

**Diagnóstico de Comunicación Interna de la Política de Integridad del Modelo Integrado de
Planeación y Gestión (MIPG) en la Alcaldía de San José de Cúcuta**

Astrid Natalia Carrero Ramírez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades - ECSAH

Maestría en Comunicación

Marzo, 2024

**Diagnóstico de Comunicación Interna de la Política de Integridad del Modelo Integrado de
Planeación y Gestión (MIPG) en la Alcaldía de San José de Cúcuta**

Astrid Natalia Carrero Ramírez

Trabajo para optar al título de Magíster en Comunicación

Director:

Diego Alejandro Arciniegas Aulestia

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades - ECSAH

Maestría en Comunicación

Marzo, 2024

Resumen

Este trabajo de investigación presenta los resultados obtenidos del diagnóstico de comunicación interna aplicado a la Política de Integridad del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en la alcaldía de San José de Cúcuta. El objetivo principal fue identificar las acciones de comunicación implementadas hasta la fecha, convirtiéndose en una experiencia sin precedentes para la entidad. La metodología adoptada se basó en la Investigación Acción Participativa (IAP), utilizando instrumentos mixtos como entrevistas semiestructuradas, encuestas tipo Likert y diálogo de saberes. Esta metodología permitió recopilar datos objetivos y, al mismo tiempo, involucrar a los funcionarios en un espacio participativo y de diálogo. La combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos enriqueció la comprensión de la situación, proporcionando una perspectiva integral de la comunicación interna en el contexto de la Política de Integridad. Los resultados y hallazgos no solo dan cuenta sobre la situación actual, sino que también ofrecen una dirección clara para fortalecer la comunicación interna, mejorar la comprensión de la Política de Integridad y promover una cultura organizacional basada en valores éticos y de integridad. Además, este estudio sienta las bases para futuras acciones estratégicas.

Palabras clave: Diagnóstico, Integridad, Gestión de la Comunicación, Comunicación Interna.

Abstract

This research work presents the results obtained from the internal communication diagnosis applied to the Integrity Policy of the Integrated Planning and Management Model (MIPG) in the municipality of San José de Cúcuta. The main objective was to identify the communication actions implemented to date, becoming an unprecedented experience for the entity. The methodology adopted was based on Participatory Action Research (PAR), using mixed methods such as semi-structured interviews, Likert-type surveys and knowledge dialogues. This methodology allowed the collection of objective data while involving officials in a participatory and dialogic space. The combination of qualitative and quantitative approaches enriched the understanding of the situation, providing a comprehensive perspective on internal communication in the context of the Integrity Policy. The results and findings not only account for the current situation but also offer a clear direction to strengthen internal communication, improve understanding of the Integrity Policy and promote an organizational culture based on ethical values and integrity. Furthermore, this study lays the foundation for future strategic actions.

Keywords: Diagnosis, Integrity, Communication Management, Internal Communication.

Tabla de Contenido

Introducción	10
Planteamiento del Problema	12
Formulación del problema	15
Justificación	16
Objetivos	20
Objetivo General	20
Objetivos Específicos	20
Marco Teórico – conceptual	21
Estado del Arte	21
<i>Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y Comunicación Estratégica en la</i> <i>Administración Pública Colombiana</i>	21
<i>Comunicación Interna en Entidades Públicas Colombianas</i>	23
<i>Diagnósticos de Comunicación Interna</i>	26
Marco teórico	31
<i>Gestión de la comunicación</i>	32
<i>Diagnóstico de Comunicación.....</i>	34
<i>Diálogo de saberes</i>	37
Enfoque - Paradigma y tipo de investigación.....	39
Diseño metodológico	45

<i>Entrevista semiestructurada</i>	45
<i>Encuesta tipo Likert</i>	47
<i>Diálogo de Saberes</i>	53
Fases y tiempos del proceso de investigación.....	54
Trabajo de campo de la investigación.....	56
Presentación de resultados	57
Reconocimiento de las acciones de comunicación interna actualmente implementadas para la Política de Integridad del MIPG en la alcaldía de San José de Cúcuta.....	57
Encuesta Tipo Likert	65
Entrevista semiestructurada dirigida a funcionarios.....	77
Caracterizar el público objetivo de la Política de Integridad en la alcaldía de San José de Cúcuta.....	85
Diálogo de saberes	90
Discusión de resultados.....	93
Análisis del estudio de caso inédito Diagnóstico de Comunicación Interna del MIPG en la Alcaldía de San José de Cúcuta.....	93
Conclusiones y Recomendaciones	96
Referencias Bibliográficas	100

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Relación de Estudios de Comunicación Interna</i>	24
Tabla 2 <i>Relación de Estudios de Diagnóstico de Comunicación</i>	27
Tabla 3 <i>Categorías Teóricas</i>	31
Tabla 4 <i>Diseño Metodológico</i>	41
Tabla 5 <i>Instrumento de Investigación: Entrevista Semiestructurada dirigida a Líderes de la Política de Integridad</i>	47
Tabla 6 <i>Instrumento de Investigación: Entrevista Semiestructurada dirigida a los funcionarios</i>	48
Tabla 7 <i>Escala de Medición Encuesta Tipo Likert</i>	49
Tabla 8 <i>Diseño de preguntas encuesta Tipo Likert</i>	50
Tabla 9 <i>Fases y tiempos del proceso de investigación</i>	54
Tabla 10 <i>Matriz de sistematización Entrevistas Semiestructuradas</i>	59
Tabla 11 <i>Sistematización Encuesta Tipo Likert</i>	75
Tabla 12 <i>Matriz de sistematización Entrevistas Semiestructuradas dirigida a los funcionarios</i> .	79
Tabla 13 <i>Muestra Rangos de edad Vs. Género</i>	85
Tabla 14 <i>Cargo Vs. Grado de Escolaridad</i>	88
Tabla 15 <i>Cargo Vs. Canal de comunicación de preferencia</i>	89

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Vista de Variables en Software IBM SPSS Statistics</i>	51
Figura 2 <i>Procedimiento de análisis de Fiabilidad en Software IBM SPSS Statistics</i>	52
Figura 3 <i>Resultado de análisis de Fiabilidad en Software IBM SPSS Statistics</i>	52
Figura 4 <i>Conoce la Política y Código de Integridad</i>	65
Figura 5 <i>Reconoce cuáles son los valores del Código de Integridad</i>	66
Figura 6 <i>La entidad ha desarrollado estrategias de comunicación para la Política de Integridad</i>	67
Figura 7 <i>Recibe constantemente información sobre la Política de Integridad.</i>	68
Figura 8 <i>Reconoce cuál es su rol en la implementación de la Política de Integridad</i>	69
Figura 9 <i>Las acciones de comunicación de la Política de Integridad contribuyen al cambio de hábitos y comportamientos para el fortalecimiento de un quehacer íntegro, eficiente y de calidad</i>	70
Figura 10 <i>Identifica un mensaje central en las acciones de comunicación desarrolladas para la Política de Integridad</i>	71
Figura 11 <i>Las acciones de comunicación de la Política de Integridad están alineadas con la misión y visión de la entidad</i>	72
Figura 12 <i>La Política de Integridad le aporta a su desarrollo personal y profesional</i>	73
Figura 13 <i>Las acciones de comunicación para la socialización y apropiación de la Política de Integridad inciden en su percepción sobre el servicio que presta en la entidad, y su importancia para la ciudad y el país</i>	74

Figura 14 Rangos de edad de los funcionarios.....	86
Figura 15 Género de los funcionarios	87
Figura 13 El mural del Código de Integridad.....	92

Introducción

Este trabajo presenta el desarrollo del diagnóstico de comunicación interna de la Política de Integridad del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en la alcaldía de San José de Cúcuta, para optar al grado de Maestría en Comunicación de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).

La Política de Integridad, es una de las fundamentales dentro del MIPG, ya que busca promover la coherencia y el compromiso ético de los servidores públicos en el cumplimiento de su deber, para así fomentar una cultura organizacional basada en valores, como honestidad, respeto, compromiso, diligencia, justicia, por medio de acciones de comunicación interna, cuyo alcance y percepción no ha sido medido entre sus funcionarios como público objetivo.

De este modo, el diagnóstico desarrollado se concibe como un proceso de transferencia y producción de conocimiento con el objetivo de modificar la realidad existente, como lo señala Bruno (2011), y que en el caso particular permite detectar áreas de mejora, y aciertos en las estrategias, permitiendo que en adelante las acciones de comunicación consideren los hallazgos y con ello se ajusten a las necesidades y preferencias de sus funcionarios. Esto se vincula al Núcleo Integrador de Programa (NIP) de gestión de procesos de comunicación de la Maestría de Comunicación de la UNAD, y desde estas miradas, se reconoce a la comunicación como un componente inseparable de las prácticas sociales, y al diagnóstico como una valiosa herramienta que nos permite analizar y comprender la realidad comunicativa en la alcaldía de San José de Cúcuta.

El trabajo está estructurado en cuatro capítulos que son inherentes y constituyen partes integrales del mismo, ya que complementan y desarrollan el objetivo general y objetivos específicos en cada una de sus etapas.

En el primer capítulo se exponen las motivaciones y fundamentos que sustentan el interés de investigación, y se desarrolla por qué la necesidad detectada en la alcaldía de San José de Cúcuta. Aquí se presenta la identificación y formulación del problema, justificación de la investigación, y los objetivos, general y específicos.

El segundo capítulo abarca el marco teórico y el estado del arte, centrándose en los procesos de diagnóstico, comunicación interna y propuestas de comunicación interna en entidades públicas del estado colombiano. Constituyendo una información valiosa sobre el proceder metodológico, los retos y desafíos de otras investigaciones, que son igualmente un punto de referencia para este trabajo.

En el tercer capítulo se expone el marco metodológico y se detallan los instrumentos de recolección de datos empleados. Estos instrumentos se basan en la Investigación Acción Participativa (IAP), lo cual es fundamental dado su enfoque participativo, permitiendo involucrar activamente a los funcionarios como la fuente principal de información ya que sus perspectivas y experiencias desempeñan un papel central en el proceso de diagnóstico.

En el cuarto capítulo se presentan los hallazgos de la investigación, los cuales se han sistematizado, analizado y muestran los resultados del proceso diagnóstico y del trabajo de investigación. Presentando las conclusiones y recomendaciones de la investigación las cuales se constituyen en un punto de partida para el proceso de mejora continua de la comunicación interna de la política de integridad en la alcaldía de San José de Cúcuta.

Planteamiento del Problema

La alcaldía de San José de Cúcuta, en cumplimiento del Decreto 1499 de 2017, ha implementado el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Este modelo adoptado por las entidades de la Rama Ejecutiva del Estado Colombiano, nacional y territorial, pretende promover la coherencia en los procesos administrativos, la calidad y el control en la gestión pública. El MIPG se compone de 7 dimensiones y 19 políticas de Gestión y Desempeño Institucional, entre las cuales la Política de Integridad es fundamental, ya que tiene la gran responsabilidad de orientar a las entidades y a sus servidores hacia el ejercicio ético e integral de sus funciones, contribuyendo a la mejora continua de los procesos internos con impacto en el servicio ciudadano y la lucha contra la corrupción.

Para lograr estos objetivos, el equipo líder de la Política de Integridad en la alcaldía de San José de Cúcuta ha implementado estrategias con aspectos de comunicación y administrativos. En lo que respecta a las estrategias de comunicación interna, estas abarcan desde la difusión de principios éticos hasta la promoción de prácticas administrativas ejemplares, en las que se destacan el envío de correos electrónicos con contenidos pedagógicos e informativos, la divulgación en las carteleras informativas de la entidad, las estrategias de elección del empleado del mes a razón de un valor del Código de Integridad, la elaboración de material gráfico y audiovisual para comunicar la Política, entre otros más.

El propósito fundamental de estas estrategias es fortalecer la cultura de integridad en la entidad y con ellos abordar desafíos significativos, como las percepciones negativas que tanto los servidores públicos como los ciudadanos tienen sobre la transparencia e integridad de la entidad en el ejercicio de sus funciones.

Esto, dado que, a nivel interno de las entidades del orden nacional, son los mismos servidores públicos los que señalan que, la falta de valores éticos es la principal razón detrás de las prácticas irregulares en el ámbito público. Este es un hallazgo de la Encuesta sobre ambiente y desempeño institucional nacional (EDI) de 2022, referente para que las entidades incluida la alcaldía de San José de Cúcuta formulen planes de mejora que propendan por condiciones laborales óptimas para sus servidores y por un mejor servicio para la ciudadanía.

A su vez, los resultados de la encuesta de percepción ciudadana *Cúcuta Cómo Vamos 2023* que indaga precisamente por la percepción que tienen los cucuteños sobre diversos temas que son de interés público, presentaron cifras preocupantes en relación con la corrupción y el acceso a la justicia. Un 52% de los encuestados consideran que la corrupción ha aumentado en el último año, y un 59,98% identifica la desconfianza en las entidades públicas como una barrera para acceder a la justicia. Estas cifras reflejan la percepción generalizada de la corrupción y la falta de confianza en las instituciones públicas en la ciudad de Cúcuta.

Estas dos encuestas se constituyen en un punto de partida fundamental para comprender la magnitud de los desafíos que enfrenta la alcaldía de San José de Cúcuta y las entidades públicas del país, en su búsqueda por promover la integridad y combatir la corrupción, por lo cual es esencial el fortalecimiento de las acciones de comunicaciones enmarcadas dentro de la Política de Integridad, teniendo en cuenta que, Función Pública, a través del Código de Integridad. (2019), enfatiza que, para promover la integridad pública de manera efectiva, es necesario no solo respaldar las políticas públicas formales, técnicas y normativas, sino también llevar a cabo un ejercicio comunicativo y pedagógico alternativo. Este enfoque alternativo tiene como objetivo lograr cambios concretos en las percepciones, actitudes y comportamientos tanto de los servidores públicos como de los ciudadanos (Función Pública. 02).

En nuestro estudio, el punto crítico reside en la necesidad de determinar si las acciones de comunicación en curso en la alcaldía de San José de Cúcuta están logrando este objetivo. Esto se fundamenta en el hecho de que, hasta la fecha, no se ha realizado un diagnóstico de comunicación de la Política de Integridad en la alcaldía de Cúcuta y que este resulta crucial para medir y evaluar la eficacia de las estrategias implementadas y su contribución al logro de los objetivos previstos, y a partir de allí marcar un plan de acción que fortalezca su plan de comunicaciones, y permita un ejercicio de mejora continua en base a la retroalimentación del proceso. Siguiendo en esta línea Bruno (2011) sostiene que

(...) el diagnóstico de comunicación es una herramienta para evaluar las prácticas sociales, orientada a tener un conocimiento sistemático sobre las mismas, para reconocer las fortalezas y debilidades que luego serán retomadas en la planificación, entendida ésta como estrategias destinadas a generar modificaciones en la comunicación que ayuden a producir cambios positivos en el grupo, la comunidad o la institución. (p.03)

Para conocer el público objetivo y comprender las dinámicas y relaciones de medios, canales, públicos y mensajes en la alcaldía de San José de Cúcuta, según la propuesta de Arellano (2008), se debe construir un mapa derivado de un trabajo de investigación enmarcado en el diagnóstico de comunicación, paso esencial aún no realizado en la entidad. La falta de este ejercicio participativo, si bien no ha obstaculizado el desarrollo de acciones de comunicación de la política de Integridad, como las mencionadas anteriormente, deja en evidencia la ausencia de conocimiento profundo del público objetivo en relación con el plan de comunicaciones que se ha venido desarrollando (P.09).

Así que, desarrollar un diagnóstico de comunicación exhaustivo permitirá mejorar continuamente basado en la retroalimentación del proceso, involucrando a todos los actores, y proporcionará información sólida para que en adelante las estrategias de comunicación consideren las dinámicas comunicacionales de la entidad, y estas sean más apropiadas, y

propendan por la restauración de la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas. Es un desafío mayúsculo, pero con el enfoque adecuado en la comunicación, puede lograrse un cambio significativo hacia un servicio público ético y transparente, en la línea de lo que sostiene Arellano (2008):

Una estrategia de comunicación, fomenta cuantitativa como cualitativamente, intercambios de información, con el objetivo de que la comunidad conozca que es lo que sucede en su entorno, pero también este proceso debe servir para estimular una actitud positiva sobre las condiciones socioculturales en que se encuentra la organización, para determinar que tan viable es que se promuevan modificaciones de los valores, las creencias, los ritos y los mitos, hacia los trabajadores dentro su actividad laboral y sobre su pertenencia a la organización. (p.4)

En este sentido, el diagnóstico también abre la oportunidad para el fomento de acciones de comunicación que aumenten la satisfacción de los servidores con su trabajo en la alcaldía. Aunque es retador, la comunicación efectiva puede ser la clave para propiciar una actitud positiva y lograr modificaciones en sus valores y creencias.

Formulación del problema

¿Cuál es el estado actual de la comunicación interna de la Política de Integridad del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), en la alcaldía de San José de Cúcuta?

Justificación

En la alcaldía de San José de Cúcuta surge la necesidad de desarrollar un Diagnóstico de Comunicación de la Política de Integridad del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), para reconocer las acciones comunicativas desarrolladas hasta el momento, y comprender las percepciones de las partes involucradas sobre las mismas, para así obtener una visión clara de la situación actual e identificar oportunidades de mejora en sus estrategias que puedan influir positivamente en el desempeño institucional y en el servicio prestado a los ciudadanos.

Enfrentar la corrupción es uno de los grandes retos de la Política de integridad ya que es una sombra que acecha en las instituciones públicas y erosiona las bases de la democracia local y nacional, con repercusión en la forma cómo perciben la gestión pública tanto los funcionarios como los ciudadanos. Para ello, la gestión de la comunicación de acuerdo con Torres (2010) "(...) busca desarrollar y ejecutar planes estratégicos y tácticos que permitan a la organización comunicarse de manera efectiva con sus distintos públicos, con el fin de lograr los objetivos organizacionales y mejorar su imagen y reputación" (p. 24), y para ello el diagnóstico representa el primer paso para abordar este desafío.

En ese contexto, la realización del diagnóstico propuesto no representa simplemente una evaluación superficial de cómo se difunde la Política de Integridad en la entidad. Más bien, puede interpretarse como una oportunidad única para sentar las bases de un proceso de mejora continua hacia una administración más ética, transparente y efectiva.

Este enfoque no implica o supone que la entidad no haya realizado esfuerzos significativos para socializar e interiorizar su Código de Integridad; en cambio, sugiere que estos esfuerzos pueden ser fortalecidos, bajo la premisa que, aunque se pueda haber avanzado en la

dirección correcta, siempre existe margen para la mejora y la evolución a partir de una base sólida ya establecida.

En consecuencia, este llamado a la acción no puede pasarse por alto ni subestimarse, ya que representa el primer paso hacia una transformación profunda. Además, se debe considerar que la gestión de la comunicación interna en entidades públicas desempeña un papel crucial al establecer una conexión efectiva entre los procesos, modelos y componentes del orden estratégico y misional de la organización y la filosofía y visión corporativa. En este contexto, es importante mencionar la visión de Uranga (2006), quien plantea que:

Este es el sujeto complejo que, en el marco de la vida cotidiana, se representa a la manera de actores sociales en una realidad, también compleja y multideterminada, que reconocemos y diagnosticamos y sobre la que pretendemos incidir mediante estrategias de planificación que se orientan hacia imaginarios de futuro (p. 18).

Esta perspectiva subraya la complejidad tanto de los actores involucrados como de la realidad institucional en la cual se busca mejorar la comunicación interna y fortalecer la Política de Integridad del MIPG, por medio del diagnóstico de comunicación como herramienta esencial para abordarla.

Por otra parte, u otra de las motivaciones fundamentales para la realización de esta investigación reside en la aspiración de poner al servicio de la sociedad los conocimientos adquiridos a través del programa de Maestría en Comunicación de la UNAD. En particular, se busca aplicar las teorías y modelos de gestión de la comunicación que permiten realizar diagnósticos, planificar estrategias, y evaluar integralmente los procesos comunicativos, alineado con la visión de la Maestría en Comunicación, la cual, en su núcleo integrador de problema (NIP) sobre gestión de procesos de comunicación, se enfoca en crear las condiciones necesarias y suficientes para que tanto individuos como colectivos y organizaciones sociales tengan la

capacidad de comprender y ejercer prácticas comunicativas que promuevan el bienestar, el buen vivir y la felicidad para todos. Esta perspectiva es vital para abordar desafíos significativos en el campo de la comunicación interna de la alcaldía de San José de Cúcuta y contribuir al mejoramiento de sus prácticas comunicativas.

Esto último dado a que el diagnóstico de comunicación va más allá de una simple descripción de la realidad. Según Bruno (2011), sino que se trata de un proceso de producción de conocimiento que tiene la intención consciente de modificar la realidad misma (P.01). Es el punto de partida para la planificación de procesos comunicacionales estratégicos y efectivos, y busca generar un impacto positivo en diferentes dimensiones. Para el caso particular, lo que se espera también es contribuir a la consolidación de una cultura organizacional sólida basada en el diálogo y la construcción colectiva de aprendizajes de acuerdo con la metodología de Investigación Acción Participativa (IAP), que fomenta la comunicación efectiva y participativa hacia una mayor transparencia, confianza y compromiso entre los funcionarios, facilitando la gestión de la comunicación desde y para ellos. En este sentido Cervi (2016), "(...) la gestión de la comunicación debe ser ética y responsable, y promover valores como la transparencia, la honestidad y la responsabilidad social, con el fin de fortalecer la confianza y la credibilidad de la organización ante sus distintos públicos" (p. 32).

Al comprender las percepciones de las partes involucradas, se puede identificar cómo se están recibiendo y percibiendo los mensajes, detectar posibles barreras u obstáculos que puedan afectar la fluidez y eficacia de la comunicación interna en la entidad pública, y se pueden implementar ajustes y mejoras para lograr una mayor efectividad en la comunicación y de este modo sentar una base sólida para el diseño y la implementación de estrategias de comunicación efectivas, que contribuyan a la alineación con los objetivos institucionales, a la promoción de la

transparencia y la confianza, y a la mejora del desempeño de los servidores públicos y de la alcaldía.

Objetivos

Objetivo General

Realizar un diagnóstico de comunicación interna de la Política de Integridad del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), en la alcaldía de San José de Cúcuta.

Objetivos Específicos

Reconocer las acciones de comunicación interna actualmente implementadas para la Política de Integridad del MIPG en la alcaldía de San José de Cúcuta.

Caracterizar el público objetivo de la Política de Integridad en la alcaldía de San José de Cúcuta.

Propiciar el Diálogo de Saberes para comprender las percepciones y conocimientos de los funcionarios acerca de la Política de Integridad del MIPG de la alcaldía de San José de Cúcuta.

Marco Teórico – conceptual

Estado del Arte

El presente estado del arte se desarrolla con base en trabajos de investigación que involucran diagnósticos de comunicación interna, propuestas de comunicación para el mejoramiento e implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), modelos de gestión y otras iniciativas en entidades públicas de Colombia, centrándose en el componente comunicativo. También se toman como referencia los estudios sobre Comunicación Interna en instituciones públicas de Colombia, los cuales ofrecen importantes precisiones que sirven como punto de partida para la realización del diagnóstico de comunicación interna de la Política de Integridad en la alcaldía de San José de Cúcuta, objetivo general del presente proyecto. A continuación, se subdividen en tres intereses, cada uno de ellos revela la importancia práctica de la comunicación como eje transversal en los procesos misionales del Estado colombiano.

Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y Comunicación Estratégica en la Administración Pública Colombiana

Las investigaciones estudiadas permiten reconocer cómo las entidades públicas colombianas gestionan los recursos (humanos, técnicos y financieros) y su contribución al perfeccionamiento del talento humano y de la gestión misional. Los Modelos de Gestión, en particular el MIPG, que incluye la Política de Integridad, se presentan como herramientas importantes desde y sobre las cuales se debe proyectar la gestión pública orientada a resultados. Su función principal es guiar el accionar de los servidores públicos para el ejercicio de la gestión institucional alineados con los objetivos del MIPG, que incluyen fortalecer el liderazgo y el

talento humano, agilizar, simplificar y flexibilizar la operación, y desarrollar una cultura organizacional sólida. Estos aspectos resultan información valiosa para asegurar que el presente proyecto esté alineado con los objetivos del modelo (García, 2019).

También se identifica que uno de los principios del modelo es la Integridad, transparencia y confianza, como el principal criterio de conducta de los funcionarios públicos, para fortalecer y recuperar la confianza de los ciudadanos en las entidades, ya que los autores subrayan que la corrupción es una de las principales barreras y desafíos que se deben enfrentar para la aplicación del modelo.

El componente identificado como Núcleo Integrador de Programa (NIP): gestión de procesos de comunicación de la Maestría en Comunicación de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), se analiza desde la utilidad que puede tener un modelo estratégico para establecer una comunicación de doble vía con los ciudadanos y fortalecer la comunicación transformadora. Esto aporta elementos clave desde la comunicación estratégica que permiten pensar en el diagnóstico, objetivo de este proyecto, como una oportunidad para recopilar información, dar protagonismo a los funcionarios y consolidar una imagen institucional favorable tanto hacia adentro (*comunicación interna*) como hacia afuera (*comunicación externa*), siendo ambas igualmente importantes y complementarias.

Los autores también destacan que, dentro de las entidades públicas, gubernamentales y políticas en general, los modelos de gestión se perciben como sistemas que permiten una comunicación directa entre todas las dependencias y procesos, favoreciendo el logro de los objetivos misionales mediante la racionalización de trámites, el aprovechamiento de las capacidades existentes y el fortalecimiento del trabajo en equipo (Gómez & Díaz, 2017).

La metodología de investigación utilizada en los estudios revisados es de enfoque mixto, con la aplicación de instrumentos cualitativos y cuantitativos. Se destaca el uso constante de entrevistas y encuentros directos con los funcionarios como principal método de recolección de información. Los resultados obtenidos por los investigadores reflejan la importancia del compromiso y la participación de los colaboradores en las estrategias implementadas para fortalecer la cultura organizacional y la implementación de los Modelos de Gestión. En este sentido, la comunicación estratégica y la estrategia misma desempeñan un papel relevante (Pérez et al., 2019).

En cuanto a los temas principales investigados, se han abordado los avances en la aplicación del MIPG, las mediciones y evaluaciones de su implementación, así como propuestas de mejoramiento en algunas de sus dimensiones. Sin embargo, se ha identificado un vacío en la investigación sobre la opinión y percepción de los funcionarios acerca de la aplicabilidad y eficacia del modelo, y si consideran o no que este tiene un papel central en la mejora de sus labores y del servicio público. Futuras investigaciones deberían abordar estos aspectos para obtener una visión más completa.

Comunicación Interna en Entidades Públicas Colombianas

En su estudio Brandolini, A. (2009) sostiene que “la comunicación interna está ganando su lugar dentro de la empresa contemporánea como una nueva y efectiva herramienta de gestión que mejora la competitividad organizacional y el clima de trabajo.”(p.9), lo cual a la luz de los modelos de gestión implementados en las entidades del Estado Colombiano, desde la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad desde (2002), y la implementación del Modelo Estándar de Control Interno en (2009) se empieza a consolidar la dimensión de

comunicación interna con el objetivo de mantener a todos los funcionarios enterados de lo que sucede con la gestión de las entidades.

En el año 2012 se diseñó el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) que incorpora 7 dimensiones, una de las cuales se denomina: Información y Comunicación, y se establece que es transversal dentro de todos los procesos del Modelo, marcando un avance de percepción de la comunicación en las entidades, esto es, se reconoce que la comunicación interna es central en el ejercicio público:

El propósito de esta dimensión es garantizar un adecuado flujo de información interna, es decir, aquella que permite la operación interna de las entidades públicas, así como de la información externa, esto es, la vinculada a la interacción con los ciudadanos; para tales fines se requiere contar con canales de comunicación acordes con las capacidades organizacionales y con lo previsto en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información.

Esa necesidad planteada de contar con canales adecuados ha sido una de las principales variables estudiadas en los estudios de comunicación interna estudiados:

Tabla 1

Relación de Estudios de Comunicación Interna

Título	Autores y año
Propuesta de comunicación interna para promocionar la participación en sistemas de gestión de la calidad en el sector público colombiano	Casas Henao, A y Roca Martínez, J. (2020).

La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. Charry Condor, Héctor Omar. (2018).

Comunicación organizacional para las entidades públicas: hacia la construcción de un plan de comunicación estratégico para la Dirección Local de Educación de Usaquén en Bogotá D.C. Mendiola Vergara, Juan Pablo. (2018)

Fuente. Elaboración propia

Además, estos estudios revelan los desafíos existentes para que la comunicación se convierta en un agente articulador y facilitador en los procesos de gestión. Se ha encontrado que prevalece un enfoque unidireccional de la comunicación, centrado en los medios de comunicación y las relaciones con ellos para construir una imagen favorable de la entidad. Esto ha llevado a que la comunicación se concentre en la comunicación externa, descuidando su potencial como agente de opinión, desarrollo y comunicación participativa desde el interior hacia el exterior de las entidades.

Uno de los retos identificados es la necesidad de establecer un modelo de comunicación estratégica que integre las comunicaciones internas con la misión, visión y objetivos de las instituciones, algo que actualmente no se ha implementado. Además, se ha observado que la comunicación interna se desarrolla de manera jerarquizada y se gestiona de la misma forma. Las "Oficinas de Prensa" dependen y responden a los intereses del nivel directivo, y aunque se llevan a cabo procesos de comunicación al interior de las entidades, estos suelen tener una función más informativa que promocional de los sistemas de gestión.

Los autores Casas Henao et al. (2020), advierten que uno de los mayores desafíos futuros de la administración pública será desarrollar mejores metodologías de comunicación interna que favorezcan el desarrollo de los modelos de gestión de calidad y cualquier otro en el camino hacia una función pública más eficaz, responsable y comprometida con la construcción de país. Esto señala una de las principales necesidades identificadas en las entidades en relación con los modelos de gestión, que es la necesidad de involucrar la comunicación en sus procesos de apropiación y desarrollo.

En cuanto a las metodologías aplicadas predomina el enfoque mixto, y la aplicación de la entrevista como principal instrumento de recolección de información. El contacto directo con el público objetivo permite conocer la forma cómo se dan las relaciones, y sus dinámicas comunicativas.

El estado del arte analizado hasta el momento revela la importancia del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) como herramienta clave para la gestión pública en entidades colombianas. También destaca la necesidad de fortalecer la comunicación interna en dichas entidades, reconociendo su potencial como agente transformador y facilitador en los procesos de gestión. Se identifica un vacío en la investigación sobre la percepción de los funcionarios sobre la aplicabilidad del modelo y su papel central en la mejora de sus labores. Asimismo, se señala la importancia de establecer un modelo de comunicación estratégica que integre las comunicaciones internas y promueva una cultura organizacional sólida.

Diagnósticos de Comunicación Interna

Específicamente los avances en el campo del diagnóstico de la comunicación interna a través de los estudios analizados permiten entenderlo como una práctica fundamental en el

ámbito de la gestión de la comunicación que involucra la evaluación de la eficacia de las estrategias de comunicación en las organizaciones o contextos o estudios de caso específicos, el reconocimiento las dinámicas de comunicación de los grupos en relación con los mensajes, los imaginarios y los medios, entre otras.

Dichos estudios que se mencionan en la Tabla 2 dejar ver un interés significativo de aplicabilidad de los diagnósticos en las organizaciones tanto públicas como privadas, teniendo como uno de sus objetivos “Caracterizar los procesos comunicativos que ocurren al interior de la organización.” (Serrano, et al (2012), p.8).

Tabla 2

Relación de Estudios de Diagnóstico de Comunicación

Título	Autores y año
Diseño de sistema de gestión de la comunicación interna a la medida organizacional	Lauzao Serrano, Norge, y Ramón Antonio Rodríguez-Piña, (2012)
Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA	Queris-Rojas, Mónica, Almirall-Cabrera, Anais, Capote-García, Lester, & Alfonso-Robaina, Daniel. (2012).

Modelo de diagnóstico de la comunicación pública para portales web institucionales: Un estudio comparado de la secretaría de educación, la secretaría de integración social, la secretaría distrital de salud y la secretaría de desarrollo económico de la ciudad de Bogotá	Cifuentes Jiménez, Luis Hernando (2022)
El diagnóstico de comunicación. Diagnóstico y poder. Diagnóstico y participación	Bruno, D. (2011).
¿Cómo hacer un diagnóstico de comunicación social?	Oxfam, (2014)

Fuente. Elaboración propia

Oxfam (2014) en su manual sostiene que la metodología participativa es la más apropiada para la realización de diagnósticos haciendo principal énfasis en la importancia de qué este puede incluir un enfoque de género en los casos en los que se requiera reconocer algún rasgo particular entre grupos de hombres y mujeres. En este mismo manual mencionan las entrevistas, talleres, grupos focales y encuestas como unas importantes herramientas de recolección de información. Otra importante observación consiste en que los diagnósticos que se realicen inicien un plan de acción y que estos no son inamovibles, sino que deben ser periódicos a fin de retratar con el paso del tiempo la evolución de las estrategias implementadas en relación con las metas esperadas.

Así mismo, los estudios dejan ver que para la aplicación de los diagnósticos de comunicación interna se incluyen tanto técnicas cualitativas como cuantitativas, combinando entrevistas, grupos focales, análisis de contenido y encuestas para obtener una información completa de las prácticas de comunicación. Es importante destacar que principalmente se han utilizado encuestas y entrevistas como metodologías clave. Queris-Rojas, et al. (2012) en su caso de estudio sostienen que la entrevista es crucial para identificar el estado actual de las comunicaciones en una organización.

En el caso de diagnóstico adelantado por Cifuentes Jiménez, Luis Hernando (2022) la aplicación de las entrevistas a profundidad les permitió evaluar la percepción de los participantes en su estudio, y el desarrollo de Observación permanente en un estudio netamente cualitativo, que brinda una mirada netamente interpretativa desde los sujetos.

Para Bruno, D. (2011). “Un elemento importante en la descripción de la situación de comunicación de la organización en la que trabajemos es la caracterización de los actores, individuales y colectivos, que identifiquemos en la propia organización y en su contexto.”(p.16). Esta mirada invita a comprender no solo las dinámicas de comunicación dentro de la organización, además el contexto en el cual se desarrolla, así como la identificación y caracterización de los actores, permitiendo un análisis más completo y ajustado a la realidad particular estudiada.

Otros de los hallazgos de los diagnósticos de comunicación interna se deducen que la gestión de la comunicación se ha erigido como un componente crucial para la eficiencia y transparencia de la información pública en el área gubernamental. De igual modo al interior de las organizaciones existe una creciente conciencia de que la comunicación interna no solo se

relaciona con la difusión de información, sino también con la promoción de una cultura organizacional sólida. La comunicación interna eficaz ahora se reconoce como un facilitador para el compromiso de los empleados y un componente esencial en la consecución de objetivos gubernamentales. Además, se ha encontrado que la administración pública ha comenzado a adoptar estrategias integrales de comunicación, y se están implementando sistemas de retroalimentación para recopilar opiniones de los empleados. Un ejemplo de ello es el uso de plataformas en línea y redes sociales internas, que permiten un diálogo más fluido entre los funcionarios públicos. (Cifuentes Jiménez, Luis Hernando (2022))

Lo que se espera es que los diagnósticos de comunicación en entidades públicas colombianas continúen siendo esenciales para identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias efectivas de comunicación lo cual sigue siendo un desafío identificado, y que esto impacte directamente en el servicio que prestan a la ciudadanía en general.

El análisis de los tres apartados realizados hasta este punto proporciona una base sólida documental para la realización del diagnóstico de comunicación interna de la Política de Integridad en la alcaldía de San José de Cúcuta, objetivo principal del presente proyecto.

Marco teórico

El desarrollo del presente diagnóstico contempla las bases teóricas de comunicación que son esenciales para el desarrollo de la investigación. Así mismo contempla las siguientes categorías teóricas:

Tabla 3

Categorías Teóricas

Categoría	Descripción	Interpretación	Fuente
Comunicación Interna	Se refiere a los procesos de intercambio de información y mensajes dentro de una organización.	La comunicación interna es esencial para identificar y analizar las estrategias de comunicación utilizadas en la alcaldía en relación con la Política de Integridad.	Casas Henao y Roca Martínez (2020).
Gestión de la Comunicación	La gestión de la comunicación se enfoca en planificar, coordinar estrategias y canales de comunicación para lograr los objetivos organizacionales.	La gestión de la comunicación es fundamental para diseñar y ejecutar estrategias efectivas que promuevan la Política de Integridad y la cultura de valores en la alcaldía.	Cervi, L. (2016).
Diagnóstico de Comunicación	El diagnóstico de comunicación implica la evaluación y análisis de la eficacia de las estrategias de comunicación en una organización	El diagnóstico de comunicación es el objetivo central del proyecto y se centra en comprender las acciones de comunicación y su impacto en la Política de Integridad.	Bruno, D. (2011).

Categoría	Descripción	Interpretación	Fuente
Entidad Pública	Se refiere a una organización gubernamental que presta servicios a la comunidad.	La alcaldía de San José de Cúcuta es una entidad pública en la cual se realiza el diagnóstico de comunicación.	Función Pública, (2019)
Integridad	Se refiere a los principios y valores éticos que guían las conductas humanas y de las organizaciones.	La Política de Integridad es el foco central del diagnóstico de comunicación y representa los valores fundamentales que deben ser comunicados y promovidos en las entidades públicas, y es fundamental dentro del MIPG.	Función Pública, (2019)
Investigación Acción Participativa (IAP)	La IAP involucra la colaboración activa de los participantes en el proceso de reconocimiento de conocimientos y saberes.	La IAP es la metodología que guía todo el proyecto, permitiendo la participación de los funcionarios en el diagnóstico de comunicación.	Sirvent, & Rigal. (2020).

Fuente. Elaboración propia

Gestión de la comunicación

Gestionar la comunicación es central dentro de una organización social o civil, puesto que permite el desarrollo de estrategias de comunicación en base a las relaciones, flujos de información, análisis de los diferentes públicos, y promueve con ello construcciones de dinámicas comunicativas sólidas, y para las organizaciones una mejora en su cultura organizacional y en el servicio a sus clientes. Desde la mirada de Barbero (2004), la comunicación es el eje que articula todas las dimensiones de la vida social y, por lo tanto, es imprescindible que las organizaciones como la alcaldía de San José de Cúcuta, desarrollen una

gestión adecuada de sus comunicaciones para optimizar sus estrategias y, con ello, apalancarse para el logro de sus objetivos misionales e institucionales.

Esto dado que la gestión de la comunicación permite a las instituciones u organizaciones tejer redes de confianza y cooperación con sus públicos (internos y externos), gracias a que permite ejercicios de retroalimentación y de participación de sus procesos, siendo un aliado estratégico para mantenerse a flote ante las nuevas y cambiantes necesidades del mercado y de los ciudadanos para el caso de las entidades públicas. En esta línea Torres (2010), la gestión de la comunicación "(...) busca desarrollar y ejecutar planes estratégicos y tácticos que permitan a la organización comunicarse de manera efectiva con sus distintos públicos, con el fin de lograr los objetivos organizacionales y mejorar su imagen y reputación" (p. 24).

Para el caso de estudio del diagnóstico, es importante tener en cuenta que la gestión de comunicación es vital también al interior de las organizaciones, puesto que muchas de las han basado sus comunicaciones en el público externo, y ha dejado de lado esas que se dan al interior y que son centrales en el crecimiento y posicionamiento de sus objetivos misionales, comerciales, entre otros. Según Reyes (2018), "*(...) la gestión de la comunicación interna es fundamental para fomentar un clima laboral positivo y un compromiso de los empleados con los objetivos organizacionales*" (p. 45), considerando esta postura, es fundamental avanzar en su estudio e implementación en la Política de Integridad en la alcaldía de San José de Cúcuta, ya que es lo que se busca.

Estas miradas sobre la gestión de la comunicación permiten entenderla como un pilar fundamental para cualquier organización, ya sea pública o privada, puesto que no solo facilita el

establecimiento de relaciones sólidas con sus diversos públicos, sino que también fortalece la cultura organizacional y mejora la prestación de servicios a clientes y ciudadanos.

Además, da claridad sobre la importancia de las comunicaciones internas, y cómo estas son cruciales para el éxito de cualquier entidad y su compromiso con los objetivos institucionales, ya que una gestión de la comunicación estratégica y bien enfocada puede promover valores como la transparencia, la honestidad y la responsabilidad social, construyendo así una base sólida para la confianza y la credibilidad en la organización. En el caso específico de la alcaldía de San José de Cúcuta, esta perspectiva teórica brinda orientación valiosa para avanzar en la implementación de una política de integridad efectiva y coherente con sus metas y principios, como señala Cervi (2016), "(...) la gestión de la comunicación debe ser ética y responsable, y promover valores como la transparencia, la honestidad y la responsabilidad social, con el fin de fortalecer la confianza y la credibilidad de la organización ante sus distintos públicos" (p. 32).

Diagnóstico de Comunicación

El autor Uranga (2007) sostiene que “La comunicación es un proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas, fase constitutiva del ser práctico del hombre y del conocimiento que de allí se deriva.”, lo cual implica que, en todo contexto o situación, es la comunicación un factor clave para tener en cuenta, siendo el diagnóstico es ese primer momento para estudiarla, tal como se infiere al afirmar que “(...) es importante precisar que partimos de la idea de que la gestión de procesos comunicacionales es un conjunto complejo de acciones y procedimientos que engloban el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación.” (Uranga 2008, p.2).

En el escenario comunicativo, los diagnósticos deben partir ante todo de la necesidad y voluntad de los actores involucrados de transformar y de cambiar su realidad (Bruno,2011. P. 01), es decir, es un proceso que, si bien es disciplinario y que puede enmarcarse desde lo académico, también es de carácter social que no solo obtiene información, sino que busca intervenir y transformar los hallazgos en procesos de gestión y de cambio.

El sentido que adquiere analizar las prácticas comunicativas en un ejercicio de diagnóstico de comunicación está dado por el hecho que los procesos comunicativos no son sistemáticos o responden a una lógica, por el contrario, se escapan de cualquier intento de estar encasilladas y se convierten en el corazón a estudiar, particular y diferente. Es de este modo que las dinámicas propias de cada grupo son el insumo y la fuente de la realidad, sin estas es imposible que esta misma se origine, siendo constitutiva de las relaciones, y de la sociedad misma.

Así mismo, esta mirada debe ser crítica no sólo sobre las dinámicas sino sobre sus contextos, siendo desde el diagnóstico de comunicación dinamizador de la transformación social participativa, esto tomando en cuenta que el estudio de la situación conlleva una visión global, un componente histórico, socioeconómico, cultural y de la vida cotidiana de todos los involucrados, por su parte estos involucrados (internos y/o externos) deben ser parte del proceso y ser analizadas las relaciones e interacciones que se dan entre ellos y el rol que desempeñan en el grupo. Desde la visión de Bruno (2011) es fundamental una mirada objetiva y analítica puesto que con ello se “(...) pretende reconocer los síntomas o manifestaciones de su compleja trama de relaciones.” (P.15), síntomas que como se ha mencionado, hacen parte de la realidad y contexto particular a estudiar. Identificar estos aspectos junto a los actores es clave y definitivo para formular estrategias y acciones de cambio.

La participación e integración de todos los actores en el proceso de diagnóstico permite que sea dinámico y participativo y de ello depende su éxito, en concordancia con lo que nos dice Bruno (2011):

A mayor participación de los actores mayor eficacia en el resultado del diagnóstico y la planificación. Por eso lo ideal es que el diagnóstico sea una tarea lo más participativa posible en la que el investigador y los integrantes de la organización compartan responsabilidades en la determinación de los problemas y potencialidades comunicacionales que caracterizan a la misma. (P.20)

es decir el papel de cada actor trae consigo una responsabilidad siendo esto crucial para reconocer la realidad del contexto, las aspiraciones, las amenazas y oportunidades que hacen única la organización, siendo esto el insumo sobre el cuál de manera conjunta y colaborativa se logre determinar y reconocer los síntomas en conflicto y desde allí la propuesta de mejora para ser gestionada no solo desde la parte directiva sino desde toda la organización, puesto que la visión dinámica y participativa contempla a todos los integrantes como células activas y fundamentales sin discriminar en ningún tipo de jerarquía.

De este modo, se puede observar que los diagnósticos de procesos de comunicación son una oportunidad de acercarse a la complejidad y entramado de las relaciones humanas en relación con el lenguaje, los mensajes, el contexto, y la comunicación como un todo que se transversaliza y toma el carácter de central en la construcción de sentido social, en la consolidación de organizaciones y de sociedad, así como eje fundamental en la gestión y transformación, puesto que supone un punto de partida y la fuente de la información necesaria que facilita la intervención y que esta se ajuste a las necesidades y realidades.

Diálogo de saberes

El diálogo de saberes es definido por Hernández-Rincón et al., (2017) como “(...) un método cualitativo que busca comprender, sintetizar, teorizar y contextualizar el conocimiento; permite entender los problemas y necesidades que tiene la población, mediante la reflexión y discusión de los actores, basándose en las palabras de la misma población.” (p.1). En el contexto de este estudio, el diálogo de saberes se erige como un pilar en el que los participantes se sumergen en un proceso de retroalimentación y reconocimiento de sus saberes, y es desde este espacio que sus perspectivas cobran sentido.

En esta misma línea, el concepto de Diálogo de Saberes, conforme a Santos (2014), aborda un enfoque participativo que aboga por la interacción entre distintas fuentes de conocimiento, fusionando tanto el conocimiento académico como las experiencias prácticas (p. 38). Este enfoque sostiene que el conocimiento no reside únicamente en una fuente científica, o académica, y procura dar voz a aquellos que suelen estar al margen de las dinámicas convencionales de toma de decisiones, legitimando así los saberes empíricos, culturales, tradicionales y vivenciales.

En un ámbito organizacional, el diálogo de saberes se convierte en una herramienta de gran alcance para la toma de decisiones basada en la colaboración y una comprensión integral de los problemas. Por su parte, Ospina (2008) destaca que este enfoque puede ser especialmente útil para fortalecer la comunicación interna al fomentar la participación de los empleados y permitirles compartir su conocimiento y experiencias (p. 112).

En este contexto, el diálogo de saberes emerge como un mecanismo valioso que, en el marco de la alcaldía de San José de Cúcuta, puede proporcionar una comprensión más profunda

de las percepciones y conocimientos de los funcionarios con respecto a la Política de Integridad del MIPG, propiciando un espacio valioso de intercambio, de comunicación y de conocimiento.

Enfoque - Paradigma y tipo de investigación

El proyecto *Diagnóstico de comunicación de la Política de Integridad del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en la alcaldía de San José de Cúcuta* tiene como objetivo central el desarrollo de un profundo análisis de la comunicación interna en relación con la Política de Integridad. En este proceso, se busca reconocer las acciones de comunicación interna en marcha, evaluando su alcance y efectividad. Además, se pretende caracterizar a los funcionarios que participen de esta investigación, y crear un espacio de Diálogo de Saberes para comprender las percepciones y conocimientos de los funcionarios en relación con la Política de Integridad del MIPG en San José de Cúcuta, estableciendo un puente complementario entre la teoría y la realidad vivida por los funcionarios.

De acuerdo con estos objetivos, este proyecto se inscribe en el paradigma investigativo *Histórico Hermenéutico*, ya que ofrece las herramientas necesarias para explorar en profundidad la comunicación interna en la alcaldía de San José de Cúcuta. Al adoptar un enfoque histórico, se logran reconocer las acciones de comunicación interna para la Política de Integridad a lo largo del tiempo. Además, la hermenéutica permite interpretar y reflexionar sobre las percepciones y significados implícitos en la comunicación interna, lo que es esencial para obtener una visión completa de cómo se percibe y se vive esta comunicación en la cultura organizacional.

La metodología apropiada es entonces la Investigación Acción Participativa (IAP) ya que permite la colaboración activa de los participantes en el proceso de investigación, lo que facilita la identificación de problemas y la construcción de soluciones colectivas. Esto último de acuerdo con una de las particularidades de la metodología IAP y que hace de este proyecto uno con transferencia de conocimiento, contribuyendo además en otros procesos de desarrollo, tal como sostienen Sirvent & Rigal (2020):

La IAP es un modo de hacer ciencia de lo social que procura la participación real de la población involucrada en el proceso de objetivación de lo realidad en estudio, con el triple objetivo de: generar conocimiento colectivo, crítico, sobre dicha realidad, fortalecer la organización social y la capacidad de participación de los sectores populares y promover la modificación de las condiciones que afectan su vida cotidiana (P.15).

Los objetivos planteados por Sirvent & Rigal (2020), tienen lugar en el desarrollo del diagnóstico, dado a que es un fin último la consolidación de una cultura organizacional de la entidad objeto de estudio, alcaldía de San José de Cúcuta, desde la acción colectiva y participativa en transversalidad con lo que concierne a la Política de Integridad, la cual reúne el ideal propio del servicio público, desde los valores, desafíos y apuestas de un funcionario integral.

El enfoque de la investigación es del tipo mixto, el cual es caracterizado por combinar elementos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión integral de la comunicación interna de la Política de Integridad del MIPG en la alcaldía de San José de Cúcuta, utilizando técnicas de recolección de información que permitan avanzar en un proceso de inmersión social, en el propósito de que los actores dejen de ser solo objetos de estudio para ser sujetos con un papel activo dentro del proceso, puesto que es esencial que sean ellos quienes contribuyan a dar forma al diagnóstico y, para ello, las técnicas de investigación empleadas incluyen entrevistas semiestructuradas, encuestas tipo Likert, y un espacio de diálogo de saberes.

Con la aplicación de los instrumentos de recolección de información mencionados, se busca no solo comprender las percepciones y pensamientos de los funcionarios de la alcaldía de San José de Cúcuta con respecto a las estrategias de difusión y socialización de la Política de Integridad del MIPG, sino también identificar el alcance y la efectividad de estas estrategias. Dado que estas herramientas fomentan la participación de los funcionarios, estos se convierten en la principal fuente de información.

Dado el carácter participativo del ejercicio diagnóstico, el público objeto de estudio es la primera fuente de información, y su participación deberá ser propiciada en un ejercicio de doble vía, que permita la recolección de información y la transferencia de conocimiento. Para ello, es indispensable que la articulación con el Núcleo Integrador de Programa (NIP): gestión de procesos de comunicación, de la Maestría de Comunicación de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), se realice como parte de un ejercicio de participación, y de inmersión social.

El diseño metodológico también está orientado al cumplimiento de los objetivos del diagnóstico, y poder recolectar la información necesaria. En la Tabla 2 se muestran los objetivos en relación con las técnicas de investigación a emplear y el producto de cada uno de ellos.

Tabla 4

Diseño Metodológico

Objetivo	Técnica e instrumento	Producto
Reconocer las acciones de comunicación interna actualmente implementadas para la Política de Integridad del MIPG en la alcaldía de San José de Cúcuta.	Técnica: Entrevistas semiestructuradas. Instrumento: Guía de entrevistas.	Reconocimiento de las acciones de comunicación interna realizadas.

Objetivo	Técnica e instrumento	Producto
Caracterizar el público objetivo de la Política de Integridad en la alcaldía de San José de Cúcuta.	Técnica: Encuesta tipo Likert. Instrumento: Cuestionario Likert.	Caracterización de los funcionarios participantes de la investigación de la alcaldía de San José de Cúcuta.
Propiciar el Diálogo de Saberes para comprender las percepciones y conocimientos de los funcionarios de la alcaldía de San José de Cúcuta acerca de la Política de Integridad del MIPG	Técnica: Diálogo de Saberes. Instrumento: Espacio de encuentro y reflexión.	“Mural del Código de Integridad” recurso colaborativo producto de las conversaciones y reflexiones del Diálogo de Saberes que muestra las percepciones y conocimientos compartidos.

Fuente. Elaboración propia

El universo está comprendido por los funcionarios que forman parte de la estructura laboral de la alcaldía de San José de Cúcuta, independientemente de su nivel jerárquico. Esto significa que, tanto los funcionarios que han consolidado una carrera administrativa en la alcaldía como aquellos que ocupan puestos en calidad de planta provisional y aquellos bajo régimen de libre nombramiento y remoción, serán considerados dentro del ámbito de investigación.

Para el cálculo del tamaño de muestra se estableció un nivel de confianza del 95%, lo que implica que los resultados obtenidos a partir de esta muestra se acercarán a la situación real de toda la población objetivo. La población total de funcionarios en la alcaldía de San José de Cúcuta es de 510 personas, y se estableció un margen de error del 5%, lo que significa que se permitió un pequeño margen de variación en los resultados de la muestra.

El cálculo de la muestra que tiene en cuenta los parámetros mencionados arrojó un tamaño de muestra de 220 funcionarios. Esta cantidad se considera suficiente para proporcionar resultados sólidos y representativos para el análisis de la percepción de los funcionarios sobre la comunicación interna y la Política de Integridad del MIPG. Con esta muestra, se espera obtener una visión precisa y confiable de las opiniones y evaluaciones de la población objetivo, lo que permitirá tomar decisiones informadas basadas en los resultados de la encuesta tipo Likert.

Por su parte, las preguntas de las entrevistas semiestructuradas se plantearon de manera sectorizada en dos grupos. El primer grupo de entrevistas abarca a los miembros del equipo que coordina la Política de Integridad, encargados de comunicación interna e intranet de la alcaldía de San José de Cúcuta, con el objetivo de realizar un reconocimiento de lo que se ha desarrollado hasta el momento. Estas preguntas se caracterizan por exigir con mayor precisión datos y detalles sobre las estrategias de comunicación desarrolladas; El segundo grupo de entrevistas involucra la participación de una muestra aleatoria de funcionarios de diferentes rangos de edad, escolaridad, cargo y dependencias de la entidad, en el objetivo de diversificar opiniones y poder ampliar el panorama de opiniones y percepciones de los mismos sobre la Política de Integridad y las estrategias de comunicación desarrolladas en la entidad.

Para el Diálogo de saberes se desarrolló una convocatoria vía correo electrónico institucional de todos los funcionarios, para que participaran voluntariamente, organizando un espacio virtual participativo, en el que se contó con la participación de 35 funcionarios incluido un profesional líder del MIPG de la entidad.

Diseño metodológico

Entrevista semiestructurada

Las entrevistas semiestructuradas se formularon de acuerdo con lo sostenido por Díaz et al. (2013), quienes afirmaron que *"Se considera que las entrevistas semiestructuradas son las que ofrecen un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio"* (p. 2). Esta flexibilidad se manifestó al proporcionar un espacio de expresión al entrevistado y al personalizar las preguntas según el grupo dirigido. En este caso, las entrevistas se dividieron en dos grupos, permitiendo tanto a los líderes de la Política de Integridad como a los funcionarios expresar sus puntos de vista de acuerdo con sus respectivos roles.

Este instrumento facilita propicia un espacio de diálogo y de participación cara a cara con las fuentes primarias, para que expresen sus puntos de vista, percepciones, conocimientos y saberes sobre el tema central de estudio. Esto de acuerdo con un formato de preguntas que permiten el ajuste según el curso de la entrevista, y que no limiten o condicionen al entrevistado.

En la siguiente Tabla 5, se puede conocer en detalle las preguntas formuladas a los líderes de la Política de Integridad con el objetivo de reconocer las acciones adelantadas hasta el momento y cuáles son los desafíos enfrentados.

Tabla 5

Instrumento de Investigación: Entrevista Semiestructurada dirigida a Líderes de la Política de Integridad

Formato de Entrevista Semiestructurada (Líderes de la Política de Integridad)

1. ¿Cuáles han sido las estrategias de comunicación desarrolladas para la Política de Integridad?
2. ¿Cuáles medios de comunicación han utilizado para socializar la Política de Integridad?
3. ¿Cuál es el mensaje central que se ha buscado posicionar con el desarrollo de las actividades de la Política de Integridad?
4. ¿Cómo ha sido la participación de los funcionarios en todas las acciones adelantadas?
5. ¿Cuáles han sido los principales logros y aciertos en materia de comunicación para la socialización y apropiación de la Política de Integridad?
6. ¿Cuáles son los desafíos que han enfrentado en materia de comunicación para la Política de Integridad?

Fuente. Elaboración propia

En la siguiente Tabla 6 se enlistan las preguntas dirigidas a los funcionarios de la entidad con la cual se busca la apertura de un diálogo sobre la apropiación de ellos sobre la Política de Integridad.

Tabla 6

Instrumento de Investigación: Entrevista Semiestructurada dirigida a los funcionarios

Formato de Entrevista Semiestructurada (funcionarios de la entidad)

1. ¿Reconoce la Política de Integridad? y ¿Cómo la define?

2. ¿Identifica algún líder o líderes de la Política de Integridad? (puede referirse a personas o dependencias)

3. ¿Cuál es el valor o valores del Código de Integridad con los que más se identifica?
¿Por qué?

Fuente. Elaboración propia

Encuesta tipo Likert

Según Bertram (2008), la encuesta tipo Likert es un instrumento psicométrico que se utiliza para medir el grado de acuerdo o desacuerdo de los encuestados con respecto a una serie de afirmaciones o ítems. Esta medición se lleva a cabo mediante una escala ordenada y unidimensional, donde los participantes expresan su opinión seleccionando un valor que refleje su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada declaración. Esta escala generalmente va desde

"Totalmente en desacuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo" y permite cuantificar las respuestas de manera que se puedan realizar análisis cuantitativos.

La elección del método de encuesta tipo Likert es útil en el contexto de este proyecto de diagnóstico de comunicación de la Política de Integridad del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en la alcaldía de San José de Cúcuta, debido a que es un método ampliamente utilizado en la investigación social y organizacional, especialmente para medir actitudes, percepciones y opiniones de los participantes. En este caso, se busca comprender cómo los funcionarios de la alcaldía perciben la comunicación interna relacionada con la Política de Integridad. Las escalas Likert permiten capturar estas percepciones de manera cuantitativa, lo que facilita el análisis y la comparación de datos, ya que se pueden identificar tendencias, posturas, percepciones, en las respuestas de los encuestados, coadyuvando a la comprensión de la comunicación interna en la alcaldía.

La metodología que se utilizó para la validez del instrumento fue el cálculo del *coeficiente alfa de Cronbach*, que de acuerdo con los autores Hernández Sampieri, et al, (2014) hace referencia a una medida de la consistencia interna de una escala de medición, es decir, cuán estrechamente relacionados están los ítems de la escala entre sí. Un valor de alfa de Cronbach cercano a 1 indica una alta consistencia interna. (p.241), en esta línea los autores George y Mallery (2003, p. 231) recomiendan que se interpreten los resultados de acuerdo con los siguientes rangos:

Coeficiente alfa $>.9$ es excelente

Coeficiente alfa $>.8$ es bueno

Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable

Coefficiente alfa $>.6$ es cuestionable

Coefficiente alfa $>.5$ es pobre

Coefficiente alfa $<.5$ es inaceptable

Rodríguez y Reguant (2020), señalan que si bien esta metodología puede utilizarse al “(...) dividir el instrumento de medida en dos partes equivalentes y comparar ambos resultados, o bien hacer la comparación de todos los ítems entre sí.”(p.6). Esto último es lo que se va a realizar en este trabajo investigativo.

En las siguientes Tabla 7 y Tabla 8 se puede observar el diseño del cuestionario Tipo Likert que fue diseñado, en donde se formularon 10 preguntas para ser evaluadas en 5 criterios de selección.

Tabla 7

Escala de Medición Encuesta Tipo Likert

Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Medianamente De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
MDA	DA	MDA	ED	MED

Nota. En esta tabla se presentan las abreviaturas utilizadas para representar las distintas categorías de la escala de medición. *Fuente.* Elaboración Propia.

Tabla 8

Diseño de preguntas encuesta Tipo Likert

Pregunta	Escala de Medición				
Conoce la Política y Código de Integridad	MA	DA	MDA	ED	MD
Reconoce cuáles son los valores del Código de Integridad	MA	DA	MDA	ED	MD
La entidad ha desarrollado estrategias de comunicación para la Política de Integridad	MA	DA	MDA	ED	MD
Recibe constantemente información sobre la Política de Integridad	MA	DA	MDA	ED	MD
Conoce su rol dentro de la implementación de la Política de Integridad	MA	DA	MDA	ED	MD
Las acciones de comunicación de la Política de Integridad contribuyen al cambio de hábitos y comportamientos para el fortalecimiento de un quehacer íntegro, eficiente y de calidad	MA	DA	MDA	ED	MD
Identifica un mensaje central en las acciones de comunicación desarrolladas para la Política de Integridad	MA	DA	MDA	ED	MD

Las acciones de comunicación de la Política de Integridad MA DA MDA ED MD
están alineadas con la misión y visión de la entidad

La Política de Integridad le aporta a su desarrollo personal y MA DA MDA ED MD
profesional

Las acciones de comunicación para la socialización y MA DA MDA ED MD
apropiación de la Política de Integridad inciden en su
percepción sobre el servicio que presta en la entidad, y su
importancia para la ciudad y el país

Fuente. Elaboración Propia.

Con la ayuda del *Software* IBM SPSS Statistics se realizó el cálculo del coeficiente del Alfa de Cronbach y con ello encontrar el grado de confiabilidad de la encuesta realizada. En las siguientes Figura 10, Figura 11 y Figura 12 se observa el desarrollo de este proceso.

Figura 1

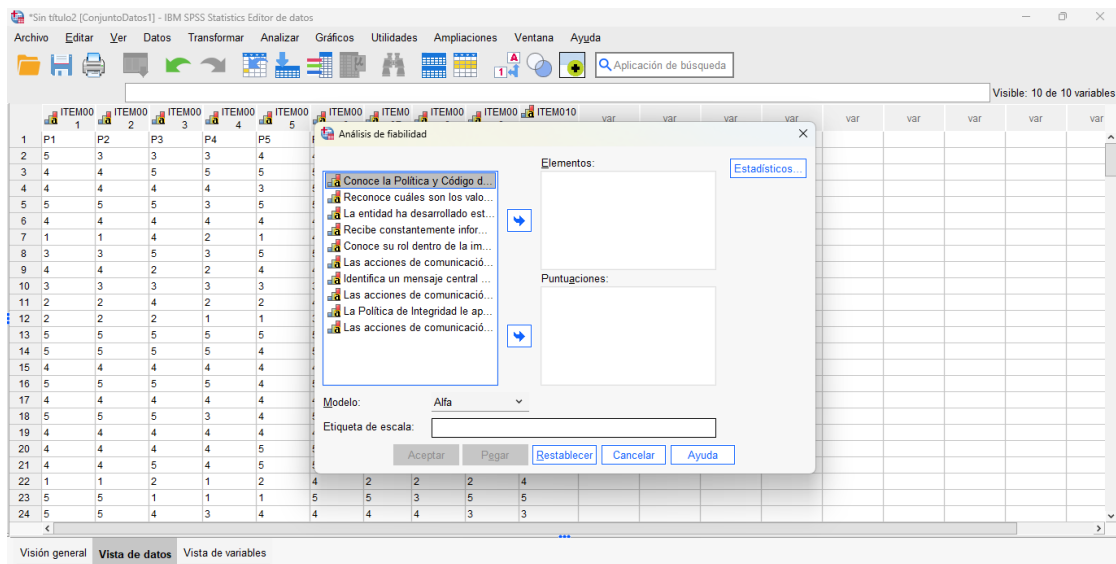
Vista de Variables en Software IBM SPSS Statistics

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	ITEM001	Cadena	2	0	Conoce la Política y Código de Integridad	{1, Muy en d...	Ninguna	8	Izquierda	Ordinal	Entrada
2	ITEM002	Cadena	2	0	Reconoce cuáles son los valores del Códig...	{1, Muy en d...	Ninguna	8	Izquierda	Ordinal	Entrada
3	ITEM003	Cadena	2	0	La entidad ha desarrollado estrategias de c...	{1, Muy en d...	Ninguna	8	Izquierda	Ordinal	Entrada
4	ITEM004	Cadena	2	0	Recibe constantemente información sobre l...	{1, Muy en d...	Ninguna	8	Izquierda	Ordinal	Entrada
5	ITEM005	Cadena	2	0	Conoce su rol dentro de la implementación...	{1, Muy en d...	Ninguna	8	Izquierda	Ordinal	Entrada
6	ITEM006	Cadena	2	0	Las acciones de comunicación de la Polític...	{1, Muy en d...	Ninguna	8	Izquierda	Ordinal	Entrada
7	ITEM007	Cadena	2	0	Identifica un mensaje central en las accion...	{1, Muy en d...	Ninguna	7	Izquierda	Ordinal	Entrada
8	ITEM008	Cadena	2	0	Las acciones de comunicación de la Polític...	{1, Muy en d...	Ninguna	8	Izquierda	Ordinal	Entrada
9	ITEM009	Cadena	2	0	La Política de Integridad le aporta a su des...	{1, Muy en d...	Ninguna	8	Izquierda	Ordinal	Entrada
10	ITEM010	Cadena	3	0	Las acciones de comunicación para la soci...	{1, Muy en d...	Ninguna	9	Izquierda	Ordinal	Entrada
11											
12											

Fuente. Imagen capturada de *Software* IBM SPSS Statistics

Figura 2

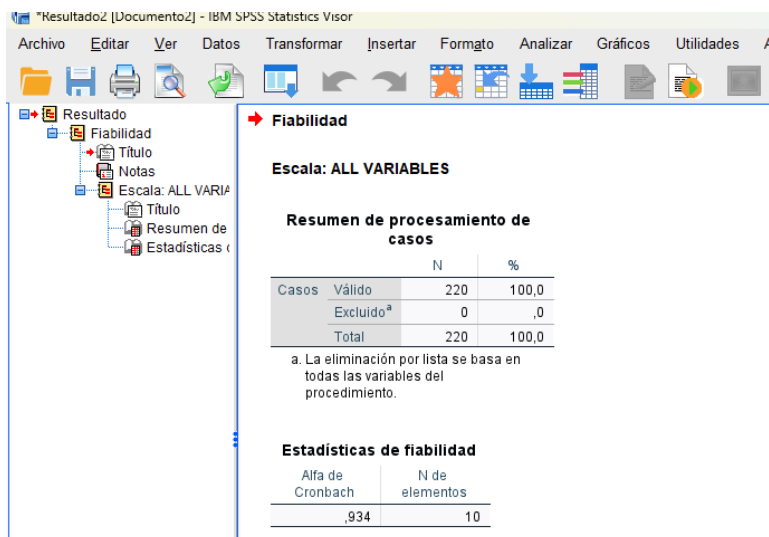
Procedimiento de análisis de Fiabilidad en Software IBM SPSS Statistics



Fuente. Imagen capturada de Software IBM SPSS Statistics

Figura 3

Resultado de análisis de Fiabilidad en Software IBM SPSS Statistics



Fuente. Imagen capturada de Software IBM SPSS Statistics

El resultado obtenido de 0,934 un indicador que de acuerdo con George y Mallery (2003, p. 231) es excelente, indicando que es altamente confiable los resultados obtenidos en la encuesta y que a su vez esto demuestra un alto valor de relación interna entre los ítems evaluados.

Diálogo de Saberes

El diálogo de saberes es definido por Hernández-Rincón et al., (2017) como “(...) un método cualitativo que busca comprender, sintetizar, teorizar y contextualizar el conocimiento; permite entender los problemas y necesidades que tiene la población, mediante la reflexión y discusión de los actores, basándose en las palabras de la misma población.” (p.1). En el contexto de este estudio, el diálogo de saberes se erige como un pilar en el que los participantes se sumergen en un proceso de retroalimentación y reconocimiento de sus saberes, y es desde este espacio que sus perspectivas cobran sentido.

En una entidad gubernamental, como la alcaldía de San José de Cúcuta, es crucial considerar y valorar las perspectivas diversas y la pluralidad de voces de sus funcionarios. El Diálogo de Saberes legitima el conocimiento empírico, cultural y vivencial de los funcionarios, lo que fomenta la diversidad de puntos de vista y experiencias, ayudando a la comprensión de cómo la comunicación interna de la Política de Integridad impacta en diferentes áreas de la alcaldía.

Fases y tiempos del proceso de investigación

Este proyecto de diagnóstico de la Política de Integridad en la alcaldía de San José de Cúcuta fue concebido y desarrollado en el desarrollado como parte de los cursos de la Maestría en Comunicación de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Durante este proceso, se juntó una base sólida de bibliografía relacionada con la comunicación interna, la gestión de la comunicación, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), la Política de Integridad, los valores organizacionales y el Diálogo de Saberes. Así mismo, se avanzó en la construcción del primer y segundo capítulo de la investigación.

Para comprender mejor el flujo de trabajo y los tiempos asociados a cada fase de investigación, se encuentra a continuación la tabla 3 que detalla las etapas clave de este proyecto.

Tabla 9

Fases y tiempos del proceso de investigación

Fase	Tiempos	Descripción
Planteamiento del Problema	1 de julio 2022 al 15 diciembre 2022	Identificación y análisis del problema de comunicación objeto del proyecto.
Marco Teórico	20 febrero 2023 al 20 marzo 2023	Análisis de investigaciones previas y marco teórico.
Diseño de la Metodología	21 de marzo de 2023 al 21 de abril de 2023	Definición de métodos y técnicas de recolección de datos.

Fase	Tiempos	Descripción
Diseño de la Metodología	21 de marzo de 2023 al 21 de abril de 2023	Definición de métodos y técnicas de recolección de datos.
Identificación y diseño de técnicas e instrumentos	22 de abril de 2023 al 27 de mayo de 2023	Definir y diseñar las técnicas e Instrumentos de recolección de información.
Aplicación de técnicas e instrumentos	28 de mayo de 2023 al 01 de octubre de 2023	Recolección de información a través de encuestas, entrevistas, y diálogo de saberes.
Análisis de la información	01 de septiembre de 2023 al 15 de octubre de 2023	Sistematización y análisis de los datos recopilados.
Elaboración de Informe Final	1 de julio de 2022 al 25 de octubre de 2023	Elaboración del informe de investigación.

Fuente. Elaboración propia

Trabajo de campo de la investigación

El trabajo de campo realizado en el marco del diagnóstico de comunicación interna de la Política de Integridad de la alcaldía de San José de Cúcuta fue fundamental para la recopilación de datos e información directamente desde la fuente, es decir, desde los funcionarios y líderes de la Política en la entidad. Este proceso de trabajo de campo se desarrolló en la aplicación de las técnicas de recolección de datos participativas y herramientas de investigación mencionadas anteriormente.

Se llevaron a cabo 20 entrevistas semiestructuradas con líderes de la Política de Integridad y funcionarios de la alcaldía, las cuales permitieron una interacción directa con los participantes, quienes compartieron sus percepciones, conocimientos y experiencias en relación con la Política de Integridad y la comunicación interna.

Del mismo modo, para obtener una visión más amplia y cuantitativa de las percepciones de los funcionarios sobre la Política de Integridad, se aplicó una encuesta tipo Likert. Esta encuesta se distribuyó a una muestra de 220 funcionarios de la alcaldía, y los participantes evaluaron 10 afirmaciones relacionadas con la Política de Integridad.

Así mismo, otra de las técnicas fundamentales de este proyecto fue el Diálogo de Saberes, que se llevó a cabo como un punto de encuentro entre 35 de los funcionarios y líderes de la Política de Integridad, permitiendo un espacio de participación e interacción directa, un intercambio de saberes y un enriquecimiento mutuo entre el conocimiento académico y el conocimiento práctico derivado de la experiencia de los funcionarios.

Presentación de resultados

Reconocimiento de las acciones de comunicación interna actualmente implementadas para la Política de Integridad del MIPG en la alcaldía de San José de Cúcuta.

Para lograr el reconocimiento de las acciones de comunicación interna que se han implementado en la alcaldía de San José de Cúcuta para la interiorización de la Política de Integridad de MIPG en primer lugar se utilizó el método de entrevista semiestructurada dirigida a los líderes de la misma, y de este modo, directamente con la fuente identificar las actividades y estrategias que han tenido lugar. Para ello se identificaron cinco personas que, desde las áreas de Comunicación Interna, Calidad, MIPG y Talento Humano, tengan el conocimiento y/o participación dentro de la Política de Integridad, y que cada una de ellas desde su rol y experticia, respondiera a los interrogantes. En segundo lugar, tal como se propuso desde el marco metodológico se tuvieron en cuenta los instrumentos de Encuesta tipo Likert, y las entrevistas semiestructuradas dirigidas a los funcionarios. La encuesta tipo Likert se diseñó en base a 10 afirmaciones relacionadas con la Política de Integridad y sus estrategias de comunicación. Los participantes debían responder a cada afirmación indicando su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala que incluía las siguientes opciones: "Muy de acuerdo", "De acuerdo", "Medianamente de acuerdo", "Medianamente en desacuerdo" y "En desacuerdo". En total, se practicaron 220 encuestas, con una participación de 122 mujeres y 98 hombres. Los resultados de estas encuestas proporcionan una visión sobre la percepción que tienen los funcionarios sobre la Política de Integridad y sus estrategias de comunicación, constituyéndose en cruciales para comprender si las estrategias comunicativas están llegando de manera efectiva y que están cumpliendo con su objetivo.

Las entrevistas semiestructuradas estuvieron dirigidas a 15 funcionarios, entre ellos 10 mujeres y 5 hombres, los cuáles respondieron a 3 preguntas que van a permitir identificar si conocen o no la política, cómo la definen, si identifican algún líder de la política y el valor con el que se identifican. Este conocimiento permite complementar los resultados de las encuestas y aportan información valiosa para el estudio.

Desde la mirada institucional

A continuación, se presenta la Tabla 4 para facilitar la comprensión y análisis de las respuestas de los participantes se consolidó presenta un resumen de las respuestas proporcionadas por los entrevistados en relación con las estrategias de comunicación implementadas para la Política de Integridad.

Tabla 10*Matriz de sistematización Entrevistas Semiestructuradas*

Pregunta	Entrevistado 1 <i>Área MIPG</i>	Entrevistado 2 <i>Área de Comunicación Interna - Comunicadora de apoyo</i>	Entrevistado 3 <i>Área de Comunicación Interna - Coordinadora de Comunicación Interna</i>	Entrevistado 4 <i>Área Calidad</i>	Entrevistado 5 <i>Área Talento Humano</i>
¿Cuáles han sido las estrategias de comunicación desarrolladas para la Política de Integridad?	Engánchate con MIPG, Curso de Integridad, Capacitaciones, fábulas y piezas comunicativas, videos de Sé cómo Jessica	Engánchate con MIPG, Videos ilustrativos y educativos, la elección del empleado del mes con un valor, olimpiadas MIPG	Capacitaciones, videos y piezas comunicativas de correo y WhatsApp e intranet, material del megáfono, boletín semanal, historias de vida de funcionarios íntegros, campañas de cambio de conducta y motivación (videos, infografías), actividades off line (Engánchate y Olimpiadas MIPG).	Capacitaciones, incentivar la participación en espacios de toma de decisiones, Actividades lúdicas y pedagógicas como Engánchate con MIPG, articulación con actividades de comunicación interna y Talento Humano.	Capacitaciones, incentivos para realizar las actividades, circulares para realizar el curso de Integridad de la Función Pública, la declaración de conflictos de intereses, la elección del empleado del mes, la entrega de menciones, el estímulo de empleado del año, día de permiso remunerado.
¿Qué medios de comunicación han utilizado para socializar la Política de Integridad?	Correo, Intranet, Carteleras Informativas, WhatsApp, Página Web	Correo, Intranet, Carteleras Informativas, WhatsApp,	Correo, Intranet, Carteleras Informativas, WhatsApp, Comunicación directa, campañas off line	Correo electrónico, WhatsApp	Correo electrónico, WhatsApp

Pregunta	Entrevistado 1 <i>Área MIPG</i>	Entrevistado 2 <i>Área de Comunicación Interna - Comunicadora de apoyo</i>	Entrevistado 3 <i>Área de Comunicación Interna - Coordinadora de Comunicación Interna</i>	Entrevistado 4 <i>Área Calidad</i>	Entrevistado 5 <i>Área Talento Humano</i>
¿Cuál es el mensaje central que se ha buscado posicionar con el desarrollo de las actividades de la Política de Integridad?	Amar la labor del servicio público y dar el mejor servicio al ciudadano, con integridad, y compromiso	Reflexionar sobre el modelo de conducta ideal de todo servidor público y ponerlo al servicio de la comunidad	Comunicar a nuestros funcionarios cuáles son las herramientas con las que cuentan, cuáles son los valores que los debe caracterizar para ser mejores cada día en su labor	Que la Política de Integridad es muy importante para mejorar los procesos de gestión y de atención en la entidad	Que se debe buscar la integridad y la excelencia
¿Cómo ha sido la participación de los funcionarios en todas las acciones adelantadas?	Muy positiva y propositiva	Positiva, pero en ocasiones no interactúan o comparten los contenidos	Ha sido positiva sobre todo en las actividades Off Line, se nota un gusto por participar de espacios diferentes, y allí son más receptivos y participativos	Falta más interés, en ocasiones se encuentra uno siempre con los mismos	Positivo, pero la respuesta a algunas actividades es tardía
¿Cuáles han sido los principales logros y aciertos en materia de comunicación para la socialización y apropiación de la Política de Integridad?	La elección del empleado del mes por valores ha motivado mucho a los empleados, cuando les hacen el video, la foto, y la mención, ellos se sienten felices y reconocidos	Motivar a los empleados para ser mejores personas y funcionarios	Lograr que los funcionarios identifiquen los valores, que los compartan, y que en las actividades siempre demuestran un conocimiento de la Política	Avanzar en la articulación de la Política con los demás procesos	Mejorar el ambiente laboral, y motivar a los funcionarios a participar de las actividades. Incentivar el trabajo en equipo

Pregunta	Entrevistado 1 <i>Área MIPG</i>	Entrevistado 2 <i>Área de Comunicación Interna - Comunicadora de apoyo</i>	Entrevistado 3 <i>Área de Comunicación Interna - Coordinadora de Comunicación Interna</i>	Entrevistado 4 <i>Área Calidad</i>	Entrevistado 5 <i>Área Talento Humano</i>
¿Cuáles son los desafíos que han enfrentado en materia de comunicación para la Política de Integridad?	Falta de recursos	Falta de recursos, de espacios, de participación, de organización	Mucho contenido que se pierde, incluso eliminamos un boletín mensual que se elaboraba con mucha dedicación porque nos dimos cuenta de que era algo que casi no tenía impacto. Yo creo que cuando hablamos de Integridad todo el mundo cree saber qué es, y en ocasiones eso cierra la puerta a seguir explorando lo que significa.	Que hay muy poco personal, y eso a veces hace que los procesos sean más lentos	Falta de participación y resistencia al cambio.

Nota. Esta tabla muestra la síntesis realizada a la entrevista semiestructurada realizada a cada participante. *Fuente.* Elaboración propia.

Una vez realizada la categorización de las entrevistas se identifican los siguientes códigos como común denominador a partir de las respuestas presentadas:

Categoría 1 Estrategias: Se observa que las estrategias han sido variadas, que van desde capacitaciones, la creación de materiales comunicativos como videos, la promoción de actividades como "Engánchate con MIPG" y el uso de canales de comunicación como el correo electrónico, la intranet, carteleras informativas y WhatsApp para la difusión de información. Estas actividades han sido desarrolladas en coordinación entre el equipo de la Política de Integridad, Talento Humano y Comunicación Interna, áreas que ocupan un papel central dentro de la misma, no solo por ser miembros de la mesa técnica, también porque su misionalidad es más afín con los objetivos de fomentar en los funcionarios valores y modelos de conducta que contribuyan a la ética, la transparencia y la lucha contra la corrupción.

Desde el área de comunicación interna se señalan otras estrategias como el boletín semanal, en donde se profundiza, enfatiza, o se mencionan los valores, el código de integridad o se comparten historias de vida y casos de éxito de funcionarios ejemplares. Estos contenidos también son compartidos por medio de la Intranet, que funciona como una red social a la que tienen acceso todos los funcionarios y en donde periódicamente se comparte información de interés general, incluida la promoción de la integridad.

Una de las actividades mencionadas es la olimpiada de MIPG desarrollada bajo la sombrilla de la campaña "Engánchate con MIPG". Su primera versión fue en el 2022 con la dinámica de que el equipo se trasladaba dependencia por dependencia para realizar retos y preguntas con actividades lúdicas y pedagógicas, para enseñar y retroalimentar el MIPG, una iniciativa que fue muy exitosa. Por lo cual se retomó la estrategia este año en la semana del 17 al

21 de abril, con un espacio físico preparado, con una mayor logística y variedad. La programación de actividades desarrolló temáticas como el poder de contagiar la amabilidad, la gestión del cambio, hacia la gestión pública más efectiva, el papel del MIPG y su evolución desde el 2017 en la alcaldía, los valores del código de integridad, entre otros temas, que pusieron en el centro la importancia del modelo y del servicio comprometido de los funcionarios hacia una gestión pública de excelencia.

Categoría 2 Mensaje central: En cuanto al mensaje central que se ha buscado posicionar con estas actividades, se destaca la importancia de fomentar valores como la integridad, el compromiso y el servicio al ciudadano. Además, se señala que hay un componente de reflexión sobre el modelo de conducta ideal de los servidores públicos y motivar a los empleados a ser mejores personas y funcionarios. En esta línea se desarrollan actividades como la elección del empleado del mes por sus mismos compañeros a razón de un valor. Los ganadores son publicados en boletines internos, en la intranet, y desde Talento Humano se entrega una mención que tiene valor para encargos, y estímulos como un día libre.

Categoría 3 Participación: En cuanto a la participación de los funcionarios, la percepción del equipo de la política es variada, si bien se considera que hay una participación muy positiva y propositiva, también se mencionan situaciones donde la interacción y el intercambio de contenidos pueden ser más limitados. Sin embargo, se menciona que las actividades fuera de línea parecen generar un mayor interés y participación, dado el éxito de estrategias como “Engánchate con mi MIPG” que concentró a toda la entidad en su programación.

Categoría 4 Impactos: En términos de logros y aciertos en la comunicación para la socialización y apropiación de la Política de Integridad, se destaca el impacto positivo de

actividades como la elección del empleado del mes por valores. Esta actividad cumple la doble función de incentivar la mejora del desempeño laboral y generar mayor apropiación de los valores al identificar en los funcionarios los comportamientos asociados a cada valor y reconocerlos por ello lo cual eleva la motivación de los servidores públicos y mejora el ambiente laboral. Otro de los grandes aciertos identificados es el que cada vez más los funcionarios identifican los valores, y del cómo poco a poco se ha dado la articulación de la política con otros procesos de la organización.

Categoría 5 Retos: En cuánto a los desafíos que se han enfrentado en las estrategias de comunicación se mencionan la falta de recursos, tanto materiales como humanos lo cual tiene un impacto en el tiempo de producción de contenido y en los procesos. También se manifiesta la preocupación de que hay mucho material comunicativo que no se alcanza el resultado o el alcance esperado lo cual ha llevado a desistir de producirlo, entre otras razones porque han identificado que existe una percepción común entre los funcionarios de tener suficiencia de conocimiento de lo qué es e implica integridad, lo que puede cerrar la puerta a una exploración más profunda de este concepto, y ahondar en el modelo de conducta propuesta desde el código para cada valor.

Desde la mirada de los funcionarios

A continuación, se presentan los resultados de acuerdo a la aplicación de cada instrumento:

Encuesta Tipo Likert

Figura 4

Conoce la Política y Código de Integridad



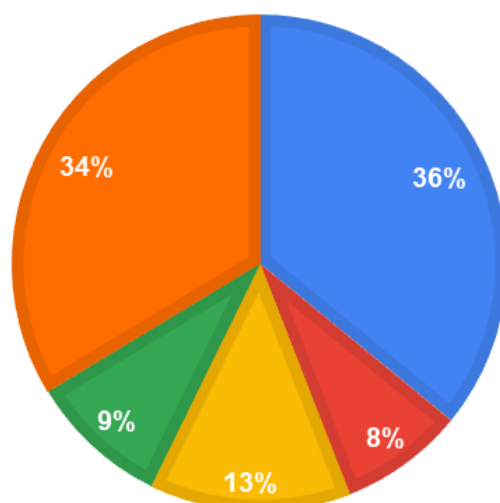
Fuente. Elaboración propia

Como respuesta a si *Conoce la Política y Código de Integridad*, los funcionarios de la entidad, se ubican en un 37% De acuerdo, 32% Muy de acuerdo, 14% medianamente de acuerdo, lo cual indica que hay un gran conocimiento sobre la Política de Integridad y el Código de Integridad. Sin embargo, hay un hallazgo de un 9% de los participantes que refieren no conocerlos, lo cual es un factor para tener en cuenta, sumado a un 8% que está Medianamente en desacuerdo, y juntos constituyen un total de 17%, un dato crucial si se tiene en cuenta que Política y el Código de Integridad son de primordial conocimiento entre los funcionarios.

Figura 5

Reconoce cuáles son los valores del Código de Integridad

■ De acuerdo ■ En desacuerdo
■ Medianamente de acuerdo ■ Medianamente en desacuerdo
■ Muy de acuerdo



Fuente. Elaboración propia

Como respuesta a si *Reconoce cuáles son los valores del Código de Integridad*, los funcionarios de la entidad se ubican en un 36% De acuerdo, 34% Muy de acuerdo, 13% Medianamente de acuerdo, lo cual indica que hay un gran conocimiento sobre los valores del Código de Integridad. Sin embargo, hay un hallazgo de un 8% de los participantes que refieren no conocerlos, lo cual es un factor para tener en cuenta, sumado a un 9% que está Medianamente en desacuerdo, y juntos constituyen un total de 17% que no reconocen cuáles son los valores del Código de Integridad. Este resultado refleja que la mayoría de los funcionarios demuestran un sólido conocimiento y adhesión a los valores establecidos en el Código de Integridad, pero que hay una parte de ellos que aún no.

Figura 6

La entidad ha desarrollado estrategias de comunicación para la Política de Integridad



Fuente. Elaboración propia

Como respuesta a si *La entidad ha desarrollado estrategias de comunicación para la Política de Integridad*, los funcionarios de la entidad se ubican en un 42% De acuerdo, 25% Muy de acuerdo, 15% Medianamente de acuerdo. Este resultado es un indicio positivo, ya que demuestra que las acciones de comunicación en marcha no son desconocidas para la mayoría de los funcionarios. El hecho de que un 15% adicional se posicione como "Medianamente de acuerdo" también sugiere que existe un grado aceptable de reconocimiento entre estos empleados sobre las estrategias de comunicación. Esto puede interpretarse como un reconocimiento generalizado de las estrategias de comunicación desarrolladas en la alcaldía en relación con la Política de Integridad.

Figura 7

Recibe constantemente información sobre la Política de Integridad



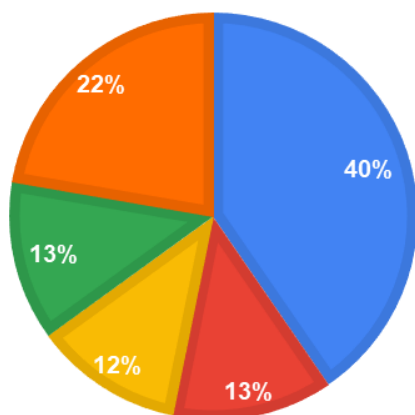
Fuente. Elaboración propia

Los resultados a si *Recibe constantemente información sobre la Política de Integridad*, los funcionarios de la entidad arrojan un panorama interesante, dado que se ubican en un 34% De acuerdo, 28% Medianamente de acuerdo, 15% Medianamente en desacuerdo, 13% En desacuerdo, 10% Muy de acuerdo. Por un lado, es positivo notar que un 34% de los funcionarios se encuentra "De acuerdo" en que reciben constantemente información sobre la Política de Integridad. Además, un 10% más está "Muy de acuerdo", lo que indica que una proporción significativa de empleados percibe que se les proporciona de manera regular información sobre esta política. Esto puede interpretarse como una muestra de que, en parte, las estrategias de comunicación han tenido éxito en mantener a una parte de la fuerza laboral informada y consciente de la Política de Integridad.

Sin embargo, también es importante resaltar que un 28% de los funcionarios se sitúa en la categoría "Medianamente de acuerdo", lo que sugiere que, aunque reciben información, podrían desear una comunicación más constante o detallada. Además, un 15% está "Medianamente en desacuerdo" y un 13% "En desacuerdo" con la afirmación. Estos porcentajes reflejan una percepción más negativa, lo que indica que una parte de los empleados siente que no reciben la cantidad adecuada de información sobre la Política de Integridad o que esta comunicación podría mejorarse.

Figura 8

Reconoce cuál es su rol en la implementación de la Política de Integridad



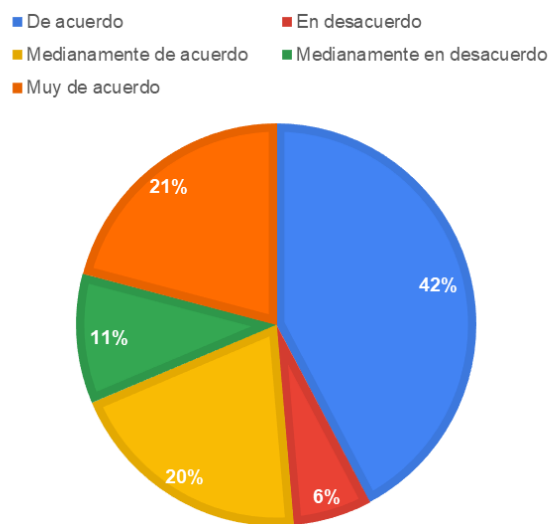
Fuente. Elaboración propia

Los resultados a si *Reconoce cuál es su rol en la implementación de la Política de Integridad* ubica a los funcionarios en un 40% "De acuerdo", y un 22% más está "Muy de acuerdo". Esto indica que muchos de los empleados tienen una comprensión clara de cuál es su

“Muy de acuerdo”, 14% “Medianamente de acuerdo”, 5% “Medianamente en desacuerdo”, 4% “En desacuerdo”. Lo cual indica que es generalmente positiva, con una clara mayoría en las categorías "De acuerdo" y "Muy de acuerdo". Es relevante resaltar que un 14% se ubica en la categoría "Medianamente de acuerdo". Esto podría indicar que algunos empleados tienen reservas o dudas sobre la efectividad de las acciones de comunicación para el cambio de hábitos y comportamientos. Además, un 5% está "Medianamente en desacuerdo" y un 4% "En desacuerdo", lo que indica un pequeño pero significativo grupo de funcionarios no comparte la opinión mayoritaria positiva.

Figura 10

Identifica un mensaje central en las acciones de comunicación desarrolladas para la Política de Integridad



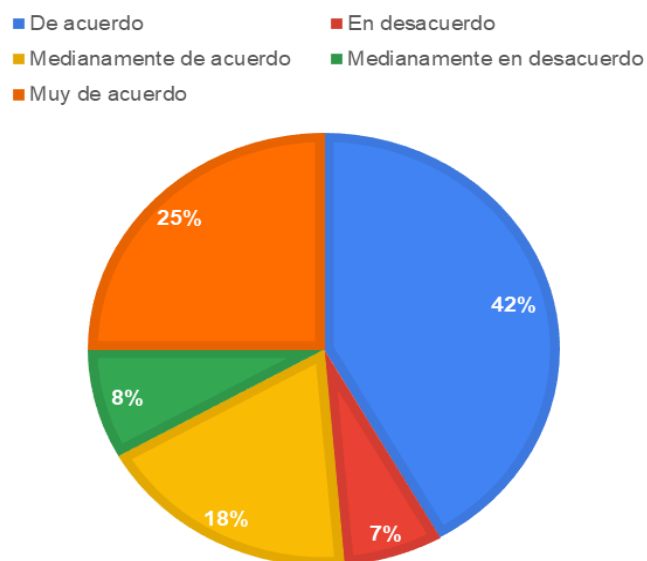
Fuente. Elaboración propia

Ante la afirmación de si *Identifica un mensaje central en las acciones de comunicación desarrolladas para la Política de Integridad*, los funcionarios manifiestan en un 42% que están

“De acuerdo”, 21% “Muy de acuerdo, 20% “Medianamente de acuerdo”, 11% “Medianamente en desacuerdo”, 6% “En desacuerdo”. Esto indica que la mayoría de los funcionarios expresan que logran identificar un mensaje central en las acciones de comunicación relacionadas con la Política de Integridad. Sin embargo, un segmento significativo de empleados (17%) se encuentra en la categoría "Medianamente en desacuerdo" o "En desacuerdo", lo que sugiere que existen vacíos o dificultades para identificar un mensaje claro en estas acciones de comunicación.

Figura 11

Las acciones de comunicación de la Política de Integridad están alineadas con la misión y visión de la entidad



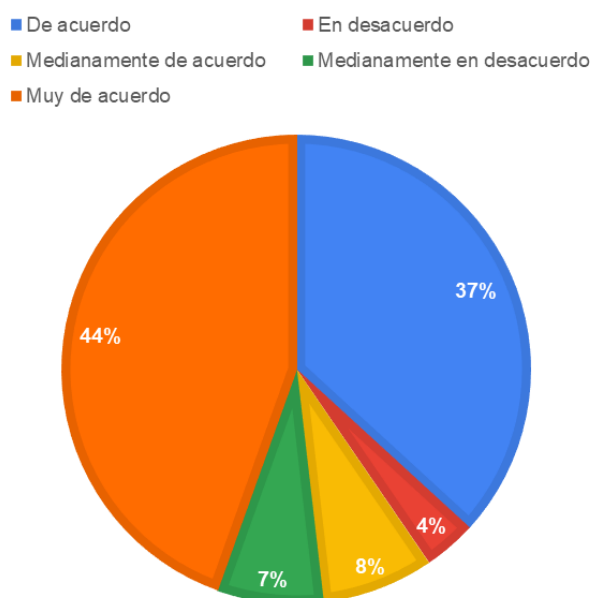
Fuente. Elaboración propia

En relación con la afirmación *Las acciones de comunicación de la Política de Integridad están alineadas con la misión y visión de la entidad*, un 42% de los funcionarios manifestó estar “De acuerdo”, 25% “Muy de acuerdo”, 18% “Medianamente de acuerdo”, 8% “Medianamente en desacuerdo”, 7% “En desacuerdo”. Estos resultados muestran una percepción mayoritaria de

que las acciones de comunicación de la Política de Integridad están alineadas con la misión y visión de la entidad. Sin embargo, un pequeño porcentaje (15%) se encuentra en desacuerdo o medianamente en desacuerdo con la afirmación.

Figura 12

La Política de Integridad le aporta a su desarrollo personal y profesional



Fuente. Elaboración propia

Como respuesta a la afirmación sí *La Política de Integridad le aporta a su desarrollo personal y profesional*, los funcionarios manifestaron estar en un 44% “Muy de acuerdo”, 37% “De acuerdo”, 8% “Medianamente de acuerdo”, 7% “Medianamente en desacuerdo”, 4% “En desacuerdo”. La mayoría de los funcionarios (81%) están en acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación de que la Política de Integridad contribuye a su desarrollo personal y profesional. Este alto nivel de acuerdo deja ver que los empleados perciben que la Política de Integridad tiene un impacto positivo en su crecimiento individual y en sus carreras profesionales. Este hallazgo es

significativo, ya que demuestra que los funcionarios valoran la importancia de la integridad en su desarrollo dentro y fuera de la alcaldía y de su rol como funcionario público.

Figura 13

Las acciones de comunicación para la socialización y apropiación de la Política de Integridad inciden en su percepción sobre el servicio que presta en la entidad, y su importancia para la ciudad y el país



Fuente. Elaboración propia

A la afirmación *Las acciones de comunicación para la socialización y apropiación de la Política de Integridad inciden en su percepción sobre el servicio que presta en la entidad, y su importancia para la ciudad y el país*, los funcionarios se identificaron en un 41% “De acuerdo”, 35% “Muy de acuerdo”, 14% “Medianamente de acuerdo”, 6% “En desacuerdo”, 4% “Medianamente en desacuerdo”. Esto indica que las estrategias de comunicación implementadas están teniendo un impacto positivo en la percepción de los funcionarios sobre su trabajo y su

contribución a la sociedad. Es importante destacar que solo un pequeño porcentaje de funcionarios (10%) expresó desacuerdo o desacuerdo parcial con esta afirmación, lo que indica que la mayoría reconoce la influencia positiva de la comunicación en su percepción y sentido de pertenencia a la entidad.

Para continuar con el análisis de las encuestas realizadas, se analiza el comportamiento pregunta por pregunta de acuerdo con los porcentajes de frecuencia de cada respuesta, y el porcentaje de favorabilidad de cada respuesta, en un análisis cuantitativo, en donde se asigna un valor numérico a cada respuesta, siendo: Muy de acuerdo (5 puntos), De acuerdo (4 puntos), Medianamente de acuerdo (3 puntos), Medianamente en desacuerdo (2 puntos) y, En desacuerdo (1 punto). Encontrando los siguientes valores de favorabilidad:

Tabla 11

Sistematización Encuesta Tipo Likert

Porcentajes de percepción de favorabilidad de cada pregunta	
Conoce la Política y Código de Integridad	75%
Reconoce cuáles son los valores del Código de Integridad	76%
La entidad ha desarrollado estrategias de comunicación para la Política de Integridad	73%
Recibe constantemente información sobre la Política de Integridad	63%
Conoce su rol dentro de la implementación de la Política de Integridad	69%

Porcentajes de percepción de favorabilidad de cada pregunta

Las acciones de comunicación de la Política de Integridad contribuyen al cambio de hábitos y comportamientos para el fortalecimiento de un quehacer íntegro, eficiente y de calidad	80%
Identifica un mensaje central en las acciones de comunicación desarrolladas para la Política de Integridad	72%
Las acciones de comunicación de la Política de Integridad están alineadas con la misión y visión de la entidad	74%
La Política de Integridad le aporta a su desarrollo personal y profesional	82%
Las acciones de comunicación para la socialización y apropiación de la Política de Integridad inciden en su percepción sobre el servicio que presta en la entidad, y su importancia para la ciudad y el país	79%

Fuente. Elaboración propia

Los resultados presentados en la Tabla 5 proporcionan una visión clara de las percepciones de los funcionarios en relación con las afirmaciones específicas sobre la Política de Integridad. Estas afirmaciones se cuantifican en función de su grado de acuerdo o desacuerdo, y los valores presentados indican en qué medida los funcionarios se inclinan hacia una u otra dirección. En este análisis general, es evidente que dos afirmaciones, "Recibe constantemente información sobre la Política de Integridad" y "Conoce su rol dentro de la implementación de la Política de Integridad", muestran los valores más bajos de favorabilidad. Esto significa que existe

un grado significativo de desacuerdo o insatisfacción entre los funcionarios en lo que respecta a estas dos áreas específicas.

La baja favorabilidad en relación con la afirmación "Recibe constantemente información sobre la Política de Integridad" refleja que los funcionarios sienten que la comunicación en torno a la Política de Integridad no es suficiente. Por otro lado, la baja favorabilidad en la afirmación "Conoce su rol dentro de la implementación de la Política de Integridad" refleja que algunos funcionarios no tienen claridad sobre sus responsabilidades en relación con la implementación de la política, y deja ver dos áreas de mejora importantísima en la entidad para trabajar por medio de sus estrategias de comunicación.

En cuanto a las afirmaciones de mayor favorabilidad se encuentra "Las acciones de comunicación de la Política de Integridad contribuyen al cambio de hábitos y comportamientos para el fortalecimiento de un quehacer íntegro, eficiente y de calidad" y refleja que la mayoría de los funcionarios consideran que las estrategias de comunicación relacionadas con la Política de Integridad tienen un impacto positivo en la promoción de comportamientos éticos y en la mejora de la calidad de su trabajo, siendo primordial ya que uno de los objetivos de la política es precisamente el fortalecimiento de un quehacer íntegro y eficiente de los funcionarios. Así mismo, la afirmación "La Política de Integridad le aporta a su desarrollo personal y profesional" indica que los funcionarios consideran que los contenidos de política no solo los beneficia a nivel profesional, sino que también contribuye al crecimiento y desarrollo personal.

Entrevista semiestructurada dirigida a funcionarios

La entrevista semiestructurada, aplicada a 15 funcionarios de la alcaldía de San José de Cúcuta, desempeña un papel fundamental en el proceso de reconocimiento y análisis de la

Política de Integridad. Este instrumento permite adentrarse en la percepción y comprensión de la política por parte de los servidores públicos, y en las definiciones de la misma. Además, posibilita la identificación de aquellas figuras de liderazgo que han surgido en relación con la Política de Integridad que puede ser clave para la formulación de estrategias. Asimismo, a través de las respuestas de los entrevistados, se puede detectar cuáles son los valores que más generan recordación y con los que se sienten más identificados en su entorno cotidiano y laboral.

Para facilitar la comprensión de los datos, se ha recopilado en la Tabla 5 una matriz de sistematización, y se puede observar a continuación:

Tabla 12*Matriz de sistematización Entrevistas Semiestructuradas dirigida a los funcionarios*

Funcionario	Pregunta 1 <i>¿Reconoce la Política de Integridad? y ¿Cómo la define?</i>	Pregunta 2 <i>¿Identifica algún líder o líderes de la Política de Integridad? (puede referirse a personas o dependencias)</i>	Pregunta 3 <i>¿Cuál es el valor o valores del Código de Integridad con los que más se identifica? ¿Por qué?</i>
Cargo: Asistencial Canal de preferencia: correo electrónico	SI. Permite actuar de manera correcta en las labores del día a día	SI. Tamara Valencia	Respeto , ya que se trabaja con muchas personas a diaria y se deben tratar de manera respetuosa brindando la mayor información posible
Cargo: Técnico Canal de preferencia: correo electrónico	SI. Es un instrumento para que las entidades públicas y sus funcionarios guíen el proceso ético en su actuar	SI. Departamento Administrativo de Planeación	Respeto: porque siempre me dirijo a las personas como me gustaría ser tratada Diligencia: porque siempre procuro desarrollar mis labores con eficiencia cumpliendo con los tiempos y lineamientos de entrega
Cargo: Profesional Canal de preferencia: correo electrónico	SI. Es una política que se encarga de los valores y la ética	SI. Tamara Valencia	Justicia: porque ser justos nos hace prestar un mejor servicio, sin discriminar a nadie

Cargo: Profesional Canal de preferencia: correo electrónico	NO.	NO	no los identifico
Cargo: Profesional Canal de preferencia: correo electrónico	SI. Política Institucional que ayuda a l logro de la misión y objetivos	SI. José Gentil	Compromiso y Responsabilidad, porque permite dar un mejor nivel de exigencia a cada una de las funciones
Cargo: Técnico Canal de preferencia: correo electrónico	NO.	NO.	No tengo claro cuáles son los valores, pero en la vida práctica me identifico más con el valor de servicio.
Cargo: Técnico Canal de preferencia: correo electrónico	SI. Es el principal instrumento que tenemos los servidores para guiar nuestro comportamiento	SI. Tamara Valencia	Honestidad: Porque se debe cumplir los deberes con transparencia.
Cargo: Asistencial Canal de preferencia: correo electrónico	SI. La defino como los lineamientos mínimos que debe seguir cada servidor público en su actuar y en su forma de ejercer sus funciones	SI. Subdirección de Desarrollo socioeconómico y Talento Humano	Diligencia, hacer lo que siempre se espera durante el tiempo de servicio y apuntando a la mejora de cada proceso y así dar cumplimiento a cada deber misional.
Cargo: Profesional Canal de preferencia: correo electrónico	SI. Hace parte del MIPG y es importante para ser mejores personas	SI. Raúl Claro	Responsabilidad: porque es la que ayuda a lograr las metas

<p>Cargo: Técnico Canal de preferencia: correo electrónico</p>	<p>SI. Es aquella la que tiene en cuenta los valores principales para ser un buen funcionario/persona y brindar un servicio de la manera correcta.</p>	<p>SI. Tamara Valencia</p>	<p>Justicia: porque se trata de ser imparcial con los casos que llegan a diario, brindar un trato justo ajustado a la norma y con igualdad.</p>
<p>Cargo: Asistencial Canal de preferencia: correo electrónico</p>	<p>SI. Es la que nos habla de los valores que deben tener los funcionarios públicos</p>	<p>SI. Tamara Valencia</p>	<p>Respeto: Ser respetuoso abarca muchos aspectos. Respetar a los ciudadanos, a nuestros compañeros y a todas las personas, prestando un mejor servicio.</p>
<p>Cargo: Profesional Canal de preferencia: WhatsApp</p>	<p>SI. Es una estrategia que busca y trabaja por el bienestar y la integridad de las empresas y sus empleados</p>	<p>SI. Talento Humano</p>	<p>Honestidad: Porque considero que la ética pública y la transparencia son fundamentales en nuestra labor</p>
<p>Cargo: Profesional Canal de preferencia: WhatsApp</p>	<p>SI. Busca la coherencia de los servidores públicas en su actuar</p>	<p>SI. Talento Humano</p>	<p>Honestidad: todo empleado público debe actuar con rectitud, honradez, procurando el bien general y no el particular.</p>
<p>Cargo: Profesional Canal de preferencia: Intranet</p>	<p>SI. Son las características y comportamientos que debemos tener los funcionarios para hacerlo de la mejor manera</p>	<p>SI. Comunicación Interna</p>	<p>Respeto</p>
<p>Cargo: Asistencial Canal de preferencia: WhatsApp</p>	<p>SI. Es la que orienta a los funcionarios en la forma correcta de actuar</p>	<p>SI. Tamara Valencia</p>	<p>Diligencia: algo que se ha perdido mucho hoy en día, todo se deja para luego, para después, y lo ideal es</p>

atender con celeridad las solicitudes
y nuestras funciones

Fuente. Elaboración propia

Al analizar las respuestas a las preguntas de la entrevista semiestructurada aplicada a los funcionarios de la alcaldía, se pueden obtener los siguientes resultados:

Reconocimiento de la Política de Integridad: La mayoría de los entrevistados reconocen la Política de Integridad, aunque existen casos en los que no la reconocen o manifiestan no conocerla. Las definiciones proporcionadas por los funcionarios están relacionadas principalmente con la ética y los valores, lo que indica que la Política de Integridad se percibe como una guía para fomentar comportamientos éticos y promover valores en el trabajo diario. Además, varios funcionarios mencionan que la Política de Integridad contribuye al logro de la misión y los objetivos institucionales, así como al bienestar y la integridad en la entidad.

Figuras de liderazgo: Los resultados de la pregunta sobre la identificación de líderes de la Política de Integridad muestran una variedad de respuestas. Algunos funcionarios mencionan líderes específicos, tanto en términos de personas como de departamentos, Tamara Valencia, Raúl Claro, Talento Humano, Departamento Administrativo de Planeación Municipal, Subdirección de Desarrollo socioeconómico, Comunicación Interna, que están asociados con la promoción y liderazgo de la Política de Integridad. Sin embargo, hay funcionarios que no identifican dependencias líderes o líderes específicos de la Política de Integridad.

Valores: Las respuestas a la pregunta sobre los valores del Código de Integridad con los que los funcionarios se identifican y por qué proporcionan una visión interesante sobre la percepción de los valores éticos en la organización. Se pueden observar varios valores mencionados, lo que indica una diversidad en las preferencias y las perspectivas de los funcionarios. A continuación, se destacan algunos códigos y observaciones clave:

Respeto: El valor del respeto es mencionado por varios funcionarios. Se argumenta que el respeto es fundamental en el trato con compañeros, ciudadanos y en la prestación de servicios.

Diligencia: La diligencia se menciona como un valor importante, relacionado con la eficiencia, el cumplimiento de los plazos, y la importancia de realizar las tareas de manera eficaz y oportuna.

Justicia: La justicia es mencionada por algunos funcionarios como un valor significativo. Se asocia con la imparcialidad y el trato justo a todas las personas, lo que es esencial para prestar un mejor servicio y no discriminar a nadie.

Honestidad: La honestidad es mencionada en varios casos, y se destaca la importancia de actuar con transparencia y ética en la labor pública. Siendo considerada fundamental para la integridad en la función pública.

Compromiso y Responsabilidad: Estos valores son mencionados por algunos funcionarios y se relacionan con el nivel de exigencia en la realización de tareas y con el cumplimiento de metas y objetivos.

Servicio: aunque no es mencionado por muchos, algunos funcionarios se identifican más con el valor de servicio. Esto sugiere que ven la importancia de servir al ciudadano y mejorar los procesos en su labor diaria.

Caracterizar el público objetivo de la Política de Integridad en la alcaldía de San José de Cúcuta.

De acuerdo con la información recolectada por medio de la encuesta tipo Likert, una muestra de 220 participantes, se realiza la caracterización de los funcionarios que es primordial dentro del diagnóstico de comunicación interna de la Política de Integridad ya que permite identificar y comprender aspectos demográficos, como edades y género, así como en analizar la relación entre el cargo ocupado y el grado de escolaridad de ellos. Además, se examinan las preferencias de canal de comunicación de los funcionarios.

En cuanto a los grupos demográficos, tal como se presenta en la Tabla 6 y la Figura 12, se identifica la variedad en los rangos de edades, desde jóvenes de 18 a 24 años hasta aquellos mayores de 54 años. El rango de edad "35 a 44 años" es el más representado en la muestra, seguido por "45 a 54 años", y el menor representado es de "18 a 24 años". Esta diversidad demográfica es importante a la luz del diagnóstico toda vez que las necesidades y preferencias comunicativas pueden ser diferentes para cada grupo.

Tabla 13

Muestra Rangos de edad Vs. Género

Rangos de edad	Femenino	Masculino	Total
18 años a 24 años	1	2	3
25 años a 34 años	25	10	35
35 años a 44 años	48	29	77

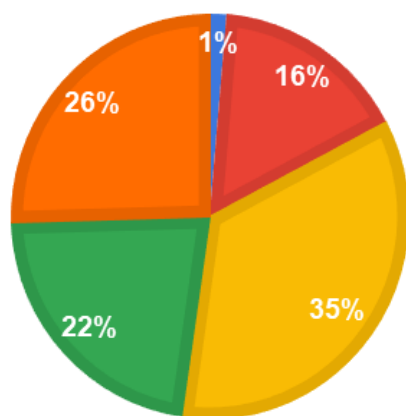
Rangos de edad	Femenino	Masculino	Total
45 años a 54 años	22	27	49
Más de 54	26	30	56
Total, general	122	98	220

Fuente. Elaboración propia

Figura 14

Rangos de edad de los funcionarios

■ 18 años a 24 años ■ 25 años a 34 años ■ 35 años a 44 años
 ■ 45 años a 54 años ■ Mas de 54



Fuente. Elaboración propia

Así mismo, en la tabla número 6 y Figura 12, se encuentra la relación de género Femenino y Masculino de los participantes. Encontrando que un 55% corresponde a personal femenino, y un 45% a personal masculino.

Figura 15*Género de los funcionarios**Fuente.* Elaboración propia

Otro de los factores estudiados, fue la relación entre el cargo actual de los participantes en comparación con su grado de escolaridad. La Tabla 7 proporciona una visión interesante de cómo se relaciona el grado de escolaridad con los cargos ocupados por los funcionarios en la alcaldía de San José de Cúcuta. Se puede observar que existe una variedad de niveles de escolaridad en cada cargo, lo que indica que la educación no siempre se correlaciona directamente con la posición ocupada. La mayoría de los funcionarios con posgrados ocupan cargos profesionales, lo que sugiere que existe una necesidad o motivación dentro de la organización de que los roles más altos cuenten con niveles más altos de formación. Por otro lado, los cargos técnicos y asistenciales tienen una representación diversa de nivel de escolaridad, lo que podría reflejar la naturaleza multifacética de estos cargos y cómo los requisitos educativos pueden variar según el área de desempeño. Por ejemplo, algunos técnicos pueden tener títulos de tecnólogo, mientras que otros pueden ser bachilleres con experiencia técnica.

Tabla 14*Cargo Vs. Grado de Escolaridad*

Cargo	Bachiller	Técnico Laboral	Técnico Profesional	Tecnólogo	Profesional	Posgrado	Total, general
Asistencial	9	3		18	20	10	60
Técnico		3	2	8	26	2	41
Profesional		2		2	24	80	108
Asesor					1	1	2
Directivo					1	8	9
Total	9	8	2	28	72	101	220

Fuente. Elaboración propia

Para el diagnóstico es importante conocer el canal de preferencia de los funcionarios de la alcaldía de Cúcuta, puesto que ayuda a entender la forma cómo consumen la información o el tipo de contenido de preferencia. La Tabla 6 muestra estos resultados en relación con el cargo ocupado, mostrando que a nivel general el correo electrónico es el más utilizado por una amplia mayoría de funcionarios, con 173 de los 220 encuestados, seguido de WhatsApp también muestra una presencia significativa, con 47 funcionarios que lo prefieren.

Tabla 15*Cargo Vs. Canal de comunicación de preferencia*

Cargo	Correo electrónico	WhatsApp	Intranet	Carteleras Informativas	Total, general
Asistencial	48	12			60
Técnico	36	5			41
Profesional	81	27			108
Asesor	2				2
Directivo	6	3			9
Total	173	47			220

Fuente. Elaboración propia

Sin embargo, ningún encuestado seleccionó Intranet o las carteleras informativas como su canal de comunicación de preferencia. Este hallazgo es central toda vez que deja ver que estos se deben fortalecer y fomentar para que su diversificación sea mayor.

Diálogo de saberes

El objetivo central del espacio de diálogo de saberes fue el de la nivelación de saberes (técnicos y empíricos), y la generación de nuevos conocimientos en procura de la apropiación de la Política de Integridad en la alcaldía de San José de Cúcuta. Contó con la participación de 35 colaboradores, cifra que incluye a los miembros del equipo técnico. Esta actividad se realizó de forma virtual, y se extendió durante un poco más de una hora y media. Durante el ejercicio de diálogo de saberes se formularon preguntas desde las cuáles todos tuvieron la oportunidad de expresar su punto de vista, sus conocimientos, así como también las experiencias de vida y laborales que consideraron que reflejaban los valores contenidos del código de Integridad.

De este modo, el ejercicio planteado fue una oportunidad para que se llevará a cabo un encuentro de conocimientos, por medio del diálogo de saberes como una herramienta capaz de gestionar no solo los saberes técnicos, sino también los populares y culturales, sin validar o invalidar uno por encima de otro. Conseguir ese balance fue quizás uno de los grandes retos del ejercicio, puesto que, de alguna manera, el equipo técnico tuvo una marcada predisposición a imponer sus apreciaciones, algo que poco a poco se fue matizando. A continuación, presentó los resultados obtenidos de acuerdo con las diferentes fases que se llevaron a cabo:

Convocatoria

La participación fue de 35 colaboradores, en un escenario donde se alcanzó a invitar directamente a cerca de 500 funcionarios. Sin embargo, se realizó en horario laboral y fue gratificante que todos ellos hayan sacado de su tiempo y dejado en pausa por un momento sus ocupaciones para dialogar de Integridad. Un hallazgo importante de este espacio es que es fundamental implementar estrategias de convocatoria de forma offline, ya que en este caso todo

se realizó virtualmente, y eso deja por fuera a un público que tal vez no se encuentra tan familiarizado con las TIC.

Desarrollo de la actividad

La dinámica consistió en formular preguntas, las cuales eran respondidas según la voluntad de cada participante. En ese sentido, se contó con gran participación, y se logró mantener un diálogo respetuoso y constructivo. Algo que me llamó mucho la atención fue el hecho de que, en su mayoría, los funcionarios desconocían cuáles eran los valores adoptados por la entidad, lo cual fue un gran avance para el equipo técnico que pudo exponer y explicar cada uno de ellos, y a su vez, fue complementado con las experiencias expuestas por los funcionarios.

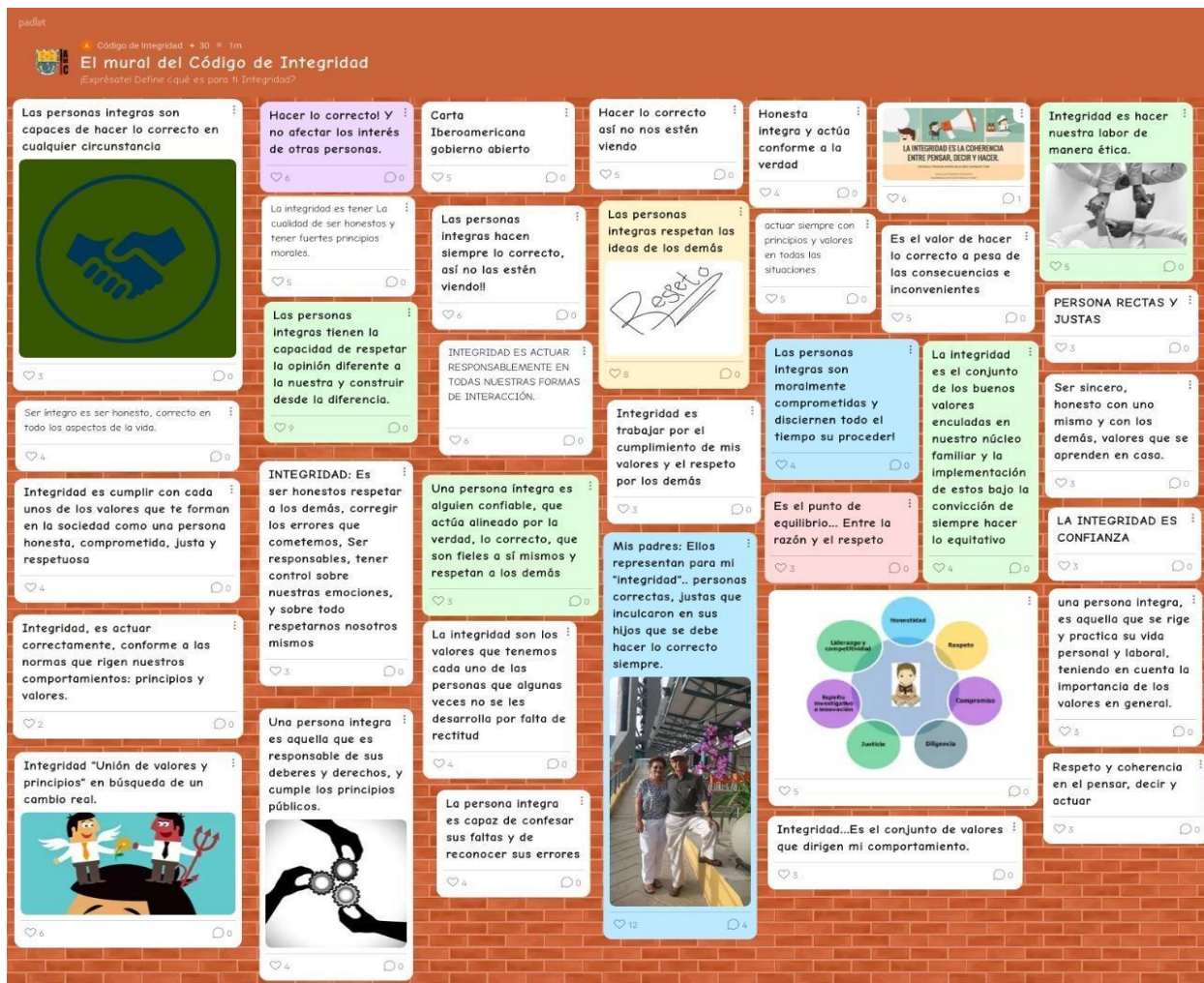
A medida que avanzaba el ejercicio, se fue dejando ver que había una apropiación mayor de la Política entre los participantes. Sus reflexiones fueron cada vez más profundas, y sus opiniones fueron mezclando información técnica y experiencial, y en ello, se concentra el gran logro de la actividad.

Al final, fue el diálogo el principal protagonista de este encuentro de saberes. Se enriqueció de experiencias, de vivencias, de opiniones, de casos del día a día en qué el código de integridad se salió del papel para vislumbrarse en el accionar de los funcionarios, lo cual es en primera medida lo que busca la Política en la que se concentra este proyecto.

Durante el desarrollo del diálogo de saberes se realizó *El mural del Código de Integridad*, en esta actividad se logró la participación dinámica y masiva de todos los participantes, lo cual reflejó que desde diferentes perspectivas todos tenían conocimientos sobre la Política de Integridad y sus valores. En este ejercicio que se realizó como complemento, fue muy interesante y revelador, toda vez que se vieron reflejados los objetivos propuestos.

Figura 16

El mural del Código de Integridad



Discusión de resultados

Frente al desarrollo del proyecto de investigación, los resultados encontrados abren la discusión sobre pilares fundamentales dentro del estudio diagnóstico desarrollado. Por lo cual, en este apartado se presenta el resultado del análisis y evaluación de los resultados obtenidos en el Diagnóstico de Comunicación Interna del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) destacando los aportes significativos de este estudio al campo de conocimiento de la comunicación en el ámbito de la administración pública, su carácter inédito, y las contribuciones de la Maestría de Comunicación de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) para su desarrollo.

Análisis del estudio de caso inédito Diagnóstico de Comunicación Interna del MIPG en la Alcaldía de San José de Cúcuta

El desarrollo del diagnóstico de comunicación como una de sus primeras contribuciones es su carácter inédito en la entidad, dado que, hasta el momento, la comunicación interna en la alcaldía no había sido objeto de un análisis exhaustivo y específico en el contexto de la Política de Integridad del (MIPG). Siendo sus resultados la oportunidad de comprender en profundidad la eficacia de las estrategias de comunicación implementadas, así como de identificar áreas de mejora, gracias a la recolección y generación de información.

A demás, el diagnóstico no sólo aborda un vacío de conocimiento en la entidad, sino que también representa un paso crucial hacia el fortalecimiento de la integridad y la participación de los funcionarios al brindar conclusiones y recomendaciones específicas sobre el referente, las cuales son el corazón de este estudio, y representa el sentir de sus partes involucradas.

Al iniciar este proceso, una de las principales barreras fue no encontrar estudios anteriores realizados en la entidad imposibilitando la realización de una investigación documental. Por eso, este proyecto también contribuye en este sentido, al sentar las bases para futuras investigaciones y evaluaciones que puedan dar seguimiento a la evolución de la comunicación interna en el contexto de la Política de Integridad u otras políticas del MIPG.

Las contribuciones en relación con el campo de la gestión pública rescatan la importancia de la comunicación como un binario inseparable de las prácticas sociales en todas sus representaciones, incluyendo los escenarios laborales y de gestión. Esto de acuerdo con los hallazgos del estudio que ubica a la comunicación interna como un componente fundamental para el éxito de la política de integridad y del MIPG en las entidades públicas en base al estudio de caso en la alcaldía de San José de Cúcuta,

Los cuales destacan que la comunicación interna no debe pasarse por alto en un entorno de gestión pública, donde la transparencia, la lucha contra la corrupción y la eficiencia en la prestación de servicios son fundamentales. En esta línea, la comunicación interna se entiende como una herramienta estratégica para consolidar estos objetivos. Por lo cual este estudio subraya la necesidad de que las entidades públicas reconozcan y valoren la comunicación interna como una inversión fundamental para alcanzar sus metas y objetivos, fortaleciendo así su desempeño y su relación con la ciudadanía.

Finalmente, la aplicación de los conocimientos adquiridos en la Maestría de Comunicación de la UNAD fue un factor determinante en la realización de este diagnóstico y su contribución al campo de la comunicación. La formación adquirida en el transcurso de la maestría proporcionó las bases teóricas y metodológicas que fueron fundamentales para abordar

el análisis de la comunicación interna en el contexto específico de la alcaldía de San José de Cúcuta. Este diagnóstico es un testimonio del impacto positivo que la formación académica puede tener en la generación de nuevo conocimiento y en la resolución de desafíos reales en la sociedad, especialmente en el ámbito de la comunicación organizacional y gubernamental.

Conclusiones y Recomendaciones

Con base en el diagnóstico y las categorías identificadas a partir de los instrumentos de investigación aplicados, se han formulado las siguientes conclusiones y recomendaciones:

En el marco de esta investigación, se reconocieron una amplia gama de estrategias de comunicación interna implementadas con el propósito de promover la Política de Integridad dentro del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en la alcaldía de San José de Cúcuta. Estas estrategias han abarcado diversas modalidades, desde capacitaciones hasta la creación de materiales comunicativos, pasando por actividades lúdicas y pedagógicas, sin embargo, estas acciones no se encuentran inscritas dentro de un plan de comunicaciones.

El mensaje central que ha sido promovido a través de estas estrategias se centra en la promoción de valores del código de integridad, entre los cuales destacan la justicia, la responsabilidad y el respeto; y con ello fomentar la reflexión entre los servidores públicos acerca del modelo de conducta ideal que debe caracterizar a todo funcionario y cómo este debe ser puesto al servicio de la ciudadanía y de la entidad.

Los resultados indican que una gran proporción de los funcionarios de la alcaldía de San José de Cúcuta conoce la Política de Integridad y reconoce los valores del Código de Integridad, y que la percepción de los funcionarios sobre las estrategias de comunicación interna desarrolladas es mayormente positiva. Sin embargo, un porcentaje significativo también indica que les gustaría recibir información de manera más constante.

Aunque la mayoría de los funcionarios comprende su rol en la implementación de la Política de Integridad, un porcentaje significativo muestra dudas o desacuerdos en este aspecto. Este factor indica que es necesario comunicar de manera más efectiva las responsabilidades de los empleados en relación con la política, y fomentar su participación de acuerdo con su rol.

La mayoría de los funcionarios cree que las acciones de comunicación de la Política de Integridad contribuyen al cambio de hábitos y comportamientos para el fortalecimiento de un quehacer íntegro, eficiente y de calidad, y percibe que la Política de Integridad contribuye a su desarrollo personal y profesional. Estos hallazgos indican que los empleados valoran la importancia de la integridad en su crecimiento tanto dentro como fuera de la entidad, y se resalta como una gran oportunidad para el logro de los objetivos de la Política.

La caracterización del público objetivo contó con una muestra que incluye variedad de rangos de edad, desde jóvenes de 18 a 24 años hasta personas mayores de 54 años. El rango de edad "35 a 44 años" es el más representado, seguido por "45 a 54 años", mientras que "18 a 24 años" es el menos representado. En cuanto al género, un 55% de los participantes son de género femenino, y un 45% son de género masculino.

El análisis de la relación entre el cargo ocupado y el grado de escolaridad revela que no existe una correlación directa entre la educación y el nivel jerárquico en la organización. Se observa una diversidad de niveles de escolaridad en cada cargo, lo que indica que la educación no siempre determina la posición ocupada. No obstante, se nota que los funcionarios con posgrados tienden a ocupar cargos profesionales, lo que puede indicar que sienten la necesidad de contar con niveles más altos de formación en roles más altos de la organización. Los cargos técnicos y asistenciales presentan una diversidad significativa en cuanto a nivel de escolaridad, lo que refleja la naturaleza multifacética de estos cargos y cómo los requisitos educativos pueden variar según el área de desempeño.

Los resultados también indican que, a nivel general, el correo electrónico es el canal de comunicación de preferencia para una amplia mayoría de funcionarios, con 173 de los 220 encuestados. Le sigue WhatsApp, que también cuenta con una presencia significativa, preferido

por 47 funcionarios. Sin embargo, ninguno de los encuestados seleccionó la Intranet o las carteleras informativas como su canal de comunicación de preferencia. Esto también indica que los funcionarios privilegian los aplicativos de correo electrónico y WhatsApp por una mayor accesibilidad, y se deben plantear estrategias que faciliten el acceso y hagan más atractivos interactuar con la Intranet y las carteleras informativas. Entre otras, porque gran parte del contenido de comunicación desarrollado es publicado por medio de estos.

La participación en el Diálogo de Saberes fue significativa, con la asistencia de 35 servidores públicos. A pesar de que la convocatoria llegó a cerca de 500 funcionarios, la respuesta demuestra un compromiso genuino por parte de aquellos que participaron, pero su porcentaje fue poco representativo. La actividad del "Mural del Código de Integridad" fue dinámica y masiva de todos los involucrados reflejando que, desde diversas perspectivas, todos poseían conocimientos sobre la Política de Integridad y sus valores.

Dado el éxito de actividades *off line*, se recomienda seguir desarrollando e innovando en este tipo de estrategias. Pueden continuar replicando "Engánchate con MIPG" y otras actividades que fomenten la interacción y participación de los funcionarios. Como sugerencia se recomienda un relanzamiento de la Política con una estrategia de comunicación macro contenida dentro de un plan de comunicaciones que incluya una actividad simbólica de firma de una especie de "pacto con la Integridad" que permita reforzar el conocimiento y compromiso con la Política y su aplicación en las funciones diarias de los servidores, y contar con un instrumento visual y tangible que refuerce esta estrategia.

Se recomienda que para las estrategias de comunicación se apoyen en el uso del recurso de figuras de liderazgo que han surgido en relación con la Política de Integridad, como "Tamara Valencia" o "Raúl Claro" que han sido mencionadas por los entrevistados. Estos líderes pueden

desempeñar un papel crucial en la promoción y el liderazgo de la política, y generar mayor recordación e identificación entre los funcionarios.

Se recomienda establecer un sistema de retroalimentación continua que permita a los funcionarios expresar sus opiniones y necesidades de comunicación. Esto podría llevarse a cabo a través de encuestas regulares o buzones de sugerencias, y documentar estos procesos, así como las estrategias, lo que va a facilitar la toma de decisiones y la mejora continua de sus procesos comunicativos.

Referencias Bibliográficas

Aiken, L. R., Ortiz Salinas, M. E., Montes de Oca Vega, G., & Varela Domínguez, R. W. (2013).

Test psicológicos y evaluación (11 ed.). Pearson Educación.

Alcaldía de Cúcuta (2019). Decreto 0527 por medio del cual se adopta el Código de Integridad de la Alcaldía de San José de Cúcuta. Recuperado de:

https://cucutanortedesantander.micolombiadigital.gov.co/sites/cucutanortedesantander/content/files/000698/34875_decreto-0527-de-28-de-mayo-de-2019.pdf

Arellano Aguilar, E. C. (2008). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. Razón y Palabra, 1, 8.

<https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520741037.pdf>

Bertram, D. (2008). Likert Scales... are the meaning of life. Topic report: Recuperado de

<http://poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert.pdf>.

Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicación interna.

<https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69725>

Bruno, D. (2011). El diagnóstico de comunicación. Diagnóstico y poder. Diagnóstico y participación. <https://porunsiglo.files.wordpress.com/2011/02/el-diagnc3b3stico-comunicacional-daniela-bruno.pdf>

Casas Henao, A y Roca Martínez, J. (2020). Capítulo 2: Propuesta de comunicación interna para promocionar la participación en sistemas de gestión de la calidad en el sector público colombiano.

Cervi, L. (2016). La gestión de la comunicación en las organizaciones. Editorial Universitaria de Buenos Aires.

Charry Condor, Héctor Omar. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación*, 9(1), 25-34. Recuperado en 26 de marzo de 2023, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es.

Código de Integridad del Servicio Público Colombiano. (2019). Gov.co. Recuperado el 3 de octubre de 2023, de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587425/34877072/2019-08-21_Codigo_integridad.pdf/dala074a-8309-a46e-11a5-cfff0a3279e9?t=1566404916392

Cúcuta cómo vamos. (2023, mayo 12). Cúcuta cómo vamos. <https://cucutacomovamos.com/resultados-de-la-encuesta-virtual-cucuta-como-vamos-2023/>

Díaz-Bravo, Laura, Torruco-García, Uri, Martínez-Hernández, Mildred, & Varela-Ruiz, Margarita. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Recuperado en 23 de noviembre de 2022, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es.

Dimensión Información y comunicación. Ministerio del Interior. Recuperado el 26 de marzo de 2023, de <https://www.mininterior.gov.co/oficina-asesora-de-planeacion/grupo-de-mejoramiento-continuo/dimension-informacion-y-comunicacion/>

Encuesta sobre ambiente y desempeño institucional nacional (EDI). (s/f). Gov.co. Recuperado el 18 de mayo de 2023, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/gobierno/encuesta-sobre-ambiente-y-desempeno-institucional-nacional-edi>

García, A. (2019). Gestión pública y Modelo Integrado de Planeación y Gestión en Colombia. *Revista de Administración Pública*, 25(2), 45-62.

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4thed.)*. Boston: Allyn & Bacon

Gómez, R., & Díaz, P. (2017). *Modelos de gestión en la administración pública colombiana: análisis de su implementación y resultados*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación (6a ed.)*. McGraw-Hill.

Jiménez, C., & Hernando, L. (2022). *Modelo de diagnóstico de la comunicación pública para portales web institucionales: Un estudio comparado de la secretaría de educación, la secretaría de integración social, la secretaría distrital de salud y la secretaría de desarrollo económico de la ciudad de Bogotá*. Universidad de La Sabana. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10818/50360>

Lauzao-Serrano, N., & Rodríguez-Piña, R. A. (2012). Diseño de sistema de gestión de la comunicación interna a la medida organizacional. *Ciencias Holguín*, 18(2), 1-17.

Mendiola, JP (2018). *Comunicación organizacional para las entidades públicas: hacia la construcción de un plan de comunicación estratégico para la Dirección Local de*

Educación de Usaquén en Bogotá DC . Recuperado de:

<http://hdl.handle.net/10554/39606>.

Objetivos del MECI. (s/f). Minciencias. Recuperado el 26 de marzo de 2023, de

https://minciencias.gov.co/quienes_somos/control/objetivos-del-meci

Ospina, S. (2008). La organización que aprende: métodos, modelos y procesos. Grupo Editorial Norma.

Oxfam, 2014.¿Cómo hacer un diagnóstico de comunicación social? Oxfam.org. Recuperado el

26 de marzo de 2023, de <https://cng-cdn.oxfam.org/peru.oxfam.org/s3fs->

[public/file_attachments/C%C3%B3mo%20Hacer%20un%20Diagn%C3%B3stico%20de%20Comunicaci%C3%B3n%203%200.pdf](https://cng-cdn.oxfam.org/peru.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/C%C3%B3mo%20Hacer%20un%20Diagn%C3%B3stico%20de%20Comunicaci%C3%B3n%203%200.pdf)

Pérez, L., et al. (2019). Estrategias de comunicación y gestión pública: un estudio de caso en entidades colombianas. Revista de Gestión Pública, 18(3), 102-115.

Queris-Rojas, Mónica, Almirall-Cabrera, Anais, Capote-García, Lester, & Alfonso-Robaina, Daniel. (2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. Ingeniería Industrial, 33(2), 161-174. Recuperado en 26 de marzo de

2024, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362012000200008&lng=es&tlng=es.

Reyes, M. (2018). La gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Revista de Comunicación, 45

Rodríguez-Rodríguez, J., & Reguant-Álvarez, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. Revista d'innovació i recerca en educació, 13(2). <https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>

Santos, B. S. (2014). Epistemologías del Sur. Siglo XXI Editores.

Sirvent, M. T., & Rigal, L. (2020). Investigación Acción Participativa. Un desafío de nuestros tiempos para la construcción de una sociedad democrática. Revista de Investigación y Disciplinas, 3.

Uranga, W. (2007). Mirar desde la comunicación. Buenos Aires, marzo.

<http://www.comunicacion4.com.ar/archivos/URANGA-MirarDesdeLaComunicacion.pdf>

Uranga, W. (2008). Prospectiva estratégica desde la comunicación. Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación. Universidad Nacional de La Plata-Buenos Aires. Recuperado de www.washingtonuranga.com.
<http://tallerdeprocesos.blogspot.com/p/materiales.html>