

**La comunicación estratégica interna como principal articulador en el funcionamiento
la Secretaría General del Parlamento Andino**

Presentado por:

Molina Estupiñán Lisci Alexandra

Prieto Amaya Diana Carolina

Ramírez Manrique Kevin Darío

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Especialización de Comunicación Estratégica para las Organizaciones

Tutora: Orozco Aura Patricia

Bogotá, Cundinamarca, Colombia.

Agradecimientos

A Dios, quien nos dio la vida, la fortaleza de superar todo lo que se nos ha presentado a lo largo del camino, a seguir sumando conocimientos en la vida y a crecer tanto como personas y profesionales. Además, por poner a las personas correctas en los momentos más importantes de nuestro crecimiento.

A nuestras familias, que han sido siempre el motor que impulsa nuestros sueños y esperanzas, quienes siempre han estado con nosotros en este proceso, en las noches más difíciles durante largas horas de estudio. Siempre han sido parte fundamental de nuestra vida. Hoy que concluimos nuestros estudios, les dedicamos a ustedes este logro, amados padres, como una meta más conquistada.

A nuestra tutora Aura Patricia Orozco, sin usted y sus virtudes, su paciencia y constancia de este trabajo no hubiésemos logrado articular nuestros conocimientos con la experiencia en el organismo. Sus consejos se compenetraron con nuestro conocimiento y se fortalecieron con el esfuerzo y la dedicación para esta presentación.

A la facultad de Ciencias de la Comunicación y a los docentes por abrirnos a la posibilidad de aplicar los conocimientos recibidos en el aula de clase y su aplicabilidad a nuestra vida laboral.

Al secretario general del Parlamento Andino, doctor Eduardo Chilibingua Mazón, quien nos permitió hacer este trabajo de investigación e indagación, por darnos su total disposición y brindarnos la atención e información necesaria.

A todas las personas externas que hicieron parte brindándonos su tiempo y dedicación en la preparación de este documento, sin ustedes y su ayuda no habría sido posible llevar este logro a donde está.

Resumen del proyecto

El Parlamento Andino es el órgano supranacional y democrático del Sistema Andino de Integración-SAI, integrado por Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador y Perú; tiene como sus principales atribuciones, definidas en el artículo 43 del Acuerdo de Cartagena: la armonización legislativa, el fomento de la participación ciudadana en el proceso de integración, el control político y el fortalecimiento de la integración. De esta manera, desde el año 2014 iniciaron una nueva etapa de gestión, caracterizada por el cumplimiento eficiente de las misiones y por el respaldo a la agenda de los gobiernos de los países miembros.

La sede central del Parlamento Andino se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, Colombia y cuenta con 52 trabajadores entre funcionarios y contratistas, los cuales brindan apoyo técnico y profesional a las y los parlamentarios andinos en el cumplimiento de la misión institucional.

Teniendo en cuenta que la comunicación es un eje transversal en el adecuado desarrollo en las organizaciones como en cualquier contexto, se presentan procesos comunicativos. Los medios y los canales de comunicación son instrumentos que permiten facilitar el proceso, pero no son el fin principal, es por esta razón que se es necesario generar un diagnóstico, conocer el estado actual de la organización desde la comunicación, es relevante entender las diferentes dinámicas en cuanto a las relaciones entre los trabajadores y así, empezar a generar lazos que permitan desempeñar una función desde las dinámicas comunicativas.

“Comunicar no es informar” (Dominique Wolton) (Villegas, 2020) no podemos pensar en la comunicación como un acto individual, los procesos comunicativos se generan desde el relacionamiento con las demás personas y el entendimiento de los diferentes contextos sociales, políticos y culturales, entre otros; es ahí en donde generamos una construcción de sentidos conjuntos.

“Teniendo claro que hemos crecido en una sociedad históricamente clasista, regionalista y racista, es decir históricamente dividida (...) ¿Qué herramientas de comunicación habremos llegado a construir? ¿Cuál es el vínculo que hemos tejido entre todos y cuál es el título con el que este se valida?” (Figuroa, 2020), nos encontramos en un país en donde se nos complica entender al otro, no pensamos en un bien general, nos limitamos a la típica

reflexión del “primero yo, segundo yo y tercero yo” el sentir del otro no es nuestro sentir, en ese punto se rompe todo proceso comunicativo.

Es de vital importancia comprender el concepto de que no todos pensamos ni sentimos de la misma manera, es ahí en donde el comunicador estratégico debe aplicar sus habilidades para identificar necesidades, conocer diferentes percepciones, analizar fortalezas y debilidades, además de generar confianza entre los trabajadores y la organización.

Es entonces que este proceso desde la academia, desde la experiencia y desde todas las perspectivas de la vida, nos han permitido tener una visión más clara sobre el concepto de comunicación y cómo este influye en todos los espacios de interacción; entender que la comunicación es la construcción de sentidos, a partir de una escucha activa, es saber que no existen verdades absolutas, es relacionarse con el otro y comprender las diferentes posturas, pensamientos e ideologías; el sentido de la comunicación es percibir sentimientos, emociones, es ponerse en los zapatos del otro, la comunicación es conversar y participar.

Palabras Claves

Procesos organizacionales, clima organizacional, liderazgo, y comunicación estratégica.

Índice de contenido

Agradecimientos	1
Resumen del proyecto	2
Palabras Claves.....	3
Índice de contenido.....	4
Índice de tablas	7
Índice de gráficas.....	8
Índice de ilustraciones	9
Objetivo general	10
Objetivos específicos.....	10
Diseño metodológico.....	10
Tipo de estudio	12
Ejercicio de observación.....	12
Encuesta de percepción.....	15
Entrevistas aplicadas.....	26
Análisis de datos	29
Contexto.....	30
Organización.....	30
Historia.....	30
Tipo de organización (sector al que pertenece).....	36
Estructura organizacional.....	37
Entorno.....	37
Comunicación	38
Sociograma.....	39
Problema, necesidad u oportunidad.....	40
Pregunta orientadora inicial	40
Problema	40
Antecedentes del problema.....	42
Conceptuales	42
Prácticos	45
Categorización.....	46
Procesos organizacionales	46

Clima organizacional	47
Liderazgo	48
Comunicación estratégica	48
Resultados.....	49
Barreras en la interacción.....	49
Temor a la exposición.....	50
Los problemas salen a la luz	50
Transformación organizacional	51
Plan de comunicación estratégica (PECO).....	52
Infografía síntesis del PECO.....	53
Consultoría en Comunicación Estratégica.....	54
Objetivo general.....	54
Públicos.....	54
Estrategia 1: Conversemos para entendernos	54
Objetivo.....	54
Táctica.....	54
Actividades	54
Canales:.....	57
Indicadores.....	57
Estrategia 2: Red Andina de Líderes y de Equipos	57
Objetivo.....	57
Tácticas	57
Actividades	58
Indicadores.....	61
Estrategia 3: Nuestras fronteras, acuerdos bilaterales	61
Objetivo.....	61
Táctica.....	62
Actividades	62
Indicadores.....	66
Estrategia 4: SanaMente, comunicación asertiva	66
Objetivo.....	66
Táctica.....	66

Actividades	66
Indicadores.....	69
Gestión del cambio.....	69
Cronograma	70
Presupuesto.....	71
Conclusiones.....	71
Bibliografía.....	73
Anexos	76
Acrónimos.....	76
Complejidad del relacionamiento interno.....	77
Matriz de prediagnóstico comunicativo.....	77
Matriz de realidad comunicativa.....	92

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de organización de la información.....	14
Tabla 2. Encuesta condiciones laborales.	21
Tabla 3. Encuesta de satisfacción y comunicación en el entorno laboral.....	22
Tabla 4. Encuesta de condiciones físicas y ambientales de trabajo.....	23
Tabla 5. Matriz de información de entrevistas.	29
Tabla 6. Matriz de prediagnóstico comunicativo.	92
Tabla 7. Matriz de realidad comunicativa.	95

Índice de gráficas

Gráfica 1. Rango de edad	16
Gráfica 2. Género	17
Gráfica 3. Grupo étnico	17
Gráfica 4. Rango salarial	18
Gráfica 5. Estrato socioeconómico.....	18
Gráfica 6. Educación formal.....	19
Gráfica 7. Tiempo laborado en el Parlamento Andino	20
Gráfica 8. Objetivos institucionales.....	20
Gráfica 9. Condiciones laborales de trabajo.	22
Gráfica 10. Satisfacción y comunicación en el entorno laboral	23
Gráfica 11. Las condiciones físicas y ambientales de trabajo son adecuadas	24

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Análisis de datos obtenidos.	30
Ilustración 2. Línea de tiempo Parlamento Andino, tomada de archivo Secretaría General	35
Ilustración 3. Organigrama Secretaría General. Tomado de archivo del Parlamento Andino.	37
Ilustración 4. Análisis PESTEL.....	38
Ilustración 5. Sociograma.....	40
Ilustración 6. Análisis DOFA.	41
Ilustración 7. Árbol de problemas	42
Ilustración 8. Infografía PECO.....	53
Ilustración 9. Invitación a las mesas de trabajo.	55
Ilustración 10. Invitación a café y postres.	56
Ilustración 11. Lista de chequeo.....	60
Ilustración 12. Invitación y agenda para taller práctico.....	63
Ilustración 13. Participantes del primer taller.....	64
Ilustración 14. Comic de invitación.....	65
Ilustración 15. Banner para difusión virtual.	67
Ilustración 16. Separa libros.	68
Ilustración 17. Cronograma de ejecución del PECO.....	70
Ilustración 18. Presupuesto del PECO.....	71
Ilustración 19. Complejidad del relacionamiento interno.	77

Objetivo general

Contribuir al logro de la eficiencia en los procesos transversales del organismo supranacional mediante una estrategia comunicacional que permita la articulación entre los actores de la Secretaría General del Parlamento Andino.

Objetivos específicos

1. Conocer el funcionamiento y los procesos internos de la Secretaría General del Parlamento Andino.
2. Analizar la situación de la comunicación interna en la Secretaría General del Parlamento Andino.
3. Fortalecer los procesos internos de la Secretaría General del Parlamento Andino mediante la formulación de un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional.

Diseño metodológico

Inicialmente se realizó un estudio riguroso para conocer el contexto general de la organización; su historia, hitos y estructura organizacional. Posteriormente, se estructuró un cronograma para el desarrollo de cada una de las actividades que ejecutaría el equipo; se establecieron las técnicas de recolección de información (observación, encuesta de percepción y entrevistas).

Por lo anterior, se llevó a cabo la estrategia de observación, en esta se pudieron identificar datos referentes a los procesos de interacción y de comunicación, así como, las relaciones laborales, el modelo de trabajo y las incidencias de la infraestructura de la oficina central en la articulación de los procesos.

Teniendo en cuenta la información recolectada de la técnica de observación, se estructuró una encuesta de percepción, en donde se incluyeron preguntas que permitieron hacer un mapeo de actores, conocer su satisfacción y sus procesos comunicativos en el entorno laboral; nivel de conocimiento en los métodos de direccionamiento estratégico; percepción del clima y cultura organizacional.

Con referencia a los hallazgos encontrados en la encuesta de percepción se procedió a elaborar 3 preguntas estratégicas orientadas a conocer la comunicación estratégica, cohesión y articulación en los procesos institucionales y aportes para una transformación cultural. Se aplicaron las entrevistas (6) al staff de la Secretaría General del organismo.

Con la información recolectada, se identificó el entorno de la organización a través del análisis PESTEL, en donde se analizaron los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Adicionalmente, se aplicó la matriz de prediagnóstico comunicativo para indagar las características y el contexto de las relaciones entre los diferentes actores. Por otra parte, se desarrolló la matriz de realidad comunicativa, en donde se expusieron las realidades positivas y negativas, los datos, las causas profundas y superficiales, las tendencias y las líneas de acción. En este mismo sentido, se graficó el sociograma, en donde se presentó el tipo los discursos y las relaciones, permitiendo así conocer las posiciones y dinámicas participativas a nivel interno de la organización.

Por último, se logró la identificación del problema y/o necesidades de la organización a través de la aplicación de la matriz DOFA, esta técnica nos permitió analizar los factores internos (debilidades y fortalezas) y los factores externos (oportunidades y amenazas), esto contribuyó a establecer una priorización de la información, siempre contando con los datos obtenidos en la ejecución de las técnicas anteriormente mencionadas. Por consiguiente, se logró consolidar el árbol de problemas, esta técnica posibilitó la identificación del problema central, sus causas y sus consecuencias.

Es preciso aclarar que, durante el desarrollo de todo el proceso de diagnóstico, se seleccionaron los antecedentes conceptuales y prácticos, los que nos permitieron conocer otros trabajos relacionados en organizaciones similares. Igualmente, priorizamos las categorías teóricas, las cuales estaban directamente relacionadas con líneas temáticas de investigación: comunicación estratégica, interacción social, liderazgo, clima y cultura organizacionales.

Este trabajo nos aportó el conocimiento para tener claridad sobre los pasos que se deben ejercer en la construcción adecuada y organizada de un prediagnóstico comunicacional, esto aportará el material necesario para la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicaciones para la implementación en la Secretaria General del Parlamento Andino.

Tipo de estudio

Ejercicio de observación

En la investigación social o de cualquier otro tipo, la observación y fundamentalmente los registros escritos de lo observado, se constituyen en la técnica e instrumento básico para producir descripciones de calidad. Dichos registros se producen sobre una realidad, desde la cual se define un objeto de estudio.

A continuación, exponemos algunas definiciones interesantes que se han atribuido al concepto de Observación.

“Observar, con sentido de indagación científica, implica focalizar la atención de manera intencional, sobre algunos segmentos de la realidad que se estudia, tratando de capturar sus elementos constitutivos y la manera cómo interactúan entre sí, con el fin de reconstruir inductivamente la dinámica de la situación” Es así como, “La participación pone el énfasis en la experiencia vivida por el investigador apuntando su objetivo a “estar dentro” de la sociedad estudiada” Martínez, L. (2007)

Con relación a lo anterior, se aplicó a esta técnica encontrando lo siguiente:

Espacios de observación: página web de la organización, instalaciones físicas, dinámica y clima laboral.

Objetivo: identificar los factores que generan una problemática general en el clima laboral, la comunicación interna y la cultura organizacional del Parlamento Andino.

Transcripción o registro	Análisis – interpretación	Categoría
<p>¿La página web de la organización cuenta con una estructura adecuada para brindar la información de la organización?</p> <p>Se evidencia un fácil acceso a la página https://www.parlamentoandino.org/</p> <p>Cuenta con una estructura adecuada, en donde se logra evidenciar el encabezado, logo de la organización, menú de navegación, imágenes, banner en la página principal, cuadro de búsqueda.</p> <p>Adicionalmente se visualiza información concreta, con referencia a las últimas noticias, nombre y fotografía de los parlamentarios Andinos, órganos que representan la organización, historia (línea de tiempo), imagen institucional.</p>	<p>Página web con información clara, gráfica, de fácil acceso y fácil interpretación</p>	<p>Difusión digital del cumplimiento de los propósitos</p>

<p>Se evidencia la gestión desde cada uno de sus procesos, documentación normativa, servicios de la organización, eventos actuales, centro de documentación, repositorio digital, canal El Cóndor TV, entre otros.</p> <p>Cuenta con enlace que redirecciona a las redes sociales de la organización (Facebook, Instagram, YouTube, Twitter).</p> <p>El espacio de contacto cuenta con datos de contacto: teléfono, dirección, correo electrónico.</p> <p>Accesibilidad para las personas con discapacidad visual.</p>		
<p>¿Son las instalaciones físicas del Parlamento Andino un espacio que promueve la interacción, comunicación y participación de los trabajadores?</p> <p>Visualización de las instalaciones del Parlamento Andino, oficinas centrales ubicadas en la Ciudad de Bogotá, Colombia, dirección Avenida Caracas # 70ª – 61.</p> <p>Edificio de 10 pisos que cuenta con 10 oficinas en cada piso desde el segundo hasta el noveno.</p> <p>Cada oficina cuenta con un área de aproximadamente de 10 mts² y baño privado.</p> <p>Cada Parlamentario Andino cuenta con una oficina en cada piso, pero no se encuentran permanentemente en la oficina central (25 parlamentarios en total).</p> <p>El espacio de tránsito entre una oficina y otra es de aproximadamente 3 metros de distancia.</p> <p>Dependiendo del cargo que ocupa cada funcionario es la asignación de cada oficina, por esta razón algunas cuentan con 1, 2 o más funcionarios por oficina.</p> <p>Adicionalmente cuenta con espacios de reunión como salones, área de exposición, biblioteca, salón de ponencias de los parlamentarios andinos (Hemiciclo), sala de juntas (Libertadores), cafetería y recepción ubicada a 3 metros de la entrada principal.</p>	<p>Instalaciones físicas como espacios que dificultan los procesos de interacción, comunicación y participación entre los trabajadores.</p> <p>En la organización se evidencian espacios de participación, reunión, interacción, comunicación y articulación entre los trabajadores y los procesos, sin embargo, su uso es muy limitado por algunas actividades que no siempre buscan generar los espacios anteriormente mencionados.</p>	<p>Adaptación de espacios locativos</p>

<p>¿Se generan espacios de reunión y relacionamiento como estrategia de articulación entre los equipos y avance en los procesos de la organización?</p> <p>El equipo observador evidencia que no se generan reuniones de manera periódica ni organizada, cada área cumple con las actividades puntuales que se tienen, es decir las que dispone el secretario general del Parlamento Andino, no se pueden desarrollar espacios de reunión entre los equipos de trabajo sin antes contar con la autorización del principal líder de la organización.</p> <p>Se cumplen las actividades del día a día y esto conlleva a una comunicación limitada y sesgada, que permite en la mayoría de los casos, que la interacción y las relaciones laborales entre los trabajadores se vea permeada por el envío de correos electrónicos o chats de WhatsApp.</p> <p>Esta situación se presenta por la postura impositiva del principal líder de la organización, es decir, cada acción que se genere desde los diferentes equipos de la organización, deben ser actividades planteadas por este representante.</p>	<p>Los diferentes funcionarios de la organización no cuentan con la autonomía suficiente para la toma de decisiones ni el avance en los procesos de la organización.</p> <p>Escasos espacios de reunión entre los equipos de trabajo, una de las principales limitantes en las relaciones laborales.</p>	<p>Dinámicas laborales</p> <p>Nivel de autonomía para la toma de decisiones</p>
<p>Organización de los procesos y comunicación entre los mismos</p> <p>Se evidencia en la estructura del organigrama un modelo vertical y jerárquico</p> <p>El principal representante de la organización es el Secretario General, desde esta dependencia se integran diferentes áreas y coordinaciones que componen el organigrama del Parlamento Andino.</p> <p>En el recorrido por las instalaciones no se evidencia mayor comunicación entre las diferentes dependencias, cada colaborador se encuentra en su espacio de trabajo, se evidencia una alta percepción de temor hacia el alto mando de la institución.</p> <p>Cuando el principal representante de la organización no se encuentra en las instalaciones del Parlamento, la percepción de los trabajadores es de tranquilidad.</p> <p>Al hacer un mayor acercamiento con los diferentes trabajadores que se encontraban en sus determinados espacios y oficinas, nos encontramos en la mayoría de los casos con saludos muy cordiales de bienvenida y actitud de empatía, sin embargo, muy pocos hablaron sobre su gestión o la gestión de la dependencia en la organización, se limitaron a continuar con sus actividades.</p>	<p>Carente articulación en los procesos de la organización, modelo de trabajo vertical - jerárquico</p>	<p>Relaciones laborales y percepción del clima laboral</p>

Tabla 1. Matriz de organización de la información

Encuesta de percepción

La encuesta se ha convertido en una herramienta fundamental para el estudio de las relaciones sociales. Las organizaciones contemporáneas, políticas, económicas o sociales, utilizan esta técnica como un instrumento indispensable para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos.

A continuación, exponemos algunas definiciones interesantes que los autores han atribuido al concepto de encuesta.

“Se considera al cuestionario como el instrumento metodológico de aplicación de la encuesta. Aquí se podría objetar que lo identifican con todo el instrumento, y no con el componente estructural del mismo, en el que se despliegan las preguntas” Nocedo et al. (2015).

Por otra parte, Acosta (2016) afirma que, el cuestionario constituye una serie de preguntas, con el fin de aplicarlas dentro de una encuesta o una entrevista. En este mismo sentido, en diferencia entre encuesta y entrevista (2018), se asume al mismo como el componente estructural de la primera, que permite recopilar la información.

Gracias a estas definiciones anteriormente relacionadas, se puede determinar que en esta técnica:

El investigador puede explicar el propósito de estudio y especificar la información que necesita, y así asegurar mejores respuestas, al aclarar preguntas o dudas, si hubiera una interpretación errónea.

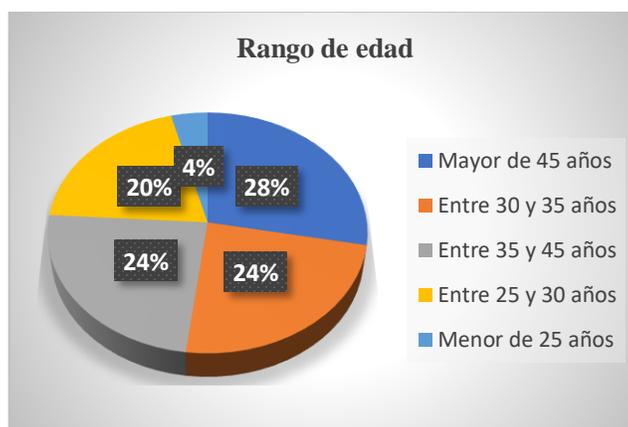
Es aplicable a toda persona, incluidas aquellas a las que se les dificulte proporcionar una respuesta escrita.

De manera virtual se elaboraron 34 preguntas dirigidas a los trabajadores de la organización, en la que se plasmaron distintos interrogantes sobre la percepción del clima organizacional, la cual nos brindó la información suficiente para el adecuado desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación Organizacional del Parlamento Andino.

Dicha encuesta arroja información cuantitativa y cualitativa. La metodología permitió que se recibieran mediante un formulario en el que se mantuvo el anonimato de los

trabajadores, permitiendo darles tranquilidad y así poder obtener información veraz para la construcción de este diagnóstico.

Pregunta 1: rango de edad



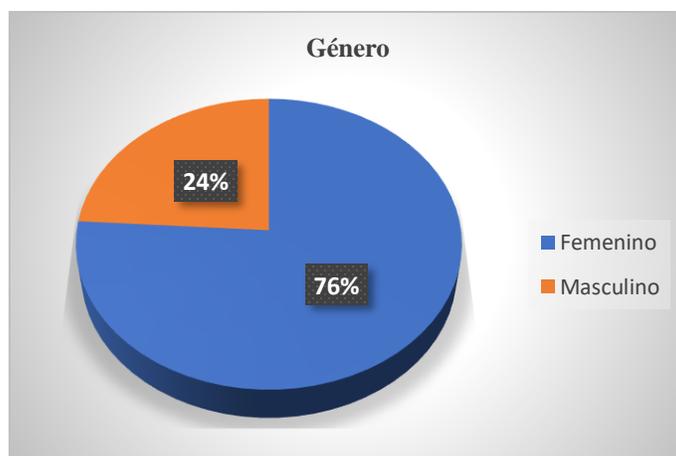
Gráfica 1. Rango de edad

En la gráfica se evidencia que, de los 25 trabajadores que respondieron la encuesta, el 28 % corresponde a personas mayores de 45 años, por otra parte, el 24 % a personas que se encuentran en edades entre los 30 a 45 años, los cuales conforman el mayor porcentaje de trabajadores de la organización.

El rango de edad de la mayoría de los trabajadores de esta organización corresponde a la generación X (nacidos entre 1965 y 1981), y hace referencia a las personas con edades entre los 35 y 51 años. “los X ven el trabajo solo como trabajo y buscan un balance entre su vida personal y laboral” (Marshall, 2004), esta generación se preocupa por tener una estabilidad laboral, según estudios realizados por Smola y Sutton (2002) los X se preocupan y esfuerzan por alcanzar los objetivos de la organización, de igual manera por alcanzar sus metas personales.

Sin embargo, el 20 % de los encuestados hacen referencia a población de edades entre los 25 y 30 años, correspondiente a la generación Y o Millennials, “Su afinidad por el mundo digital es uno de los aspectos más destacables de este grupo” (PWC, 2011), son la generación que llega con mayor afinidad y conocimiento de las herramientas tecnológicas al mercado laboral.

Pregunta 2: género



Gráfica 2. Género

De las 25 personas encuestadas, se evidencia que el 76 % corresponden al género femenino y el 24 % al masculino, esto permite analizar que cuentan aspectos de igualdad de género, permitiendo evidenciar que la mayoría siendo mujeres pueden llegar a aportar al equilibrio de la organización, crecimiento profesional y cumplimiento de la misionalidad.

Pregunta 3: grupo étnico



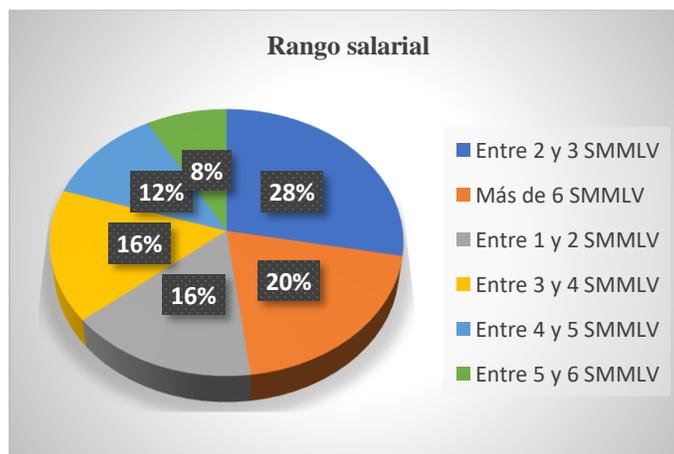
Gráfica 3. Grupo étnico

Se observa que la organización tiene un porcentaje del 92 % de sus integrantes que no pertenecen a grupos étnicos, sin embargo, el 4% hacen parte de la comunidad raizal y el otro 4 % a comunidades indígenas.

Lo anterior permite evidenciar que la organización cuenta con procesos de inclusión social “estándares que se adaptan a los diferentes contextos y que pueden tejer lazos entre

normatividades estatales e informales” (Braconnier, 2016), permitiendo que se logren adaptar a los entornos y dinámicas laborales.

Pregunta 4: rango salarial



Gráfica 4. Rango salarial

Teniendo en cuenta que el SMMLV en el país de Colombia para el año 2022 se encuentra en COP \$ 1.000.000, de la gráfica se concluye que de los 25 encuestados el 28 % reciben entre 2 y 3 SMMLV, el 20 % recibe más de 6 SMMLV, el 16 % reciben entre 1 y 4 SMMLV.

Pregunta 5: estrato socioeconómico.



Gráfica 5. Estrato socioeconómico.

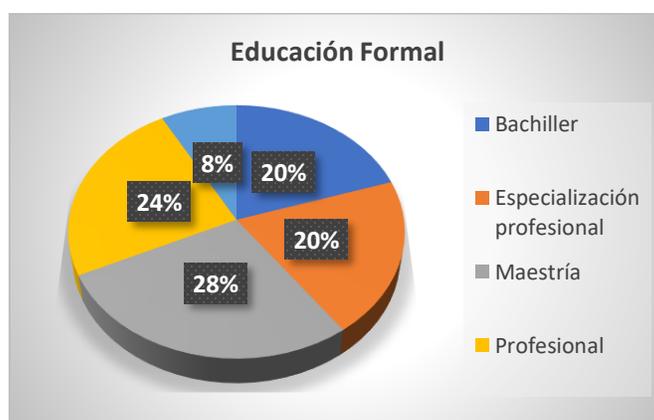
“La estratificación socioeconómica es

una

clasificación en estratos de los inmuebles residenciales que deben recibir servicios públicos. Se realiza principalmente para cobrar de manera diferencial por estratos los servicios públicos domiciliarios permitiendo asignar subsidios y cobrar contribuciones en esta área” (DANE, s.f.).

La organización cuenta con trabajadores que residen en viviendas que pertenecen a todos los niveles de estratificación, sin embargo, el mayor porcentaje corresponde al estrato 3 con un 40 % y el estrato 2 con un 24 %.

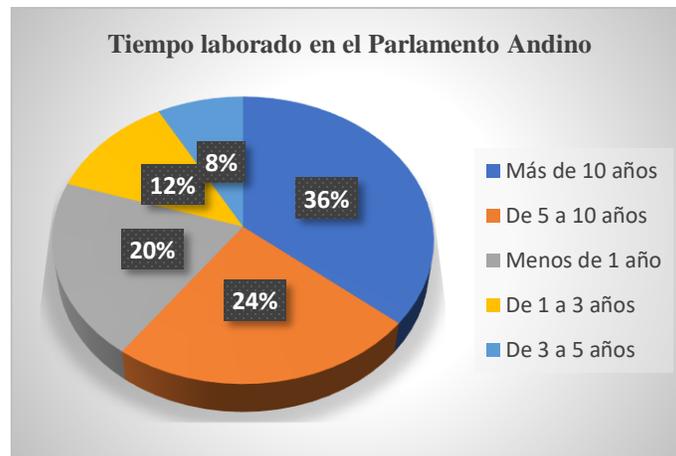
Pregunta 6: educación formal



Gráfica 6. Educación formal

Se evidencia que de los 25 encuestados, el mayor porcentaje 28 % corresponde a profesionales con maestría y el 24 % a profesionales con carreras universitarias, sin embargo, el 20 % corresponde a profesionales con especialización y el otro 20% a bachilleres, esto permite concluir que la organización cuenta con personal capacitado para el desempeño de sus funciones dentro de la organización.

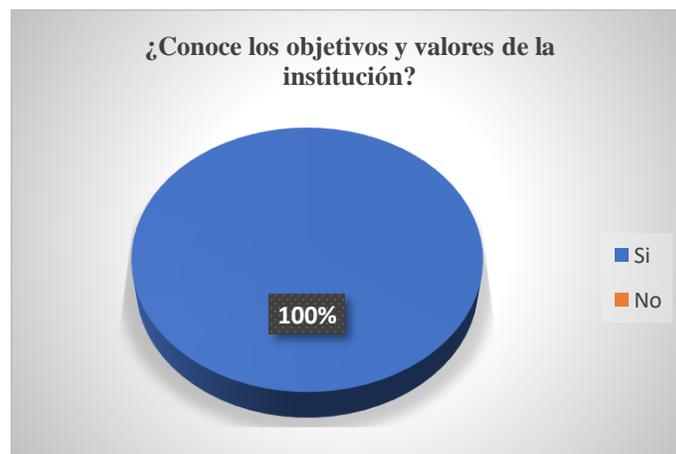
Pregunta 7: tiempo laborado en el Parlamento Andino



Gráfica 7. Tiempo laborado en el Parlamento Andino

Para este ítem, el 36 % de los encuestados manifiestan que tienen un tiempo laborado de más de 10 años, el 24 % de 5 a 10 años, pero es preciso aclarar que el 20 % tiene menos de 1 año laborado. Esto permite analizar que las personas que llevan más de 5 años trabajando, encuentran estabilidad en la organización, sin embargo, se debe tener en cuenta la población que lleva menos de un año laborado, puesto que corresponde a uno de los porcentajes más altos.

Pregunta 8: ¿Conoce los objetivos y valores?



Gráfica 8. Objetivos institucionales

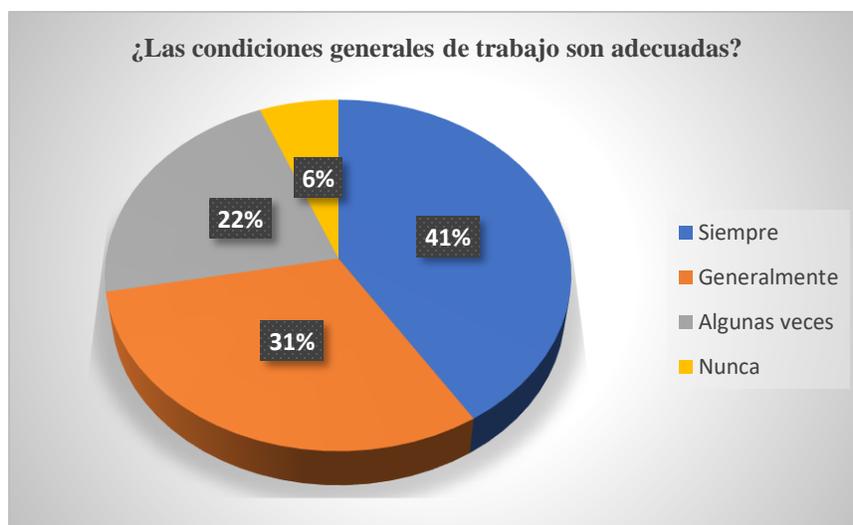
El 100 % de los encuestados manifiestan que conocen los objetivos y valores institucionales, esto evidencia un proceso de identidad hacia la organización.

Califique las condiciones generales de trabajo		Siempre	Generalmente	Algunas veces	Nunca
1	Me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño	21	4	0	0
2	Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo	10	9	6	0
3	¿Está de acuerdo con su horario laboral?	15	7	2	1
4	Son satisfactorios el salario y los beneficios	11	10	4	0
5	Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido	10	9	6	0
6	Las decisiones que se toman en mi equipo de trabajo son justas e imparciales	7	10	5	3
7	¿Se siente en la libertad de expresar sus ideas o sugerencias a su equipo de trabajo o a sus superiores?	7	9	7	2
8	¿Se consulta la opinión de los trabajadores para resolver problemas o situaciones que se presenten dentro del Parlamento Andino?	7	5	9	4
9	Considera que sus habilidades y talentos son reconocidos o valorados en la institución	8	9	8	0
10	¿La institución fomenta el trabajo en equipo?	8	8	7	2
11	¿Se realizan capacitaciones regulares para el mejoramiento de sus habilidades?	7	8	8	2
12	Existen oportunidades de crecimiento y ascensos en el Parlamento Andino	8	8	6	3
13	En el Parlamento Andino existe equidad interna respecto a las condiciones de trabajo	10	6	7	2
14	Existe claridad en las actividades que debe desempeñar en el Parlamento Andino	15	7	3	0

Tabla 2. Encuesta condiciones laborales.

Se evidencia que los criterios que obtuvieron mayor calificación en los ítems de siempre y generalmente fueron: “me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño”, con la calificación de 25 trabajadores, “¿Está de acuerdo con su horario laboral?” y “Existe claridad en las actividades que debe desempeñar en el Parlamento Andino” con la calificación de 24 trabajadores por cada pregunta.

Sin embargo, los criterios que obtuvieron mayor calificación en la escala de algunas veces y nunca fueron: “¿Se consulta la opinión de los trabajadores para resolver problemas o situaciones que se presenten dentro del Parlamento Andino?” con la calificación de 13 trabajadores y “Considera que sus habilidades y talentos son reconocidos o valorados en la institución” con la calificación de 10 trabajadores.



Gráfica 9. Condiciones laborales de trabajo.

De los datos obtenidos se concluye que de los 25 trabajadores que respondieron la encuesta, teniendo en cuenta los datos obtenidos en la tabla, un 41 % manifiestan que las condiciones de trabajo siempre son adecuadas, un 31 % manifiestan que generalmente son adecuadas, un 22 % expresan que algunas veces y un 6 % expresaron que nunca son adecuadas las condiciones de trabajo en el Parlamento Andino.

Califique el nivel de satisfacción y comunicación en el entorno laboral		Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
1	¿Cómo considera la relación laboral con su jefe?	1	0	5	9	10
2	¿Cómo considera la relación laboral con su equipo de trabajo?	2	0	4	13	6
3	¿Cómo considera la comunicación entre usted y su líder?	2	0	4	10	9
4	¿Cómo considera la comunicación entre usted y su equipo de trabajo?	2	0	3	13	7
5	¿Cómo califica en general la comunicación interna de la institución?	2	4	8	7	4

Tabla 3. Encuesta de satisfacción y comunicación en el entorno laboral

Se evidencia que el criterio que obtuvo mayor calificación en la escala de bueno y muy bueno fue: “¿Cómo considera la comunicación entre usted y su equipo de trabajo?”, con la calificación de 20 trabajadores.

Sin embargo, el criterio que obtuvo mayor calificación en la escala de regular, malo y muy malo fue: “¿Cómo califica en general la comunicación interna de la institución? con la calificación de 14 trabajadores.



Gráfica 10. Satisfacción y comunicación en el entorno laboral

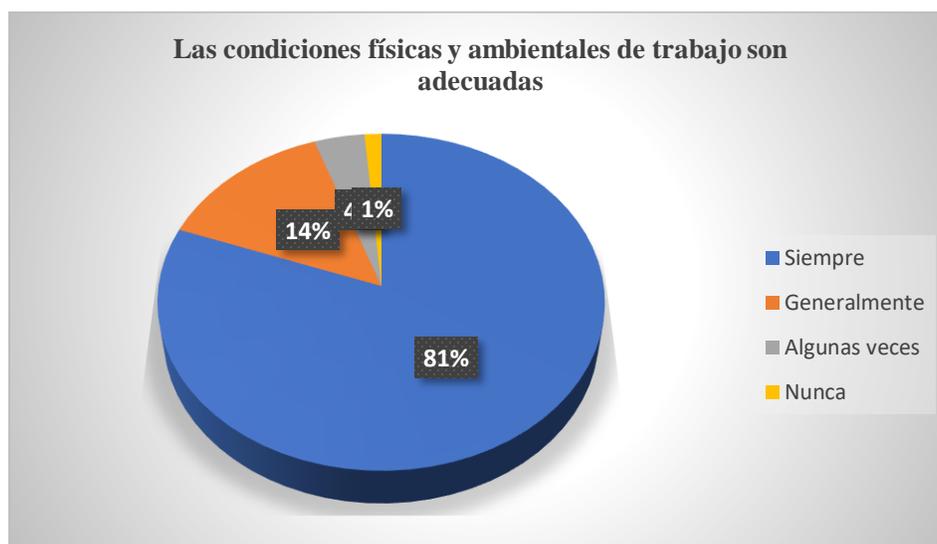
De los datos obtenidos se concluye que de los 25 trabajadores que respondieron la encuesta, teniendo en cuenta los datos obtenidos en la tabla, un 42 % manifiestan que el nivel de satisfacción y comunicación en el entorno laboral es bueno, un 29 % manifiestan que es muy bueno, un 19 % expresan que es regular, un 6 % expresaron que es muy malo y un 3 % que es malo.

Califique las condiciones físicas y ambientales de trabajo		Siempre	Generalmente	Algunas veces	Nunca
1	El espacio que tengo para desarrollar mi trabajo es adecuado	21	4	0	0
2	La comodidad de mi área de trabajo es óptima	20	4	1	0
3	La temperatura del lugar donde laboro es apropiada	21	2	2	0
4	El nivel de ruido me permite concentrarme en mi trabajo	19	3	1	2
5	Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo	21	4	0	0
6	Considero que mis implementos de trabajo son adecuados para el desarrollo de mis funciones	19	4	2	0

Tabla 4. Encuesta de condiciones físicas y ambientales de trabajo

Se evidencia que los criterios que obtuvieron mayor calificación en los ítems de siempre y generalmente fueron: “El espacio que tengo para desarrollar mi trabajo es adecuado” y “Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo”, con la calificación de 25 trabajadores por cada pregunta.

Sin embargo, el criterio que obtuvo mayor calificación en la escala de algunas veces y nunca fue: “El nivel de ruido me permite concentrarme en mi trabajo” con la calificación de 3 trabajadores.



Gráfica 11. Las condiciones físicas y ambientales de trabajo son adecuadas

De los datos obtenidos se concluye que de los 25 trabajadores que respondieron la encuesta, teniendo en cuenta los datos obtenidos en la tabla, un 81 % manifiestan que las condiciones de trabajo siempre son adecuadas, un 14 % manifiestan que generalmente son adecuadas, un 4 % expresan que algunas veces y un 1 % expresaron que nunca son adecuadas.

Por otra parte, se brindó un espacio para que los trabajadores encuestados expresaran sus observaciones, con el siguiente planteamiento:

Para nosotros es muy importante conocer sus observaciones adicionales en torno a la satisfacción laboral, condiciones de trabajo y comunicación interna de la Institución.

En donde se plasmaron los siguientes comentarios:

- *«A mí me parece que falta más de un poco de compañerismo y comunicación, pero de resto es un buen ámbito de trabajo»*
- *«No hay comunicación clara ni hay equilibrio en las decisiones»*
- *«Es importante transformar los conflictos y tensiones a partir de la incorporación gradual de una cultura del diálogo, el respeto y la claridad en los roles. La valoración del trabajo de todos los funcionarios, independiente de su rango, en un propósito común y en un trabajo en equipo, son fundamentales»*
- *«Es necesario fortalecer la comunicación y el apoyo entre las diferentes áreas. Muchas veces es evidente que no hay un trabajo en equipo y que, únicamente, están dispuestos a hacer lo mínimo de su área sin ayudar a los demás»*
- *«Me gustó mucho las actividades desarrolladas en la semana de la salud, por lo tanto, estoy de acuerdo que este tiempo de actividades se realicen una vez por semana para poder cambiar el ambiente laboral y renovar las energías»*
- *«Cuando el estrés de algunas personas es muy alto, afecta a los demás con la forma de actuar y hace que el clima laboral se torne tenso»*
- *«Aumentar los sueldos»*
- *“La comunicación interna no es buena por qué cuando hay algún evento en el cual debemos participar no lo sabemos para estar atentos a él»*
- *«1- Crear un sistema de carrera en el Parlamento Andino; 2- Que haya un escalafón de salarios y que estos sean equitativos con los cargos, funciones, experiencia y estudios; 3- Que se firmen contratos laborales en los casos que se requiera»*
- *«Problemas de comunicación afectan el trabajo en equipo»*
- *«Me gusta mi empresa y mis compañeros de trabajo, siento que tenemos la madurez para decirnos los aspectos que hay que mejorar en el entorno laboral. Hay detalles que mejorar, pero dentro de lo normal»*
- *«Se deberían realizar capacitaciones mensualmente no solo en Clima Organizacional»*
- *«Me gustaría tener más implementos para el desarrollo de mi labor»*

Entrevistas aplicadas

Para nuestra investigación hemos decidido aplicar diferentes herramientas metodológicas como la entrevista que es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada.

Como hemos introducido en el apartado anterior, puede considerarse una técnica propiciadora en sí misma de los datos o como técnica complementaria a otro tipo de técnicas propias de la investigación cualitativa como son la observación participante y las encuestas.

A continuación, exponemos algunas definiciones interesantes que los autores han atribuido al concepto de entrevista.

Nahoum (1985) cree que es más bien un encuentro de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia o da la versión de los hechos, respondiendo a preguntas relacionadas con un problema específico.

Alonso (1994) expone que la entrevista se construye como un discurso enunciado principalmente por el entrevistado pero que comprende las intervenciones del entrevistador cada una con un sentido determinado, relacionados a partir del llamado contrato de comunicación y en función de un contexto social en el que se encuentren.

Analizando las anteriores definiciones creemos que la entrevista:

Su objetivo fundamental es la recogida de información, tanto la objetiva que aclaren los sujetos, como los rasgos subjetivos que se desprendan de su observación (sensaciones, estados de ánimo, ...)

Para darle validez y fiabilidad debería llevarse a cabo una triangulación comparando la información obtenida con la de otras entrevistas y complementándola con la de otras técnicas de recogida.

Con el propósito de profundizar en la identificación del dolor de la organización, se aplicó la entrevista, como tercera técnica, en donde se tuvieron en cuenta los siguientes factores:

Consolidación de preguntas que permitieran al equipo investigador conocer los procesos de comunicación interna, cohesión y articulación; adicionalmente, se plasmó una pregunta

estratégica que brinda elementos clave posibles soluciones y una transformación en la cultura organizacional.

- a) ¿Cuál es su percepción de comunicación interna en la Sede Central del Parlamento Andino?
 - b) ¿Qué facilita o dificulta la cohesión y articulación en los procesos institucionales?
 - c) ¿Para usted qué abriría las puertas a una transformación de la cultura organizacional?
- Identificación de actores que son principales articuladores entre procesos.
 - Espacios de entrevista que lograra brindar al entrevistado la comodidad y confianza para que manifestaran sus pensamientos, sentires y percepciones.
 - Explicar a los entrevistados el proceso de confidencialidad con referencia a sus nombres, explicando que las respuestas se plasmarán de manera anónima.

Por lo anterior se realizaron 6 encuestas al staff (secretario general, prosecretario de Asuntos Políticos, Jefe de Gabinete, coordinadores de área y asesor de EuroLat) de la Secretaría General del organismo.

El objeto de solucionar estos interrogantes radica en la necesidad de abordar las principales percepciones que tienen los directivos de los fortalecimientos que se deben llevar a cabo para el mejoramiento del clima laboral y la comunicación transversal.

Actores	a. ¿Cuál es su percepción de comunicación interna en la Sede Central del Parlamento Andino?	b. ¿Qué facilita o dificulta la cohesión y articulación en los procesos institucionales?	c. ¿Para usted qué abriría las puertas a una transformación de la cultura organizacional?
Actor 1	Considero que es un poco débil, debido a que no hay conductos claros y la información no es siempre clara y en la forma y tiempos correctos.	Facilita: que en algunas áreas tenemos buena comunicación y nos informamos sobre los temas institucionales relevantes. También, que somos pocos funcionarios en la institución. Dificulta la falta de claridad en los procesos y conductos, la información dada a destiempo y con poca claridad en varios casos.	Hacer reuniones productivas con todo el equipo de trabajo, generar un ambiente de resolución de conflictos, que la información salga de manera directa al responsable de área y de manera clara. Generar más espacios de esparcimiento que incentiven el mejor humor

Actor 2	En la oficina la comunicación se maneja a través del correo institucional y funciona, en algunos casos hay comunicación directa pero lo que observo es que no hay entendimiento entre las personas y otras que no comunican como debe ser, claro y directo.	Cuando no hay claridad en los procesos, procedimientos y jerarquía institucional	Cuando haya un engranaje en todas las áreas y se entienda que el trabajo es de todos y no de una persona o una sola área, en pro de un trabajo en equipo, cuando existan procedimientos y políticas organizacionales que sean socializadas, entendidas y puestas en práctica.
Actor 3	Es básica y cumple la función de informar. La apropiación de la información para el desarrollo de las actividades depende del nivel de profesionalismo de cada persona.	La falta de claridad y consistencia en la jerarquía y las responsabilidades asignadas en la estructura orgánica y funcional. Lo que conlleva a que la comunicación no sirva para articular procesos.	La definición clara de reglas y procesos de comunicación y relacionamiento interno, el desarrollo de habilidades y competencias de todo el personal en materia comunicacional, y la medición permanente de la política de comunicaciones para identificar cuellos de botella.
Actor 4	Comunicación interna apropiada a tiempo y eficiente	FACILITA la articulación el hecho que estamos rodeados de personas inteligentes profesionales y consagradas a su trabajo en el momento requerido siempre presentes y en actitud positiva DIFICULTA el hecho de depender siempre de los demás en decisiones gubernamentales que pueden demorar procesos.	Abriría puertas de la transformación de la cultura organizacional la mayor participación y tener en cuenta diferentes opiniones ...saber escuchar ...valorar cada punto de vista con respeto y enmarcar las diferencias en beneficio del logro de los resultados
Actor 5	No hay efectividad en la comunicación interna, no se usan los canales institucionales para realizar las comunicaciones. Las directrices no son claras, objetivas ni equitativas para todos los funcionarios, y en varias ocasiones están dirigidas hacia áreas que no les corresponde. Hay áreas donde se tiene poca coordinación con relación a otras dependencias, lo que genera desorden.	A pesar de las dificultades comunicacionales y la falta de planeación y coordinación de la parte directiva, la mayoría de las áreas intentan cumplir con las funciones trabajando conjuntamente, lo que permite que se cumplan los objetivos.	A pesar de los esfuerzos que puedan hacer las diferentes áreas, en relación con una mejor comunicación y trabajo en equipo, el cambio debe provenir de las directivas encargadas de la toma de decisiones. De allí, depende la organización y planeación de las actividades, delegando tareas a las áreas apropiadas, respetando las jerarquías y estipulando instrucciones de manera equitativa e igualitaria para todos los funcionarios.

Actor 6	No existe una buena comunicación interna. En la mayoría de las ocasiones, la comunicación interna es exclusivamente de carácter vertical, desde las autoridades o coordinaciones hacia sus equipos de trabajo, pero hay poca comunicación horizontal, tanto al interior de las áreas como entre áreas.	Un obstáculo para los procesos institucionales es la falta de apropiación de la gestión que realiza el Parlamento Andino como un todo. En muchos casos, las diferentes áreas se limitan a realizar sus funciones sin entender que hacen parte de algo más grande, que su trabajo se relaciona con el de otras áreas y que debe haber una mayor interacción y diálogo para lograr los objetivos comunes.	Fortalecer escenarios de trabajo y de capacitación conjunta entre los funcionarios de las diferentes áreas de la sede central, implementando espacios de diálogo sin la mediación de autoridades y estrategias didácticas para el conocimiento de las fortalezas y debilidades de los demás y el fortalecimiento de la gestión en equipo.
---------	--	---	---

Tabla 5. Matriz de información de entrevistas.

Análisis de datos

Teniendo en cuenta las técnicas aplicadas de recolección de información, en donde se aplicaron 25 encuesta y 6 entrevistas, a partir de esto, se realiza el análisis de datos, en donde se presenta el porcentaje por cada una de las categorías:

Encuestas: clima organizacional, articulación de procesos, comunicación interna y liderazgo.

Entrevistas: comunicación interna, articulación de procesos, equipo y liderazgo.

Es preciso aclarar que se tuvo en cuenta una metodología descriptiva, y se evidencia que para las encuestas el porcentaje de liderazgo se muestra favorable, sin embargo, en las entrevistas todos los criterios se muestran con porcentajes desfavorables.

PARLAMENTO ANDINO

Problema: La eficiencia del Parlamento Andino se ve afectada por la desarticulación en los procesos internos que llevan a cabo los actores de la Secretaría General del organismo supranacional.

Encuestas

Clima

El 70.8 % de los encuestados perciben un clima laboral estable.



Articulación de los proceso

En las encuestas se percibe una correcta articulación en los procesos internos.



Comunicación interna

Para el 60.6 % la comunicación interna es aceptable.



Liderazgo

El 80 % de los encuestados tiene una percepción correcto.



Entrevistas

Comunicación interna

El 80 % se mostró inconforme con la comunicación interna.

Articulación de procesos

Según los entrevistados los procesos de articulación y cohesión son 100 % malos.

Equipo y liderazgo

La percepción del trabajo en equipo y liderazgo presenta una desfavorabilidad del 100%.

Metodología descriptiva se encuestaron 25 personas y se entrevistaron 6 personas del staff.



Ilustración 1. Análisis de datos obtenidos.

Contexto

Organización

Historia

El Parlamento Andino hace parte de la Comunidad Andina y de su Sistema Andino de Integración (SAI). Este proyecto integrador tiene como objetivos, consagrados en el Acuerdo de Cartagena de 1969: promover el desarrollo equilibrado y armónico de los países miembros en condiciones de equidad; facilitar su participación en el proceso de integración regional; propender a disminuir la vulnerabilidad externa y mejorar la posición de la región Andina en el contexto económico internacional; y procurar un mejoramiento persistente en el nivel de vida de los habitantes andinos, entre otros.

Teniendo en cuenta lo anterior, desde el 2014 el Parlamento Andino inició una nueva agenda gestión institucional, fundamentada en el cumplimiento de sus atribuciones

misionales (Artículo 43 del Acuerdo de Cartagena) y las recomendaciones que realizaron la Cepal (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) y la Fundación Getulio Vargas en el marco de la reingeniería del SAI.

En este sentido, en materia de armonización legislativa la Plenaria del parlamento ha aprobado 63 marcos normativos en temas como movilidad humana; desarrollo energético sostenible; protección al patrimonio cultural; protección de derechos a las personas mayores; para el ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad; erradicación de toda forma de violencia contra la mujer; turismo comunitario; seguridad alimentaria con calidad nutricional y respeto a la soberanía, biocomercio, cadenas productivas y de valor; entre otros. Los cuales han sido trabajados con el respaldo de expertos e instituciones especializadas en cada tema, tales como: CAF – Banco de Desarrollo de América Latina, BID (Banco Interamericano de Desarrollo), OEA (Organización de Estados Americanos), ONU Mujeres (Organización de Naciones Unidas), OLADE (Organización Latinoamericana de Energía), UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia), OPS/OMS (Organización Panamericana de la Salud / Organización Mundial de la Salud); Ministerios de los países andinos, etc.

Por la excelencia de estos distintos trabajos elaborados, los gobiernos de los países miembros han expresado su respaldo al organismo y en distintas ocasiones han solicitado la elaboración de propuesta de Normas Comunitarias. Un ejemplo de esto es que, como resultado de la reunión de los Órganos e Instituciones del Sistema Andino de Integración, realizada el 4 de octubre del 2019 en La Paz, Bolivia, se encargó al Parlamento Andino la elaboración de 5 propuestas de norma comunitaria sobre los siguientes temas, las cuales fueron entregadas a los demás miembros del SAI y a las autoridades de los países andinos:

- Seguridad vial en la región Andina.
- Medidas contra la minería ilegal.
- Interconexión eléctrica.
- Simplificación de trámites comerciales y aduaneros.
- Participación de pueblos indígenas y afrodescendientes en la integración andina.

De igual manera, en reunión de los Órganos e Instituciones del Sistema Andino de Integración, en marzo de 2021, el expresidente pro tempore de la CAN y ex presidente de la

República de Colombia, doctor Iván Duque Márquez, solicitó al parlamento la elaboración de una Propuesta de Norma Comunitaria para la Protección de los Migrantes en la Región. Esta fue aprobada por la Plenaria y entregada al mandatario colombiano y a las instituciones correspondientes.

Por su parte, la Asamblea Nacional del Ecuador solicitó al organismo, en agosto de 2020, la elaboración de una propuesta marco para la protección de los corredores marítimos y la lucha contra la pesca ilegal. Esta petición se encuentra, también, respaldada por la Declaración realizada por los Ministros de Relaciones Exteriores de Chile, Colombia, Ecuador y Perú el 3 de noviembre de 2020, respecto a la pesca de naves extranjeras en las zonas adyacentes a las aguas bajo jurisdicción nacional de cada país. Por lo expuesto, la Plenaria aprobó el 26 de noviembre del mismo año, el Marco Normativo para Luchar contra la Pesca Ilegal, No Declarada y No Reglamentada y Fomentar el Desarrollo Sostenible de los Recursos Marítimos; el cual fue entregado a la Asamblea Legislativa, así como a los órganos e instituciones del SAI.

En materia de participación ciudadana, en el 2015 el organismo creó el modelo de Parlamentos Andinos Juveniles y Universitarios; con el fin de promover la formación de líderes y el recambio generacional en la región Andina. A la fecha han sido constituidos 44 modelos con una participación de más de 1150 jóvenes en los 5 países.

Para la inclusión de otros sectores en el fortalecimiento de la integración, el organismo supranacional ha constituido, con el apoyo de la FLACSO – Ecuador, la Escuela Andina de Empoderamiento Político de Mujeres, y se han creado los programas Soy Empresa Andina con el apoyo de ADEX (Asociación de Exportadores del Perú) y el programa Soy Comuna Andina con el apoyo de la Asociación de Municipalidades del Perú (AMPE).

En cuanto al fortalecimiento de la integración, el Parlamento Andino participa en importantes foros birregionales para transmitir el trabajo del organismo. Este el caso de la Asamblea Parlamentaria Euro-Latinoamericana (EuroLat) donde, junto con el Parlamento Latinoamericano, el Parlamento Centroamericano, el Parlamento del MERCOSUR y el Parlamento Europeo, se han establecido importantes escenarios de cooperación y de diplomacia parlamentaria, así como recomendaciones para el desarrollo sostenible de los países en las dos regiones.

Actualmente, este foro birregional es copresidido por el representante a la Cámara de Colombia y parlamentario andino Óscar Darío Pérez, por el componente latinoamericano; y la cosecretaria coordinadora se encuentra a cargo del secretario general del Parlamento Andino, doctor Eduardo Chilibingua Mazón. En este espacio se respaldan y defienden las agendas de los gobiernos de los países miembros en beneficio de la población de la región.

En el 2015 Chile ingresó como miembro pleno del Parlamento Andino, actualmente el organismo supranacional está realizando las gestiones para que la República de Chile retorne a la CAN como miembro pleno. De igual forma, la Plenaria del Parlamento Andino ha planteado la posibilidad de tramitar el regreso de la República Bolivariana de Venezuela y del ingreso de la República de Argentina para consolidar la integración regional que incluya a todos los países atravesados por la cordillera de los Andes.

Por lo anterior, se presenta la línea de tiempo desde su conformación indicando los grandes hitos que enmarcan la trayectoria de este organismo supranacional.



PARLAMENTO ANDINO

1969

Firma del Acuerdo de Cartagena.
Pacto Andino
Creación del proceso andino de
integración por: Bolivia, Chile, Colombia,
Ecuador y Perú.

1973

Ingreso de Venezuela al Pacto Andino



1976

Retiro de Chile bajo la dictadura del General
Augusto Pinochet del Pacto Andino.



1990's

Relanzamiento de la Integración
Comunidad Andina
(Protocolo de Trujillo 96 y Sucre 97)
Creación del Sistema Andino de Integración

2006

Retiro de Venezuela bajo la Presidencia de
Hugo Chávez, quien priorizó la UNASUR y
el ALBA
Ingreso de Chile como miembro asociado
a la CAN

2011

Inicio del
Proceso de Reingeniería.



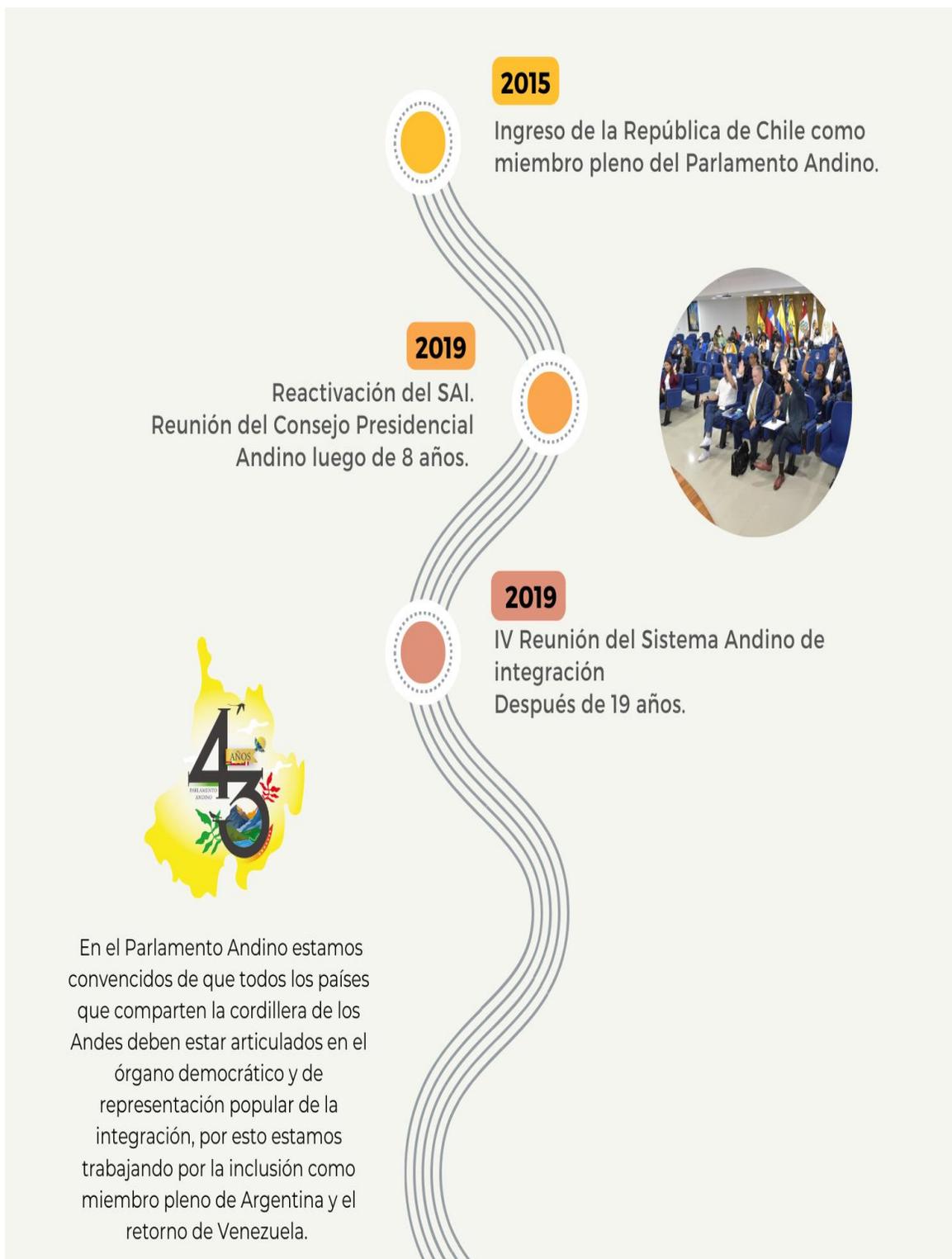


Ilustración 2. Línea de tiempo Parlamento Andino, tomada de archivo Secretaría General

Ahora bien, sobre el trabajo que se realiza desde la Secretaría General el reglamento general del organismo en el Título II: Estructura del Parlamento Andino; Capítulo V: de la oficina central y de las oficinas de las representaciones parlamentarias nacionales; Artículo 65, expresa su funcionamiento de la siguiente manera:

En la ciudad de Bogotá D.C., República de Colombia, de conformidad con el Acuerdo de Cartagena, el Tratado Constitutivo del Parlamento Andino y el Acuerdo de Sede suscrito con el Gobierno colombiano, la Secretaría General funcionará con carácter permanente la oficina central del Parlamento Andino, administrada por la o el secretario general, con las funciones señaladas en este reglamento y bajo la supervisión de la Mesa Directiva.

La oficina central contará con el personal técnico y administrativo de planta que fuere necesario para el desarrollo de sus actividades. El financiamiento de sus operaciones estará asignado en el presupuesto general de la oficina central del Parlamento Andino y estará constituido por recursos ordinarios, recursos provenientes de cooperación extranjera y recursos especiales.

La oficina central del Parlamento Andino contará con un área especializada de apoyo académico para la gestión parlamentaria y el desarrollo normativo. Esta área estará bajo la dirección y supervisión de la o el secretario general. Los investigadores de esta área serán las secretarías y/o secretarios técnicos de las Comisiones Permanentes y les corresponde brindar asesoría académica para la gestión parlamentaria. Para el adecuado funcionamiento de la oficina central la Mesa Directiva aprobará las reglamentaciones correspondientes.

Tipo de organización (sector al que pertenece)

El Parlamento Andino es un organismo de integración regional. La Secretaría General se encuentra en la ciudad de Bogotá, Colombia y su figura de organización legal está clasificada como entidad pública.

Estructura organizacional

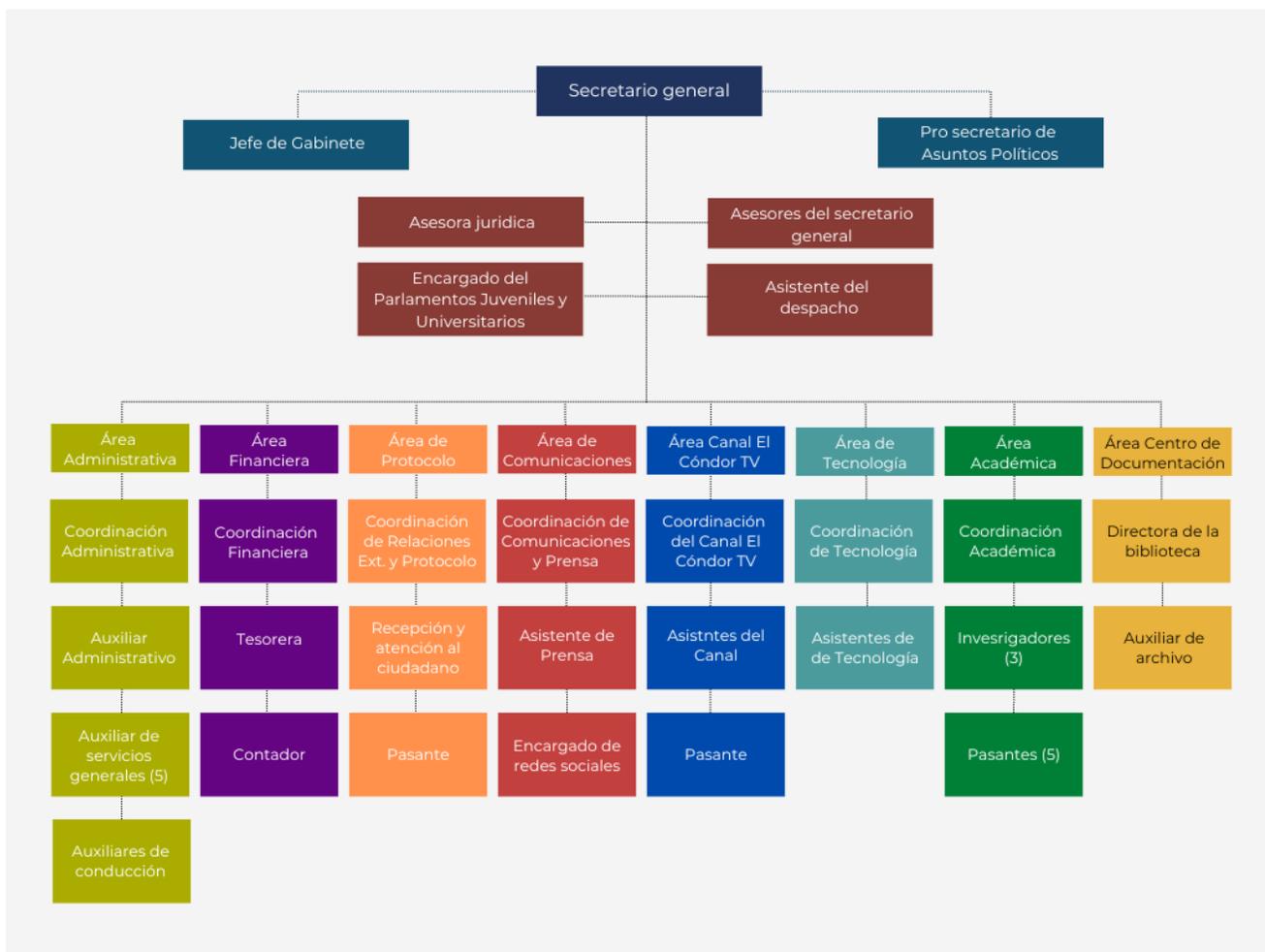


Ilustración 3. Organigrama Secretaría General. Tomado de archivo del Parlamento Andino.

Entorno

Se realiza la identificación de los factores inmersos en el marco de la organización, a través de la aplicación de la técnica de análisis PESTEL (Político, Económico, Tecnológico, Ecológico y Legal), este permitió de manera organizada obtener información relacionada a elementos del entorno macro que están directamente relacionados con la organización y, que a su vez pueden llegar a afectar las actividades propias el organismo.

ANÁLISIS PESTEL



Ilustración 4. Análisis PESTEL.

Este análisis permitió considerar la forma en la que opera la organización, suministrando información que permite pronosticar situaciones a futuro, esta técnica contribuyó al proceso del diagnóstico del Parlamento Andino.

Al analizar los factores que contribuyen al análisis PESTEL se determina que lo descrito en la ilustración puede llegar a afectar o favorecer el funcionamiento de las actividades propias del Parlamento Andino, puesto que, por ser un órgano supranacional de integración, las decisiones políticas desde las diferentes administraciones regulan el funcionamiento de la oficina central.

Comunicación

En este apartado se explican las técnicas aplicadas como la [matriz de prediagnóstico comunicativo](#), [matriz de realidad comunicativa](#) (véase en anexos) y sociograma, con el objetivo de realizar un análisis de prácticas sociales en los diferentes contextos de la

organización, de igual manera los canales, lenguajes, flujos y las realidades que se presentan en la organización.

Se obtienen resultados que permitieron consolidar información que permite comprender los factores que afectan a la organización en cuanto a su realidad comunicativa, identificando puntos claves como lo son: problemas en el clima laboral, mala comunicación interna, falta de trabajo en equipo, desarticulación de los procesos, falta de cultura de diálogo y escucha activa, comunicación jerárquica, pensamiento individual, falta de apoyo entre las diferentes áreas, ausencia de control emocional en momentos de tensión, entre otros.

Sociograma

El sociograma aporta a un diagnóstico más claro de la organización, puesto que permite hacer una evaluación más precisa y se realiza a través de un mapeo de actores identificados, los cuales se conectan por medio de redes que permiten evaluar el tipo de relacionamiento social, es preciso aclarar que “el sociograma tiene por misión representar gráficamente las relaciones de distinto tipo, que están presentes en un momento determinado, entre un conjunto de actores” (Villasante, 1993).

Durante el desarrollo y elaboración del sociograma se tuvo en cuenta la estructura de la organización (organigrama) el cual nos brindó la información inicial sobre su distribución y orden jerárquico, es por esta razón que se realizó una observación del entorno social de los trabajadores de la organización, es decir, el análisis de los textos, discursos y relaciones, esto permitió conocer sus posiciones y las diferentes dinámicas participativas que se presentan en los determinados espacios.

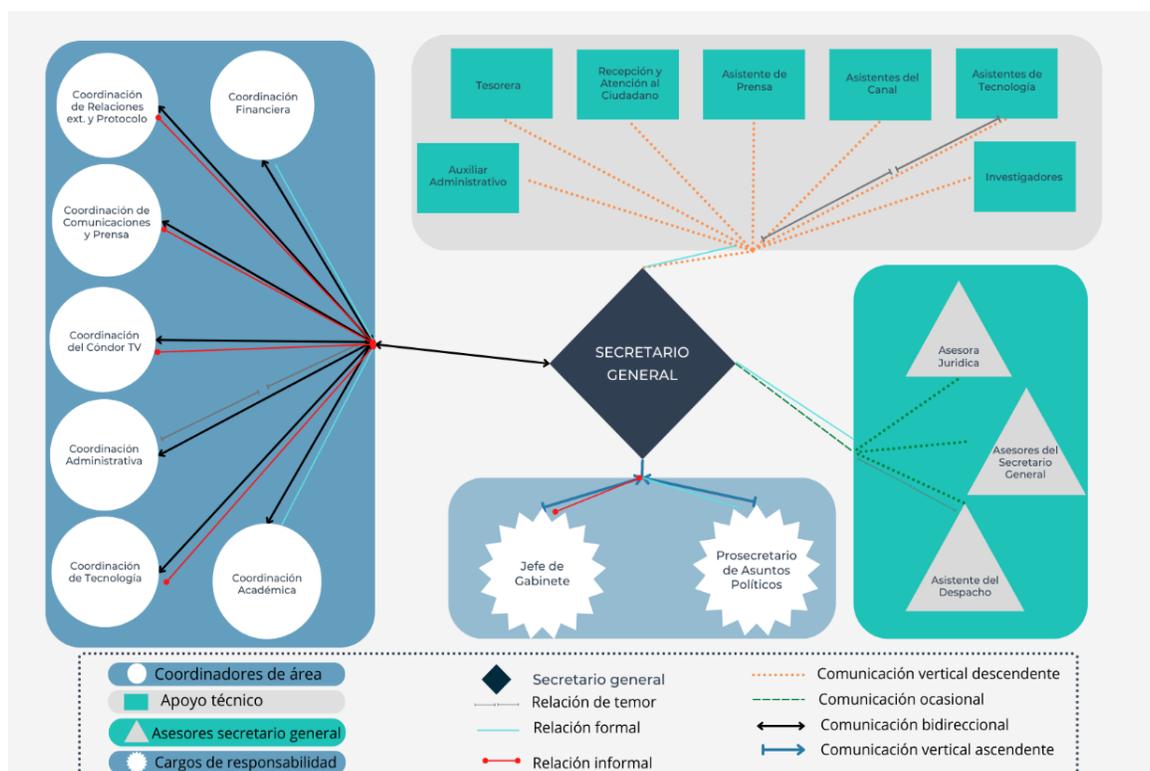


Ilustración 5. Sociograma

Problema, necesidad u oportunidad

Pregunta orientadora inicial

¿De qué manera la comunicación estratégica podría potenciar los procesos de articulación transversales y las relaciones entre los actores de la Secretaría General del Parlamento Andino?

Problema

Para la debida priorización de las necesidades y poder abordar una problemática en la organización, se realizó la aplicación de la matriz DOFA, como técnica de recolección de información para complementar el proceso de diagnóstico del Parlamento Andino.

Esta herramienta nos permitió analizar los factores internos (debilidades y fortalezas) y factores externos (oportunidades y amenazas); “permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada” (Thompson y Strikland, 1998); es preciso aclarar que las fortalezas y oportunidades se presentan como factores positivos para la organización y, las debilidades y amenazas como factores negativos.

Se realiza la aplicación de la matriz DOFA teniendo en cuenta la información recolectada de las técnicas de análisis y registro (observación, encuesta de percepción y entrevistas).



Ilustración 6. Análisis DOFA.

De acuerdo con lo anterior, se puede inferir que esta investigación estará orientada a abarcar las debilidades latentes en la organización, puesto que esta información está relacionada con los resultados obtenidos mediante las técnicas de recolección aplicadas en esta organización.

Entre los temas a tratar se puntualizará en el fortalecimiento de la imagen institucional mediante una cultura fortalecida, unos procesos establecidos y unas relaciones sólidas que den como resultado un trabajo armónico que redunde en mejores consecuencias para la organización.

Posteriormente se aplica la técnica de árbol de problemas, con el objetivo de plasmar de manera clara y concreta la identificación de problema central, causas y consecuencias.

Su orden se fundamenta en establecer el problema central en el tronco, las causas se ubican en las raíces y están relacionadas directamente con el problema central y los efectos que se originan de ese problema central, estos se ubican en las ramas del árbol.

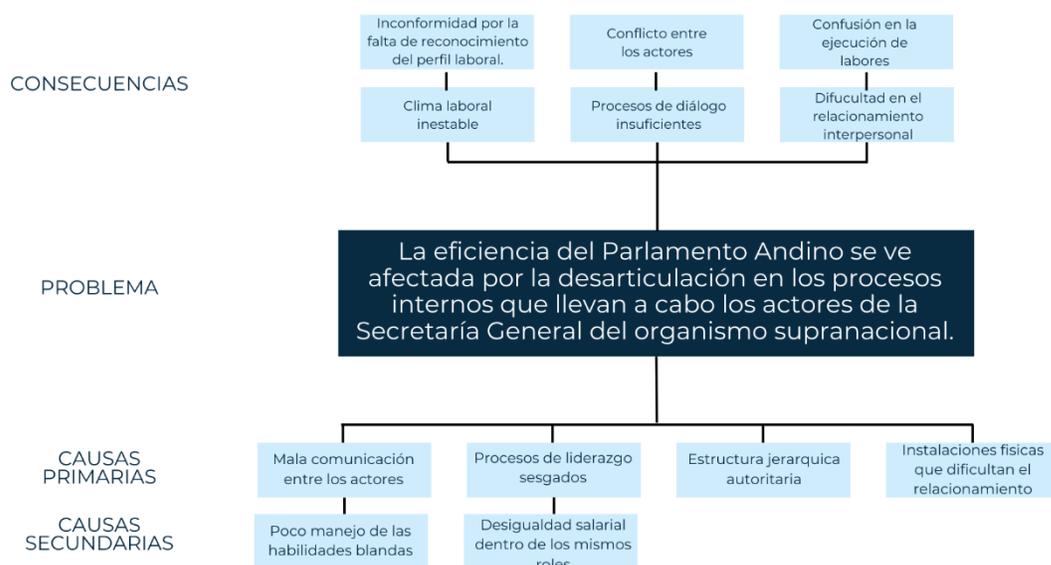


Ilustración 7. Árbol de problemas

Teniendo en cuenta lo anterior, se visibilizó que el problema de la organización está relacionado con la desarticulación en los procesos que llevan a cabo los funcionarios de la Secretaría General del Parlamento Andino en Bogotá, Colombia. En donde se encontró una relación directa entre las causas primarias, las causas secundarias y las consecuencias que afectan el correcto proceso de trabajo en equipo que requiere este organismo supranacional.

Antecedentes del problema

Conceptuales

Las organizaciones independientemente del sector al que pertenecen, dentro de su estructura organizacional plantean entre sus objetivos, el vender bienes o servicios, lo que determina su sobrevivencia en el mercado:

“Esta naturaleza propia de los actos productivos y de transacción de los hombres” involucran acciones de la organización que se traducen en interacciones y relaciones

interdependientes con otras empresas, grupos y la sociedad en general (Garrido, 2004, p. 40).

Por lo tanto, se hace indispensable para la empresa, establecer canales de comunicación que permitan estos vínculos, sin embargo, las organizaciones poseen sus propias particularidades, según su naturaleza, estructura, tamaño, objetivos empresariales y sociales. Los resultados de su actividad van a depender en mayor o menor medida, de cómo aborden sus prácticas comunicativas.

En primer lugar, se debe esclarecer la función que cumple la comunicación estratégica: a) Diseminar la identidad en el seno de las organizaciones a través de la comunicación interna u organizacional. b) Transformar los rasgos de identidad de la organización en símbolos o señales, para que sean comunicados sistemáticamente a los públicos externos.

Es así, que cumple con proyectar la identidad de las organizaciones a través de una imagen que genera confianza en sus públicos: “De hecho, su tarea puede ser descrita como la gestión integral de la marca de las organizaciones” (Tironi & Cavallo, 2004, p. 27). Desde esta postura, toda gestión que se ejecuta en las empresas tiene una carga de acciones comunicativas, que no solo se refiere a la promoción o a lo que se haga para promover a la marca, sino a todas las acciones de gestión que se centran en el seno de la institución: “En el mundo de la empresa, la comunicación sólo puede ser estratégica. De otro modo, comunicar sería una actividad autónoma de la acción y de la gestión empresarial, es decir de la realidad” (Costa, 2009, p. 43). Es más, el autor indica que no hay diferencia entre gestionar y comunicar, puesto que una es parte de la otra. Toda gestión y acción, implica comunicación; “la comunicación es acción y la acción es comunicación. Todo comunica, porque todo significa” (Pizzolante, 2004, p. 175). A criterio del autor, la comunicación estratégica va más allá de las relaciones públicas o de la publicidad, porque en la empresa lo que se hace adquiere valor, más de lo que se dice. Por ello, los mensajes formales o informales que son transmitidos con creatividad tienen que hacerse tangibles y convincentes. Para que la empresa pueda cumplir con sus objetivos de comunicación, se requiere de una gestión, que implica la acción de planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar todas las actividades y relaciones internas y externas de la organización. De esta manera, resulta imprescindible mencionar los aportes de Garrido (2004, pp. 108-112),

quien establece aspectos relevantes que determinan la importancia de la gestión comunicacional. En primer lugar, por los volúmenes de inversión, ya que la existencia de una dirección permite canalizar los flujos en la administración y gestión.

En segundo lugar, la presencia de unidades que manejan en forma aislada o suelta, ciertas actividades de comunicación ya sean publicitarias, de prensa, protocolo, eventos, etc. El cambio continuo en la comunicación es un reflejo de la falta de una estrategia orientada, lo que impide el cumplimiento de objetivos. Y, en tercer lugar, cuando no hay profesionales con capacidad y experiencia en la toma de decisiones, pues el manejo de la comunicación es una responsabilidad muy alta, que permite salvaguardar los intereses de la organización. Si bien la constitución de los departamentos de comunicación y su peso en las decisiones directivas favorece el desempeño en la fijación de la imagen deseada, la generación de valor para los públicos requiere de decisiones estratégicas al más alto nivel y que éstas se vean plasmadas en acciones concretas. Pero, además de esos presupuestos, existen otras cuestiones claves para desarrollar una sistematización elemental de la gestión de comunicaciones, como la investigación, el diseño estratégico, la dirección, la gestión, la integración, la evaluación y el control.

Entre todas esas actividades, la investigación, a través de una adecuada interpretación y análisis, permite el bosquejo de estrategias que orientan la gestión a largo plazo de la comunicación, la misma que cumple con sus objetivos al “integrar los diversos instrumentos, soportes, canales, mensajes y actuaciones, en torno a un objetivo sinérgico en común” (p. 111). Toda la gestión de la comunicación que pueda hacer una empresa es la que la diferenciará del resto y lo que le permitirá mantener su propia identidad. Vale la pena citar el aporte de Castelló. Hoy en día la empresa opera en un entorno muy complejo. La identidad y la cultura corporativa, comunicadas a través de una marca y un posicionamiento, se convierten en los valores estratégicos que van a marcar la diferencia en la gestión de la organización, a lograr la satisfacción de las expectativas creadas en sus públicos y a condicionar la imagen de la empresa en su entorno (Castelló, 2010, p. 27). Es por esta razón que se hace indispensable la comunicación integral. Los anunciantes encuentran en las modernas formas de comunicar, algunas ventajas que de seguro favorecerá sus recursos.

Prácticos

Diana Steffany García Romo (Año) en la Universidad de los Hemisferios, facultad de Comunicación Social presentó su trabajo especial de grado titulado: Plan Estratégico De Comunicación Para Renovar Los Procesos De Comunicación Interna En El Consejo De Gobierno Del Régimen Especial De las Galápagos “Cgreg”. El objetivo general de esta investigación es: medir el nivel de impacto de las estrategias de comunicación empleadas por el Consejo de Gobierno del Régimen Especial de las Galápagos durante el período 2010-2012. De esta manera permitió concluir que un plan de comunicación interno muy bien diseñado para una determinada realidad, con estrategias, técnicas y tácticas, contribuirá extraordinariamente a lograr los objetivos, la misión y la visión de un colectivo y una interrelación dinámica, eficiente y efectiva entre quienes lo conforman vinculándolos en una misma meta.

Pedro Santander (2010) de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. Escuela de Periodismo. En su investigación titulada: Medios y élite: ¿Quién usa a Quién? El rol político de la comunicación estratégica en la relación medios-poder donde el objetivo es: explorar la relación entre la élite chilena y los medios de comunicación. De esta manera pudo concluir que este autor cree que esta investigación puede aportar una mirada complementaria a las relaciones entre medios y estructuras de poder, ya que este estudio se centra en un actor acotado (la élite política y económica) y en analizar el funcionamiento que tiene la relación entre éste con los medios, en el marco de la mediación que los asesores en comunicación establecen.

Errol Orlando Machado Álvarez (2018) de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG Facultad de Estudios de Postgrados presentó su trabajo especial de grado titulado: Plan Estratégico de Comunicación Organizacional para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, donde el objetivo general es: Determinar cómo incide un plan estratégico de comunicación organizacional en el GADM Salinas mediante el estudio sistemático que permita la optimización de la gestión comunicacional. De esta manera se logró concluir que, al analizar cómo afecta la comunicación organizacional en la gestión del organismo público, se pudo establecer que si no se gestiona esta adecuadamente no se logrará los objetivos institucionales, los mismos que están basados en las funciones básicas que orientan a administrar, regular y controlar la

infraestructura de uso público del territorio y disponer adecuadamente los recursos económicos de la comunidad. Además, se restringiría la información a la ciudadanía desde la transparencia, colaboración y participación sobre los asuntos en los cuales trabaja la administración en bien de la comunidad.

Ana Cecilia Guardia Duque (2019) de la Universidad de la República para la facultad de Ciencias Sociales presentó su trabajo especial de grado titulado: Lo que subyace a la participación: el caso del Parlamento Juvenil del Mercosur, donde el objetivo es: Analizar cómo es concebida la participación en la propuesta institucional del Parlamento Juvenil del Mercosur. De esta manera permitió concluir que, a diferencia de otros grupos sociales, donde los espacios de participación son conquistados lentamente y autogestionados, en la realidad adolescente muchas experiencias son habilitadas y viabilizadas desde el mundo adulto. Podría decirse que la inquietud para que esa participación tenga lugar, es, en primera instancia, de los adultos. Si bien seguramente tomen la voz de los adolescentes, conozcan sus inquietudes y sus necesidades, quienes deciden a priori, de qué manera, en qué ámbitos, con qué objetivos, organizados de qué forma, esa participación tiene lugar, son los adultos y no los propios adolescentes, quienes, al menos en un primer momento, ocupan esos lugares de participantes que los adultos deciden y diseñan.

Categorización

Procesos organizacionales

Los procesos organizacionales son una parte fundamental para el funcionamiento eficiente y efectivo de una organización. Estos procesos se refieren a las actividades y tareas sistemáticas que se llevan a cabo para lograr los objetivos y metas de la organización. Los procesos pueden abarcar desde la planificación estratégica y la toma de decisiones hasta la ejecución de las operaciones diarias. Al establecer procesos claros y bien definidos, las organizaciones pueden mejorar la coordinación, la comunicación y la eficiencia en todas las áreas funcionales. Además, los procesos organizacionales permiten una mayor claridad en los roles y responsabilidades de los empleados, lo que facilita el trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros de la organización.

(Chiavenato, 2009) “Toda organización funciona con base en procesos de comunicación. La dinámica de la organización sólo puede ocurrir cuando ésta se encarga de que todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados. Las redes de comunicación son los

vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente. Esto explica por qué uno de los objetivos más importantes del diseño organizacional es asegurar y facilitar la comunicación y la toma de decisiones” los procesos deben ser diseñados de manera clara, definida y documentada. Esto implica establecer los pasos necesarios, los recursos requeridos y las responsabilidades de cada individuo o departamento involucrado en el proceso. La importancia de la mejora continua de los procesos organizacionales. Esto implica la revisión periódica de los procesos existentes, identificando oportunidades de optimización y eliminando actividades innecesarias o redundantes.

El principal funcionamiento de una organización es comprender de manera adecuada su funcionamiento, se debe hacer un análisis de las situaciones que se presenten en su interior, las cuales parten de las dinámicas de relacionamiento, comunicación interna, sentido de pertenencia y el nivel de comprensión de cada rol para el desempeño de sus funciones, de manera individual y colectiva. Así como, (Marín-Indágarra, 2014) Los procesos organizacionales deben estar redefiniéndose constantemente; los empleados tienen facultades de participación y la realización de sus tareas es proclive al trabajo en equipo, situación que produce una descentralización de las decisiones y facilita el flujo de conocimiento, motivo por el cual la especialización y la diferenciación vertical tienden a disminuir

Clima organizacional

Un clima organizacional favorable, se caracteriza por el respeto mutuo, el apoyo emocional y la confianza, lo que contribuye al fortalecimiento de las habilidades y destrezas de los empleados. Esta cultura organizacional fomenta el compromiso de los empleados hacia la organización y su misión, promoviendo la identificación con los valores y objetivos de la empresa. A través de esta colaboración y compromiso, se busca alcanzar un mayor rendimiento, eficiencia y excelencia en el logro de los resultados organizacionales.

Las características de las organizaciones se fundamentan en el adecuado proceder, teniendo como referencia su misionalidad; esto aterrizado a su funcionalidad operativa y estratégica, permite que las diferentes áreas cuenten con procesos organizacionales; en este sentido, cada uno de los actores cumplen un papel fundamental en el desarrollo de actividades

propias y colectivas. “la reconstrucción de referentes comunes y sentidos vitales como organización y sociedad (identidad de las personas con el compromiso institucional, visión, misión, valores); utilicen técnicas de autoprotección y auto - cuidado, manejo del miedo, traumas y tensiones; incentiven experiencias de encuentro y hermanamiento con otros; la creación de espacios de esparcimiento que faciliten una toma de distancia del medio.” (Fernandez, Uribe, Van Deventer, Zarama, 2007), en este sentido, se deben tener en cuenta aspectos que favorecen al clima, es decir, los comportamientos que determinan el actuar diario de los individuos en el entorno laboral, esto permitirá la articulación entre los trabajadores, fortaleciendo sus habilidades y destrezas, generando a su vez un compromiso hacia la organización y el cumplimiento de su misionalidad.

Liderazgo

Para ejercer adecuadas prácticas de liderazgo en las organizaciones, se debe tener presente la importancia de generar espacios que contribuyan a un adecuado clima laboral, en el cual se potencialicen las habilidades propias de los actores, visualizar y maximizar los rendimientos; esto aportará a resultados satisfactorios, tanto para la organización en el cumplimiento del direccionamiento estratégico, como para los integrantes en su cotidianidad. (Barroso & Salazar, 2010) “Para que el liderazgo sea eficaz, debe ser transformador y moral, soportado en valores orientados hacia el bien común, cuya meta principal es la transformación personal, el florecimiento de las relaciones interpersonales y aportar con la transformación de la sociedad” los procesos de liderazgo se deben complementar desde acciones que fomenten el diálogo, escucha activa, estrategias de negociación y voluntad desde las partes, buscando siempre el enfoque de crecimiento personal y organizacional.

Comunicación estratégica

Los procesos de comunicación interna son la base en el relacionamiento entre los diferentes actores; la interacción, cohesión y diálogo deben generar vínculos de empatía que permitirán mayor productividad y cumplimiento de la misionalidad. (Formanchuk, 2012) "La comunicación interna encuentre, gane, conserve y amplíe espacios cada vez más genuinos dentro las organizaciones, que no la lleven a sobredimensionar sus promesas ni a desestimar su inmenso poder de acción y transformación". El nivel interno de la organización comprende aspectos relevantes desde la comunicación, que surgen desde la

necesidad de dar cumplimiento al propósito organizacional, es por esto que las personas que hacen parte deben comprender su identidad y velar por mantener procesos comunicativos adecuados.

La comunicación ya no se puede ver como un proceso de transmisión de información o como un envío de mensajes entre emisor y receptor. La comunicación se debe presentar como un entorno de construcción colectiva, en donde predomine el relacionamiento, la interacción, la participación y la construcción de sentidos conjuntos. (Kröhling, 2007) "La comunicación debe ser considerada no sólo como un instrumento o transmisión de información, sino como un proceso social básico y como un fenómeno en las organizaciones"

“Si pensamos en lo verdaderamente estratégico de la comunicación (la posibilidad de establecer una relación o vinculación entre los actores)” (Capriotti, 2014), desde este punto de vista el poder generar relaciones interpersonales entre los diferentes actores que hacen parte de una organización, va a permitir su adecuado desarrollo, desempeño y crecimiento. En este sentido, se deben tener en cuenta los niveles internos y externos que debe cubrir la organización.

Resultados

Barreras en la interacción

En nuestro ejercicio de observación se identificaron datos relevantes referentes a los procesos de interacción y de comunicación, así como, las relaciones laborales, el modelo de trabajo y las incidencias de la infraestructura de la oficina central en la cohesión de los procesos relevantes para el correcto desarrollo del apoyo técnico entre las diferentes áreas. Pudimos identificar:

- Página web con información clara, gráfica, de fácil acceso y fácil interpretación.
- Instalaciones físicas como espacios que dificultan los procesos de interacción, comunicación y participación entre los trabajadores.
- En la organización se evidencian espacios de participación, reunión, interacción, comunicación y articulación entre los trabajadores y los procesos, sin embargo, su uso es muy limitado por algunas actividades que no siempre buscan generar los espacios anteriormente mencionados.

- Los diferentes funcionarios de la organización no cuentan con la autonomía suficiente para la toma de decisiones ni el avance en los procesos de la organización.
- Escasos espacios de reunión entre los equipos de trabajo, una de las principales limitantes en las relaciones laborales.
- Carente articulación en los procesos de la organización, modelo de trabajo vertical – jerárquico.

Temor a la exposición

Desde un análisis general de la encuesta de percepción se logra concluir que, en el desarrollo de las preguntas con selección, la mayoría de los trabajadores manifiestan que la organización cuenta con una estructura adecuada que influye en un buen clima laboral dentro de las dinámicas laborales, sin embargo, durante la investigación se logró identificar focos importantes que permitieron determinar que hay trabajadores que manifestaron lo contrario.

Se logra identificar que, al permitirle a los encuestados la posibilidad de manifestar sus observaciones en torno a la satisfacción laboral, condiciones de trabajo y comunicación interna de la institución, se concluye que algunos de estos no perciben que haya trabajo en equipo, comunicación interna, participación, clima laboral y manifiestan la importancia de generar estrategias para la resolución de conflictos.

Sin embargo, finalizando el ejercicio de encuesta algunos trabajadores expresaron su temor a que las respuestas dadas no fueran interpretadas de manera anónima. Lo que pudo haber afectado en la decisión de manifestar la realidad de la organización.

Los problemas salen a la luz

De las entrevistas aplicadas se realizó el análisis teniendo en cuenta las respuestas por cada pregunta, obteniendo la siguiente información:

- Durante el análisis de las respuestas de la primera pregunta, se buscó identificar la percepción con relación a los procesos de comunicación interna, en donde se logró llegar a temas profundos encontrando que, se asocia la comunicación interna se

presenta de manera vertical y se asocia más con procesos de información, se identifican los canales, sin embargo, encuentran una brecha muy amplia entre la articulación de los procesos; no se logra una comprensión desde la comunicación directa entre los actores y, relacionan la comunicación y la debida comprensión del desarrollo de actividades o funciones dependiendo el nivel de profesionalismo.

- En la segunda pregunta se identificó que, como se viven actualmente las dinámicas de comunicación no aportan a la articulación institucional, no se evidencia comprensión en las responsabilidades desde la estructura orgánica, las decisiones tomadas desde áreas jerárquicas de más alto nivel retrasan el desarrollo de los procesos internos, no se cuenta con una adecuada planeación y coordinación, sin embargo, se busca cumplir con las funciones y objetivos propuestos, se cuenta con actores inteligentes y consagrados que realizan sus actividades de manera profesional y con buena actitud.
- El planteamiento de la tercera pregunta, se realizó de manera estratégica como método de recolección de aportes para posibles soluciones y, a su vez, para continuar en la identificación de la situación interna de la organización, identificando que, los entrevistados concuerdan en la importancia de contar con procesos debidamente estructurados, que las directrices sean brindadas de manera clara y coherente, que se fomenten acciones para la resolución de conflictos y trabajo en equipo, se manifiesta la importancia de la escucha, la comprensión de diferentes posiciones, el punto de vista y las diferencias de cada actor, que se busque el cumplimiento de los objetivos institucionales de manera conjunta y, que a su vez se cuente con una planeación con funciones equitativas e igualitarias.

Transformación organizacional

Queremos aportar a la transformación institucional mediante estrategias que involucren a todos los actores de la Secretaría General del Parlamento Andino. Nuestro objetivo es lograr que la eficacia y la eficiencia sean el motor de cambio en la organización, a través de la implementación de una comunicación estratégica. Valoramos la humanización como elemento clave en este proceso, reconociendo la importancia de promover un clima laboral positivo y saludable. Buscamos generar espacios de diálogo abierto, respeto mutuo y apoyo emocional, donde se valore y se reconozca el aporte de cada individuo.

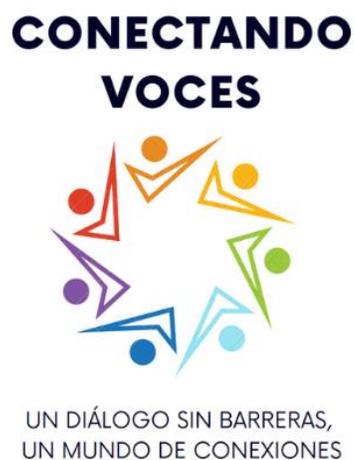
Creemos que una organización humanizada fortalece los lazos entre los funcionarios, promueve la colaboración y potencia el sentido de pertenencia y compromiso hacia los objetivos comunes. Al poner en práctica una comunicación estratégica con enfoque humano y fomentar un clima laboral favorable, estaremos impulsando la transformación institucional hacia una organización más sólida, cohesionada y orientada al logro de resultados exitosos.

Plan de comunicación estratégica (PECO)

Nombre: Conectando voces, fortaleciendo vínculos.

Slogan: Un diálogo sin barreras, un mundo de conexiones.

Logo:



Infografía síntesis del PECO



CONECTANDO VOCES, FORTALECIENDO VÍNCULOS
UN DIÁLOGO SIN BARRERAS, UN MUNDO DE CONEXIONES



OBJETIVO

Establecer un sistema de gestión de comunicación interna enfocado en el mejoramiento del clima laboral, incluyendo liderazgo transformacional, trabajo en equipo e interacción social, que permita fortalecer la eficiencia de la organización.



ACTORES

- Secretario general
- Jefa de Gabinete
- Prosecretario de Asuntos Políticos
- Coordinadores de área
- Apoyo técnico
- Asesores del secretario general



Gestión del cambio	Acciones transformacionales	Estrategia de evaluación	Indicadores
Trabajar en sociedad	Formales: Mesas de trabajo y foros.	Encuestas de percepción del nivel de clima laboral y comunicación interna a los colaboradores. Grupo focal: entrevistas a los líderes de la organización en donde se indague sobre juicios positivos, afirmaciones y datos críticos que ayuden y permitan comprender los factores favorables y las debilidades de la estrategia.	Medición de resultados: Aumentar de un 70.8 % a un 80 % la percepción en clima organizacional y aumentar un 60.6 % a un 80 % la percepción de comunicación interna
	Informales: café y postres; tertulia andina; trazabilidad.		
Construir y fortalecer habilidades	Coaching, mentoring Resiliencia y Adaptación.	Plan de entrenamiento: enseñar a gestionar, manejo del estrés, comunicación asertiva, manejo de crisis, delegar funciones, trabajo en equipo, gestión del conflicto, gestión emocional	Nivel de liderazgo Número de asistencia a sesiones / Número de sesiones propuestas % de satisfacción del líder con respecto al entrenamiento. % de percepción del cambio del líder.
	Lineamientos institucionales (lista de chequeo) para saber comunicar.		
Energía colectiva	Taller práctico de cartografía "Mapa: Yo Aporto" donde cada uno explique sus funciones y se realice un mapa de actores para determinar las fronteras laborales y realizar acuerdos bilaterales en distintas circunstancias entre los diferentes actores.	Evaluación 360° de desempeño: Evaluación individual personal, evaluación de su equipo de trabajo y evaluación de líder	% de socialización de perfiles de cargos Creación de perfiles de cargos y mapas de procesos.
Bienestar total	Las 7c's de la comunicación asertiva. Impartir en distintos momentos tips de comunicación asertiva que permitan el crecimiento de los equipos de la Secretaría General del Parlamento Andino.	Evaluación de impacto: Realizar una evaluación de impacto en el desempeño de los participantes en el trabajo, después de la capacitación, para medir el efecto en la calidad de las relaciones interpersonales.	% de disminución relacionado a casos de conflicto manifestados en el comité de convivencia laboral.

Tiempo de ejecución: 12 meses

Presupuesto: \$61'989.000

Categorías:



Procesos organizacionales, clima organizacional, liderazgo, comunicación estratégica.

Ilustración 8. Infografía PECO

Consultoría en Comunicación Estratégica

Objetivo general

Establecer un sistema de gestión de comunicación interna enfocado en el mejoramiento del clima laboral, incluyendo liderazgo transformacional, trabajo en equipo e interacción social, que permita fortalecer la eficiencia de la organización.

Públicos

- Secretario general
- Jefa de Gabinete
- Prosecretario de Asuntos Políticos
- Coordinadores de área
- Apoyo técnico
- Asesores del secretario general

Estrategia 1: Conversemos para entendernos

Objetivo

Promover una actitud proactiva y comprometida en los funcionarios de la Secretaría General del Parlamento Andino, fomentando su participación y comunicación asertiva.

Táctica

Fomentar una cultura de comunicación abierta en la organización puede ayudar a mejorar la comunicación interna. Esto significa que los líderes y los funcionarios deben sentirse cómodos para expresar sus opiniones y compartir información con los demás.

Actividades

Formales: Mesas de trabajo, foros y trazabilidad.

A través de nuestras mesas de trabajo, convocamos a todo nuestro personal con el objetivo de fomentar un ambiente en el que se sientan seguros al expresar sus opiniones y preocupaciones. Valoramos la contribución de cada colaborador, y los animamos a participar de manera equitativa, compartiendo ideas y diferentes perspectivas. Promovemos la discusión abierta y el debate constructivo para enriquecer las soluciones propuestas.

Para asegurar una escucha activa, establecemos reglas claras que incluyen mostrar interés genuino en lo que se está diciendo, prestar atención, hacer preguntas para aclarar y demostrar empatía hacia los puntos de vista de los demás. Además, mantenemos un registro

y trazabilidad de las acciones acordadas a través de actas, lo que nos permite realizar un seguimiento efectivo. Compartir los resultados con los funcionarios es fundamental, ya que demuestra nuestro compromiso con la implementación de las ideas y proporciona transparencia sobre los resultados obtenidos.

En cuanto a los foros, establecemos diferentes temáticas que fortalecen habilidades como la formación de equipo, el respeto, la tolerancia y la equidad de género, entre otras. Estas iniciativas contribuyen a crear un entorno de trabajo inclusivo y enriquecedor para todos.



Ilustración 9. Invitación a las mesas de trabajo.

Informales: café y postres; tertulia andina.

En un espacio informal, en un ambiente acogedor donde los funcionarios se sientan cómodos y propiciemos la comunicación abierta. Nos aseguramos de contar con suficientes sillas para que cada colaborador pueda disfrutar de un espacio de interacción e intercambio de ideas. Además, establecemos temas de conversación relevantes y variados, abordando desde diálogos sobre la cultura andina y tradiciones, hasta temas de actualidad y nuevos retos.

Fomentamos la participación de todos los participantes, alentándolos a compartir sus experiencias, opiniones y conocimientos. Planteamos preguntas abiertas que inviten a la reflexión y promuevan la participación de todos. Además, incluimos elementos interactivos, como debates informales, juegos de preguntas y respuestas relacionados con las dinámicas de la Secretaría General del Parlamento Andino, e incluso actividades artísticas, como la creación de dibujos o poemas inspirados en la temática.

Para hacer del ambiente aún más agradable y estimulante, ofrecemos una variedad de café y postres tradicionales andinos. Esto no solo brinda un toque especial al momento, sino que también crea una atmósfera propicia para la comunicación.

Además, promovemos la empatía y el respeto entre todos los participantes. Valoramos la escucha activa hacia los demás y apreciamos las perspectivas diferentes que cada uno aporta. Estas acciones puntuales nos ayudan a promover una comunicación abierta y enriquecedora durante actividades como el momento del café y los postres, así como en nuestras tertulias andinas. En definitiva, buscamos fomentar la participación, el intercambio de ideas y la creación de un ambiente propicio para la comunicación en nuestra Secretaría General del Parlamento Andino.

CONVERSEMOS PARA ENTENDERNOS



VIERNES 15 - 2:00 P. M.

Acompáñanos en una tarde de café y postres. Preguntas y respuestas sobre mejoramiento en el trabajo en equipo.

Sala de exposiciones, Secretaría General del Parlamento Andino



Ilustración 10. Invitación a café y postres.

Para lograr la participación de todos los actores se deben implementar las siguientes estrategias:

- Cultivar una cultura de apertura y escucha activa
- Establecer canales de comunicación accesibles
- Fomentar la confianza y la confidencialidad
- Reconocer y valorar las contribuciones
- Fomentar la comunicación bidireccional

Al implementar estas estrategias, la organización puede crear un ambiente en el que las personas se sientan cómodas y motivadas para compartir sus opiniones y percepciones. Esto a su vez fomenta una cultura de transparencia, mejora continua y participación activa en la toma de decisiones organizacionales.

Mensaje: trabajo en equipo, planificación, aclaración de roles

Canales: sitios físicos como altillo y hemicycle, cafetería principal a través de convocatoria por WhatsApp, según el tema a tratar.

Indicadores

Teniendo en cuenta que actualmente los resultados obtenidos se espera realizar una medición de resultados, con el objetivo de aumentar de un 70.8 % a un 80 % la percepción en clima organizacional y aumentar un 60.6 % a un 80 % la percepción de comunicación interna.

Estrategia 2: Red Andina de Líderes y de Equipos

Objetivo

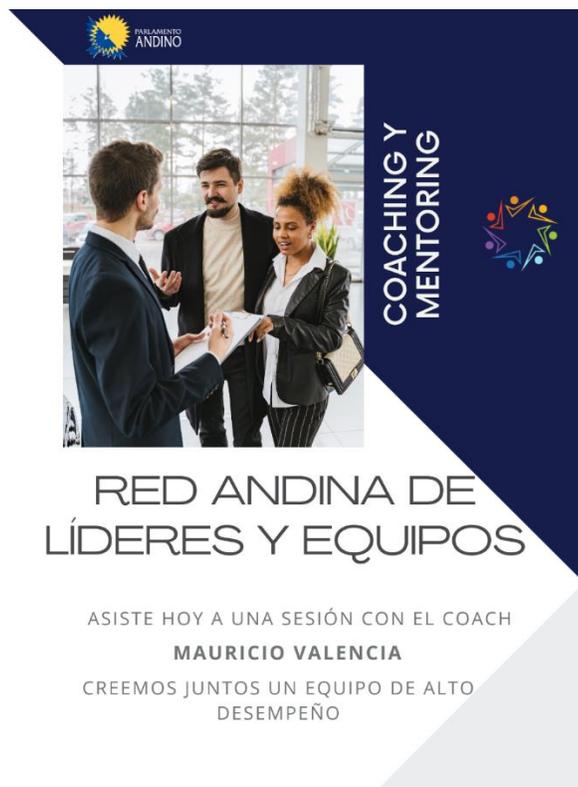
Mejorar el compromiso y la motivación de los líderes de la Secretaría General del Parlamento Andino para que sean más activos y eficientes en su gestión, aumentando su capacidad para liderar y coordinar acciones.

Tácticas

Proporcionar herramientas y habilidades de gestión de equipo a los líderes puede ayudarles a fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo. Estas habilidades pueden incluir la gestión de conflictos, la resolución de problemas y la motivación del equipo.

Actividades

Coaching, mentoring Resiliencia y Adaptación.



Temáticas para capacitación individual

Tema 1 - Construir relaciones de confianza: Implementaremos acciones concretas para establecer relaciones de confianza sólidas con los miembros del equipo de la Secretaría General del Parlamento Andino. Crearemos un ambiente seguro y acogedor donde los funcionarios se sientan cómodos para expresar sus opiniones, preocupaciones y desafíos.

Tema 2 - Practicar la escucha activa: Nos comprometemos a practicar la escucha activa en nuestras interacciones con el equipo. Prestaremos atención plena a lo que dicen, formulamos preguntas para profundizar en su pensamiento y mostraremos empatía genuina. Así fortaleceremos la comunicación abierta y la relación entre el líder y el equipo.

Tema 3 - Brindar retroalimentación constructiva: Implementaremos un sistema de retroalimentación constructiva basado en observaciones concretas y específicas. Proporcionaremos comentarios que ayuden a mejorar el desempeño y el desarrollo profesional de los funcionarios en la Secretaría General del Parlamento Andino.

Tema 4 - Fomentar la autonomía y la toma de decisiones: Promoveremos la autonomía en el equipo mediante la delegación de tareas y proyectos. Brindaremos el apoyo necesario para que los funcionarios tomen decisiones informadas y asuman responsabilidades, fortaleciendo así su capacidad de liderazgo.

Tema 5 - Promover la resiliencia y la adaptación: Implementaremos estrategias para promover la resiliencia y la capacidad de adaptación en nuestro equipo. Animaremos a los funcionarios a enfrentar los desafíos y los cambios con una mentalidad resiliente, buscando soluciones creativas y aprendiendo de las experiencias en la Secretaría General.

Tema 6 - Establecer reuniones individuales y grupales: Programaremos reuniones individuales y grupales de manera regular para facilitar la comunicación efectiva. Estas reuniones brindarán oportunidades para discutir temas abiertamente, compartir ideas, aclarar dudas y abordar desafíos de manera colaborativa.

Lista de chequeo - lineamientos institucionales para saber comunicar.

La lista de chequeo comunicacional es una herramienta fundamental para las organizaciones, ya que desempeña un papel crucial en el aseguramiento de una comunicación efectiva y fluida tanto interna como externamente. Esta lista, que consiste en una serie de elementos y puntos clave a revisar y verificar, garantiza que se cumplan los requisitos y estándares comunicacionales necesarios para el buen funcionamiento de la organización.

La importancia de contar con una lista de chequeo comunicacional radica en varios aspectos. En primer lugar, nos permite evaluar y asegurar la calidad de la comunicación interna dentro de la organización. Esto implica revisar si los mensajes se transmiten de manera clara, si se utilizan los canales adecuados, si se fomenta la participación y retroalimentación de los funcionarios, entre otros aspectos. Una comunicación interna efectiva fortalece la cohesión del equipo, mejora la colaboración y contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

Además, la lista de chequeo comunicacional es nuestra línea base para identificar las posibles brechas y áreas de mejora en el proceso de comunicación. Al revisar y evaluar de manera sistemática cada uno de los elementos de la lista, podemos detectar problemas,

identificar oportunidades de mejora y tomar acciones correctivas de manera oportuna. Esto nos permite optimizar nuestros esfuerzos comunicacionales y garantizar que se estén cumpliendo los objetivos estratégicos de la organización.



LISTA DE CHEQUEO

UN DIALÓGO SIN BARRERAS, UN MUNDO DE CONEXIONES



1. EL MENSAJE

- ¿El mensaje es claro y comprensible para el público objetivo?
- ¿Se utiliza un lenguaje claro y conciso ?
- ¿Se evitan ambigüedades o dobles sentidos en el mensaje?

2. AUDIENCIA OBJETIVO

- ¿Se ha identificado claramente la audiencia objetivo?
- ¿Se ha adaptado el mensaje al nivel de conocimiento y comprensión de la audiencia?

3. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

- ¿Se han establecido objetivos claros para la comunicación?
- ¿El mensaje está alineado con los objetivos?
- ¿Se ha considerado el impacto deseado en la audiencia?

4. CANALES DE COMUNICACIÓN:

- ¿Se han seleccionado los canales de comunicación?
- ¿Se han considerado las preferencias y hábitos de comunicación de la audiencia al elegir los canales?

5. CONSISTENCIA Y COHERENCIA

- ¿El mensaje es coherente con los valores, la misión y la visión?
- ¿Se mantiene la consistencia en el tono, estilo y branding?
- ¿Se evitan contradicciones o mensajes conflictivos??

6. ESCUCHA ACTIVA:

- ¿Se fomenta la escucha activa hacia los colaboradores?
- ¿Se brinda la oportunidad de recibir retroalimentación?
- ¿Se toman en cuenta las diferentes opiniones y perspectivas?

7. COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL

- ¿Se promueve el diálogo y la participación?
- ¿Se proporcionan espacios para expresar ideas y opiniones?
- ¿Se responde a las preguntas, comentarios y sugerencias?

8. MONITOREO Y EVALUACIÓN:

- ¿Se establecen mecanismos para monitorear y evaluar la efectividad de las comunicaciones?
- ¿Se realizan análisis periódicos de los resultados obtenidos y se ajustan las estrategias de comunicación?

Ilustración 11. Lista de chequeo

Mensajes: inspirar y ser referente buscando la consolidación de su equipo de trabajo. Manejando la inteligencia emocional que redunde en el compromiso con el organismo.

Canal: sesiones con coach de equipos de alto desempeño con el secretario general y los líderes de área (individual y grupalmente)

Por su parte, la lista de chequeo se implementará al inicio del proceso de la estrategia y cada cuatro meses para validar la efectividad de las acciones, con el fin de encontrar las brechas y las temáticas que se deben reforzar.

Indicadores

Para evaluar el impacto de la estrategia de desarrollo de liderazgo transformacional, se llevará a cabo un análisis comparativo al inicio y al final de su implementación. Se medirán diferentes indicadores clave, como el nivel de liderazgo alcanzado por los participantes, el número de asistencias a las sesiones propuestas en relación con el número total de sesiones, el porcentaje de satisfacción expresado por los líderes con respecto al entrenamiento recibido y el porcentaje de percepción del cambio experimentado por los líderes.

Estos indicadores nos permitirán obtener una visión integral del progreso y los resultados obtenidos a lo largo del proceso. Al comparar los datos iniciales y finales, podremos evaluar el crecimiento y la transformación de los líderes, identificando las áreas de mejora y ajustando la estrategia en función de los resultados obtenidos. El objetivo es lograr un incremento significativo en el nivel de liderazgo, una alta tasa de asistencia a las sesiones propuestas, una satisfacción por parte de los líderes y una percepción positiva del cambio en su desempeño. Con esta evaluación, podremos determinar el impacto real de la estrategia de desarrollo de liderazgo y tomar decisiones informadas para el mejoramiento continuo del programa.

Estrategia 3: Nuestras fronteras, acuerdos bilaterales

Objetivo

Fomentar una cultura de trabajo colaborativo y respeto mutuo, que promueva el trabajo en equipo y la distribución equitativa de responsabilidades lo que permitirá mejorar la eficacia y eficiencia en la gestión del Parlamento.

Táctica

El ejercicio de cartografía "Mapa: Yo Aporto" será una valiosa herramienta para asegurar que todos los funcionarios tengan acceso a la información sobre los procesos de la organización y comprendan claramente las responsabilidades de las distintas áreas. Esto promoverá la transparencia, la colaboración y la eficiencia en el trabajo diario, fortaleciendo así el éxito y crecimiento de la organización.

Actividades

Taller práctico donde cada uno explique sus funciones y se realice un mapa de actores para determinar las fronteras laborales y realizar acuerdos bilaterales en distintas circunstancias entre los diferentes actores.

A través del ejercicio de cartografía "Mapa: Yo Aporto", estamos implementando una herramienta invaluable para garantizar que todos los funcionarios tengan acceso a la información relevante sobre los procesos de la organización y comprendan claramente las responsabilidades de las diferentes áreas. Este mapa se convertirá en una referencia que nos permitirá tener una visión panorámica de cómo se interconectan las distintas funciones y roles dentro de la empresa.

El "Mapa: Yo Aporto" no solo facilitará la transparencia en cuanto a la estructura organizativa, sino que también promoverá una mayor colaboración y comprensión mutua entre los funcionarios. Al visualizar el panorama completo de la organización y cómo cada uno de nosotros contribuye a su éxito, podremos identificar áreas de mejora, detectar posibles puntos de interdependencia y optimizar nuestros esfuerzos de trabajo en equipo.

El ejercicio fomentará un ambiente de trabajo colaborativo, en el que todos los funcionarios se sientan valorados y comprendan cómo su contribución individual se integra en el funcionamiento general de la organización. Además, esta herramienta será dinámica y podrá actualizarse periódicamente para reflejar los cambios en la estructura organizativa y los nuevos roles o proyectos que surjan.

Invitación formal a funcionarios:



PARLAMENTO ANDINO

NUESTRAS FRONTERAS, ACUERDOS BILATERALES



TALLER

YO APORTO



Lunes, 1 de junio 2023
9:30 a.m.



Campus El Rosal Secretaría General del Parlamento Andino



Tema a tratar:

- Clarificación de funciones
- Mapeo de actores
- Establecer acuerdos bilaterales.



• Objetivo: fortalecer nuestra comprensión colectiva de las fronteras laborales y fomentar la colaboración efectiva entre los diferentes actores en diversas circunstancias.

AGENDA



- 1. Introducción y presentación:** Comenzaremos el taller con una breve introducción sobre su importancia y los beneficios que aportará a nuestra organización.
- 2. Explicación de funciones individuales:** Cada participante tendrá la oportunidad de compartir y explicar en detalle sus funciones y responsabilidades en el contexto laboral, esto nos ayudará a comprender mejor los roles de cada persona en el equipo y cómo se interconectan.
- 3. Mapeo de actores:** Realizaremos una actividad práctica de mapeo de actores, en la cual identificaremos y visualizaremos gráficamente los diferentes actores o partes interesadas en nuestras funciones, esto nos permitirá comprender mejor las relaciones y la interdependencia entre los diversos actores.
- 4. Determinación de fronteras laborales:** A través del mapeo de actores, discutiremos cómo podemos establecer fronteras claras y definir responsabilidades para evitar conflictos y mejorar la eficiencia en nuestro trabajo.
- 5. Acuerdos bilaterales:** En base al análisis de las fronteras laborales, trabajaremos en grupos para desarrollar acuerdos bilaterales entre los diferentes actores. Estos acuerdos definirán las expectativas, la colaboración y los compromisos mutuos en diversas situaciones laborales.
- 6. Presentación y discusión de acuerdos:** Cada grupo presentará sus acuerdos bilaterales al resto de los participantes. Tendremos la oportunidad de discutir y perfeccionar los acuerdos, asegurándonos de que sean claros, realistas y mutuamente beneficiosos.
- 7. Conclusiones y cierre:** Finalizaremos el taller resumiendo los puntos clave y destacando los próximos pasos a seguir en base a los acuerdos alcanzados. También dejaremos espacio para preguntas y comentarios finales.

Ilustración 12. Invitación y agenda para taller práctico



Ilustración 13. Participantes del primer taller



Ilustración 14. Comic de invitación.

Mensajes: entiendo el papel del otro, comprendo mis y sus funciones y responsabilidades.

Canal: capacitación física, acompañamiento de líderes en el Campus Institucional.

Indicadores

Se establecerán tres indicadores clave para evaluar el progreso y el éxito de la estrategia. Estos son:

- Porcentaje de perfiles de cargos creados: Este indicador medirá la proporción de perfiles de cargos creados en relación con el número total de puestos en la organización.
- Porcentaje de mapas de procesos desarrollados: Este indicador reflejará la proporción de mapas de procesos elaborados en comparación con el número total de procesos identificados en el organismo.
- Porcentaje de socialización de perfiles de cargos: Este indicador evaluará la tasa de socialización de los perfiles de cargos dentro de la organización. Se medirá la proporción de empleados que han sido informados y tienen conocimiento de los perfiles de cargos correspondientes a sus puestos.

A través de estos indicadores, se podrá evaluar de manera integral el avance del proyecto de creación de perfiles de cargos y mapas de procesos. Esto permitirá tomar decisiones informadas, realizar ajustes y garantizar una implementación exitosa, lo que fortalecerá la estructura organizativa, la eficiencia operativa y la claridad de los roles en el organismo supranacional.

Estrategia 4: SanaMente, comunicación asertiva

Objetivo

Promover el bienestar y la satisfacción en el trabajo fomentando la comunicación asertiva, la escucha activa y el relacionamiento entre los actores.

Táctica

La asertividad en la comunicación es esencial para fomentar la confianza y la colaboración en nuestra organización. Al ser claros, honestos y respetuosos en nuestra forma de comunicarnos, construimos relaciones sólidas, promovemos un ambiente de trabajo saludable y contribuimos al éxito y crecimiento de la organización.

Actividades

Con el objetivo de promover un ambiente de trabajo colaborativo y efectivo, estamos organizando una serie de sesiones formativas en comunicación asertiva, basadas en las 7

C's. Estos consejos y herramientas nos ayudarán a mí y a los equipos de la Secretaría General del Parlamento Andino a crecer y desarrollarnos.

Durante estas sesiones, se impartirán tips y técnicas de comunicación asertiva en diferentes momentos clave. Aprenderemos a aplicar las 7 C's de la comunicación asertiva:



7C'S PARA UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA

- 1 Claridad**
 - Organiza tus ideas antes de comunicarte y sé claro en tu mensaje.
 - Evita el uso de lenguaje o terminología técnica que pueda generar confusiones.
- 2 Coherencia**
 - Alinea tu mensaje con los valores y objetivos de la organización.
 - Mantén un tono de comunicación consistente en todas tus interacciones.
- 3 Conciso**
 - Sé breve y directo en tu mensaje, evitando información innecesaria.
 - Utiliza palabras y frases concretas para transmitir tus ideas de manera efectiva.
- 4 Cortesía**
 - Utiliza un lenguaje amable y respetuoso en tus interacciones.
 - Escucha activamente a los demás y muestra interés genuino en sus puntos de vista.
- 5 Consideración**
 - Ten en cuenta las necesidades y perspectivas de los demás al comunicarte.
 - Sé empático y trata de entender los sentimientos y preocupaciones de los demás.
- 6 Concreto**
 - Sé específico y preciso en tu comunicación, evitando generalidades.
 - Proporciona ejemplos concretos o evidencia para respaldar tus puntos de vista.
- 7 Corrección**
 - Acepta y ofrece retroalimentación constructiva de manera respetuosa.
 - Sé receptivo a las críticas y utiliza la retroalimentación como una oportunidad para crecer y mejorar.

Ilustración 15. Banner para difusión virtual.



Ilustración 16. Separa libros.

A través de estas sesiones formativas, buscaremos fortalecer nuestras habilidades de comunicación asertiva, mejorando la calidad de nuestras interacciones y contribuyendo a un ambiente de trabajo más colaborativo y efectivo en la Secretaría General del Parlamento Andino.

Mensaje: expresa cómo te sientes; manifiesta lo que pienses; di lo que quieres que suceda.

Canal: A través de ejercicios de confianza aplicar las 7C 's de la comunicación asertiva.

Indicadores

Haciendo referencia a la calidad de bienestar integral de los funcionarios se emplearía:

- La medición del % de disminución de casos de conflicto manifestados en el comité de convivencia laboral. Haciendo un balance trimestral, llevando los ejes de transformación a las autoridades de la organización.
- La medición del % de ausentismo mensual en el que se evidencie la motivación por estar presente en las diversas actividades laborales.

Gestión del cambio

A futuro, en la Secretaría General del Parlamento Andino, impulsaremos una gestión del cambio basada en ejes transformacionales. Continuaremos fortaleciendo nuestra colaboración y trabajo en sociedad. Asimismo, nos enfocaremos en desarrollar y cultivar la resiliencia en el equipo. Sabemos que el futuro estará lleno de desafíos y cambios constantes, por lo que nos prepararemos para adaptarnos de manera ágil y eficiente, aprovechando las oportunidades que se presenten en nuestro camino.

Estaremos atentos a las necesidades y tendencias del entorno, y nos esforzaremos por proporcionar programas de capacitación y formación que impulsen el crecimiento individual y colectivo de los funcionarios.

Además, continuaremos fomentando una cultura de energía colectiva positiva en la organización. Promoveremos la colaboración, la comunicación abierta y el intercambio de ideas, creando un entorno en el que cada miembro del equipo se sienta valorado y motivado para contribuir con su máximo potencial.

Por último, nos comprometeremos a seguir priorizando el bienestar total de los funcionarios. Reconocemos que el equilibrio entre el trabajo y la vida personal es fundamental para el éxito y la satisfacción del equipo. Implementaremos políticas y prácticas que promuevan la salud física, mental y emocional, garantizando un ambiente de trabajo saludable y favorable para todos.

En resumen, a futuro, seguiremos impulsando una gestión del cambio basada en el trabajo en sociedad, la resiliencia, el desarrollo de habilidades, la energía colectiva y el bienestar total. Estamos comprometidos en construir un futuro exitoso y sostenible para la Secretaría

General del Parlamento Andino, adaptándonos a los desafíos que nos depare el camino y capitalizando las oportunidades que surjan en el horizonte.

Cronograma

N°	Estrategias	Acciones	2023												2024							
			Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
			1-15	16-31	1-15	16-31	1-15	16-31	1-15	16-31	1-15	16-31	1-15	16-31	1-15	16-31	1-15	16-31	1-15	16-31	1-15	16-31
1	Conversemos para entendernos	Formales: mesas de trabajo, foros y trazabilidad.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Informales: café y postres; tertulia andina.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2	Red Andina de líderes y de equipos	Coaching, mentoring Resilencia y Adaptación.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Lineamientos institucionales (Check list) para saber comunicar.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3	Nuestras fronteras, acuerdos bilaterales	Cartografía "Mapa Yo Aporto"	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4	SanaMente, comunicación asertiva	Sesiones formativas en comunicación asertiva, basadas en las 7 C's	■																			

Ilustración 17. Cronograma de ejecución del PECCO

Presupuesto

Estrategia 1	Por Sesión	Total
Barra de cafés	\$ 200.000	\$ 2.600.000
Postres	\$ 200.000	\$ 2.600.000
Agenda y esfero	\$ 540.000	\$ 540.000
Total	\$ 940.000	\$ 5.740.000

Estrategia 2	Por Sesión	Total
Coach	\$ 1.200.000	\$ 7.200.000
Total	\$ 1.200.000	\$ 7.200.000

Estrategia 3	Por Sesión	Total
Papelería	\$ 100.000	\$ 400.000
Corchox4	\$ 41.000	\$ 164.000
Total	\$ 141.000	\$ 564.000

Estrategia 4	Por Sesión	Total
Separa libros con los tips	\$ 27.000	\$ 135.000
Impresiones	\$ 50.000	\$ 350.000
Total	\$ 77.000	\$ 485.000

Costos generales	Mensual	Total
Consultoría	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
Evaluación de la estrategia	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Total	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000

	Por Sesión	Real
Gastos totales	\$ 6.358.000	\$ 61.989.000

Ilustración 18. Presupuesto del PECO

Conclusiones

Después de analizar detalladamente los argumentos expuestos y considerar los objetivos y metas establecidos, se llega a la conclusión de que la implementación de plan estratégico de comunicaciones, enfocado en el mejoramiento del clima laboral, el liderazgo, la articulación de procesos y la comunicación interna en la Secretaría General del Parlamento Andino, resulta fundamental para fortalecer la eficiencia de la organización. Esta conclusión se basa en la evidencia de que una comunicación efectiva y una interacción social fluida son elementos clave para lograr un ambiente de trabajo armonioso y productivo.

Al proponer diferentes estrategias, se promoverán entornos propicios para la participación activa y la comunicación asertiva entre los actores del Parlamento Andino, de igual manera, fortalecerá su compromiso y motivación.

Al potenciar el liderazgo transformacional dentro de la organización, se propicia el desarrollo de líderes más activos y eficientes, capaces de inspirar y coordinar acciones en beneficio de los objetivos comunes.

Asimismo, al fomentar una cultura de trabajo colaborativo y respeto mutuo, se sientan las bases para el fortalecimiento del trabajo en equipo y la distribución equitativa de responsabilidades. Esto resulta crucial para mejorar la eficiencia en la gestión de la organización, ya que se aprovechan las habilidades y fortalezas individuales en beneficio de todos los procesos.

Este proyecto constituirá a la implementación de una estrategia integral para fortalecer la eficiencia y el desempeño de la Secretaría General del Parlamento Andino. Al fomentar una actitud proactiva y comprometida entre los funcionarios, se generará un entorno propicio para la participación activa y la comunicación asertiva. Además, al mejorar el compromiso y la motivación de los líderes, se potenciará su capacidad para liderar y coordinar acciones en beneficio de los objetivos comunes. Por último, al promover una cultura de trabajo colaborativo y respeto mutuo, se optimizará la eficiencia en la gestión de la organización, permitiendo un mejor aprovechamiento de los recursos y talentos disponibles.

Enfatizamos la importancia de los temas abordados durante la especialización, los cuales nos proporcionaron valiosos conocimientos y una comprensión profunda del papel central de la comunicación tanto en la vida cotidiana como en el ámbito organizacional. Como profesionales especializados en comunicación estratégica para las organizaciones, nos comprometemos a dirigir nuestros esfuerzos hacia la mejora continua de los procesos organizacionales. Para lograrlo, promovemos acciones que fomentan una comunicación asertiva, establecemos relaciones efectivas, desarrollamos un liderazgo sólido y fomentamos el trabajo en equipo. Estas áreas fundamentales son vitales para fortalecer la colaboración, potenciar el rendimiento y alcanzar los objetivos organizacionales de manera efectiva y eficiente.

Bibliografía

- Abello, J., Figueroa, C., Villegas, A. (2020). Comunicación. Futuro en Tránsito
- Acosta, D. E. (2016). Diferencia entre encuesta, entrevista y cuestionario. Consideraciones. Disponible en: https://prezi.com/lia3wvrtv0_r/diferencia-entreencuesta-entrevista-y-cuestionario/ [Consultado el 3 de marzo de 2020]
- Aguilar, J. (2017). En busca del alma de las organizaciones. Estudio cualitativo de brandSmith sobre la gestión de intangibles en las empresas en España.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional.
- Alonso, L. (1994). Sujeto y discurso. El lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa, en Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. (Coords.), Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. Madrid: Síntesis.
- Ávila, H. F., González, M. M., & Licea, S. M. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@ lia: didáctica y educación*, 11(3), 62-79.
- Bain, C., Kim, A., Mesones, H., & Shikiya, H. (2011). Algunos elementos para la Planificación Estratégica. *Creas Actalianza*, 22.
- Bonilla – Castro, Elssy. Rodríguez Sehk, Penélope. Más allá de los métodos. La investigación en ciencias sociales. Editorial Norma. Colombia. 1997, p. 118
- Braconnier-Moreno, L. (2018). Los derechos propios de los pueblos étnicos en el Acuerdo de Paz de agosto de 2016. *Revista Derecho del Estado*, (40), 113-126.
- Brandolini, A., González Frigoli, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicación interna.
- Brandolini, A., González Frigolí, M., & Hopkins, N. (2014). Conversaciones. La gestión interna en organizaciones desafiantes.
- Capriotti Brandolini, A., González Frigolí, M., & Hopkins, N. (2014). Conversaciones. La gestión interna en organizaciones desafiantes.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional.
- Contreras, F., & Barbosa-Ramirez, D. H. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, EISSN: 0124-5821, No. 39 (2013); pp. 152-164.

- Diferencia entre encuesta y entrevista (2018). Disponible en: <https://difiere.com/diferencia-entrevista-y-encuesta/> [Consultado el 3 de marzo de 2020]
- Favaro, D. (2006). Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones. Buenos Aires: Creas.
- Fernandez, C., Uribe, G., Va Derverter, F., Zarama, G. (2007). Reingeniería de una ilusión.
- Formanchuk, A. (2012). Comunicación interna: 7 áreas de acción para aportar valor. *Aprende RH: la revista de los recursos humanos y del e-learning*, 3(37), 66-72.
- Galarza, F. P., Quichimbo, J. Y., & Benítez, V. A. (2015). Gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones: enfoque ecuatoriano e internacional. *Razón y palabra*, (92), 1-32.
- Fleitas, S., & Román, C. (2010). Evolución de la población económicamente activa en el siglo XX: un análisis de la estructura por sexo, edad y generaciones. *Boletín de Historia económica*, 8(9), 41-64.
- García Romo, D. S. (2013). Plan estratégico de comunicación para renovar los procesos de comunicación interna en el Consejo de Gobierno del Régimen Especial de las Galápagos" CGREG" (Doctoral dissertation, Quito: Universidad de Los Hemisferios, 2013).
- Guardia Duque, A. C. (2019). Lo que subyace a la participación: el caso del Parlamento Juvenil del Mercosur.
- Guber Rosana, La etnografía. Método, campo y reflexividad, Norma editores, Bogotá, 2001. Página 57.
- Hidalgo, Á. L. N., Ramírez, D. H. B., & Ríos, G. A. C. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios gerenciales*, 30(131), 153-161.
- Kaplún, G. (2000). Comunicación organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de agacharse. *Revista Constelaciones*, 1, 1-20.
- Kröhling Kunsch, M. M. (2007). Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. *Signo y pensamiento*, (51), 38-51.
- Machado Alvarez, E. O. (2018). Plan estratégico de comunicación organizacional para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas (Doctoral dissertation).

- Maldonado, A. M., & Contreras, L. Z. (2011). La interacción social en el pensamiento sociológico de Erving Goffman. *Espacios públicos*, 14(31), 158-175.
- Massoni, S. A. N. D. R. A. (2013). La comunicación en un mundo fluido: comunicación estratégica. libro "Tendencias, 21.
- Muñoz, O. R. (2010). El pensamiento estratégico Una integración de los sentidos con la razón. *Revista Guillermo de Ockham*, 8(2).
- Nahoum, C. (1961). La entrevista psicológica. Buenos aires: Kapelusz.
- Nocedo, I., Castellanos, B., García, G., Addine, F., González, C., Gort, M. et al. (2015). Metodología de la investigación educacional. Segunda parte. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Marín-Indágarra, D. A., & Cuasrtas Marín, J. C. (2014). Teorías del análisis y diseño organizacional: una revisión a los postulados contingentes y de la co-alineación estratégica.
- Martínez, L. (2007). La observación y el diario de campo en la definición de un tema de investigación. *Revista perfiles libertadores*, 4(80), 73-80.
- Peláez, A., Rodríguez, J., Ramírez, S., Pérez, L., Vázquez, A., & González, L. (2013). La entrevista. Universidad autónoma de México. [En línea]. [Online]. [cited 2012 Septiembre 30. Disponible en: http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/E.
- Romo, H. L. (1998). La metodología de la encuesta. JG cáceres, Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación, 33-74.
- Santander, P. (2010). Medios y élite: ¿quién usa a quién? El rol político de la comunicación estratégica en la relación medios-poder. *Cuadernos. info*, (26), 7-18.
- Schnitman, D. F. (2010). Procesos generativos en el diálogo: complejidad, emergencia y autoorganización. *Plumilla educativa*, 7(1), 61-73.
- Talancón, H. P. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130.
- Van Dijk, T. A. (2019). El discurso como interacción social (Vol. 302483). Editorial Gedisa. [8:18 p. m., 21/11/2022]

- Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52.

Anexos

Acrónimos

ADEX - Asociación de Exportadores del Perú

ALBA - Alianza bolivariana para los pueblos de nuestra América

AMPE - Asociación de Municipalidades del Perú

BID - Banco Interamericano de Desarrollo

CAN - Comunidad Andina

CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe

EUROLAT - Asamblea Parlamentaria Euro-Latinoamericana

FLACSO - Facultad latinoamericana de ciencias sociales

MERCOSUR - Mercado Común del Sur

OEA - Organización de Estados Americanos

OLADE - Organización Latinoamericana de Energía

OMS - Organización Mundial de la Salud

ONU - Organización de Naciones Unidas

OPS - Organización Panamericana de la Salud

SAI - Sistema Andino de Integración

SMMLV – Salario Mínimo Mensual Legal Vigente

UNASUR - Unión de naciones suramericanas

UNICEF - Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

			Temas de la agenda institucional. 4. Atender las solicitudes de los gobiernos 5. Exhortar a los gobiernos	WhatsApp. 4. Presencial		
		Prosecretario de Asuntos políticos	1. Elaboración de documentos técnicos y políticos. 2. Intermediario entre parlamentarios y la parte técnica de la Secretaría General. 3. Por solicitud de los parlamentarios se hacen capacitaciones específicas para los equipos de trabajo.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp	Formal y escrito.	Según requerimiento de las y los parlamentarios andinos.
		Coordinador(a) del área Relaciones Exteriores y Protocolo	1. Solicitud de itinerarios según agenda de trabajo. 2. Contactos en embajadas, entidades e instituciones. 3. Maestra de ceremonias. 4. Acompañamiento a visitas oficiales. 5. Acompañamiento a la Misión de Observación Electoral. 5. Expedición de tiquetes, reservas de hoteles, informativo de las ciudades. 6. Coordinación de recibimiento en aeropuerto y traslados. 7. Notificaciones de oficios.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito.	Permanente
		Coordinador(a) del área Comunicaciones	1. Solicitud de artículos para la revista El Cóndor. 2. Replicar eventos en redes sociales. 3. Notas para publicar en la página web. 4.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito.	Según requerimiento de las y los parlamentarios andinos.

			Elaboración de notas de evento.			
		Coordinador(a) del área de Académica	1. Órdenes del día. 2. Relatorías del trabajo parlamentario. 3. Estado del trabajo parlamentario en cada Comisión.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito.	Según requerimiento de las y los parlamentarios andinos.
		Coordinador(a) del canal El Cóndor TV	1. Entrevistas para la difusión del trabajo parlamentario en las Comisiones. 2. Elaboración de material de video de las actividades de las y los parlamentarios.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito.	Según requerimiento de las y los parlamentarios andinos.
		Secretarios técnicos	1. Elaboración de propuestas de marcos normativos según solicitud de las y los parlamentarios. 2. Consecución de expertos a solicitud. 3. Creación del drive mensual (orden del día, propuesta de agenda, documentos a evaluar, perfil de expertos)	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4. Correo institucional. 5. Drive.	Formal y escrito.	Según requerimiento de las y los parlamentarios andinos.
2	Secretario (a) general	Parlamentario (as) andinos (as)	1. Asuntos políticos concernientes a la situación actual de los países miembros. 2. Eventos de difusión de la gestión parlamentaria. 3. Temas de la agenda institucional. 4. Atender las solicitudes de los gobiernos	1. Videoconferencias. 2. Llamadas telefónicas. 3. Chat de WhatsApp. 4. Presencial	Formal, informal, escrito, no verbal, vernáculo.	Constante; según los acontecimientos. Mensual, según la agenda de trabajo institucional.
		Jefe de gabinete	1. Organización de contratación. 2. Supervisión de contratos. 3. Bienestar y talento humano. 4.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4. Correo institucional.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Permanente

		Elaboración de certificaciones.			
	Prosecretario de Asuntos políticos	1. Elaboración de documentos técnicos y políticos.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4. Correo institucional.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Permanente
	Coordinador(a) del área Administrativa	1. Asuntos de funcionamiento del edificio. 2. Asuntos de la seguridad del edificio. 3. Servicio de transporte personal. 4. Servicio de compras y mensajería. 5. Servicio de insumos. 6. Aprobación de cotizaciones de proveedores	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4. Correo institucional.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Permanente
	Coordinador(a) del área Financiera	1. Informes de ejecución de cuotas comunitarias por cada país miembro y observador. 2. Estados de cuenta. 3. Autorización de pagos a terceros. 4. Presupuesto de los gastos de Sesiones.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4. Correo institucional.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Permanente
	Coordinador(a) del área Relaciones Exteriores y Protocolo	1. Notificaciones de Sesiones. 2. Elaboración de oficios. 3. Organización de eventos. 4. Consecución de reuniones según agenda. 5. Reservas. 6. Compras de tiquetes. 7. Asuntos personales (pagos).	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4. Correo institucional.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Permanente
	Coordinador(a) del área Comunicaciones	1. Aprobación de cronograma revista institucional. 2. Aprobación de boletines de prensa. 3. Aprobación de	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4. Correo institucional.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Permanente

			textos para redes. 4. Aprobación de cotización y facturas. 5. Aprobación de artes. 6. Envío de notas de prensa. 7. Escogencia de imágenes para medios institucionales. 8. Administración de página web.			
		Coordinador(a) del canal El Cóndor TV	1. Aprobación de guiones. 2. Escogencias de temáticas para los videos institucionales. 3. Aprobación de videos. 4. Solicitud de transmisiones en vivo.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4. Correo institucional.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Permanente
		Coordinador(a) del área de Tecnología	1. Telecomunicaciones 2. Redes. 3. Administración del correo institucional. 4. Conectividad. 5. Apoyo tecnológico en eventos.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4. Correo institucional.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Permanente
		Coordinador(a) del área de Académica	1. Órdenes del día. 2. Relatorías del trabajo parlamentario. 3. Estado del trabajo parlamentario en cada Comisión. 4. Propuestas de nuevas temáticas y revisión de estas según la pertinencia política.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4. Correo institucional.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Permanente
		Coordinador(a) del Centro de Documentación Simón Rodríguez	1. Nuevas adquisiciones en materia del repositorio. 2. Revisión de visitas al repositorio digital.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4. Correo institucional.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Constante; según los acontecimientos.
		Secretarios técnicos	1. Documentación para las comisiones. 2. Convocatoria de expertos.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4.	Formal y escrito, informal depende	Según requerimiento de las y los parlamentarios andinos.

			3.Revisión y aprobación de actas e informes de las Sesiones.	Correo institucional.	del contexto.	
		Asesores del secretario (a) general	1.Requerimientos de distintas temáticas (EuroLat, comunicaciones, elaboración de impresos, entrevistas) 2.Informes de actividades especiales.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Asistentes de área	1. Tareas puntuales del cubrimiento de la agenda institucional.	1. Chats de WhatsApp	Informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales .
		Personal de servicios generales	1.Asistencia de alimentos, bebidas y mantenimiento en los distintos momentos	1. Llamadas 2. Presencial.	Informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales .
3	Jefe de gabinete	Secretario general	1. Asuntos relacionados con recursos humanos 2. Asuntos relacionados con contratación	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Diario según los requerimientos institucionales
		Prosecretario de Asuntos políticos	1. Elaboración de documentos políticos 2. Elaboración de discursos 3. Atención a requerimientos de las y los parlamentarios	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Diario según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del área Administrativa	1.Registro de accesos de los funcionarios 2. Inscripciones a cajas de compensación, EPS y fondos de pensiones	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Diario según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del área Financiera	1.Presupuesto de las Sesiones	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del área Relaciones	1.Presupuesto de las Sesiones 2. Itinerarios de las y	1. Llamadas 2. Chats de	Formal y escrito, informal	Según los requerimientos

	Exteriores y Protocolo	los parlamentarios 3. Requerimientos para eventos	WhatsApp. 3. Presencial.	depende del contexto.	s institucionales
	Coordinador(a) del área Comunicaciones	1.Requerimientos para eventos 2. Organización para eventos	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
	Coordinador(a) del canal El Cóndor TV	1.Requerimientos para eventos 2. Organización para eventos	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
	Coordinador(a) del área de Tecnología	1.Requerimientos para eventos 2. Organización para eventos	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
	Coordinador(a) del área de Académica	1.Requerimientos para eventos 2. Organización para eventos 3. Monitoreo de actividades designadas por el secretario	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
	Coordinador(a) del Centro de Documentación Simón Rodríguez	1. Monitoreo de actividades designadas por el secretario	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
	Secretarios técnicos	1.Requerimientos para eventos 2. Monitoreo de actividades designadas por el secretario	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
	Asesores del secretario (a) general	1.Requerimientos para eventos 2. Monitoreo de actividades designadas por el secretario 3. Solicitud de cuentas de cobro y parafiscales	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
	Asistentes de área	1.Requerimientos para eventos 2. Monitoreo de actividades designadas por el secretario	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales

		Personal de servicios generales	1.Requerimientos para eventos 2. Monitoreo de actividades designadas por el secretario 3. Organización para eventos	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
4	Prosecretario de Asuntos Políticos	Secretario general	1. Elaboración de documentos técnicos y políticos. 2. Elaboración de discursos 3. Atención a requerimientos de las y los parlamentarios	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4. Correo institucional.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos del secretario general
		Jefe de gabinete	1. Elaboración de documentos políticos 2. Elaboración de discursos 3. Atención a requerimientos de las y los parlamentarios	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Diario según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del área Administrativa	1.Requerimientos para eventos 2. Organización para eventos	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del área Relaciones Exteriores y Protocolo	1.Tratan requerimientos solicitados por los parlamentarios andinos.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4. correos electrónicos	Formal y escrito	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del área Comunicaciones	1.Revisión de textos para redes sociales. 2.revisión de notas para temas políticos. 3. Revisión de informes y presentaciones para ponencias	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del canal El Cóndor TV	1.Revisión de guiones políticos.	1. Chats de WhatsApp. 2.Correos electrónicos	Formal y escrito, depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del área de Tecnología	1.Atención tecnológica a eventos	1. Chats de WhatsApp.	Formal y escrito, depende	Según los requerimientos institucionales

					del contexto.	
		Coordinador(a) del área de Académica	1.Elaboración de documentos políticos. 2.Aporte a marcos normativos. 3.Organización de eventos. 4.Asistencia a seminarios.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, depende del contexto.	Semanal o según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del Centro de Documentación Simón Rodríguez	1.Revisión de textos académicos.	1.Correo electrónico. 2.Chats de WhatsApp	Formal y escrito, depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Secretarios técnicos	1.Revisión de documentos de armonización legislativa	1.Correo electrónico. 2.Chats de WhatsApp	Formal y escrito, depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Asesores del secretario (a) general	1.Informes y documentación solicitada por el secretario general o los parlamentarios andinos	1.Correo electrónico. 2.Chats de WhatsApp	Formal y escrito, depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
5	Coordinador(a) del área Administrativa	Secretario general	1.Contratación de proveedores. 2.Aprobación de facturas. 3.Aprobación de pagos.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Jefe de gabinete	1.Afiliaciones. 2.Aprobación de cartas para la policía en sesiones. 3.Cumplimiento de requerimientos en sesiones.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4.Correos electrónicos.	Formal y escrito, depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del área Relaciones Exteriores y Protocolo	1.Itinerario de llegadas de los parlamentarios andinos, para su recibimiento. 2.Compra de souvenir. 3.Cotización de almuerzos en periodo de sesiones. 4.Organización de eventos.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4.Correos electrónicos.	Formal y escrito, depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del área	1.Trámite de facturación de	1. Llamadas 2. Chats de	Formal y escrito,	Según los requerimiento

		Comunicaciones	proveedores. 2.Requerimiento de envíos.	WhatsApp. 3. Presencial. 4.Correos electrónicos.	depende del contexto.	s institucionales
		Coordinador(a) del canal El Cóndor TV	1.Compra de insumos y suministros requeridos en el área	1.Chats de WhatsApp. 2.Correos electrónicos.	Formal y escrito, depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del área de Tecnología	1.Verificación de acceso a internet. 2.Legalización de pago a proveedores	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4.Correos electrónicos.	Formal y escrito, depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
6	Coordinador(a) del área Financiera	Secretario general	1.Control de gastos. 2.Informes financieros. 3.Autorización y pago de nómina. 4.Pago de facturación	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4.Correos electrónicos.	Formal y escrito, depende del contexto.	Semanal o según requerimiento institucional
		Jefe de gabinete	1.Presupuesto de las Sesiones	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del área Relaciones Exteriores y Protocolo	1. Presupuesto de gastos 2. Pago a proveedores 3. Compra de tickets.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del área Comunicaciones	1. Presupuesto de gastos 2. Pago a proveedores	1. Chats de WhatsApp. 2. Presencial.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del área de Tecnología	1. Pago a proveedores 2. Mantenimiento de equipo y programas contables.	1. Chats de WhatsApp. 2. Presencial.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
7	Coordinador(a) del área Relaciones Exteriores y Protocolo	Secretario general	1.Aprobación de notificaciones para embajadas. 2.Aprobación de tickets. 3.Aprobación de oficios para expertos	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Jefe de gabinete	1.Programación de recibimiento de parlamentarios y	1. Llamadas 2. Chats de	Formal y escrito, informal	Según los requerimiento

			equipo de apoyo. 2.Monitoreo de tareas asignadas por el secretario general	WhatsApp. 3. Presencial.	depende del contexto.	s institucionales
		Coordinador(a) del área Administrativa	1.Organización de transporte. 2.Pago a proveedores	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del área Comunicaciones	1. Información de eventos. 2.Reuniones del secretario general. 3.Requerimiento de apoyo en diseño	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del canal El Cóndor TV	1. Información de eventos. 2.Reuniones del secretario general.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del área de Tecnología	1.Mantenimiento de equipos. 2.Atención a eventos	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del área de Académica	1.Envío de oficios a expertos.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.4. Correos electrónicos	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del Centro de Documentación Simón Rodríguez	1.Apoyo en periodo de sesiones para recibimiento de parlamentarios andinos.	1. Chats de WhatsApp. 2. Presencial.3. Correos electrónicos	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
8	Coordinador(a) del área Comunicaciones	Secretario general	1. Aprobación de cronograma revista institucional. 2. Aprobación de boletines de prensa. 3. Aprobación de textos para redes. 4. Aprobación de cotización y facturas. 5. Aprobación de artes. 6. Envío de notas de prensa. 7. Escogencia de imágenes para	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4. Correo institucional.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales

		medios institucionales. 8. Administración de página web.			
	Jefe de gabinete	1. Monitoreo de directrices del secretario general. 2. En relación con eventos asistencia, propuestas de imágenes para fechas especiales.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4. Correo institucional.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
	Coordinador(a) del área Administrativa	1. Legalización de facturas. 2. Requerimiento de suministros para elaboración de material gráfico.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4. Correo institucional.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
	Coordinador(a) del área Relaciones Exteriores y Protocolo	1. Validación de información de reuniones y eventos.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4. Correo institucional.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
	Coordinador(a) del canal El Cóndor TV	1. Alimentar redes sociales con los vídeos aprobados	1. Chats de WhatsApp. 2. Correo institucional.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
	Coordinador(a) del área de Tecnología	1. Mantenimiento de equipos. 2. Actualización de software para el desarrollo de las labores.	1. Chats de WhatsApp. 2. Correo institucional.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
	Coordinador(a) del área de Académica	1. Información de los órdenes del día, comisiones. 2. Elaboración de copias para redes sociales, 3. Información de marcos normativos para la diagramación e impresión.	1. Chats de WhatsApp. 2. Correo institucional.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
	Coordinador(a) del Centro de Documentación Simón Rodríguez	1. Visitas al repositorio digital 2. Envío de archivos de impresos para alojar en el repositorio digital.	1. Chats de WhatsApp. 2. Correo institucional. 3. Llamadas	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
	Asesores del secretario (a) general	1. Información de eventos como	1. Chats de WhatsApp. 2. Correo	Formal y escrito, informal	Según los requerimientos

			EuroLat, conversatorios.	institucional. 3.Llamadas	depende del contexto.	s institucionales
9	Coordinador(a) del canal El Cóndor TV	Secretario general	1.Revisión de material. 2.Revisión de guiones. 3.Aprobación de videos institucionales. 4.Consolidación de preguntas para entrevistas	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4. Correo institucional.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Jefe de gabinete	1.Monitoreo a directrices del secretario general	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4. Correo institucional.	Formal y escrito, depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del área Relaciones Exteriores y Protocolo	1.Validación de información de reuniones y eventos	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4. Correo institucional.	Formal y escrito, depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del área Comunicaciones	1.Envío de material para alojar en redes sociales.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del área de Tecnología	1.Transmisiones en vivo.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del área de Académica	1.Información correspondiente a aprobaciones de armonización legislativa	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4.Correos electrónicos	Formal y escrito, depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
10	Coordinador(a) del área de Tecnología	Secretario general	1.Cotizaciones de nuevos proveedores. 2.Solución de inconvenientes tecnológicos	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4.Correos electrónicos	Formal y escrito, depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Jefe de gabinete	1.Mantenimiento de equipos	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4.Correos electrónicos	Formal y escrito, depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del área Administrativa	1.Validación de ingresos biométricos al edificio.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, depende	Según los requerimientos institucionales

				4. Correos electrónicos	del contexto.	
		Coordinador(a) del área Relaciones Exteriores y Protocolo	1. Mantenimiento de equipos	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4. Correos electrónicos	Formal y escrito, depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del área Comunicaciones	1. Mantenimiento de equipos	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4. Correos electrónicos	Formal y escrito, depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del canal El Cóndor TV	1. Mantenimiento de equipos. 2. Transmisiones en vivo	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4. Correos electrónicos	Formal y escrito, depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del área de Académica	1. Mantenimiento de equipos	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4. Correos electrónicos	Formal y escrito, depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del Centro de Documentación Simón Rodríguez	1. Mantenimiento de equipos. 2. Mantenimiento al software para el desarrollo de labores.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4. Correos electrónicos	Formal y escrito, depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
11	Coordinador(a) del área de Académica	Secretario general	1. Revisión y aprobación de órdenes del día de las comisiones. 2. Revisión de propuestas de marcos normativos y normas comunitarias	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4. Correos electrónicos	Formal y escrito, depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del área Relaciones Exteriores y Protocolo	1. Envío de confirmación de asistencia de expertos	1. Chats de WhatsApp. 2. Presencial. 3. Correos electrónicos	Formal y escrito, depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del área Comunicaciones	1. Envío de información de las comisiones para redes sociales y elaboración de boletín de prensa	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4. Correos electrónicos	Formal y escrito, depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del canal El Cóndor TV	1. Envío de información para guiones	1. Chats de WhatsApp. 2. Presencial. 3. Correos electrónicos	Formal y escrito, depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales

		Coordinador(a) del área de Tecnología	1.Mantenimiento de equipos para el correcto funcionamiento en la virtualidad	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4.Correos electrónicos	Formal y escrito, depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Secretarios técnicos	1.Propuestas de órdenes del día de las comisiones. 2.Requerimientos de las y los parlamentarios andinos. 3.Reuniones periódicas para definir prioridad en la agenda institucional	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4.Correos electrónicos	Formal y escrito, depende del contexto.	mensual y o según los requerimientos institucionales
12	Secretarios técnicos	Secretario general	1.Documentación para las comisiones. 2. Convocatoria de expertos. 3.Revisión y aprobación de actas e informes de las Sesiones.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según requerimiento institucional
		Coordinador(a) del área Relaciones Exteriores y Protocolo	1.Envío de oficios a expertos.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.4. Correos electrónicos	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del área Comunicaciones	1. Envío de textos para redes sociales 2. Convocatoria a Comisiones 3. Envío de informes de reuniones.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.4. Correos electrónicos	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del canal El Cóndor TV	1. Envío de textos para guiones 2. Convocatoria a Comisiones 3. Envío de informes de reuniones.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.4. Correos electrónicos	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del área de Tecnología	1.Mantenimiento de equipos.	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4.Correos electrónicos	Formal y escrito, depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del área de Académica	1. Resolución de dudas de las y los parlamentarios. 2. Propuestas de los órdenes del día	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial. 4.Correos electrónicos	Formal y escrito, depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales

13	Asesores del secretario (a) general	Secretario general	1.Envío de propuestas de acuerdo con el tema. 2.Asistencia según requerimientos	1. Llamadas 2. Chats de WhatsApp. 3. Presencial.4. Correos electrónicos	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Jefe de gabinete	1.Envío de parafiscales y novedades de contratación	1. Chats de WhatsApp. 2. Presencial.3. Correos electrónicos	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales
		Coordinador(a) del área Comunicaciones	1.Envío de textos para publicaciones	1. Chats de WhatsApp. 2. Presencial.3. Correos electrónicos	Formal y escrito, informal depende del contexto.	Según los requerimientos institucionales

Tabla 6. Matriz de prediagnóstico comunicativo.

Se llevó a cabo el análisis prediagnóstico de 13 actores que pertenecen a la organización, de igual manera se especifica detalladamente el contexto, los canales, lenguajes y flujos con los que se relaciona cada uno de los actores, esto nos permitió tener una visión más clara de la situación de la organización, con referencia a los procesos comunicativos.

La mayoría de los actores se relacionan para tratar temas determinados de cada área.

Los canales no varían (llamadas, chats de WhatsApp, correos electrónicos y de manera presencial)

Se evidencia que la gran mayoría de actores se comunican de manera formal, de manera escrita o informal dependiendo el contexto.

El flujo de comunicación se realiza según requerimientos institucionales.

Matriz de realidad comunicativa

Se emplea la matriz de realidad comunicativa, la cual permitió disgregar las realidades positivas y negativas de la organización, los datos que sustentan dichas realidades, las causas profundas y superficiales, las tendencias y las líneas de acción, todos estos factores relacionados a la realidad de la organización.

Realidades		Datos	Causas		Tendencias	Líneas de acción
Positivas	Negativas		Profundas	Superficiales		
El personal es altamente calificado, lo que le brinda una seguridad al trabajo desempeñado.		Los hitos institucionales se deben al profesionalismo del personal. Lo que redundan en trabajos de alta calidad como lo son los marcos normativos y las propuestas de normas comunitarias entregadas a los países de los gobiernos miembros.	Hay un proceso de selección de acuerdo con las necesidades institucionales.	Existen cargos que se adecuan a los perfiles de los actores involucrados en el proceso de creación.	Se fortalecen y capacitan a los profesionales para lograr mejores resultados.	Fomentar la capacitación en equipos de alto desempeño para articular los conocimientos de los actores y encontrar mayores beneficios para la organización.
Los actores cumplen con sus funciones y actividades, lo que permite demostrar resultados externos en la gestión de la organización.		A la fecha la investigación técnica ha dado como resultado 62 marcos normativos y 21 propuestas de normas comunitarias. Así como, aumento en los seguidores de las redes sociales.	La estabilidad laboral y económica de los funcionarios se mantiene respecto a los logros alcanzados.	Compromiso con la institución y con el rol y desempeño dentro del organismo supranacional.	Cumplimiento de los procesos internos según el objeto contractual de cada funcionario.	Elaborar una estrategia de reconocimiento a los trabajadores referente a los logros alcanzados.
	La poca articulación de los procesos a través de una comunicación y un liderazgo asertivo provoca caos en la ejecución de las labores contractuales.	Al momento de ejecutar labores diarias en el organismo, se dan las mismas órdenes a distintas personas que no tienen responsabilidad en los procesos. Esto genera caos al no presentar un sistema de "engranaje" que no permite mejorar en los procesos establecidos al interior de la institución.	Liderazgo sesgado, al momento de tomar decisiones.	Desarticulación de los procesos.	Falta de planeación, organización y ejecución en distintos procesos.	Elaboración de manuales de procedimiento para ser acatados a cabalidad para lograr mejores procesos de comunicación y organización, empezando con el líder.

	La comunicación interna se presenta de manera vertical, jerárquica, lo cual dificulta la ejecución de las responsabilidades	La ejecución de responsabilidades se ve afectada en cuanto se dan directrices a personal de otras áreas.	No se cuenta con una adecuada planeación y coordinación en la delegación de funciones.	Se imparten las directrices en conversaciones sin estar presente el responsable.	Se genera incomodidad al presentarse disposiciones a compañeros de otras áreas, cuando la responsabilidad depende de otra área.	La planificación estratégica y la comunicación horizontal viabilizarían la óptima ejecución de las funciones.
	El pensamiento individual en el cumplimiento de actividades afecta el trabajo en equipo.	Se presenta insatisfacción por la falta de trabajo en equipo.	Percepción de afectación de manera colectiva por acciones individuales.	Los trabajadores manifiestan incomodidad por las decisiones de sus compañeros.	No una relación empática generando un mal ambiente para trabajar en equipo.	Fomentar estrategias que fomenten el bienestar común prime sobre el individual.
	La falta de una cultura de diálogo y escucha activa, genera ambientes de conflicto y tensión.	Se han presentado conflictos por malentendidos al no comunicarse de manera asertiva y escucha activa.	Se tergiversan las conversaciones, las directrices y las percepciones de los compañeros generando un ambiente hostil.	Las conversaciones con baja cultura de diálogo provocan habladurías entre los compañeros afectando el correcto relacionamiento.	El aumento de conflictos entre compañeros entorpece el funcionamiento de los procesos internos de la Oficina central.	A través de capacitaciones, ejercicios y dinámicas como: la mímica de espejo, generar conciencia de la importancia de la escucha activa y comunicación asertiva.
	La falta de apoyo entre las distintas áreas genera un problema de clima laboral en la organización	Falta de trabajo en equipo y de empatía con las responsabilidades de las otras áreas, lo que genera malestar en la consolidación de un trabajo riguroso y articulado.	El desconocimiento de las funciones y roles de los compañeros imposibilita que se brinde la ayuda correspondiente.	Las directrices dadas sin tener en cuenta la responsabilidad y la carga laboral impide la consolidación de un trabajo en equipo	No existe un equipo de alto desempeño consolidado, por el desconocimiento de los procesos internos, y la falta de empatía al ofrecer ayuda en momentos críticos de la institución.	Plantear distintas actividades como talleres y capacitaciones para el fortalecimiento de las habilidades blandas y el pensamiento colectivo.

	La ausencia de control emocional en momentos de tensión afecta el ambiente laboral	En picos de estrés no existe control emocional en relacionamiento con los otros.	El ambiente laboral depende del estado de ánimo de los actores, dificultando establecer relaciones respetuosas.	Las cargas laborales individuales con poco apoyo generan malestar e indisposición para adecuado ambiente laboral	La ruptura de relaciones se ve con frecuencia debido a la poca cultura organizacional	Generar acciones correctivas a partir de lineamientos claros para la mejora continua de los procesos respetuosos del relacionamiento.
	La distribución de los espacios físicos en cuanto a la infraestructura dificulta los procesos de relacionamiento	En la organización se evidencian espacios de participación, reunión, interacción, comunicación y articulación entre los trabajadores y los procesos, sin embargo, su uso es muy limitado por algunas actividades que no siempre buscan generar los espacios anteriormente mencionados.	Instalaciones físicas como espacios que dificultan los procesos de interacción, comunicación y participación entre los trabajadores.	Ubicación dispersa de los miembros de una misma área (distintos pisos) dificulta la cohesión en los procesos para el cumplimiento de las labores comunes.	Adaptación de espacios locativos y organización de áreas por piso.	Es importante conformar equipos en los mismos pisos, para la ejecución correcta de las funciones. Aprovechar los espacios comunes para fomentar momentos que fortalezcan la participación y las relaciones para consolidar un equipo de trabajo

Tabla 7. Matriz de realidad comunicativa.