruces y su análisis, en el siguiente capítulo se plantearán las estrategias de comunicación, basados en la teoría de Joan Elías y José Mascaray (2003).

## FASE 3

### Capítulos 5. Diseño del modelo y Plan Estratégico de comunicaciones (PEC) para el posicionamiento del ONS

#### 5.1 Políticas de comunicación e información Observatorio Nacional de Salud (lineamientos del Gobierno- INS)

Las políticas del modelo de comunicaciones ONS y su plan estratégico están enmarcadas en los estándares de Presidencia de la República, Ministerio de Salud y Protección Social, Gobierno en línea y el Plan de comunicaciones del Observatorio Nacional de Salud. En este sentido la política de Comunicación e Información de la entidad corresponde a la inscrita en el Código de Buen Gobierno en sus artículos 19 a 23, en los cuales se establecen criterios para lo siguiente:

Artículo 19. Compromiso con la comunicación pública

Artículo 20. Compromiso con la comunicación organizacional

Artículo 21. Compromiso de confidencialidad

Artículo 22. Compromiso con la divulgación de la información

Artículo 23. Compromiso con Gobierno en Línea

Estos artículos y su contenido se encuentran publicados en la siguiente dirección de internet: <http://www.ins.gov.co/?idcategoria=1241#>

En ella se debe consultar la versión más actualizada cada vez que se desee citar algunos de los apartes.

### 5.1.1 Premisas de la Comunicación

Las premisas de comunicación del Instituto Nacional de Salud tienen como objetivo estratégico entregar información en salud pública clara, oportuna y veraz a la población colombiana, a los demás actores del sistema, a los tomadores de decisiones y a quienes dictan políticas en el tema.

El Observatorio Nacional de Salud (ONS) debe estar en capacidad de generar y divulgar evidencia científica en salud como punto de referencia en la toma de decisiones, definición de prioridades, formulación y análisis de políticas en salud pública.

La información debe fluir de manera continua hacia los diferentes públicos objetivos; permitir la orientación adecuada de acciones y decisiones, mostrar la transparencia y utilidad de la gestión de la entidad y promover la participación para lograr la apropiación social del conocimiento.

La información debe transmitirse con la frecuencia adecuada para que su emisión se haga de manera veraz y en el tiempo apropiado.

La credibilidad debe ser el objetivo que guíe cualquier acción comunicativa, merced a lo cual el manejo de la información debe garantizar que se comprenda al ONS como una dependencia seria, técnica, confiable, innovadora y de vanguardia en la generación de conocimiento en salud pública.

### 5.1.2 Principios de la comunicación en el ONS

Basados en el Código del Buen Gobierno de la Presidencia de la República el ONS tendrá en cuenta los siguientes principios para sus ejecutorias:

#### **a) Compromiso con la Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional estará orientada al fortalecimiento del sentido de pertenencia para dar una mejor atención y satisfacción de los clientes. Esto se hará a través de acciones que mejoren la actitud de servicio de cada colaborador, generando así compromisos sobre la necesidad de responder oportuna y satisfactoriamente las quejas y reclamos de la población objeto, y estableciendo así mejores relaciones de diálogo y colaboración entre los servidores públicos de la entidad; para ello la administración establecerá procesos y mecanismos comunicativos que garanticen la interacción y la construcción de visiones comunes en relación con la satisfacción de los clientes. Igualmente, se compromete a tener actualizados los mecanismos de comunicación institucional con la finalidad que sus colaboradores siempre estén en continua retroalimentación de la información tanto externa como interna.

#### **b) Compromiso de Confidencialidad**

El Observatorio Nacional de Salud ONS se compromete a vigilar que los servidores públicos que manejan información privilegiada objeto de reserva, no den mal uso de ella mediante publicación o información a terceros, de acuerdo con lo que autoriza la ley.

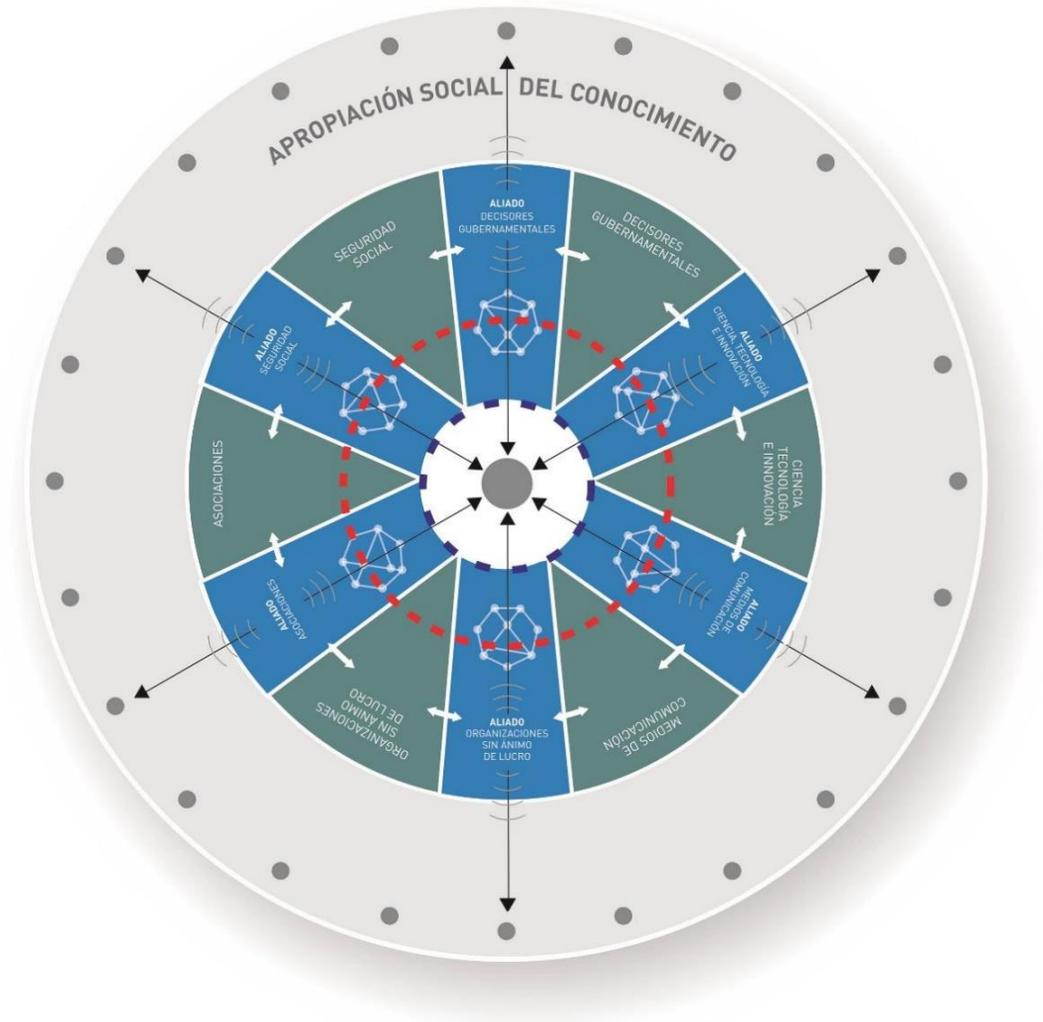
Ninguno de los grupos de interés podrá directa o indirectamente utilizar información privilegiada y confidencial de la entidad para favorecer sus propios intereses.

#### **c) Compromiso con la Circulación y Divulgación de la Información**

El ONS se compromete a establecer un contacto permanente y correlativo con sus públicos (segmentos). Con este fin se seguirán adoptando mecanismos para que la información llegue a los mismos de manera integral, oportuna, actualizada, clara, veraz y confiable, bajo políticas efectivas de producción, manejo y circulación de la información a través de los canales institucionales de comunicación establecidos.

Para fortalecer el sistema de atención de quejas y reclamos, la entidad se compromete, a formular acciones encaminadas a dar respuesta oportuna y satisfactoria a las peticiones planteadas por la comunidad, con el fin de mejorar la receptividad institucional, bajos los acuerdos establecidos con el INS.

## 5.2 Propuesta modelo de comunicaciones del Observatorio Nacional de Salud (ONS)



- **Comité de Comunicación Estratégica** [INS y ONS]
- **ONS** [Observatorio Nacional de Salud]
- **INS** [Instituto Nacional de Salud]
- **Red de Conocimiento - Aliados** [Comunicación Interna]
- **Segmentos** [Comunicación Externa]
- **Comunidad en general y opinión pública** [Comunicación Externa]

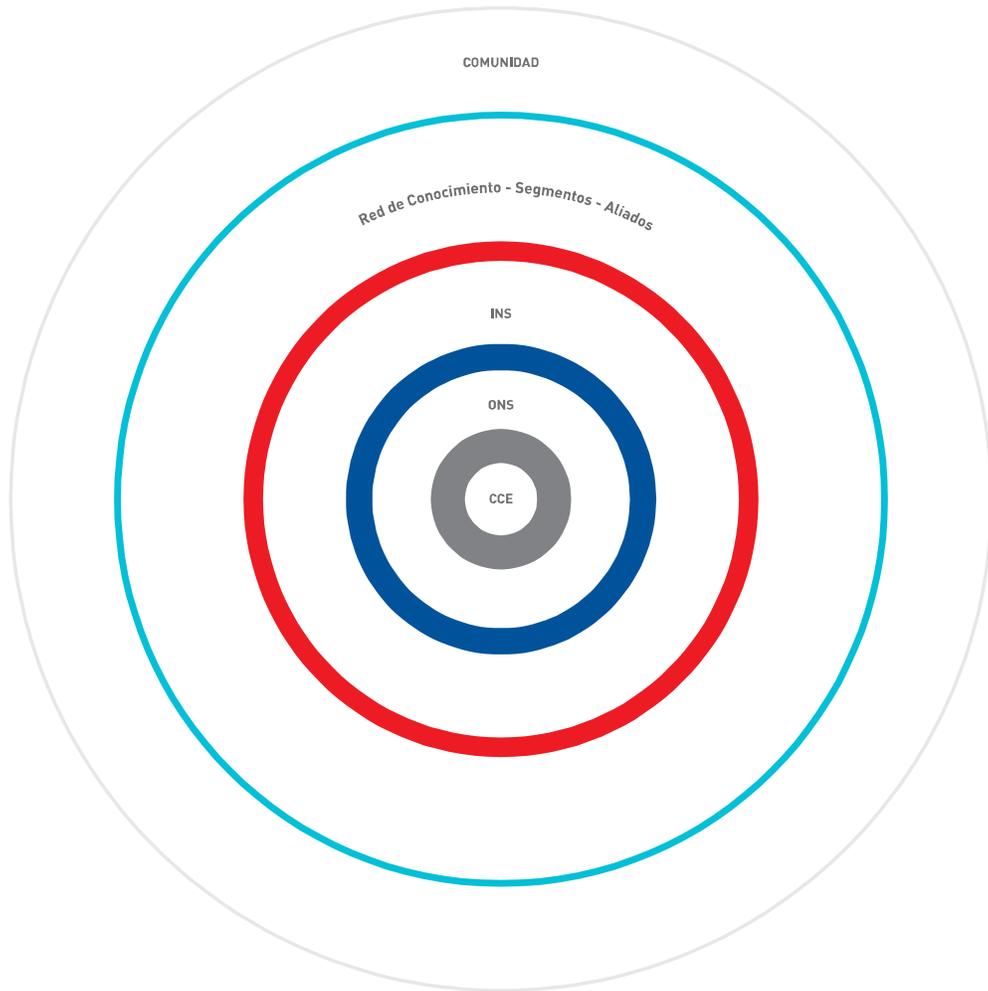
Figura 7. Modelo de Comunicaciones ONS. Elaboración propia con base en teorías de modelos de comunicación.

## Modelo de comunicación del ONS en perspectiva



## MODELO DE COMUNICACIONES

OBSERVATORIO NACIONAL DE SALUD



- **Comité de Comunicación Estratégica. (INS y ONS)**
- **ONS** (Observatorio Nacional de Salud)
- **INS** ( Instituto Nacional de Salud)
- **Red de Conocimiento** - (Comunicación Interna)
- **Segmentos** - (Comunicación Externa)
- **Comunidad en general y opinión pública** (Comunicación Externa)

El modelo de comunicación del Observatorio Nacional de Salud (ONS) está planteado desde una perspectiva participativa, en el cual se propiciará el diálogo, reconocimiento del otro y viceversa. Desde estos planteamientos, y después de explicar los modelos tenidos en cuenta, se explicará el modelo propuesto desde adentro hacia afuera.

En el centro del esquema se encuentra la creación y consolidación de un **comité de comunicación estratégica**, el cual estará integrado por profesionales de la comunicación tanto del INS como del ONS. Por lo cual se sugiere que en el comité exista un representante de cada uno, que tengan poder de decisión y autoridad en la materia. Así mismo, se sugiere que hagan parte del comité un diseñador, un ingeniero de sistemas y un desarrollador web o personal con disciplinas o habilidades relacionadas. El objetivo será tener coherencia en relación con el actuar del ONS y del INS, sincronía en el discurso, monitoreo de la opinión, velar por la imagen corporativa de la entidad, para de esta manera garantizar el éxito comunicacional.

Seguido se encuentra el Observatorio Nacional de Salud (**ONS**) que está graficado con círculo con líneas interrumpidas de color azul, esto representa no solo la salida de información sino que hay una retroalimentación (*Feedback*).

De la misma manera, sigue un círculo más grande con líneas también interrumpidas y de color rojo, que representa al Instituto Nacional de Salud (**INS**), aquí también hay transferencia de información y retroalimentación (*Feedback*).

Siguiendo con el orden, se encuentran representados los segmentos del ONS (Decisores Gubernamentales, Ciencia Tecnología e Innovación, Medios de Comunicación, Organizaciones sin Ánimo de Lucro, Asociaciones y Seguridad Social) los cuales son los públicos externos y están representados de color verde. A su vez, en este círculo se encuentra representada en forma de hélice y en color azul la red del conocimiento, aquí el trabajo participativo en red se ve reflejado por los actores que participarán activamente en dicha red y por medio de aliados (franquiciados) que serán los encargados de transmitir al resto de los segmentos el conocimiento, en el modelo esto se refleja a través de flechas de doble dirección de color blanco. Asimismo, aparece otro elemento gráfico que son las ondas, reflejando la propagación de la información de un punto a otro.

En el modelo hay unas flechas de color negro que simulan la comunicación que sale desde el comité de comunicación estratégica y se expande al resto de niveles, es decir al ONS y al INS y a las redes del conocimiento, para finalmente expandirse al medio exterior que es la comunidad en general, cumpliéndose así el proceso de comunicación participativo, esto permite que la comunicación no solo se difunda en una sola dirección, sino que sea un proceso en doble vía.

Finalmente, se encuentra la comunidad en general y la opinión pública, representada con puntos en color gris. Aquí se evidencia la comunicación externa, pues es donde se logra la apropiación social del conocimiento, puesto que con un trabajo en conjunto de los diferentes actores (acción colectiva) se logrará producir cambios sociales que mejorarán el estado de salud y de bienestar de la comunidad en general.

### 5.2.1 Propuesta de plataformas web para el ONS

Para el manejo de las comunicaciones en el ONS se plantea utilizar las plataformas web:

**Intranet:** es una red informática que sirve para compartir información dentro de un ámbito corporativo. Asimismo, es un instrumento con el que la gente produce, encuentra y utiliza información, es decir, se vuelve un actor, cuando antes era un solo espectador en el plano comunicativo. Para la organización, la intranet presenta como ventaja una nueva forma de canalizar la comunicación entre personas, donde la información es transversal, y en la que todos los trabajadores de la organización son suministradores de información. (Arribas, 2005)

En este caso las comunicaciones a nivel interno en el Observatorio Nacional de Salud Pública (**ONS**), se llevarán a cabo a través de la **intranet**. Aquí se encontrarán: el correo institucional y el boletín digital informativo institucional. Se sugiere implementar manuales online y otras herramientas que impliquen una comunicación participativa entre los empleados. Dentro de las etapas de articulación del modelo de gestión del conocimiento planteado en el simposio de comunicación en Universidad Autónoma de Occidente (2006) se ve reflejado en el primer nivel (información - identificación).

**Extranet:** es una herramienta que permite la colaboración entre empresas, proveedores y de empresas a consumidores. En este aspecto el Instituto Nacional de Salud (INS) se comunicará por medio de la extranet con el ONS. Aquí se logrará una mayor identificación. Cabe resaltar que para acceder a la plataforma se necesitará una clave de acceso. Dentro de las etapas de articulación del modelo de gestión del conocimiento la extranet estará en el segundo y tercer nivel (identificación y colaboración).

**Red corporativa y de conocimiento:** estas redes se utilizan para la interpretación y desarrollo del conocimiento, estableciendo un panorama desde las aplicaciones digitales del concepto de red y del modo como la interacción, la circulación de información y el aprovechamiento del trabajo colectivo permiten construir el conocimiento. (Sánchez Zuluaga 2006)

Para el caso de los públicos del ONS se trabajará a través de la red del conocimiento. Es aquí donde se evidencia la colaboración y la cooperación, a través de la acción conjunta. Para esto se sugiere crear herramientas adicionales como una wiki colaborativa, blogs, utilizar plataformas mediáticas y de información que permitan dicha participación. Dentro de las etapas de articulación del modelo de gestión del conocimiento, la red se refleja en el cuarto y quinto nivel (comunicación y cooperación).

**Internet:** es una herramienta muy importante para las organizaciones. Es la herramienta del presente y del futuro; y para una organización, estar en contacto con Internet es estar en contacto con el resto del mundo, pues es de uso público. (Fuentes M. , 1999)

Desde este punto de vista, las comunicaciones del ONS con la comunidad en general, se realizarán a través del internet, por medio del correo electrónico, su página web. Etc. En este sentido, se sugiere alimentar la página web con notas de interés general, informes, entrevistas, perfiles, fotos y se sugiere dejar un espacio para interacción con la comunidad, a través de foros y chat. Es importante que el público en general pueda acceder también a infografías, links y estadísticas. Sin duda es en este punto donde se logra la apropiación social del conocimiento, gracias al trabajo colectivo, reflejado en el sexto nivel (acción colectiva), dentro de las etapas de articulación del modelo de gestión del conocimiento planteado.

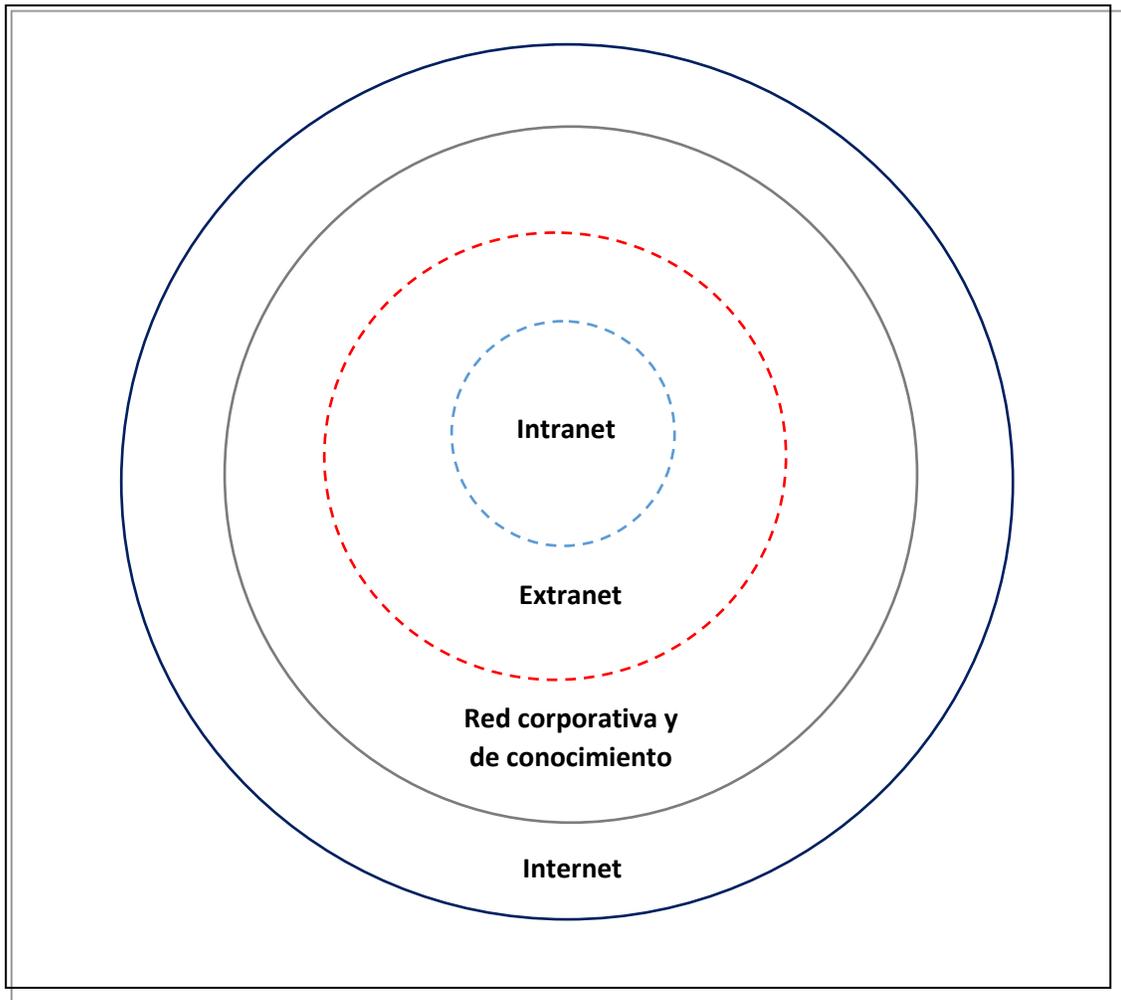


Figura 8. Plataformas web para manejo de las comunicaciones en el ONS

## 5.3 Plan Estratégico de Comunicaciones (PEC) para el ONS

### 5.3.1 Planeación Estratégica del ONS

La plataforma estratégica es la estructura conceptual sobre la cual se erige una organización. Está compuesta en esencia por una definición de su objetivo a largo plazo (visión), una descripción de su ser y hacer (misión), objetivos más específicos que dibujan el camino a través del cual irá realizando su objetivo de largo plazo (objetivos estratégicos), es así como Aljure (2015) expresa que:

Realizar o plantear planes estratégicos de comunicación que no soporten claramente el cumplimiento de los objetivos organizacionales, no pasara de ser un mero activismo comunicacional sin valor, que se sustentaría, aparentemente, en considerar la comunicación como un fin y no como lo que realmente es, un medio para facilitar el logro de la estrategia organizacional. (p.83).

De acuerdo a lo mencionado, se presenta la plataforma estratégica del ONS; insumo para la construcción del Plan Estratégico de Comunicaciones PEC, que contribuirá con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

#### **Misión**

Somos una dirección del Instituto Nacional de Salud que realiza el análisis de la información y de los indicadores relevantes en salud pública de manera sistemática y continua, generando y divulgando evidencia para informar la toma de decisiones, el análisis y la formulación de políticas públicas que impactan positivamente en la salud de la población colombiana.

#### **Visión**

En el 2021 seremos el **observatorio nacional de referencia** para informar la toma de decisiones en salud pública del país. Líderes en la gestión del conocimiento con la implementación de modelos de análisis de carga de enfermedad y determinantes sociales, y la consolidación de las **redes del conocimiento en salud**.

## **Objetivo Estratégico**

Gestionar el conocimiento sobre la situación de salud de la población colombiana, con el fin de informar la toma de decisiones, el análisis y la formulación de políticas públicas en salud.

## **Servicios**

- ✓ **Análisis** de los factores de riesgo y determinantes sociales de la salud
- ✓ **Monitoreo** de indicadores de salud pública
- ✓ **Diseño** de modelos de análisis y evaluación de tendencias y predicción de eventos
- ✓ **Análisis** de políticas públicas
- ✓ **Gestión del conocimiento** en salud
- ✓ **Información** para la toma de decisiones
- ✓ **Conformación** de redes de conocimiento en salud
- ✓ **Desarrollo** y asesoría en proyectos de investigación
- ✓ **Comunicación** de la ciencia
- ✓ **Actividades de capacitación** y apoyo en la formación del recurso humano en ciencia, tecnología e innovación en salud.

## **Productos**

- ✓ **Publicaciones:** Informes, boletines, infografías, artículos científicos y series documentales.

## Objetivos específicos

- ✓ Medir, analizar y hacer seguimiento a la información de salud de los colombianos de manera sistemática y continua con la implementación de modelos de análisis de carga de enfermedad, determinantes sociales de la salud y economía de la salud para eventos priorizados en Colombia.
- ✓ Liderar el desarrollo del sistema de gestión del conocimiento en salud, y ser ejes articuladores en las redes del conocimiento, para fortalecer la discusión transferencia y divulgación de los resultados de análisis en salud pública.
- ✓ Generar y divulgar evidencia científica en salud para ser punto de referencia en la toma de decisiones, definición de prioridades, formulación y análisis de políticas en salud pública.
- ✓ Generar publicaciones de interés y calidad a partir del análisis de información en salud, para obtener el reconocimiento de la comunidad científica.

### 5.3.2 El Plan Estratégico de Comunicaciones Observatorio Nacional de Salud ONS

A continuación se presenta el Plan Estratégico de comunicaciones para el ONS:

**Tabla 4. Plan estratégico de comunicaciones ONS**

Emisión de información

**Objetivo estratégico ONS:** Generar publicaciones de interés y calidad a partir del análisis de información en salud, para tener el reconocimiento de la comunidad científica.

**Postura:** El ONS no es un referente en salud para sus públicos Organizaciones sin ánimo de lucro, seguridad social y medios de comunicación, debido a que no hay una comunicación efectiva, de secuencia con los mismos, acción que se ve manifiesta en la insatisfacción con la información que el ONS emite, en cuanto a la no respuesta oportuna de dicha información y el uso y aprovechamiento de la misma. En los segmentos decisores, ciencia, tecnología e innovación y asociaciones, este último aspecto es una fortaleza.

Estrategia	Objetivos de comunicación	Acciones	Públicos	Mensaje clave	Indicadores
<p><b>Franquiciamiento</b></p> <p>“Consiste en transferir profesionalmente y con rigor la explotación de la comunicación interna a un mando - coordinador en un territorio - espacio definido”. Joan, E., y Mascaray, J. (2003)</p> <p>(Red de Aliados).</p>	<p>Incrementar en un x% la labor informativa con los públicos, de acuerdo a sus necesidades de información para que estos usen y aprovechen la información que el ONS emite. De igual manera, generar una cultura de pronta respuesta para conseguir una satisfacción del % en los segmentos en un plazo de x tiempo.</p>	<p>Encaminadas al envío de información utilizando publicaciones digitales con información de acuerdo a las líneas de interés de los segmentos. (Envío de informes a través de medios virtuales).</p> <p>Utilización de la plataforma tecnológica para la emisión de información</p>	<p>*Medios de Comunicación.</p> <p>*Seguridad Social.</p> <p>*Organizaciones sin Ánimo de Lucro.</p>	<p>Ver en detalle el desglose de este mensaje clave para cada estrategia en el plan de mensajes.</p> <p><b>Generalidad:</b></p> <p>Definir el tipo de información, en qué tiempo. Debe ser un mensaje oportuno, claro, veraz. Definir el tono y estilo.</p>	<p><b>Indicadores de gestión</b></p> <p>*Número de correos enviados a los públicos con información.</p> <p>*Número de menciones del ONS en la red.</p> <p>*Número de quejas y reclamos a solicitudes.</p> <p>*Número de expertos a formar.</p> <p><b>Indicador de impacto</b></p> <p>*Porcentaje de satisfacción alcanzado en un plazo de x tiempo.</p>

## Canales

**Objetivo estratégico ONS:** liderar el desarrollo del sistema de gestión del conocimiento en salud, y ser ejes articuladores en las redes del conocimiento, para fortalecer la discusión transferencia y divulgación de los resultados de análisis en salud pública.

**Postura:** No hay una correcta implementación de los canales de comunicación del ONS, en cuanto a envío y recepción de información, debido a que no existe una frecuencia de los mismos con sus públicos, lo que ocasiona un desconocimiento y bajo uso de los mismos, es decir la experiencia no es buena. En cuanto a la valoración de los medios de divulgación del ONS, en los segmentos ciencia, tecnología e innovación, medios de comunicación, organizaciones sin ánimo de lucro y seguridad social, esto es un aspecto negativo. Sin embargo en segmentos como decisores y asociaciones, es una fortaleza.

Estrategia	Objetivos de comunicación	Acciones	Públicos	Mensaje clave	Indicadores
<p><b>Acercamiento</b> “Garantiza que la información que se va a transmitir, llegue a su destino en buenas condiciones (sin distorsiones) y que llegue en el momento preciso”. Joan, E., y Mascaray, J. (2003)</p>	<p>Mejorar en un x% la frecuencia de envío de información apropiada para los públicos, incrementando el grado de conocimiento en un % de los medios de divulgación del ONS por parte de sus públicos para mejorar la experiencia de los mismos en un plazo de x tiempo.</p>	<p>*Consolidación de redes y establecimiento de canales de distribución directos con los públicos.</p> <p>*Acciones encaminadas a intensificar el envío de información apropiada a cada público.</p>	<p>*Decisores Gubernamentales. *Ciencia, Tecnología e Innovación. *Medios de Comunicación. *Asociaciones. *Organizaciones sin Ánimo de Lucro. *Seguridad Social.</p>	<p>Ver en detalle el desglose de este mensaje clave para cada estrategia en el plan de mensajes.</p> <p><b>Generalidad:</b> Definir el tipo de información, en qué tiempo. Debe ser un mensaje oportuno, claro, veraz. Definir el tono y estilo.</p>	<p><b>Indicadores de gestión</b> *Número de publicaciones impresas enviadas a los públicos. *Número de correos enviados a los públicos con información del ONS. *Número de visitas y registros al sitio web del ONS.</p> <p><b>Indicador de impacto</b> *Porcentaje del incremento del conocimiento de los medios de divulgación del ONS (Aplicación de encuesta).</p>

## Imagen

**Objetivo estratégico ONS:** generar y divulgar evidencia científica en salud para ser punto de referencia en la toma de decisiones, definición de prioridades, formulación y análisis de políticas en salud pública.

**Postura:** hay un posicionamiento de los públicos del ONS, en cuanto al grado de entendimiento. (Descripción de la marca, función que cumple y como fuente de información), pero se requiere fortalecer estos tres aspectos en los segmentos: Organizaciones sin Ánimo de Lucro, Seguridad Social y Asociaciones.

Estrategia	Objetivos de comunicación	Acciones	Públicos	Mensaje clave	Indicadores
<p><b>Anclamiento</b></p> <p>“Consiste en la ordenación metodológica y sistemática de procesos y recursos encaminados a lograr la consolidación del cambio. Se utiliza para asegurar posiciones ya alcanzadas”. Joan, E., y Mascaray, J. (2003)</p>	<p>Incrementar en x% el grado de entendimiento (Descripción de la marca, función que cumple y como fuente de información) en los segmentos: Organizaciones sin Ánimo de Lucro, Seguridad Social y Asociaciones, para lograr un reposicionamiento en estos públicos.</p>	<p>*Acciones encaminadas al uso del factor tecnológico para difundir información que oriente sobre la función que cumple el ONS, descripción de la marca y su labor en el área de la salud como fuente de información.</p> <p>*Acciones encaminadas al posicionamiento internacional.</p> <p>**Acciones encaminadas a definir políticas claras que aseguren la continuidad del ONS en el tiempo con procedimientos concretos.</p>	<p>*Organizaciones sin Ánimo de Lucro.</p> <p>*Asociaciones.</p> <p>*Seguridad Social.</p> <p>**Decisores Gubernamentales.</p>	<p>Ver en detalle el desglose de este mensaje clave para cada estrategia en el plan de mensajes.</p> <p><b>Generalidad:</b></p> <p>Definir el tipo de información, en qué tiempo. Debe ser un mensaje oportuno, claro, veraz. Definir el tono y estilo.</p>	<p><b>Indicador de gestión</b></p> <p>** Número de políticas formuladas e implementadas.</p> <p><b>Indicador de impacto</b></p> <p>*Aumento del porcentaje del grado de entendimiento del ONS en los segmentos mencionados. (Aplicación de una encuesta de percepción).</p> <p>*Porcentaje de la popularidad alcanzada en la red.</p>

		* Acciones encaminadas a la redefinición de la imagen institucional para reposicionar al ONS como un referente en salud.			
--	--	--	--	--	--

**Fuente:** elaboración propia de acuerdo al PEC planteado por Joan Elías y José Mascaray (2003).

\*\* Segmento Decisores Gubernamentales (Las acciones para este segmento estarán encaminadas en fortalecer la imagen).

**Nota:** (x % y tiempos) serán las metas, porcentajes y tiempos que definirá el Comité de Comunicación Estratégica.

### 5.3.2.1 Estrategias de Comunicación

Como se señaló en los apartados anteriores el Plan Estratégico de Comunicaciones se convierte en un marco dinámico de planificación en el largo plazo de las acciones y mensajes, que será eficaz en la medida en que se integre al plan de acción de la compañía.

En ese sentido el diseño del Plan de Comunicación Estratégica del Observatorio Nacional de Salud debe ser paralelo a su Plan Estratégico de modo que los dos contribuyan al logro de los objetivos esperados.

Luego de realizar el cruce **DOFA Y FODA**, que permitió tener una postura de cada uno de los grandes ejes del análisis de la comunicación, como lo son emisión de información, canales e imagen y de acuerdo a las necesidades del ONS, se retomó su objetivo estratégico y se procedió a formular las estrategias que ayudarán a mantener el marco regulatorio de las acciones en las que el ONS podrá moverse en materia de comunicaciones.

De esta manera se sugiere implementar tres estrategias para cada eje indagado: emisión de información (**estrategia de Franquiciamiento**), en Canales (**estrategia de acercamiento**) y en imagen (**Estrategia de Anclamiento**). Las estrategias mencionadas fueron adaptadas a las formuladas por Joan Elías y Mascaray (2003) quienes las definen y, a su vez, sugieren una serie de pasos para su diseñamiento, para el caso del ONS este diseñamiento está plasmado en el plan táctico.

Cabe recalcar que las estrategias serán el conjunto de tácticas y las tácticas el conjunto de acciones a seguir.

La matriz construida consolidó en un solo instrumento las estrategias, las líneas de dirección a largo plazo para desarrollar las actividades; los objetivos de comunicación, la concreción de los objetivos estratégicos, según el análisis de la situación actual – DOFA; las acciones, el planteamiento de las actividades a seguir, a través de las cuales los objetivos y las estrategias tomarán forma; los públicos, los actores que hacen parte del público externo del ONS; el mensaje clave, lo que se requiere transmitir y los indicadores, la manera como se medirá la gestión de la comunicación.

Es importante recalcar que el porcentaje sugerido en el objetivo de comunicación, debe ser estipulado por el ONS y será el equipo de trabajo del ONS quien defina dicho valor, de acuerdo a sus intereses y sus prioridades.

### **Estrategia No 1: Franquiciamiento -Emisión de información**

Esta estrategia según Joan Elías y José Mascaray (2003) consiste en: “transferir profesionalmente y con rigor la explotación de la comunicación a un mando - coordinador en un territorio- espacio definido” (p.125).

Para Joan Elías y José Mascaray (2003) un mando es en realidad un “franquiciado” del departamento de comunicación. El Franquiciado será el interlocutor del equipo con otros equipos de la organización, con los cuales existirá una relación, se intercambiará información para el logro de los objetivos de la entidad. El éxito dependerá en gran medida de la capacidad de crear y mantener una amplia red de relaciones (p.127).

En esta estrategia se busca como su nombre lo indica crear franquiciadores, quienes tendrán como función ser multiplicadores o voceros del Comité de Comunicación Estratégica, quienes tendrán la posibilidad a través del franquiciado o aliado (Red de aliados), de replicar la información del ONS y que éste logre implementar de acuerdo a estándares, políticas y formas de comunicar utilizados por la entidad.

**Objetivo de Comunicación:** Incrementar en un x% la labor informativa con los públicos, de acuerdo a sus necesidades de información para que estos usen y aprovechen la información que el ONS emite. De igual manera, generar una cultura de pronta respuesta para conseguir una satisfacción del % en los segmentos en un plazo de x tiempo.

Basados en la postura que surgió del diagnóstico de comunicaciones uno de los fines que se quiere lograr para esta estrategia es el de que la labor informativa que se viene desarrollando hasta hoy, aumente. La idea es que de acuerdo a la priorización de intereses y líneas de trabajo, planteada en la fase de identificación y caracterización de públicos, el ONS pueda publicar información que requieran sus segmentos.

De igual manera aquí se plantea un objetivo de comunicación que hace referencia a mejorar los tiempos de respuesta a su público, para generar así una cultura de “pronta respuesta” y aumentar así el nivel de satisfacción en sus segmentos.

**Acciones:** los cruce DOFA Y FODA realizados, mostraron la necesidad de realizar acciones encaminadas a mejorar la comunicación con los públicos, para mejorar también tiempos de respuesta. Actividades que encierren la consolidación del proceso de Franquiciamiento y la puesta en marcha de la plataforma tecnológica, que será diseñada y monitoreada por el Comité de Comunicación Estratégica.

**Públicos:** medios de comunicación, Seguridad Social y Organizaciones sin ánimo de lucro, quienes de acuerdo al diagnóstico, presentan mayor debilidad en este aspecto. El trabajo de fortalecimiento con ellos, también mejorara el accionar con el resto de los segmentos.

**Mensaje Clave:**

Encaminados a transmitir el compromiso con el análisis de la información y de los indicadores relevantes en salud pública de manera sistemática y continua, generando y divulgando evidencia para informar la toma de decisiones, el análisis y la formulación de políticas públicas que impactan positivamente en la salud de la población colombiana. (Ver en detalle el desglose de este mensaje clave para cada estrategia en el plan de mensajes).

**Indicador:**

**De gestión:**

- \*Número de correos enviados a los públicos con información.
- \*Número de menciones del ONS en la red.
- \*Número de quejas y reclamos a solicitudes.
- \*Número de expertos a formar.

**De impacto:**

**Indicador de impacto**

- \*Porcentaje de satisfacción alcanzado en un plazo de x tiempo.

## **Estrategia No 2: Acercamiento -Canales**

Esta estrategia consiste según Joan Elías y José Mascaray (2003) en “utilizar la logística de distribución para garantizar que la información que se va a transmitir (en ambos sentidos) llegue a su destino en buenas condiciones, sin sufrir distorsiones significativas; y que llegue en el momento preciso”. (p. 157).

Como su nombre lo indica aquí se quiere lograr un acercamiento a los públicos a través de los canales de comunicación para lograr que la información se trasmita de manera asertiva y en los tiempos adecuados.

**Objetivos de comunicación:** Mejorar en un x% la frecuencia de envío de información apropiada para los públicos, incrementando el grado de conocimiento en un % de los medios de divulgación del ONS por parte de sus públicos para mejorar la experiencia de los mismos en un plazo de x tiempo.

De acuerdo a la postura planteada en el cruce DO, con esta estrategia se quieren consolidar acciones que permitan un acercamiento directo con los públicos y se logre así aumentar el grado de conocimiento de los medios de divulgación. Se sugiere que los actores que conformarán las redes, interactúen y a su vez gestionen el conocimiento dentro de la plataforma virtual del ONS, de acuerdo a las actividades establecidas por el Comité Estratégico de Comunicaciones.

**Acciones:** las acciones aquí estarán encaminadas a la consolidación de redes y el establecimiento de canales que permitan distribuir la información de manera directa con los públicos. Así mismo realizar actividades que logren intensificar el envío de información que cada público requiere de acuerdo a sus necesidades y de manera apropiada.

**Públicos:** Decisores gubernamentales, Ciencia, Tecnología e innovación, Medios de comunicación, Asociaciones, Organizaciones sin ánimo de lucro y seguridad social.

**Mensaje Clave:** Encaminados a transmitir el compromiso con el análisis de la información y de los indicadores relevantes en salud pública de manera sistemática y continua, generando y divulgando evidencia para informar la toma de decisiones, el análisis y la formulación de políticas públicas que impactan positivamente en la salud de la población

colombiana. (Ver en detalle el desglose de este mensaje clave para cada estrategia en el plan de mensajes).

### **Indicador:**

#### **De gestión**

- \*Número de publicaciones impresas enviadas a los públicos.
- \*Número de correos enviados a los públicos con información del ONS.
- \*Número de visitas y registros al sitio web del ONS.

#### **De impacto**

- \*Porcentaje del incremento del conocimiento de los medios de divulgación del ONS (Aplicación de encuesta).

### **Estrategia No 3: Anclamiento –Imagen**

Tal y como lo menciona Joan Elías y José Mascaray (2003) esta estrategia consiste en: “la ordenación metodológica y sistemática de procesos y recursos encaminados a lograr la consolidación del cambio, previendo cualquier intento involucionista y actuando con sentido de anticipación para evitar que tal involución pueda prosperar” (p196).

Aquí lo que se quiere es mejorar lo alcanzado hasta el momento y realizar una labor de refuerzo frente a las ventajas ya logradas. En este sentido anclar significa dejar el barco de la comunicación en buen puerto. El diseño de la estrategia fue adaptado, según las necesidades del ONS.

**Acciones:** de acuerdo al cruce DOFA Y FODA, se sugiere que las acciones a desarrollar en esta estrategia, estén orientadas a realizar una labor de afianzamiento del conocimiento de la labor del ONS en sus públicos. Sumado a esto, trabajar por lograr el posicionamiento a nivel internacional y al logro de la definición de políticas claras que aseguren la continuidad el ONS en el tiempo.

**Públicos:** Organizaciones sin ánimo de lucro, Asociaciones, Seguridad Social y Decisores gubernamentales.

**Mensaje Clave:** encaminados a transmitir el compromiso con el análisis de la información y de los indicadores relevantes en salud pública de manera sistemática y continua, generando y divulgando evidencia para informar la toma de decisiones, el análisis y la formulación de políticas públicas que impactan positivamente en la salud de la población colombiana. (Ver en detalle el desglose de este mensaje clave para cada estrategia en el plan de mensajes).

**Indicador:**

**De gestión**

\*\* Número de políticas formuladas e implementadas.

**De impacto**

\*Aumento del porcentaje del grado de entendimiento del ONS en los segmentos mencionados. (Aplicación de una encuesta de percepción).

\*Porcentaje de la popularidad alcanzada en la red.

5.3.3 Plan Táctico ONS

## Plan Táctico para el Observatorio Nacional de Salud

### Emisión de información

Estrategia	Tácticas	Operación/Acciones	Equipo Técnico
<p style="text-align: center;"><b>Red de Aliados (Franquiciamiento)</b></p>	<p>1. Conformación del Comité de Comunicación Estratégica (INS – ONS). (Entes directivos de la coherencia comunicacional)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Selección de profesionales de la comunicación del INS y del ONS.</li> <li>*Realización de funciones del Comité.</li> <li>*Realización de agenda de trabajo.</li> <li>*Diseño de indicadores de gestión (medir la efectividad de la funcionalidad de la red de aliados y del sistema de información y comunicación de la plataforma mediática).</li> <li>*Definición de líneas de trabajo.</li> <li>*Realización de la metodología para el monitoreo de opinión de la red de aliados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Comité de comunicación estratégica.</li> <li>*Coordinador general de la red del conocimiento del ONS.</li> <li>*Coordinador técnico de la red en la plataforma.</li> <li>*Líderes de opinión por temática.</li> </ul>

	2. Creación y puesta en marcha de la plataforma tecnológica	* Rediseño y actualización de la plataforma tecnológica.	Comité de comunicación estratégica.
<b>Red de Aliados (Franquiciamiento)</b>	3. Selección y consolidación de la red aliados por temática.	*Realizar el procedimiento de la selección de los integrantes de la red de aliados (franquiciados).  *Realización del guion (mensaje a transmitir para los integrantes de la red de aliados, según intereses y líneas de trabajo definidos en la fase uno de identificación y caracterización de públicos).	
	4. Realización de manuales operativos	*Manual de implantación de la labor de los franquiciados.  *Elaborar manual de estilo corporativo.  *Elaborar plan de formación.  *Socialización y capacitación. (Realización de metodología para capacitación, validación y puesta en marcha).	
	5. Formalización del protocolo de funcionamiento	*Elaborar políticas.	
	6. Establecimiento del sistema de control	*Diseñar Criterios de calidad.  * Estándares de cumplimiento.  * Índices de alerta e intervención.  * Medidas correctoras a aplicar.	

## Canales

Estrategia	Tácticas	Operación/Acciones	Equipo Técnico
<b>Acercamiento</b>	1. Selección de públicos para envío de mensajes	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Revisión de base de datos (Segmentos ONS).</li> <li>*Definición de públicos para envío de mensajes.</li> </ul>	Comité de comunicación estratégica.
	2. Definición de catálogo de necesidades y expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Revisión de intereses sobre información y líneas de trabajo (referenciadas en la fase uno de identificación y caracterización de públicos).</li> <li>*Realizar cronograma de publicaciones de acuerdo a intereses y líneas de trabajo.</li> </ul>	
	3. Definición de sistema de información y comunicación (Plataforma mediática).	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Realización del inventario de medios de divulgación.</li> <li>*Caracterización de los medios de divulgación del ONS.</li> <li>*Valorización de los medios y canales existentes (revisión de resultados de encuesta de percepción de públicos).</li> <li>*Diseño e implementación de nuevos medios de divulgación (capsulas virtuales, boletín digital trimestral, etc.)</li> <li>* Redefinición de medios y canales de divulgación del ONS.</li> <li>*Consolidación de redes de conocimiento.</li> </ul>	

	<p>4. Establecer nuevos Espacios Informativos para Públicos Externos del ONS. (Medios de comunicación, comunidad en general).</p>	<p>*Realización de Ruedas de Prensa ONS (Por temáticas y lanzamiento de informes).  *Actualización de base de datos medios de comunicación. (Contactos nacionales, regionales e internacionales).  *Puesta en marcha de metodología para implementación de la herramienta.  *Realización de cronograma semestral de ruedas de prensa.</p>	<p>Comité de comunicación estratégica.</p>
<p><b>Acercamiento</b></p>	<p>5. Posicionar y fortalecer el sistema de información y comunicación del ONS.</p>	<p>*Diseño del proceso de producción de los medios de divulgación del ONS.  *Diseño del proceso de distribución de los medios de divulgación del ONS (planificación logística).  *Relanzamiento de los medios de divulgación del ONS: Sitio web, eventos, medios impresos y digitales.  Opcional redes sociales:  Monitoreo de la marca en redes sociales  Aplicación de herramientas para monitoreo de marca.  *Realización de la campaña de posicionamiento (con gestión de televisión, prensa y radio) para el posicionamiento de los medios de divulgación del ONS. (Utilizando la tecnología y las redes del conocimiento).</p>	
	<p>6. Elaboración del Fichero de profesionales en comunicación</p>	<p>*Hacer una lista de los contactos de empresas y profesionales a recurrir en caso de necesidad.  *Clasificación prioritaria por especialidad tanto de empresas como de profesionales.</p>	

		*Consolidación del fichero de profesionales ONS.	
	7. Elaboración de procedimientos operativos.	*Diseño de manuales operativos de acuerdo a necesidades (Manual de funcionamiento de las redes del conocimiento del ONS, Manual de estilo, Manual de crisis, etc.)  *Socialización de los manuales (presentación y capacitación).	
	8. Realización de Marketing de servicio.	*Diseño y logística del Comité de comunicación estratégica, del ONS, sus servicios y operatividad en cuanto a resolución de problemas de comunicación con sus públicos.  *Revisión de funciones y responsabilidades.  *Socialización a los públicos.	
<b>Acercamiento</b>	9. Fijación de estándares.	*Realización de estándares de servicio (Tiempos de respuestas a públicos, proceso de reclamaciones proceso de gestión con medios de comunicación, etc.)  *Clasificar la importancia de los estándares para priorizar.	Comité de comunicación estratégica.
	10. Seguimiento.	*Establecer un sistema de seguimiento que permita conocer cómo se desarrollan las distintas operaciones, comprobando el cumplimiento de los estándares establecidos.	

Imagen			
Estrategia	Tácticas	Operación/Acciones	Equipo Técnico
<b>Reposicionamiento del ONS</b> <b>(Como organismo referente en salud y gestión del conocimiento)</b>  <b>Anclamiento</b>	1. Estudio actual de la situación. (Diagnóstico de percepción del ONS).	*Analizar los puntos en referencia al tema de imagen del ONS a reposicionar.  *Determinar puntos a fortalecer.	*Comité de comunicación estratégica.
	2. Campaña reposicionamiento del ONS.	*Diseñar campaña (aprovechando factor tecnológico y oportunidad política) Para fortalecer los segmentos: <b>Organizaciones sin ánimo de Lucro, Asociaciones y Seguridad Social.</b>  <b>Fase 1:</b> Relanzamiento sitio web, producción y distribución de medios de divulgación virtuales, con temas claves en salud y gestión mediática (Medios de comunicación local y nacional).  <b>Fase 2:</b> Reforzamiento de imagen corporativa (Brochure y piezas institucionales digitales enviadas a los segmentos).  <b>Fase 3:</b> Preproducción, producción y emisión de un programa de televisión - seis emisiones regionales y una nacional.	

		<p>*Preproducción, producción y emisión de otros medios institucionales (cuñas radiales, video institucional, videoclips, banco de imágenes por temática).</p> <p>* Realización de evento de lanzamiento de redes del conocimiento.</p>	
	3. Creación del manual de crisis.	<p>* Conformación del Comité de crisis de imagen.</p> <p>*Definición de los puntos críticos o posibles situaciones de crisis. (Tipos de crisis).</p> <p>*Definición de políticas en momentos de crisis.</p> <p>* Selección de voceros y capacitación.</p> <p>*Diseño del manual de comunicación de crisis (incluye estrategia de comunicación de crisis).</p> <p>*Socialización del manual de crisis.</p>	<p>*Comité de comunicación estratégica.</p> <p>*Gerente de la organización.</p> <p>* Gerente jurídico.</p> <p>*Gerente de Tecnología.</p>
	4. Diseño del plan de seguimiento y control.	<p>*Establecer un sistema de seguimiento que permita conocer cómo se desarrollan las distintas operaciones, comprobando el cumplimiento de los estándares establecidos.</p>	<p>*Comité de comunicación estratégica.</p>

	<p>5. Establecer escenarios de enlaces con audiencias claves (Decisores Gubernamentales)</p>	<p>*Presencia de Alta Dirección ONS en medios de comunicación del país. (Radio, Prensa y Televisión). De acuerdo a temas definidos.</p> <p>*Participación de la Alta Dirección en eventos externos en salud (campañas, congresos, salas de discusión y otros), logrando la presentación del ONS y socialización de su labor.</p>	
--	--	--	--

***Para este plan táctico se establecerá un presupuesto y un cronograma de acuerdo a lo establecido por el ONS.***

### 5.3.3.1 Diseño

El Plan táctico es el método a través del cual se ejecutará el Plan estratégico de comunicaciones del Observatorio Nacional de Salud, que contiene las táctica a seguir para el logro de la estrategia, las acciones para desarrollar dichas tácticas, es decir la operatividad y el equipo técnico involucrado para llevarlo a cabo.

El plan táctico del ONS está diseñado de la siguiente manera:

#### 1. Estrategia: Red de Aliados ( Franquiciamiento)

Como se mencionó en líneas anteriores, para la aplicación de la estrategia se adaptó el procedimiento propuesto por Joan Elías y José Mascaray (2003) y se tuvo en cuenta los siguientes aspectos para la formulación de las tácticas y acciones a plantear:

#### Tácticas:

1. **Conformación del Comité de Comunicación Estratégica (INS- ONS) (entes directivos de la coherencia comunicacional):** Para el ONS, se realizará la selección de profesionales de la comunicación del Instituto Nacional de Salud y el Observatorio Nacional de Salud, se realizarán sus funciones, su agenda de trabajo, diseño de indicadores de gestión, definición de líneas de trabajo y realización de la metodología para el monitoreo de opinión de la red de aliados.
  2. **Rediseño de Plataforma tecnológica y puesta en marcha:** Involucra rediseño y actualización de la plataforma tecnológica y su puesta en marcha. La importancia de este punto radica en la actualización de contenidos y la funcionalidad del sitio, como conducto efectivo de emisión de información veraz y actualizada.
- 
2. **Selección y consolidación de la red de aliados por temática:** en el caso del ONS con la consolidación de las redes del conocimiento se tiene contemplado identificar

aliados en dichas redes, a los cuales se les transmitirá el cómo hacer de la comunicación.

**3. Realizar manuales operativos:** aquí se tiene contemplado la elaboración de los manuales de implantación de la labor de los franquiciados, manual de estilo corporativo, un plan de formación y se hará la socialización de los mismos.

**4. Formalización del protocolo de funcionamiento:** en este aspecto se definen las políticas.

**5. Establecer un sistema de control:** se diseñarán los criterios de calidad, estándares de cumplimiento, índices de alerta e intervención y medidas correctoras a aplicar.

## **2. Estrategia de acercamiento (canales)**

Se adaptó el diseño de la estrategia de acuerdo a las necesidades del ONS de la siguiente manera:

- 1. Seleccionar los públicos para el envío de mensajes:** se revisan las bases de datos existentes y se definen aquí los públicos para envío de mensajes.
- 2. Definir el catálogo de necesidades:** revisar los intereses de información en particular y realizar un cronograma de publicaciones.
- 3. Definir el sistema de información y comunicación (plataforma mediática):** en este aspecto se realiza un inventario de medios de divulgación, se caracterizan y se valoran los medios existentes. Adicional se diseñan e implementan nuevos medios de divulgación y se consolida la red de conocimiento.
- 4. Establecer nuevos espacios informativos:** en este aspecto se implementan nuevos espacios informativos (ruedas de prensa ONS) como herramienta de información a medios de comunicación y se establece una frecuencia, a través de su cronograma de realización.
- 5. Posicionar y fortalecer el sistema de información:** diseño del proceso de producción y distribución de los medios de divulgación ONS, relanzamiento de los medios de divulgación del ONS (sitio web, eventos, medios impresos y digitales) y realización de la campaña de los medios de divulgación del ONS. (Utilización de

tecnología y redes del conocimiento). Adicional si se cuenta con redes sociales se sugiere hacer monitoreo de la marca con las siguientes herramientas:

### **Herramientas para monitoreo de redes sociales**

Dentro del plan táctico se sugiere implementar herramientas para monitorear redes sociales, las cuales servirán no solo para monitorear las menciones de la marca, sino las interacciones, alcances, popularidad e impacto de la marca, producto, servicio, programa, o lo que estemos promoviendo. Adicional a esto, servirá para conocer lo que las personas están hablando en internet de la organización. (Ojeda & Grandio Pérez, 2012).

### **Importancia de la presencia en red**

Según (Ojeda & Grandio Pérez, 2012) es la visibilidad o grado de exposición en la red, las herramientas permiten rastrear la web en búsqueda de un término asociado, producto, marca o institución y ofrecen un listado de las apariciones en las distintas plataformas de comunicación. Esto se hace a través de palabras clave. Para este fin se agrupan herramientas que permitan rastrear la web en busca de un término asociado a un producto, marca o institución y ofrece un listado de las apariciones en las distintas plataformas de comunicación.

A continuación, se sugieren algunas herramientas de acuerdo a los objetivos:

Objetivos	Herramientas a utilizar
Identificar a los seguidores a los cuales les interesan los temas referentes al sector de la salud pública.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IceRocket</li> <li>• Socialmention</li> <li>• Topsy</li> <li>• Foller.me</li> </ul>
Establecer términos de búsqueda referentes a salud más utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tweet Topic</li> <li>• Mentionmapp</li> </ul>
Conocer las menciones que se han hecho respecto a salud y a las cuentas del INS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IceRocket</li> <li>• Socialmention</li> <li>• Twitter Search</li> <li>• Topsy</li> <li>• Foller.me</li> </ul>
Hacer seguimiento a temas y publicaciones, menciones y cuentas de interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialmention</li> <li>• Google Alerts</li> <li>• HootSuite</li> <li>• Twitter Search</li> </ul>

Figura 9. Herramientas para monitoreo de marca en redes sociales.

Fuente: Ojeda y Grandío Pérez, 2012.

6. **Elaboración de un fichero de profesionales en comunicación:** lista de contactos profesionales a recurrir en caso de necesidad, clasificarlos y consolidar el fichero.
7. **Elaboración de procedimientos operativos:** diseño de los manuales operativos y socialización de los mismos, y socialización a los públicos del ONS.
8. **Revisión de marketing de servicio:** diseño de la logística del comité de comunicación estratégica, revisión de funciones y responsabilidades y socialización a los públicos.
9. **Fijación de estándares:** realización de estándares de servicio, (tiempos de respuesta a públicos, proceso de reclamaciones, proceso de gestión con medios de comunicación, etc. Y clasificación de la importancia de los estándares para priorizar.
10. **Seguimiento:** establecer un sistema de seguimiento para comprobar el cumplimiento de los estándares establecidos.

### 3. Estrategia de reposicionamiento de imagen (Anclamiento)

Se sugiere implementar los siguientes pasos:

1. **Estudio actual de la situación:** analizar los puntos en referencia al tema de imagen y reposicionamiento y determinar puntos a fortalecer
2. **Elaborar un plan:** en el caso del ONS será la campaña de reposicionamiento del ONS, que involucra acciones de diseño de la campaña, aprovechando el factor tecnológico y la oportunidad política). Se sugiere realizarlo por fases, en efecto, la **fase 1** estaría enfocada al relanzamiento del sitio web, producción de medios de divulgación virtuales, con temas claves en salud. Así mismo gestión mediática con medios locales y nacionales).

En cuanto a la **fase 2** estaría enfocada al reforzamiento de la imagen corporativa (*Brochure* y piezas institucionales digitales enviadas a los segmentos). La **fase 3** trataría la preproducción, producción y emisión de un programa de televisión – a nivel regional y nacional. Se tiene contemplado también la preproducción, producción y emisión de otros medios institucionales (cuñas radiales, video institucional, video clips, banco de imágenes por temática).

Uno de los aspectos importantes en esta fase es el evento de lanzamiento de la Red de conocimiento ONS, que permitirá la visibilización de la Red de conocimiento ante los medios y la comunidad en general.

3. **Creación del manual de crisis:** aquí se establece el comité de crisis de imagen, su accionar, sus políticas y se seleccionan los voceros. La acción también incluye el diseño del manual de crisis de imagen y su socialización.
4. **Diseño del plan de seguimiento y control:** comprobar el cumplimiento de los estándares establecidos, a través de una metodología de seguimiento que permita conocer cómo se desarrollan las distintas operaciones, comprobando el cumplimiento de los estándares establecidos.
5. **Establecer escenarios de enlaces de audiencias claves:** este punto se aplicará para el segmento decisores gubernamentales y trata acciones que desarrolle la alta

gerencia, en cuanto a su participación en espacios o eventos externos donde los miembros de este segmento participen (campañías, congresos, salas de discusión y otros), logrando la presentación del ONS y socializando su labor. De igual forma se propone la presencia en medios masivos de comunicación del país de acuerdo a temas definidos.

#### 5.4 Plan de mensajes y plan de medios (descripción de medios y acciones)

Plan de medios y mensajes			
Ejes	Públicos	Mensaje	Medios
Emisión de información	<p><b>*Medios de comunicación</b></p> <p><b>*Seguridad Social</b></p> <p><b>*Organizaciones sin ánimo de lucro</b></p>	<p>*Mensajes orientados a mostrar las ventajas de los productos (publicaciones del ONS) y servicios del ONS. Ejemplo:</p> <p><i><b>El observatorio Nacional de Salud genera y divulga publicaciones de interés y calidad, a partir del análisis de información en salud. Si deseas conocer más de nuestras publicaciones consulta nuestra página web <a href="http://www.INS.gov.co">www.INS.gov.co</a></b></i></p> <p>*Mensajes orientados a visibilizar la atención al usuario (Satisfacción de los públicos)</p> <p>*Mensajes orientados al trabajo colaborativo para generar conocimiento, a través de la consolidación de las redes del conocimiento del ONS.</p>	<p>*Masivos (Radio, televisión)</p> <p>*Internet (Correo electrónico).</p> <p>*Reuniones</p> <p>*Eventos</p>

Ejes	Públicos	Mensaje	Medios
Canales	<p>*Decisores Gubernamentales</p> <p>*Ciencia, Tecnología e Innovación</p> <p>*Medios de Comunicación</p> <p>*Asociaciones</p> <p>*Organizaciones sin Ánimo de Lucro</p> <p>*Seguridad Social</p>	<p>*Mensajes encaminados a incrementar el grado de conocimiento de los medios de divulgación del ONS entre sus públicos. Ejemplo:</p> <p><b><i>Los informes y artículos científicos que genera y divulga el Observatorio Nacional de Salud continúan garantizando -al público en general- que la ciencia sea más asequible.</i></b></p> <p>*Mensajes encaminados a visibilizar la importancia de la participación en las redes del conocimiento. Ejemplo:</p> <p><b><i>Con la consolidación de las redes del conocimiento seguimos dinamizando el diálogo y la participación</i></b></p> <p>*Mensajes encaminados a visibilizar el cumplimiento de expectativas de los públicos con información clara y oportuna, logrando una experiencia agradable con los mismos. Ejemplo:</p> <p><b><i>Nuestro compromiso es llegar a ustedes con información oportuna.</i></b></p>	<p>*Internet (Correo electrónico).</p> <p>*Medios impresos y/o digitales (Publicaciones e informes).</p> <p>*Página web</p> <p>*Foros</p> <p>*Línea de SQR</p>

Ejes	Públicos	Mensaje	Medios
Imagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Organizaciones sin Ánimo de Lucro.</li> <li>*Asociaciones</li> <li>*Seguridad Social</li> <li>*Decisores Gubernamentales</li> </ul>	<p>*Mensajes encaminados a incrementar el grado de entendimiento que tienen los públicos del ONS en cuanto a la descripción del ONS, su función y como fuente de información.</p> <p><b>Ejemplo:</b></p> <p><i>Trabajamos en conjunto con el Instituto Nacional de Salud para garantizar la generación y divulgación científica en salud como punto de referencia en el país.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Comunicación publicitaria en medios masivos (Radio, tv, prensa).</li> <li>*Internet (<i>Brochure</i> digital).</li> <li>*Piezas publicitarias. (<i>merchandising</i>).</li> <li>*Congresos.</li> <li>*Eventos.</li> <li>*Ruedas de prensa.</li> <li>*Redes sociales (Implementar herramientas para monitoreo de redes).</li> </ul>

Público Interno del ONS	Mensaje	Medios
<p><b>Público interno (Empleados)</b></p>	<p>*Mensaje encaminado a visibilizar la importancia del comité de comunicación estratégica.</p> <p><b>Ejemplo:</b></p> <p><i>Todos hacemos parte del mismo equipo, trabajamos por una comunicación efectiva y oportuna para el logro de nuestros objetivos: Comité de comunicación estratégica. (INS Y ONS)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Intranet</li> <li>*Boletín mensual (digital)</li> <li>*e-mail</li> <li>*Carteleras</li> <li>*Reuniones de grupo primario</li> <li>*Desayunos de trabajo</li> <li>*Comités</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia con base en las teorías de Andrés Aljure en el plan estratégico de comunicación (2015).

Este plan de mensajes y medios propuesto para el ONS, surge a partir de una identificación de las necesidades de los públicos de la entidad que quedaron plasmados como una postura en el Plan estratégico de comunicación, de dicha postura se diseñaron unos mensajes para cada eje analizado (emisión de información, canales e imagen) y se estudiaron los medios que serían los más indicados para los públicos del ONS.

## 5.5 Características y perfiles del equipo técnico

### 5.5.1 Características y perfiles del equipo técnico

Dentro del modelo y el Plan Estratégico de Comunicación del Observatorio Nacional de Salud (ONS), se tiene contemplado la incorporación y consolidación de un equipo de profesionales que conformarán el **Comité de Comunicación Estratégica** que será el ente directivo de coherencia comunicacional en el ONS, el cual estará conformado por profesionales de la comunicación tanto del INS como de esta dependencia. Por lo anterior, se sugiere que dicho comité tenga un representante de comunicación del INS y del ONS, que tengan el poder de decisión y autoridad en la materia. Así mismo, se sugiere que hagan parte del comité un diseñador, un ingeniero de sistemas y un desarrollador web o personal con disciplinas o habilidades relacionadas.

**Objetivo:** tener coherencia en relación con el actuar del ONS y del INS, sincronía en el discurso, monitoreo de la opinión, velar por la imagen corporativa de la entidad y de esta manera garantizar el éxito comunicacional.

### **Perfiles:**

#### **DirCom**

Distintos autores como Costa (sf) y Garrido (2003) coinciden en la necesidad de contar con un profesional responsable de la coordinación de las gestiones de comunicación en las organizaciones en el nivel de la alta dirección estratégica. Desde esta perspectiva, para Costa (sf) el Dircom tiene una misión estratégica en el plano comunicacional/relacional dentro de la estrategia general de la empresa y en los asuntos importantes. Adicional, orienta y supervisa las acciones institucionales y de comunicación de las diferentes Direcciones Generales o

Vicepresidencias. Es importante resaltar que su responsabilidad es directa sobre la imagen corporativa del ONS.

**Formación requerida:** profesional con conocimientos y experiencia en comunicación corporativa.

**Responsabilidades:**

1. Definir la política y la estrategia general de comunicación.
2. Conducir y reforzar el liderazgo del presidente.
3. Asistencia a las distintas direcciones generales como consultor en materia de comunicación.
4. Velar por la imagen, la filosofía y la identidad de la organización. (Aplicación de la imagen en diversas piezas publicitarias). Del mismo modo, deberá encargarse e interpretar estudios de imagen, notoriedad y notabilidad entre otros.
5. Diseñar planes de comunicación, de acuerdo a los objetivos estratégicos y objetivos anuales.
6. Formar parte del gabinete de crisis.
7. Diseñar el sistema de comunicación interna en función de la cultura organizacional.

Cabe recalcar que la función del Dircom se estableció teniendo en cuenta que para la efectividad del proceso de comunicaciones, esta disciplina debe ser parte del equipo de trabajo del ONS, pues en últimas será la persona que coordine todo el accionar en comunicaciones, y quien tomaría las riendas de la conformación del Comité de comunicación estratégica y velaría por el cumplimiento del mismo.

**Red aliados (Franquiados)**

Serán los encargados de replicar la información del ONS en las redes del conocimiento, tal y como se especifique en el manual de implementación propuesto en el plan táctico.

## Otros responsables

En el proceso se considera importante la participación del **Coordinador de redes del conocimiento**, quien será el encargado de acoplar las actividades en referencia a la puesta en marcha y sostenibilidad de dicha red.

Adicionalmente y como soporte a la plataforma tecnológica para interacción con el micrositio web, se tiene contemplado la incorporación de **un actor administrador un actor moderador**.

**Actor Administrador** quien será el encargado de acceder a todos los módulos del sistema que son importantes para el funcionamiento de la interfaz. Creará, activará, desactivará o eliminará módulos del micrositio, de acuerdo a los requerimientos del ONS.

**Actor moderador** quien generará contenidos para publicar en la página web, a fin de lograr mayor interés por parte de los usuarios en temas relacionados a la salud pública.

## 5.6 Estrategia global de imagen corporativa

El Dircom entre sus tareas tiene el rol de crear una cultura de comunicación en las instituciones y convencer con acciones a los directivos que a través de la gestión de la comunicación estratégica pueden lograr ser coherente con lo que dicen y hacen.

Es así como esta estrategia de la comunicación debe conocer todo sobre el proceso, desde las necesidades de comunicación, los públicos, el entorno, el conocimiento de las acciones y las características de la identidad.

Sobre las cuatro primeras ya se ha ahondado en los capítulos anteriores, aquí se dará un detalle de las características de la identidad del ONS.

### 5.6.1 *Identidad e imagen*

Una Estrategia de Comunicación se basa en un buen diagnóstico que identifique cómo la organización puede afrontar una necesidad, proyecto o situación que necesita de la comunicación organizacional para su gestión o apropiación (Pizzolante Negrón, 2003).

Para Pizzolante (2003) la función principal de la comunicación organizacional dentro de la organización / empresa es crear vínculos y significados que ayuden a la empresa y sus públicos a adaptarse a las necesidades de su contexto empresarial. Estas necesidades pueden identificarse y trabajarse cuando se tienen claros conceptos claves a la hora de manejar las comunicaciones; como por ejemplo, el concepto de identidad.

La identidad corporativa es la personalidad que se construye para sí misma un individuo o una organización de individuos. Es la forma como se hacen tangibles y se acercan los atributos y valores de una empresa a las diferentes audiencias que le rodean.

## ***Identidad***

Para el ONS se define bajo los parámetros: qué es el ONS, qué hace o para qué sirve lo que hace y dónde está el lugar de origen. El nombre de Observatorio Nacional de Salud, es el primer signo de identidad y será lo que perdurará. Según Costa (1995), la identidad es el ADN de la empresa y solo a partir del nombre se puede generar la estrategia de funcionamiento e imagen de cualquier empresa. Es dejar una huella de manera intencionada.

**Identidad verbal:** Observatorio Nacional de Salud

**Identidad visual:** Soporte gráfico, signos que comunicarán los caracteres propios del ONS.



**Identidad Objetual:** la personalidad formal que reconoce al ONS por su forma, estilo y estética. Se reflejará en los productos y objetos de uso del ONS que genera la empresa para presentar su accionar. (Brochure y otras piezas comunicativas)



## ¿QUÉ HACEMOS?

En el Observatorio Nacional de Salud, **generamos evidencia para informar la toma de decisiones y orientar la formulación de políticas en salud del país**, con base en modelos de análisis que integran **la información epidemiológica de los eventos de interés en salud pública**.

Identificamos las brechas de conocimiento que requieren la formulación de proyectos de investigación y articulamos a los actores en salud del país en **redes del conocimiento**.

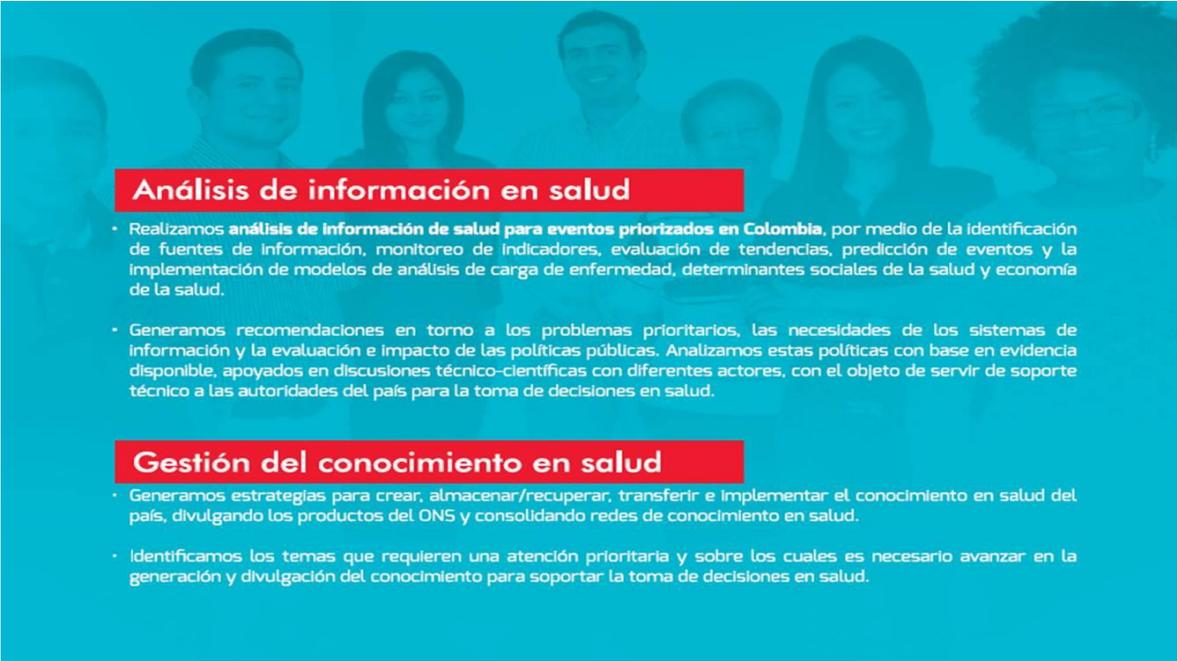


### Misión

Somos una dirección del Instituto Nacional de Salud que realiza el análisis de la información y de los indicadores relevantes en salud pública de manera sistemática y continua, generando y divulgando evidencia para informar la toma de decisiones, el análisis y la formulación de políticas públicas que impactan positivamente en la salud de la población colombiana.

### Visión

En el 2021 seremos el **observatorio nacional de referencia** para informar la toma de decisiones en salud pública del país. Líderes en la gestión del conocimiento con la implementación de modelos de análisis de carga de enfermedad y determinantes sociales, y la consolidación de las **redes del conocimiento en salud**.

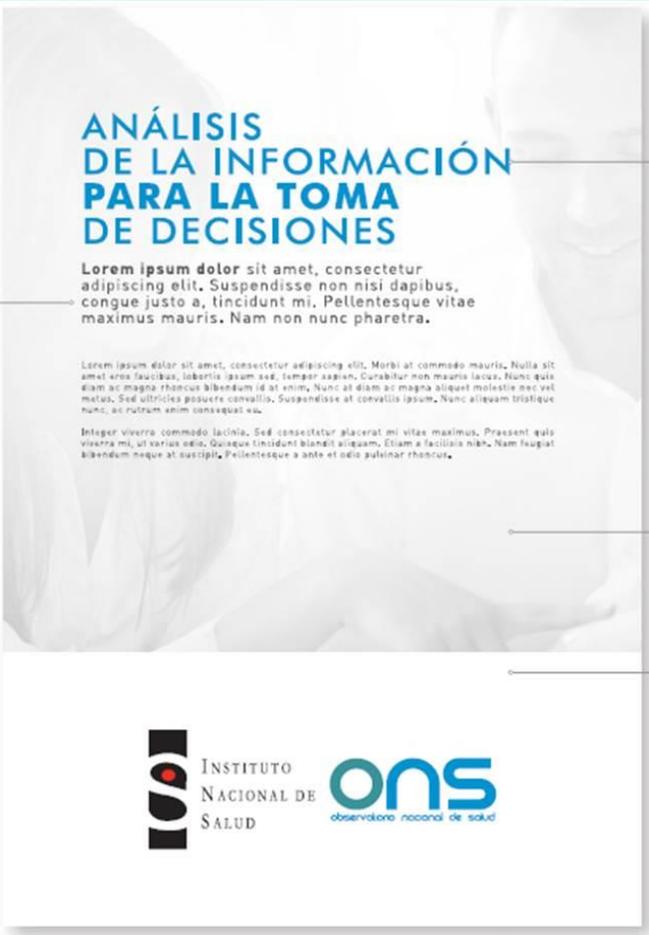


## Análisis de información en salud

- Realizamos **análisis de información de salud para eventos prioritizados en Colombia**, por medio de la identificación de fuentes de información, monitoreo de indicadores, evaluación de tendencias, predicción de eventos y la implementación de modelos de análisis de carga de enfermedad, determinantes sociales de la salud y economía de la salud.
- Generamos recomendaciones en torno a los problemas prioritarios, las necesidades de los sistemas de información y la evaluación e impacto de las políticas públicas. Analizamos estas políticas con base en evidencia disponible, apoyados en discusiones técnico-científicas con diferentes actores, con el objeto de servir de soporte técnico a las autoridades del país para la toma de decisiones en salud.

## Gestión del conocimiento en salud

- Generamos estrategias para crear, almacenar/recuperar, transferir e implementar el conocimiento en salud del país, divulgando los productos del DNS y consolidando redes de conocimiento en salud.
- Identificamos los temas que requieren una atención prioritaria y sobre los cuales es necesario avanzar en la generación y divulgación del conocimiento para soportar la toma de decisiones en salud.



## ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Suspendisse non nisi dapibus, congue justo a, tincidunt mi. Pellentesque vitae maximus mauris. Nam non nunc pharetra.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Morbi ut commodo mauris. Nulla sit amet eros faucibus, lobortis ipsum sed, tempus sapien. Curabitur non mauris lacus. Nunc quis diam ac magna rhoncus bibendum id at enim. Nunc at diam ac magna aliquet molestie nec vel metus. Sed ultricies posuere convallis. Suspendisse at convallis ipsum. Nunc aliquam tristique nunc, ac pultrum enim consequat eu.

Integer viverra commodo lacinia. Sed consectetur placerat mi vitae maximus. Praesent quis viverra mi, ut varius odio. Quisque tincidunt blandit aliquam. Etiam a facilisis nisi. Nam feugiat bibendum neque at suscipit. Pellentesque a ante et odio pulvinar rhoncus.



INSTITUTO  
NACIONAL DE  
SALUD

ons  
observatorio nacional de salud

## Objetivo Estratégico

Gestionar el conocimiento sobre la situación de salud de la población colombiana, con el fin de informar la toma de decisiones, el análisis y la formulación de políticas públicas en salud.

## Nuestros Servicios

- **Análisis** de los factores de riesgo y determinantes sociales de la salud.
- **Monitoreo** de indicadores de salud pública.
- **Diseño** de modelos de análisis y evaluación de tendencias y predicción de eventos.
- **Análisis** de políticas públicas.
- **Gestión del conocimiento** en salud.
- **Información** para la toma de decisiones.
- **Conformación** de redes de conocimiento en salud.
- **Desarrollo** y asesoría en proyectos de investigación.
- **Comunicación** de la ciencia.
- **Actividades de capacitación** y apoyo en la formación del recurso humano en ciencia, tecnología e innovación en salud.

## Nuestros Productos

**Publicaciones:** Informes, boletines, infografías, artículos científicos y series documentales.



# ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES

El Observatorio Nacional de Salud genera evidencia para apoyar la toma de decisiones en salud del país, liderando la gestión del conocimiento en salud.

Acceda a todas nuestras publicaciones desde su dispositivo móvil



### OBSERVATORIO NACIONAL DE SALUD

Somos una Dirección del INSTITUTO NACIONAL DE SALUD entidad adscrita al Ministerio de Salud y Protección Social

Avenida calle 26 No. 51-20 - Zona 6 CAN. Bogotá, D.C.  
Tel: (+571) 220 7700 - Fax: (+571) 220 0901  
Línea Gratuita: 018000113400

**Contáctenos:** Extensión 1389  
Horario de Atención: Lunes a Viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.  
ons@ins.gov.co  
www.ins.gov.co



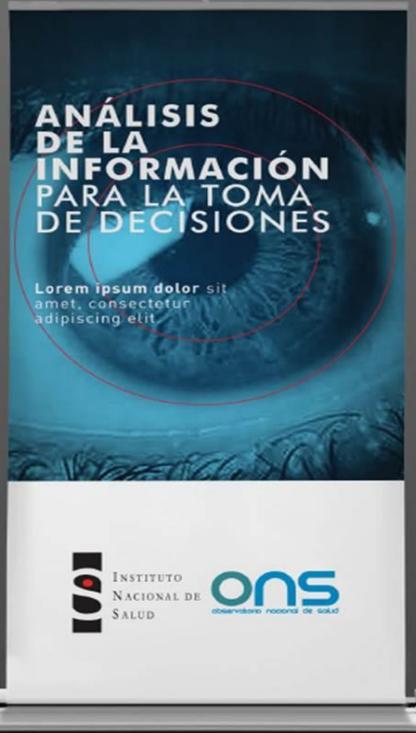


INSTITUTO  
NACIONAL DE  
SALUD

**ons**  
observatorio nacional de salud

## Pendón

PENDÓN  
INSTITUCIONAL



## Backing



**Imagen:** será el proceso de implantación de la identidad corporativa del ONS. La imagen está ligada al nombre.

**Imagen ideal:** será la identidad que quiere proyectar el ONS, su cara hacia el mundo. Se definen los atributos de la marca y cuáles son los significados por los que se quiere que sean reconocidos, recordados y diferenciados.

**Atributos de la marca ONS:** Dependencia que analiza la información en salud en Colombia para la toma de decisiones y gestión de conocimiento en salud.

**Imagen Real:** es la percepción actual que tienen los públicos del ONS. Este análisis se logró del diagnóstico de percepción de imagen del ONS donde se determinó la imagen objetiva y subjetiva existente.

La percepción de imagen del ONS en sus públicos de acuerdo al diagnóstico de percepción es que el ONS es una dependencia del Instituto Nacional de Salud que analiza la situación de salud del país y algunos segmentos lo consideran un referente en salud. Cabe recalcar que esta última en los segmentos organizaciones sin ánimo de lucro, asociaciones y seguridad social, tienen falencias en este aspecto y por ello se plantearon acciones para mitigar la debilidad.

**Imagen Estratégica:** acciones que se formulan para evolucionar de la imagen real a la ideal. Formulación de acciones estratégicas que permitan posicionar a la organización con los atributos y la identidad definida.

Esta labor de imagen corporativa irá de la mano con la estrategia de Anclamiento del Plan Estratégico de Comunicaciones que corresponde al eje de imagen. Las acciones desarrolladas allí se fusionarán con lo planteado en este punto.

La marca se ha vinculado siempre con el sentimiento de identidad. Es el referente visual de la identidad de una empresa. Es la materialización de la imagen que se tiene como referente de lo que representa.

**Marca:** la marca para el ONS será el signo que lo diferenciará en el mercado, lo identificará en su contexto, informará el mensaje y cumplirá también una función persuasiva de inducir al público.



## Capítulo 6. Metodología para la evaluación y control

### (Seguimiento y evaluación)

#### 6.1 Mecanismos de monitoreo y evaluación

Una vez que el proceso de aplicación del Plan Estratégico de Comunicaciones del ONS empiece a ser efectivo, se recomienda la siguiente metodología de seguimiento y evaluación y control.

La metodología que se presenta a continuación, está planteada para los grandes ejes de la comunicación que se han manejado hasta hoy: Emisión de información, canales e imagen.

#### **Seguimiento:**

El seguimiento se realizará de acuerdo a los objetivos de comunicación señalados en las 3 estrategias y estará encaminadas a medir:

#### ***Emisión de información***

#### **Indicadores de gestión:**

\*Número de correos enviados a los públicos con información.

\*Número de menciones del ONS en la red.

\*Número de quejas y reclamos a solicitudes.

\*Número de expertos a formar.

**Indicadores de impacto:**

\*Porcentaje de satisfacción alcanzado en un plazo de x tiempo.

***Canales*****Indicadores de gestión:**

\*Número de publicaciones impresas enviadas a los públicos.

\*Número de correos enviados a los públicos con información del ONS.

\*Número de visitas y registros al sitio web del ONS.

**Indicadores de impacto:**

\*Aumento del porcentaje del grado de entendimiento del ONS en los segmentos mencionados. (Aplicación de una encuesta de percepción).

\*Porcentaje del incremento del conocimiento de los medios de divulgación del ONS (Aplicación de encuesta).

***Imagen*****Indicadores de gestión:**

\*Número de políticas formuladas e implementadas.

**Indicadores de impacto:**

\*Aumento del porcentaje del grado de entendimiento del ONS en los segmentos mencionados. (Aplicación de una encuesta de percepción).

\*Porcentaje de la popularidad alcanzada en la red.

Estos indicadores fueron ya establecidos primariamente en la matriz del Plan estratégico de comunicaciones.

### **Evaluación:**

En cuanto a los mecanismos de evaluación se sugieren los siguientes:

- ✓ **Grupos focales y/o comité de comunicaciones:** con actores expertos en el tema del Instituto Nacional de Salud INS y el ONS (conocimientos, actitudes y prácticas sobre los resultados de la intervención en comunicación.)

Indicadores: Grado de conocimiento sobre los temas abordados en esta estrategia

- Actitudes favorables/desfavorables sobre el trabajo del ONS
- Percepción acerca de la información recibida
- Uso y apropiación de la información recibida.

- ✓ **Encuestas:** aplicada a los 6 segmentos que hacen parte del público del ONS (Conocimientos, actitudes y prácticas sobre los resultados de la intervención en información y comunicación).

Indicadores:

- Acceso a la información.
- Calidad de la información.
- Comprensión de la información ofrecida.
- Uso de la información ofrecida.
- Conocimiento de los medios de divulgación
- Grado de entendimiento (marca, función y referente en salud)
- Percepción y actitud hacia el ONS funciones y resultados de gestión.

-Monitoreo digital sobre el uso de los servicios y productos del ONS.

✓ **Observaciones :** Sobre los servicios y productos que brinda a la población

Indicadores:

- Acceso a la información
- Calidad de la información ofrecida
- Calidad y calidez de la atención prestada a sus segmentos
- Funcionamiento del sistema de información

✓ **Análisis documental:** a los materiales comunicacionales e informativos producidos por el ONS

Indicadores:

- Calidad de la información ofrecida
- Lenguajes y formatos
- Calidad de la producción de materiales
- Seguimiento y evaluación sobre los resultados e impactos de los mensajes y los materiales difundidos.

Las evaluaciones parciales serna trimestrales después de concluido cada uno de ellos, pero así mismo deberán ser semestrales y anuales.

La evaluación final se realizará el último mes del año, una vez concluida la aplicación de esta propuesta estratégica.

## Capítulo 7. Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

El objetivo de este documento fue diseñar un modelo de comunicación para el posicionamiento del ONS, bajo los estándares de Presidencia de la República, Ministerio de Salud, Gobierno en Línea y el Plan de Comunicación Estratégica del INS.

Para el diseño del modelo fue necesario un proceso que inició con identificar, caracterizar (perfilar) y jerarquizar los públicos del ONS, se priorizaron sus intereses de información y líneas de trabajo. Posterior a esto, se aplicó un instrumento (encuesta) que indagó sobre las necesidades de cada segmento en cuanto a emisión de información, canales e imagen. En este sentido se hizo un análisis a los resultados con un diagnóstico (DOFA) y a partir del cruce del mismo fue que surgieron las acciones que se plantearon en el Plan Estratégico de Comunicación.

El modelo de comunicación propuesto para el ONS abarca teorías de la comunicación que de una u otra manera identifican la labor del ONS, entre ellas se destacan: comunicación organizacional, comunicación pública, comunicación científica, comunicación para la gestión del conocimiento como un camino a la apropiación social del conocimiento y comunicación participativa o para el cambio social en salud. Todo esto, enmarcado en un modelo en red, con un esquema circular en donde los flujos de información son de doble vía, lo que hace posible el diálogo entre los públicos, Adicional a esto, para la creación de dicho modelo, se tuvo en cuenta la paleta de colores institucionales, a fin de garantizar una concordancia de imagen.

En cuanto a las plataformas que se proponen en el modelo, su finalidad es utilizarlas de acuerdo al manejo de la comunicación en el Observatorio Nacional de Salud: intranet para el manejo interno de la comunicación en el ONS, Extranet para una colaboración entre ONS y el INS; en la red corporativa y de conocimiento se evidenciará la colaboración y la cooperación, a través de la acción conjunta en la red del conocimiento por medio de aliados. Internet servirá para que el público en general se informe de la labor del ONS, sus publicaciones, etc., por medio

de la página web, correo electrónico, entre otros, y es aquí donde se logra la apropiación social del conocimiento con la comunidad en general.

El plan de comunicación estratégica servirá en el ONS para llegar a sus públicos identificados, de acuerdo al análisis realizado (DOFA), lo cual facilitará el éxito del cumplimiento de los objetivos.

Las estrategias propuestas: Franquiciamiento, Acercamiento y Anclamiento fueron escogidas de acuerdo a un estudio minucioso que buscan dar respuesta a las necesidades de sus públicos, y que por medio de cada una se logre el cumplimiento de los objetivos de comunicación.

Es importante recordar que la estrategia de Franquiciamiento servirá en el eje de emisión de información y que a través de la red de aliados se podrá transferir la información profesionalmente al resto de personas que conforman la red. Por su parte, la estrategia de Acercamiento se trabajó en el eje de canales para garantizar que la información producida en el ONS llegue a su destino en buenas condiciones y en el momento preciso, esto en función de mejorar la frecuencia en el envío de información con una buena logística de distribución y lograr incrementar el grado de conocimiento de los medios de divulgación del ONS entre sus públicos. Finalmente, la estrategia de Anclamiento que se propuso para el eje de imagen busca reforzar el posicionamiento del ONS en sus segmentos y dejar una base sólida para estar preparados en un caso de crisis de imagen.

Sin duda, la importancia del Plan Estratégico de Comunicación y del modelo como una apuesta estratégica por mejorar la gestión de información, canales e imagen con los públicos del ONS y fortalecer la imagen institucional, así como las relaciones de cara a un propósito en común, en donde es más probable generar transformaciones sociales en materia de salud.

## Recomendaciones

Teniendo en cuenta, que las oportunidades principales del entorno de acuerdo al diagnóstico de comunicación están relacionadas con el factor tecnológico y el factor político, se recomienda hacer utilidad de estos dos aspectos para fortalecer la labor que desarrolla el ONS. Es decir, diseñar y poner en marcha acciones que involucren el uso de la tecnología, como el rediseño de su sitio web, la creación de herramientas virtuales de comunicación, redes sociales y aprovechar y generar espacios de participación con los Decisores Gubernamentales.

Una vez ejecutado el Plan Estratégico de Comunicación se debe hacer un seguimiento al logro de los objetivos de comunicación, lo cual se verifica a través de los indicadores de gestión como de impacto.

Es importante establecer porcentajes y plazos de tiempos a los objetivos de comunicación, los cuales se encuentran en el Plan Estratégico de Comunicación, puesto que de ellos dependerá la medición.

Los mecanismos de control se aplican durante la ejecución del plan táctico y se sugiere ir verificando si se requieren ajustes en la implementación del Plan estratégico de comunicación, con el fin de lograr los objetivos.

Es importante que las redes del conocimiento no solo se consoliden sino que se sostengan en el tiempo, para que el proceso de comunicación no se rompa, cumpla su finalidad y logre la apropiación social del conocimiento, en donde se vean transformaciones y cambios con hábitos saludables en la población colombiana, todo esto será posible si además hay una acción colectiva, coordinada y cohesionada de sus públicos claves que son los Decisores Gubernamentales.

El Plan y el modelo es solo el comienzo en el que se fija un punto de inicio y uno de llegada, y se requiere cierta flexibilidad por cuanto se presentarán imprevistos que impliquen modificaciones pero conservando claro el norte: la apropiación social del conocimiento a partir

de la inclusión de sus públicos con la acción colectiva, el diálogo, la cooperación, todos estos aspectos se reflejarán indirectamente en cambios en la comunidad.

El plan Estratégico de Comunicación también se debe ajustar a las necesidades propias de las regiones del país y ello implicaría precisar algunos medios que puedan resultar más eficaces en una región que en otra. El perfil de los públicos o de las problemáticas de salud de una región es diferente, este proyecto es nacional que debe obedecer a una mirada amplia del país y no limitada a una sola región.

Es por todo lo anterior que se recomienda la aplicación y seguimiento del Plan Estratégico de comunicación, que cobre vida y que pese a ser un camino largo, requiere continuidad y voluntad política para alcanzar resultados a corto, mediano y largo plazo.

## Bibliografía

- Alegría, C. (1994). Modelos de Comunicación en Relaciones Públicas. *Diálogos de Comunicación*.
- Aljure Saab, A. (2015). *El Plan Estratégico de Comunicación*. Bogotá: UOC.
- Arévalo, J. (2014). *Comunicación científica y edición alternativa. Visibilidad y fuentes de información en ByD*. Recuperado el 15 de mayo de 2015, de <http://eprints.rclis.org/>. Obtenido de Visibilidad y fuentes de información en ByD. : <http://eprints.rclis.org/>
- Arribas, A. (2005). *Razón y Palabra*. Obtenido de Intranet para la gestión del conocimiento y la comunicación interna: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n48/aarribas.html>
- CACTUS. (2014). *Comunicación y apropiación social del conocimiento en salud en Santander*. Recuperado el 24 de mayo de 2015, de [http://cactus.saludsantander.gov.co/novedades/27#.VWJKZk9\\_Oko](http://cactus.saludsantander.gov.co/novedades/27#.VWJKZk9_Oko)
- Capriotti, p. P. (2009). *Branding Corporativo*. Chile.
- Chiavenato. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Colciencias. (20 de marzo de 2010). *Colciencias*. Recuperado el 8 de mayo de 2015, de [http://www.colciencias.gov.co/programa\\_estrategia/apropiacion-social-del-conocimiento](http://www.colciencias.gov.co/programa_estrategia/apropiacion-social-del-conocimiento)
- Costa, J. (1995). *Comunicación Corporativa y Revolución de los servicios*. Madrid.
- Costa, J. (s.f). *Dircom on-line*.
- Digital Csic. (2002). Investigación sobre la Comunicación Científica. Un enfoque Multidisciplinario. México: Universidad Autónoma de México.
- Fernández, C. C. (6 de 08 de 1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas. Recuperado el 8 de 05 de 2015, de [www.gestiopolis.com/conceptos-de-comunicacion-organizacional/](http://www.gestiopolis.com/conceptos-de-comunicacion-organizacional/)
- Fuentes, M. (1999). *Internet, Intranets, Extranets, ¿Son importantes en la empresa periodística?* Obtenido de <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/multidoc/multidoc/revista/cuad6-7/eulalia.htm>
- Fuentes, S. (2009). *Master Dircom*. Barcelona - España.
- Joan, E., & Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación Interna. La intracomunicación*. Barcelona: Ediciones gestión 2000.
- Gobierno en Línea. (Noviembre de 2011). *Ministerio de Tecnologías de la Información y las comunicaciones*. Obtenido de [http://programa.gobiernoenlinea.gov.co/apc-aa-files/95b812a35a0c0464a79ffcca30f15508/guia\\_de\\_caracterizacion3.p](http://programa.gobiernoenlinea.gov.co/apc-aa-files/95b812a35a0c0464a79ffcca30f15508/guia_de_caracterizacion3.p)

- Martín-Barbero, J., & Rey, G. (1999). La formación del campo de estudios de Comunicación en Colombia. *Revista de Estudios Sociales*.
- Mosquera, M. (2003). *www.portalcomunicación.com*. Obtenido de [http://www.portalcomunicacion.com/obregon/pdf/Mosquera\\_2003.pdf](http://www.portalcomunicacion.com/obregon/pdf/Mosquera_2003.pdf)
- Ojeda, M., & Grandio Pérez, M. d. (2012). *Estrategias de comunicación en redes sociales*. Ed. Gedisa.
- Olamendi, G. (s.f). *Observatorio de Calidad de la atención en salud*. Recuperado el 20 de mayo de 2015, de Ministerio de la protección social: <http://mps1.minproteccionsocial.gov.co/evtmedica/linea%203.3/1.2tipos.html>
- Pizzolante Negrón, Í. (2003). *La ingeniería de la imagen*. Medellín: Zuluaga.
- RAE. (s.f.).
- Rodríguez Guerra, I. (17 de Febrero de 2005). *Teorías de la Comunicación Organizacional*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>
- Salaverría, R. (2008). *Redacción Periodística en Internet*. Navarra- España: Universidad de Navarra.
- Sánchez Zuluaga , U. H. (2006). *Modelos y Esquemas de Comunicación*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Sánchez Zuluaga, U. H., Botero Montoya, L. H., & Giraldo Dávila, A. F. (2012). *Modelo de comunicación digital*. Medellín: Sello editorial Universidad de Medellín.
- Sánchez, U. H. (2007). *Modelos y Esquemas de comunicación*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Sivira, O. (16 de julio de 2014). *slideshare*. Recuperado el 8 de mayo de 2015, de <http://es.slideshare.net/oscarcitoSivira/capitulo-3-37064485>
- Stellato, F. (s.f). Mapas de comunicación. *Revista DIRCOM*, 48.
- UNAL. (s.f). *UNAL*. Recuperado el 09 de mayo de 2015, de [www.virtual.unal.edu.co](http://www.virtual.unal.edu.co)
- Universidad Autónoma de Occidente. (2006. P17-18.). *Memorias IV Simposio Latinoamericano de comunicación organizacional. Comunicación para la productividad*. Cali.
- Universidad de Antioquia. (2013). *UDEA*. Recuperado el 19 de mayo de 2015, de <http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaInvestigacion/InformacionGeneral/sistemaUniversitarioInvestigacion%20n%20autoevaluacion/TEMA5-Portal.pdf>