



Universidad Católica de Salta

Licenciatura en Comunicaciones Sociales

Estudiante: Rocío Cobo Roncal

Directora de Tesis: Lic. Mercedes Mosca

Plan: 1990

~AÑO 2019~

Agradecimientos

Principalmente a mi mamá y a mi papá, no sólo por haberme dado la posibilidad de acceder a estos estudios, sino por acompañarme y apoyarme en todo el transcurso. Por no dejar de insistir, cuando yo ya había bajado los brazos, y por el amor incondicional de siempre, les agradezco la vida y les dedico este logro. Espero poder devolverles aunque sea una parte de todo su sacrificio y entrega.

A mis hermanas y hermanos por estar a mi lado y ayudarme continuamente, sé que celebran esta conquista como propia. Los amo.

A mis compañeros y compañeras de trabajo, quienes colaboraron desinteresadamente en la elaboración de esta investigación, les agradezco la predisposición y buenas intenciones.

A mis amigos/hermanos de la vida, quienes fueron una constante fuente de energía, les agradezco la ayuda y la compañía.

A los profesores y profesionales de la Universidad Católica de Salta, quienes contribuyeron a mi formación, con esfuerzo y dedicación.

Resumen

La Comunicación Interna se ha convertido en una dimensión inherente a toda organización. Sin ella no se puede esperar un correcto funcionamiento de una institución, organización o empresa. Sin una correcta relación entre los públicos internos de una institución, no se puede pretender el pleno cumplimiento de sus objetivos y funciones, y cualquier relación humana tiene como base la comunicación.

Ante la ausencia de acciones que satisfagan esta necesidad, es que surge la idea de implementar un *Newsletter* en el Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda del Gobierno de la Provincia de Salta.

Abstract

Internal Communication has become an inherent dimension of any organization. The proper functioning of an institution, organization and company cannot be carried out without it. If there is not a correct relationship between the internal audiences of an institution, it is not possible to expect full compliance with its objectives and functions, for any human relationship is based on communication.

The idea of implementing a Newsletter in the Ministry of Infrastructure, Land and Housing of the Government of the Province of Salta, emerged from the absence of actions to meet this need.

Key Words

Comunicación Interna – Comunicación – Newsletter– Organización – Institución.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. Tema.....	4
2. Pregunta.....	4
3. Justificación.....	4
4. Estado de Arte.....	5
5. Marco Teórico.....	12
5.1. Concepto de Comunicación.....	12
5.2. Tipos de Comunicación.....	12
5.3. Breve Historia de la Comunicación Institucional.....	15
5.4. Tipos de Comunicación Institucional.....	16
5.5. Comunicación Interna.....	17
5.6. Conceptos claves de Comunicación Interna.....	19
5.7. Públicos.....	20
5.8. Público Interno.....	21
5.9. Clasificación de las Comunicaciones Internas.....	22
5.10. Creación de un Plan Estratégico de Comunicación Interna.....	22
5.11. Herramientas de Comunicación Interna.....	27
5.12. Características generales del newsletter.....	35
5.13. Marco Referencial Contextual.....	36
5.14. Carta de Servicios del Ministerio.....	38
5.15. Organigrama General del Ministerio.....	43
5.16. Proyecto “Newsletter del Ministerio de Infraestructura, Tierra y. Vivienda de la Provincia de Salta”.....	44
6. Objetivos de Investigación.....	46
7. Supuestos de Investigación.....	46
8. Marco Metodológico	48
9. Alcances y Limitaciones.....	53
10. Cronograma de Actividades.....	54
11. Trabajo de Campo.....	55
11.1 Definición de la población y muestra de estudio.....	55

11.2 Presentación de la Primera Edición del Newsletter.....	57
11.3 Recolección de Datos.....	60
12. Resultados.....	63
13. Conclusiones.....	67
14. Bibliografía.....	70
15. Hoja de Evaluación.....	74
16. Anexos	

1. TEMA:

Efectividad del *Newsletter* como herramienta de comunicación interna en el Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda de la Provincia de Salta.

2. PREGUNTA:

¿Favorecería la gestión de comunicación interna la implementación de un *Newsletter* para la comunicación entre el público interno del Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda y sus respectivas dependencias?

3. JUSTIFICACIÓN:

Desde que se formó el Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda, se incorporaron diversos organismos competentes al mismo, y otros no tanto, pero todos tuvieron que ajustarse a las modificaciones impuestas. Se agregaron dependencias que antes pertenecían a otros Ministerios y se cambiaron autoridades, entre otras cosas, por lo que fue necesaria una completa reorganización para lograr una estructura sólida y sistematizada correctamente. Pero en dicha reorganización se dejó de lado una parte muy importante para el correcto funcionamiento del organismo como lo es un área de comunicación interna, que englobara a todo el Ministerio.

Es importante destacar que soy empleada administrativa del Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda desde su origen, en el mes de Diciembre del año 2015. Por esto puedo decir que conozco su funcionamiento en profundidad, sus fortalezas y sus falencias también. Como integrante del Ministerio puedo decir que la comunicación entre el público interno de las diferentes dependencias del mismo es escasa o nula, ya que puedo observar que muchos de los empleados de éstas, desconocen casi por completo las competencias del resto de los organismos, empresas y entes autárquicos que lo componen. Para eso se propuso como, parte de la solución a este problema, la implementación de un *Newsletter* interno, del cual me sugieren ser parte por ser

estudiante de Comunicaciones Sociales. Es por eso que decido realizar este trabajo de investigación, para profundizar sobre las mejores alternativas de mejorar la comunicación interna de todo el Ministerio incluyendo a todas sus dependencias y, sobre todo, aplicar el *Newsletter* y conocer sus repercusiones.

4. ESTADO DE ARTE

I.

Autor: María Milagros Audi

Título: “Comunicación interna en organismos gubernamentales”.

Caso: Sindicatura General de la Ciudad de Buenos Aires.

Publicación: 19 de Julio de 2016. Trabajo Final de Grado. Facultad de Diseño y Comunicación, Universidad de Palermo

Dirección: https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/3906.pdf

(consultado el 13 de Agosto de 2018)

Resumen:

Este trabajo de investigación trata sobre la comunicación interna en organismos gubernamentales, tomando como caso testigo la Sindicatura General de la Ciudad de Buenos Aires. Hace énfasis en el valor de la comunicación con sus públicos y remarca como el más importante de ellos al público interno, los empleados. Parte del planteo de que los organismos estatales, en general, poseen grandes dificultades para comunicarse con los mismos, y sostiene que de la relación entre institución y trabajadores se desprende el grado de eficiencia de las tareas que se realizan diariamente.

Aportes

Este trabajo propone una forma de mejorar el funcionamiento de dicho organismo a partir del posicionamiento de la comunicación interna como un factor estratégico y central, para llevar adelante una política de comunicación interna responsable, dirigida y fructuosa.

II.

Autor: Alberto Fernández

Título: “Newsletter Corporativo”.

Publicación: 29 de Junio de 2017. Blog de Marketing Digital.

Dirección: <http://blog.fmb.mx/newsletter-corporativa-reforzar-comunicacion-interna> (consultado el 03 de Septiembre de 2018)

Resumen:

En este artículo, el autor describe al *Newsletter* (boletín de noticias) como una herramienta para brindar información desde una empresa o institución hacia sus públicos. Pero hace hincapié en la importancia de la comunicación interna como un elemento fundamental para el logro de los objetivos o metas de la empresa y destaca al “Newsletter Corporativo” como una vía para fortalecer la comunicación con el público interno, la cual juega un papel sumamente valioso para alcanzar los objetivos propuestos, lo cual, según añade el autor, no sucede cuando los directivos caen en el error de compartir poca información con sus empleados. Sostiene que todo trabajador desea que se tome en cuenta y se valore su trabajo y que esto puede lograrse mediante la implementación de una *Newsletter* Corporativa, además de aumentar la motivación y el sentido de pertenencia de los mismos para con la empresa u organismo, incrementando, así, su productividad y compromiso. Agrega que, mediante el uso de éste, se puede comunicar información basada en, por ejemplo, alcance de nuevas metas, decisiones importantes, nuevas incorporaciones, eventos internos y más, lo que

genera el apego del empleado para con su labor y el equipo de trabajo, además de ser utilizado como vía para obtener opiniones o *feedback* y, de esta manera, conocer la valoración de los trabajadores sobre alguna acción en particular.

Aportes:

Este artículo aporta información muy valiosa al presente proyecto de investigación porque explica claramente la utilidad que posee la implementación de un *Newsletter* interno en una empresa u organismo como el Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda y los beneficios de utilizarlo como herramienta de comunicación interna para transmitir toda la información necesaria desde las autoridades máximas hasta el empleado de menor rango de cada una de sus dependencias, con el fin de, además de crear sentimiento de pertenencia, lograr que cada uno comprenda que forma parte de un equipo de trabajo y se sienta valorado por lo que hace. Presenta, a su vez, un vehículo para favorecer la interacción transversal, la participación y el intercambio entre los miembros del organismo y, de esta manera, reforzar la comunicación y la integración entre los mismos.

III.

Autores: Diego Apolo Buenaño, Hernán Murillo Bustillos y Gabriela García Moreno

Título: “Comunicación 360. Herramientas para la Gestión de Comunicación Interna e Identidad”.

Publicación: Junio del Año 2014. Universidad Tecnológica Equinoccial, Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación, Quito, Ecuador.

Dirección: https://books.google.com/books/about/Comunicación_360_herramientas_para_la_g.html?hl=es&id=qvySBQAAQBAJ
(consultado el 27 de Agosto de 2018)

Resumen:

Este libro presenta un acercamiento al concepto de Comunicación Estratégica, y se centra en abordar a la Comunicación en Instituciones, a la vez que presenta, en uno de sus capítulos centrales, setenta herramientas para la comunicación interna divididas en 3 tipos de soportes. Entre éstas se encuentra el *Newsletter* vía mail, a la que adjunta explicaciones sobre la mejor manera de aplicarlos a tal fin. A su vez, hace un resumen sobre la historia de la comunicación en la que describe cada etapa de la misma y la influencia del tiempo y de los procesos históricos de la humanidad en ésta. Define a la comunicación estratégica institucional como “el conjunto de estrategias comunicacionales internas enfocadas en el relacionamiento entre los actores de la institución, reconociendo sus contextos, tramas y escenarios para la construcción de objetivos conjuntos”.

Aportes:

Este trabajo resulta de suma importancia porque define a la comunicación interna y hace referencia en la importancia de ésta en la creación de una identidad e imagen de cualquier institución. Agrega, además, descripciones de muchas herramientas para fortalecer a la misma, y explica las mejores opciones para aplicarlas, incluyendo al *Newsletter*.

IV.

Autores: Grijelmo García, María

Título: “Creación de un Plan Estratégico de Comunicación Institucional”.

Caso: Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León.

Publicación: Año 2015. Máster en Comunicación con Fines Sociales: Estrategias y Campañas. Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación.

Dirección: <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/14474> (consultado el 10 de Septiembre de 2018)

Resumen:

Este trabajo de investigación superior hace un repaso sobre todas las teorías relativas a los tipos de comunicación, para poder elaborar un plan estratégico de comunicación, una vez analizada la situación concreta de una institución determinada. A su vez, describe y explica cómo realizar un diagnóstico para conocer dicha situación de comunicación, mediante una detallada observación etnográfica y encuestas directas a directivos y personal de una institución, responsables de comunicación, y periodistas de determinada organización. Supone que ésta es la forma de dar un nuevo enfoque a la comunicación institucional, revelando, además, los puntos débiles, amenazas y oportunidades a los que deben enfrentarse una institución pública para mejorar y optimizar la gestión comunicativa en sus distintas variables.

Aportes:

Este trabajo de investigación presenta información valiosa sobre cómo generar un diagnóstico de la situación comunicacional en una institución, lo cual es de suma importancia para conocer cuáles son las verdaderas falencias y así poder aplicar la mejor opción para mejorar la comunicación, en este caso la comunicación interna. Lo cual me sería de mucha utilidad a la hora de implementar el *News/letter* en el Ministerio antes mencionado.

V.

Autores: Ismael Crespo Martínez, Cecilia Nicolini y Juan Parodi

Título: "La Comunicación Interna en la Administración Pública Española, Claves para innovar".

Publicación: Marzo 2015. Libro del Catálogo General de Publicaciones Oficiales. Instituto Nacional de Administración Pública

Dirección: https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=m9fwBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=comunicación+interna&ots=jk_UmhIjyM&sig=V7rzPv76Yx5anxBFMt-mnqVBpz0#v=onepage&q=comunicación%20interna&f=false

(consultado el 5 de Septiembre de 2018)

Resumen:

Este libro advierte que el sector público ha comenzado a hacer cambios en cuanto a su "mentalidad" autoritaria y jerárquica, ya que actualmente también busca integrar a sus empleados y motivarlos como lo hacen desde hace tiempo las empresas privadas. Añade que existe una gran necesidad del sector público por considerar la comunicación interna como una "herramienta de gran valor estratégico para hacer frente a las necesidades de cambios y adaptación permanentes como así poder responder mejor a las crisis".

Resalta el valor de la comunicación interna como canal comunicante de todas las necesidades del organismo público, haciendo protagonistas a las personas y a los equipos que conducen estas organizaciones que son el valor primordial para poder brindar servicios públicos de excelencia y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Aportes:

Este libro explica claramente la importancia del público interno y la interacción entre los mismos en la administración pública como factor determinante para el funcionamiento del mismo para con los ciudadanos. Pone en primer lugar al equipo de trabajo y a los objetivos y advierte que para esto la comunicación interna es primordial.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. Concepto de Comunicación

Para empezar a hablar de Comunicación Institucional, y luego adentrarse en Comunicación Interna, es necesario recordar la definición de Comunicación, por lo menos brevemente, en primer lugar. Se puede definir a la misma como el “intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”. (Chiavenato Idalberto, 2007, pág. 110). Dentro de todas las definiciones que hay sobre comunicación, se considera a ésta como la más concisa y la que más se aproxima a la comunicación en instituciones u organizaciones. Se debe tener en cuenta, necesariamente, que las definiciones de la misma fueron variando con el tiempo y según la cultura de cada lugar, la cual no puede ser separada de ningún proceso humano, como lo es el comunicativo. Sin embargo, y sin perjuicio de tomar dicha definición de Chiavenato como la principal, se tomarán en cuenta otras definiciones que ayudarán a entender el fenómeno de estudio.

5.2. Tipos de Comunicación

Teniendo en cuenta que el proceso comunicativo está activo todo el tiempo, ya que el hombre transmite información de manera corporal, gestual y hasta con el silencio, aunque no se exprese lingüísticamente, se comunica todo el tiempo, se puede decir que hay tres clases de comunicación:

- a. **Comunicación verbal:** es la que utiliza las palabras y el lenguaje como código. Ésta puede ser oral o escrita.
- b. **Comunicación no verbal:** es la que utiliza lo gestual y lo corporal como código. Está completamente ligada a lo cultural y puede ser inconsciente.

- c. **Comunicación integrada:** utiliza ambos tipos de comunicación antes mencionados. (Brandolini y González Frígoli, 2009).

La comunicación es el proceso mediante el cual se le otorga sentido a la realidad, es decir, la comprensión de un mensaje por parte del receptor, una respuesta, que puede ser un cambio de actitud o un modo de pensar. Comprendiendo este concepto es que se puede diferenciar a la comunicación de la información. La información es un conjunto organizado de datos procesados que se refieren a un asunto determinado. Es necesario agregar que dicho conjunto de datos debe reunir ciertas características para ser considerado información. Tales características son: significado, importancia o relevancia, vigencia y validez. Además de ser oportuna, completa y veraz. Pero el acto de informar constituye únicamente la actividad de transmitir un conocimiento, teniendo en cuenta, de esta manera, sólo al contenido de los mensajes, al destinatario.

Por otro lado, dentro de la comunicación intervienen varios factores más, tales como el emisor, el receptor, mensaje, canal, respuesta, ruido, barreras y puentes, según el conocido “Modelo de Jakobson”. Éste comprende desde la etapa en que los mensajes fueron emitidos y recibidos hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción.

Es por esto que cuando se habla de comunicación verbal es importante tener en cuenta al receptor en el uso de las palabras, ya que, por ser códigos con significados relativos o inexactos, o bien tener varios significados y connotaciones, se puede dar lugar a diversas interpretaciones o, en todo caso, fracasar en el fin del proceso comunicativo por haber utilizado palabras que el receptor no conoce, por ejemplo.

La comunicación verbal es un proceso verdaderamente complejo, ya que en él influyen distintos factores como las experiencias y la cultura de quien

comunica, a pesar de que el lenguaje pueda variar entre quienes se comuniquen, existen estructuras comunes que son las que permiten que exista la comunicación.

En este proceso de comunicación *“es de especial importancia la retroalimentación o feedback; la retroalimentación es el proceso mediante el cual conocemos el efecto que está provocando en nuestro interlocutor el mensaje”* (Ignacio de la Cruz Lablanca, 2014, pág. 20).

La comunicación no verbal incluye a los movimientos y los gestos y al manejo de objetos materiales, o al tiempo y espacio. Su utilización puede no ser intencional o consciente, pero sí es sumamente decisiva. Es de público conocimiento la manera en la que influye un gesto en la constitución de un mensaje, y cómo puede éste alterar la comprensión del mismo casi por completo.

Es probable que no estemos al tanto de la importancia de este tipo de comunicación, pero incluso antes de empezar la comunicación verbal utilizamos elementos no verbales como miradas, posturas, movimientos, etc. Estos signos no verbales se captan a gran velocidad de manera inconsciente.

La comunicación integrada, como se mencionó anteriormente, es la combinación de ambos tipos de comunicación. Su eficacia radica en que posee la coherencia de ambas y hace que, de alguna manera, una complemente a la otra.

En conclusión, el énfasis hay que ponerlo en lo que el receptor comprendió sobre lo comunicado y no en lo que se quiso comunicar. Para ello es necesaria la creación de estrategias para que los mensajes lleguen a los públicos destinatarios y sean comprendidos adecuadamente.

5.3. Breve historia de la Comunicación Institucional

En cuanto a la concepción de la Comunicación Institucional, se puede decir que pasó por varias etapas hasta llegar a la actual, que han sido marcadas por los momentos históricos y sociales del hombre. En un primer momento los procesos comunicacionales en una organización se centraban en generar mensajes con el único fin de cumplir los objetivos mercantilistas, sin tener en cuenta la diversidad del público. En un segundo momento, a principios de 1930, con la aparición de mayor competencia dentro de los mercados, y la devastadora sensación que dejó la segunda guerra mundial, las empresas se vieron en la necesidad de mejorar las estrategias para motivar a sus trabajadores, y así aumentar la productividad de los mismos mediante la motivación, sumando la importancia de satisfacer las necesidades de los empleados para lograr dicho objetivo. De este modo, la comunicación pasa a ser considerada como un complemento para las estrategias internas y externas de las empresas, para las cuáles la necesidad de generar rentabilidad era primordial, como también lo era la llegada de sus productos a los públicos mediante los medios masivos de comunicación. Se buscaba convertir a las audiencias en fieles consumidoras. En esta etapa la comunicación empieza a ser considerada como un elemento indispensable para el éxito de una institución. En un tercer momento, las organizaciones o empresas, comienzan a considerar indispensable la relación con sus actores y sus entornos para alcanzar sus objetivos, y la comunicación deja de ser considerada un simple instrumento, ya que esta concepción dejaba de lado los contextos propios de los actores en la construcción de los procesos comunicativos (Buenaño, Murillo Bustillos y García Moreno, 2014).

Dentro de este contexto, se comienza a entender que la relación armoniosa de una organización con sus empleados sin dejar de lado su entorno cultural, social y político es uno de los objetivos principales para la consecución de los fines buscados por la misma (Tironi y Cavallo, 2006).

5.4. Tipos de Comunicación Institucional

Se puede decir que son los procesos comunicacionales los que sostienen a una organización, en la que, al estar conformada por personas, se sobreentiende que es una red de relaciones.

Dentro de una organización se pueden distinguir dos tipos de comunicación:

- a. **Comunicación Externa:** es la que está dirigida al público externo de la organización, es decir, todos aquellos con los que ésta tiene algún tipo de vínculo, pero sin que éstos formen parte de la compañía.
- b. **Comunicación Interna:** es la que está destinada al público interno de la organización, es decir, a quienes forman parte directa o indirectamente de la misma. (Brandolini y González Frígoli, 2009).

Como bien plantean Miguel Túñez López y José Manuel Velasco, para prevenir o solucionar una crisis empresarial, por ejemplo, es necesario conocer a la empresa o institución y al entorno en el que funciona. Lo que se quiere decir es que este es el punto de partida para poder planificar las actividades de comunicación y segmentación de públicos, sea o no una situación de crisis. Por esto es necesario analizar los dos ejes de la comunicación global de una institución. En primer lugar, las claves para una adecuada comunicación interna, que no pueden llevarse a cabo sin el total conocimiento de la empresa y su estructura organizacional, y, en segundo lugar, las claves para una política de comunicación externa también, que han de desarrollarse tras conocer el entorno general y específico en el que actúa la institución y la estructura y rutinas de los medios de comunicación. (Túñez López y Velasco, 2007, pág. 115)

5.5. Comunicación Interna

En la actualidad se considera a la Comunicación Interna como una herramienta indispensable para lograr los objetivos de una organización o institución, y, a su vez, lograr un mayor compromiso y sentimiento de pertenencia hacia a la misma por parte de sus empleados. Se supone que, al estar integrada por personas, como se mencionó antes, una organización se puede considerar como una “red de conversaciones”, ya que todo sucede a través de conversaciones. Debido a esto es que una empresa o institución debe darle la importancia que supone la Comunicación Interna (CI), porque resulta sumamente necesario ordenar la circulación de los mensajes en el interior de la misma para lograr establecer un orden y un control sobre los discursos que circulan. Un malentendido o un rumor entre el público interno puede afectar negativamente a la empresa y a la consecución de sus objetivos.

Un aspecto que no puede dejar de tenerse en cuenta cuando se habla de C.I., es el de la cultura organizacional. Este grupo complejo de valores, tradiciones y costumbres, comportamientos y creencias, constituye un marco de referencia para todo lo que se hace y se piensa dentro de una organización. Los componentes de la cultura organizacional están dados por las características del entorno que comparten los miembros de la institución, rutinas, roles, conductas y sistema de valores:

- a. Identidad corporativa:** es la suma de las características que reúne una empresa o institución, las cuáles la diferencian de otras. Éstas se manifiestan a través de la misión, visión y valores que promueve dicha empresa, como también el patrón de conductas que la caracteriza. Considerando que la cultura es una red de significados que cuanto más arraigados estén en las ocupaciones diarias de los integrantes de la organización, más consolidada estará la identidad de la misma.

b. Imagen corporativa: es el conjunto de percepciones que posee el público con respecto a lo que la compañía muestra a partir de su identidad. “La identidad se forja dentro de la empresa, la imagen, en la mente de los públicos”. (Brandolini y González Frígoli, pág. 16, 2009). En otras palabras, la imagen es la representación mental de una organización que se conforma en el entorno social sobre la misma. Es la interpretación que tiene la sociedad de cómo es la institución a través de las acciones que lleva a cabo.

Tanto la comunicación interna como la externa asumen una función elemental en la construcción de la identidad y de la imagen de la organización, lo que indica que si los mensajes están contemplados dentro de un plan de comunicación que ordene y establezca criterios para todas las comunicaciones corporativas (interna y externa), basándolos en una lógica estratégica, se pueden reforzar ideas que promuevan una interpretación más próxima a la imagen que la institución desea proyectar para sus públicos.

La C.I. posee uno de los papeles más importantes dentro de la gestión organizacional, y es el generar confianza entre los empleados para con el proyecto en común de la empresa.

En caso de no haber una planificación en la circulación de los mensajes dentro de la organización, se produce una falta de fluidez en la red de conversaciones y la circulación de mensajes informales. El consenso de los significados que se difunden son fundamentales para la creación de una cultura e identidad sólidas en la empresa. Ocurre también que muchas veces la información no llega porque no se distribuye correctamente, por los medios correctos o de la forma adecuada, no se lee o no genera interés por parte de los empleados, por ende, no se llega a cubrir las necesidades de los mismos. Para eso es que resulta indispensable realizar un diagnóstico de comunicación interna como instancia previa a la implementación de cualquier herramienta de

comunicación. A partir de esta instancia es que el comunicador podrá delimitar un *plan estratégico de comunicación interna* mediante el cual se pueda solucionar los problemas detectados en la comunicación. (Brandolini y González Frígoli, 2009)

5.6. Conceptos claves de Comunicación Interna

Como se mencionó anteriormente, la Comunicación Interna es la que está dirigida específicamente al público interno de la organización, es decir, a todos los integrantes de la misma, personal y empleados, con el fin de generar un entorno productivo, armonioso y participativo.

Su principal función es la de generar motivación para los recursos humanos de una empresa, lograr que el personal se organice y enfoque en su labor, en concordancia con los objetivos de la organización. Busca estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de una empresa, para que se ofrezca un buen clima laboral y así responder a las expectativas que sus presentan sus integrantes. Se puede decir que la CI permite generar la implicación del personal, promover el compromiso de éstos, armonizar las acciones de la empresa, evitando las oposiciones mediante el diálogo y mejorar la productividad de todos los empleados, al conocer los objetivos con total claridad.

Toda organización, como espacio de interacción de personas es formadora de hábitos, creencias, modos de pensar y conductas sociales. Las CI constituyen una base para la consolidación y construcción de la cultura dentro de una empresa, a partir de la emisión de mensajes claves hacia los trabajadores: misiones, funciones, objetivos, valores, etc. El primer objetivo de la C.I. es fortalecer e integrar en todos los niveles una cultura de empresa fuerte y sólida y crear sentimiento de pertenencia de los empleados hacia la organización.

Según Alejandro Formanchuk, el enfoque debe estar en la cultura de las organizaciones como punto referente de innovación en las comunicaciones internas y pone énfasis en las tecnologías 2.0 como un modelo que desafía a los modelos clásicos de participación. Sostiene que un plan de comunicación interna no debe estar centrado en potenciar la capacidad de difusión de un mensaje o mensajes determinados sino más bien en maximizar la interacción de los miembros de una empresa. Tiene que haber una construcción y colaboración colectivas, aceptando que las buenas ideas pueden venir desde cualquier área o integrante de la organización, y que el beneficio que se obtiene es el de potenciar la inteligencia grupal. “Pasar de la plataforma de difusión a la construcción de una plaza pública que incentive los diálogos descentralizados, multidimensionales, multijerárquicos y libres” (Formanchuk, Alejandro. 2010, pág. 16).

5.7. Públicos

Un público es “cualquier grupo de personas o empresas que puedan afectar el funcionamiento de una compañía” (Capriotti, 2010, pág. 19). Este autor agrega que, en el proceso de un análisis comunicativo global, es fundamental reconocer y diferenciar los públicos de una empresa o institución, y luego caracterizarlos y describirlos para después jerarquizarlos. Afirma que, para conocer la imagen corporativa, son los públicos los primeros en darnos la información clave, respondiendo preguntas tales como qué piensan de la compañía, qué opinión tienen de la misma o de algún aspecto en particular de ésta. Entre los públicos principales o “claves” se ubica a los empleados de la institución. Esto quiere decir que es un público cuyo impacto es muy importante para el éxito o fracaso de una organización. (Capriotti, 2010).

5.8. Público Interno

Se conoce como Público Interno a los recursos humanos de una empresa u organización, y son éstos los principales destinatarios de las CI. Pero no se puede dejar de tener en cuenta como parte del público interno a los trabajadores tercerizados, a las familias de los empleados, a los accionistas y proveedores, los cuales forman parte del público interno, aunque sea de forma indirecta. Éstos se nutren también de comunicaciones externas y participan de otras esferas sociales. En otras palabras, el público interno son aquellas personas que se encuentran vinculadas a la organización, y que la constituyen como componentes individuales. Sin embargo, las organizaciones no deben estar ajenas a lo que se comunica externamente a sus agentes, porque, en definitiva, el público interno también es externo. De esto surge una necesidad elemental, que es establecer una comunicación coherente para ambos sentidos, con el fin de reflejar una imagen sólida en ambos públicos.

Una buena política de C.I. debe ser comprendida como una comunicación de dos vías, por un lado, la que es impartida por la compañía y la cual implica una codificación, es decir, definir qué se comunicará, cómo y con qué fin.

Por otro lado, ya que dichos mensajes son transmitidos a un destinatario que los decodifica e interpreta, se espera que éste elabore una respuesta o el “*feedback*”. Éste es el resultado de una comunicación exitosa. De esta manera se puede conocer las necesidades de los empleados y así buscar satisfacerlas y cumplir los objetivos planteados. La clave es la comprensión del mensaje transmitido, y la única manera de conocer si esto sucedió, es mediante la respuesta del público destinatario. (Brandolini y González Frígoli, 2009).

5.9. Clasificación de las Comunicaciones Internas

- a. Comunicación formal: es la que aborda principalmente temas laborales. Es planificada, sistemática y delineada por la empresa. Por lo general, utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instituidos.
- b. Comunicación informal: es una forma de comunicación en la que se abordan temas laborales pero que no circula en canales oficiales. Ésta tiene la ventaja de circular más velozmente que la formal.
- c. Descendente: desde las áreas directivas de la empresa hacia los niveles jerárquicos más bajos. Persigue el objetivo de que todo el personal conozca y entienda los objetivos y metas de la organización.
- d. Ascendente: los empleados tienen la posibilidad de expresar sus opiniones acerca del trabajo que realizan y las condiciones en las que lo hacen, o sobre sus responsables. Esto sirve para mejorar las acciones, y lograr el objetivo de que todos se sientan protagonistas de la actividad de los fines de la corporación. (Brandolini y González Frígoli, 2009)

5.10. Creación de un Plan Estratégico de Comunicación Interna

Para realizar un plan estratégico de Comunicación Interna, uno de los primeros pasos es el de la investigación y el análisis de la situación comunicativa en la organización. A partir de esta instancia, una vez que se hayan detectado las deficiencias comunicativas, se deberá planificar una estrategia de comunicación.

Son cinco los pasos o instancias que debe contener un Plan Estratégico de C.I.: el pre-diagnóstico, el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y el seguimiento del mismo.

La primera etapa mencionada es el primer acercamiento a la organización a través de un referente o contacto que sirva al proceso de auditoría de la gestión comunicacional empleada en la empresa.

La etapa del diagnóstico es en la cual se develan las falencias y o aciertos que presenta la C.I. de la institución. Este diagnóstico surge a partir del uso de un instrumento de medición como ser encuestas de clima laboral, entre otros.

La tercera etapa es la de planificación, la cual consiste en diseñar una estrategia de C.I. a partir de los resultados obtenidos de las instancias anteriores. Se definen los objetivos a alcanzar y se traza un plan estratégico para lograrlo, con el fin de satisfacer las necesidades relevadas en el diagnóstico.

En la instancia de la ejecución se llevan a cabo las acciones diseñadas en la etapa anterior, las del plan estratégico.

En la etapa de seguimiento se procede a evaluar los resultados del plan diseñado, a través de mediciones que permitan analizar cómo evolucionan las acciones implementadas.

Antes de poner en marcha cualquiera de las herramientas de medición que se elijan para obtener el diagnóstico, se debe tener en cuenta que existen indicadores de una comunicación ineficiente, los cuales sirven para conocer la situación laboral del público interno y de la comunicación, como la información que circula en el ambiente organizacional. Por lo general estos síntomas se conocen a través del rumor, en un ambiente laboral tenso o la baja productividad, el estrés o mal humor de los empleados. (Brandolini y González Frígoli, 2009).

En un área o sector de la empresa puede ocurrir que el personal se encuentre dividido y que no se comparta correctamente la información sobre

cómo llevar a cabo el trabajo, o un desconocimiento de los objetivos que deba llevar a cabo determinada área, pueden aparecer errores en los procedimientos pautados, desconocimiento de las tareas que realizan el resto de los sectores de la organización. También puede suceder que haya trabajo acumulado, o que el personal desconozca los objetivos que debe alcanzar con su labor, o que no sepan si están haciendo bien su labor o no, o, incluso, que los empleados se enteren de las novedades por medio de la comunicación externa o por comentarios ajenos a la empresa. Éstos son síntomas que pueden detectarse antes de llevar a cabo cualquier plan estratégico, y que denotan que una C.I. ineficiente tiene consecuencias sumamente negativas para la empresa u organización.

i. **Instancia de Pre-Diagnóstico**

Esta etapa, como ya se mencionó anteriormente, consiste en realizar un acercamiento o reconocimiento de la empresa. Para esto es necesario relevar la siguiente información:

- Origen de la empresa o institución.
- Misión, Visión y Valores de la organización.
- Servicio que ofrece
- Clientes o potenciales clientes.
- Estructura organizacional (cómo está compuesto el organigrama).
- Cantidad de empleados y distribución geográfica.
- Características demográficas del personal y sus perfiles profesionales.
- Cómo se compone el área responsable de comunicación interna (CI).
- Cuán desarrollado está el sistema de comunicación interna y cómo está funcionando.
- ¿Qué canales están activos y a qué públicos apuntan?

- ¿Quiénes tienen acceso a ellos?
- ¿Qué acciones de comunicación han implementado y qué resultados obtuvieron?
- ¿Dónde se detectan necesidades de apoyo en comunicaciones?
- ¿Han recibido capacitación en comunicaciones?
- ¿Desarrollan habitualmente una encuesta de clima?

Con respecto al público interno, se debe conocer o averiguar:

- Qué tipos de actividades realizan habitualmente (vinculadas con el perfil profesional, qué tipo de contacto tienen con el público y sus compañeros de trabajo, herramientas de comunicación que usan habitualmente y la información que puede llegar a interesarles.
- Si realizan actividades recreativas desde la organización.

ii. Etapa de Diagnóstico

El diagnóstico de las C.I. parte de investigar y reconocer las necesidades insatisfechas del público interno. Así mismo permite detectar las fortalezas y debilidades de la organización en su gestión de comunicación. Ofrece un panorama general de la situación de comunicación. En esta instancia se mide y evalúa, a través de diferentes herramientas que pueden ser cuantitativas y/o cualitativas, cómo es la situación comunicativa en un momento determinado.

A través de los resultados obtenidos del diagnóstico, es que se pueden establecer las acciones precisas que respondan a determinada situación que luego será abordada en el plan estratégico de C.I.

Un diagnóstico es el reconocimiento de una situación, seguido de su definición. En el caso de las Comunicaciones Internas tiene el propósito de detectar las necesidades que se presenten dentro de la organización. Para llegar

a conocer dichas necesidades y falencias de comunicación interna es necesario realizar una diferenciación e identificación de los públicos, estableciendo su perfil (edad, profesión, rango, función, nivel de comunicación, etc.). De esta manera se reconoce el funcionamiento de los procedimientos implementados hasta determinado momento y su configuración. Se deja establecido un análisis FODA, el cual será evaluado en el momento de la planificación estratégica.

A partir de esta instancia se puede llegar a definir qué mensajes son prioritarios para transmitir, cuáles son las urgencias y cuándo pueden darse a conocer. Una vez que se conoce la opinión de los públicos internos acerca de cómo es la comunicación y qué es lo que se espera de ella, como también las expectativas que tienen acerca de la organización. Esta información también sirve a la gestión de la compañía, para comunicar los objetivos y relevar las opiniones de los integrantes.

La información relevada mediante el diagnóstico puede variar según la herramienta que se decida aplicar, y pueden surgir diferentes tipos de diagnóstico, de mayor o menor amplitud. Éstos los dividen en dos categorías: amplios y específicos, dentro de los cuales se distinguen dos tipos:

- Amplios:
 - a- Investigación de clima interno: en éste se evalúa las percepciones y sentimientos de los integrantes de la empresa, lo que permite construir la imagen que tienen de la empresa o bien el “humor de la compañía”.
 - b- Auditoría de comunicación interna: ésta sirve para conocer la efectividad de los mensajes emitidos y su adecuación, o no, dentro del plan estratégico de comunicación.

- Específicos:
 - a- *Awareness*: el alcance de este tipo de diagnóstico es menor. Es un relevamiento acerca del canal a utilizar.
 - b- *Readership*: éste es un diagnóstico de lectura. Releva el interés del público sobre los temas presentados dentro de los canales de C.I. que hayan sido implementados.

En este sentido, tanto la investigación del clima como la auditoría de comunicación interna relevan un diagnóstico de la situación general. Dicho resultado puede ser el punto de partida para la planificación estratégica de la comunicación, teniendo en cuenta las falencias y aspectos a favor que presente la C.I. de la organización. Por otra parte, tanto la *awareness* como la *readership* ofrecen una visión puntual que puede servir para la elección de un canal como de alguna de las estrategias de comunicación.

5.11. Herramientas de Comunicación Interna

Con el fin de operativizar las estrategias comunicacionales, se crearon diversas herramientas de comunicación para ser aplicadas por las instituciones. Éstas pueden ser divididas en tres grupos, según el soporte que se utiliza para la difusión de cada una. (Apolo Buenaño, Murillo Bustillos y García Moreno, 2014).

- a. Soporte Multimedia: instrumentos que utilizan medios escritos, visuales o sonoros.
- b. Soporte Web: herramientas que se sirven de la tecnología para la optimización y efectividad de la difusión de información.
- c. Contacto directo: si bien el nombre lo dice, es necesario establecer enfoques nuevos y objetivos claros para este tipo de soporte.

A continuación se presentará, sintéticamente, las setenta herramientas de comunicación interna que estos autores enumeran con el fin de dar a conocer las posibles alternativas además del *Newsletter* y, a su vez, se mostrará las características del *Newsletter* que lo diferencian de los demás instrumentos de comunicación.

i. Soporte Multimedia

1. Notas informativas: son documentos que contienen noticias de la institución sobre eventos recientes o futuros.
2. Cartelera: medio de información pública y general, es accesible para todos los miembros de la organización y contiene anuncios de importancia para los mismos.
3. Briefing: documento escrito que debe contener toda la información de la organización para presentar, por ejemplo, al principio de un proyecto o diagnóstico comunicacional.
4. Buzón de sugerencias: creado para que los empleados o los visitantes puedan contribuir con sus opiniones.
5. Carta al personal: su ventaja radica en la inmediatez de su llegada y en el impacto que provoca en el receptor.
6. Carta directa: permite establecer una relación directa con los empleados, por lo general es utilizada en situaciones especiales como logros personales, etc.
7. Manual del empleado: esta herramienta contiene en forma detallada toda la información necesaria y de interés sobre la organización, para facilitar el cumplimiento y el conocimiento de las metas, la misión, visión, políticas institucionales, entre otras cosas de la misma relevancia.
8. Manual de funciones: se establecen de manera clara las funciones de cada sector, describiendo cómo éstas influyen en el funcionamiento general de la organización.

9. Memorando: es un documento formal, entregado de forma física (preferentemente) para comunicar sobre disposiciones u órdenes de los directivos.
10. Carpeta de bienvenida: es una guía entregada a los nuevos empleados con el fin darles a conocer todo lo necesario sobre la misma.
11. Dossier: es una colección de fotografías y noticias sobre la organización y sus actividades.
12. Publicación institucional: posee el diseño de una revista, donde se puede presentar información de los diferentes logros de las áreas de la institución.
13. Rotación de revistas: éstas contienen información de interés para los empleados o colaboradores, y su finalidad es la de incentivar la lectura con temas que refuercen sus conocimientos para el trabajo que desarrollan dentro de la institución.
14. Flashes informativos: impreso en una hoja. Debe ser de contenido corto, claro y conciso.
15. Folletos: contienen información relevante y las cualidades de las actividades que lleva a cabo la organización.
16. Revista o periódico interno: publicación que muestra la información general de la institución. Cabe destacar que este trabajo implica gran planificación y un alto costo.
17. Radio interna: es una herramienta antigua, pero con una buena planificación da buenos resultados.
18. Tablones de anuncios: soporte que permite transmitir un documento de información masiva a todo el público interno. Debe ser colocado de manera estratégica.
19. Matriz de seguimiento: utilizada para obtener una evaluación de las actividades que se han planteado, para estudiar el cumplimiento de los objetivos.
20. Reportes semanales de trabajo: sirven para mostrar las actividades llevadas a cabo durante la semana y poder llevar un control.

21. Informes rápidos de gestión: síntesis de las tareas desarrolladas por los diferentes sectores de la organización sobre los avances. Ofrece información importante de primera mano.
22. Hojas de registro de logros y actividades: herramienta útil cuando se necesita llevar un control sobre las acciones que se han logrado o su nivel de avance.
23. Informativos con LCD: es una forma muy sencilla de difundir los puntos más relevantes de la organización. Deben ser colocados estratégicamente.
24. Protectores de pantalla informativos: se muestra información relevante de manera agradable y simple, sin ser invasivo.
25. Notas de respuesta inmediata: se envía mensajes con carácter de urgencia vía mail. Se responde preguntas o sugerencias enviadas con un tiempo máximo de respuesta.
26. Infotrans o bandera electrónica: contiene letras en colores llamativos sobre un fondo negro, las cuales van pasando continuamente con la información que se haya seleccionado para dar a conocer.
27. Mesas corporativas: acrílico informativo con la marca de la organización. Pueden estar sobre los escritorios de los empleados que están en contacto con los clientes, principalmente.
28. Política de Comunicación: se establecen las relaciones de los empleados y las áreas que componen la empresa u organización, para aplicar las acciones de comunicación planteadas con el fin de conseguir los objetivos.

ii. Soporte Web

Estas herramientas se caracterizan por ofrecer a sus usuarios la posibilidad de tener un doble rol: el de ser protagonistas y público a la vez, de la información que circula por este medio.

29. Moxtra (www.moxtra.com): es un programa gratuito que se adapta a cualquier dispositivo. A través de éste se pueden hacer conferencias desde cualquier lugar con acceso a internet, realizar un taller, mostrar diapositivas, entre otras cosas.
30. Microblogging: busca la interacción de los miembros de la organización en tiempo real y de manera dinámica. Permite compartir pequeños documentos.
31. Gotomeeting (www.gotomeeting.com): software que permite mantener conferencias de manera sencilla y ahorrando en gastos. Es un medio audiovisual.
32. Wunderlist (www.wunderlist.com): aplicación para dispositivos móviles que permite agendar una lista de tareas al gusto del usuario.
33. Yammer (www.yammer.com): plataforma web que permite a los empleados
34. Basecamp (www.basecamp.com): permite intercambiar mensajes, chats, calendarios, creación de documentos en conjunto, e incluir niveles de privacidad., puede compartirse tanto con el público interno como con el externo.
35. WordPress (www.wordpress.com): si se desea crear una web pero no se cuenta con el dinero necesario, se puede utilizar esta para crear un sistema de manera sencilla y gratuita.
36. Edublog (www.edublogs.org): creado con fines educativos para reforzar el aprendizaje de profesores y alumnos, también puede ser utilizado por cualquier organización como herramienta didáctica de comunicación.
37. WebEx (www.webex.com): conferencias mediante presentaciones con voz y manejo de audiencia, se puede incluir videos.
38. JotForm (www.spanish.jotform.com): herramienta online que permite crear encuestas o formularios de una manera muy sencilla. Es muy útil para poder conocer y medir la opinión de la gente sobre la organización.

39. Google Analytics: sistema de medición creado por Google. Es gratuito y brinda información confiable para mejorar las estrategias web de la institución.
40. Chat interno: se lo puede colocar como una aplicación en el intranet que facilita la comunicación dentro de la organización.
41. Blog Departamental: en la intranet es importante dar espacio a cada departamento para comentar avances y logros, además de objetivos y conocer en qué momento de la estrategia se encuentran.
42. E-Book: publicación de documentos, pueden ser diseñados para publicarse digitalmente además de impresos.
43. Newsletter: “es una potente herramienta para gestionar listas de distribución de mailing, su administración es sencilla y permite segmentar los envíos y planificarlos” (Apolo Buenaño, Murillo Bustillos y García Moreno, 2014, pág. 75). Para efectivizar aún más esta herramienta, es necesario determinar adecuadamente las listas de mails para su distribución. También es necesario realizar una estrategia para la captación verificada de mails de los empleados que vayan a recibir el *Newsletter*, para lo que se podría designar a un encargado de administración de la base de datos, lo que ordenaría mucho el trabajo y el contacto con el trabajador.
44. Sala de prensa virtual: espacio dentro del mismo sitio web institucional, donde se pueda subir información, relevante para medios de comunicación y noticias estructuradas para ser publicadas.
45. Foro: es una aplicación que permite el intercambio de opiniones.

iii. Contacto Directo

46. Encuesta a los colaboradores: herramienta fundamental de investigación para el desarrollo de la institución. Permite conocer de manera rápida información importante y de primera mano para la toma de decisiones.
47. Retiros: espacio fuera de la oficina para fomentar el diálogo en confianza y la participación de los empleados. Puede mejorar el clima laboral de las instituciones cuando se crea este tipo de ambientes de interacción.

48. Reuniones: diagramadas adecuadamente para transmitir información de interés y poder discutir temas que competen a la organización y, así, poder resolverlos.
49. Reuniones de ciclo: sirven para reforzar las estrategias o medir los resultados. Son llamadas por la gerencia o presidencia y es preferible realizarlas fuera de la institución cada dos o tres meses.
50. Comunicaciones informales: este tipo de conversaciones se dan naturalmente en las empresas. La verdadera estrategia es aprovecharlas para conocer las opiniones.
51. Reuniones individuales: son muy importantes para crear confianza y generar un acercamiento entre las jefaturas y los empleados o colaboradores. Se debe dar una conversación libre e informal.
52. Círculos de Calidad: se trata de reunir un grupo de empleados de diferentes sectores para hablar sobre los logros y los estancamientos de la organización.
53. Seminario: es fundamental formar a los colaboradores técnica y académicamente, brindando un estudio profundo de determinadas materias y fomentando la interactividad entre los participantes.
54. Capacitaciones: mecanismo que fortalece los conocimientos de los empleados y les ofrece nuevas oportunidades afianzando la confianza en la organización.
55. Workshops: mantienen a los colaboradores involucrados con el desarrollo de la institución, creando equipos didácticos de trabajo para lograr conclusiones efectivas.
56. Cambio de roles: con esta herramienta se puede mantener la empatía entre el personal, asumiendo el rol de la otra persona por un corto tiempo, con la finalidad de establecer un vínculo mucho más estrecho entre los empleados.
57. Debates: es un diálogo entre los colaboradores, que tiene la finalidad de conversar sobre algún tema empresarial en el que se establezca un plan de acción o se resuelva alguna situación.

58. Jornadas de trabajo: reuniones concebidas para impartir instrucciones e información específica en áreas de trabajo.
59. Sesión solemne: evento que se realiza una vez al año, generalmente por el aniversario de la organización. En éste se dan a conocer los logros y avances.
60. Paneles: se tratan temas de innovación, nuevas tecnologías, etc.
61. Jornadas de puertas abiertas: herramienta importante para invitar e integrar a las familias de los empleados o a clientes de importancia para la organización o empresa. Se muestra una cultura de empresa transparente.
62. Comidas de trabajo: ambiente distendido para establecer una relación con los miembros.
63. Focusgroup: es importante para conocer aspectos internos de una institución y arroja resultados importantes para la toma de decisiones.
64. Convenciones: reuniones entre empleados de diferentes sectores geográficos con interés en determinado tema. Permiten brindar capacitación objetiva.
65. Encuestas de desempeño y clima laboral: es fundamental para medir el desempeño de los empleados, pero también para conocer el nivel de satisfacción de éstos para con la empresa y sus lugares de trabajo.
66. Jornadas de despacho abierto: se generan para el envío de información abierta por parte de los empleados hacia los superiores.
67. Red de facilitadores: grupo de personas de diferentes áreas y niveles jerárquicos que se encargan de recopilar información, como ser problemas que aquejan a los empleados, que luego es remitida a los altos mandos para su evaluación.
68. Grupos multidisciplinarios de trabajo: consiste en fomentar el trabajo colectivo entre los empleados de las diferentes áreas de una institución.
69. Reuniones de seguimiento: se trata de realizar un control del desempeño en el desarrollo de determinado proceso dentro de la empresa. Se basa,

principalmente, en fijar metas para luego comparar datos de los procesos y hacer un seguimiento de los avances.

70. Realidad virtual: simulación sobre una realidad que se quiera implementar en la institución.

5.12. Características generales del *newsletter*

El *newsletter* es una publicación electrónica que se distribuye por correo electrónico en forma periódica (semanal, mensual o trimestralmente, etc).

En el ámbito organizacional, existe una gran variedad de *newsletters*, debido al propósito que los reviste. Las variables que intervienen son las demográficas, en función de la cantidad de personas destinatarias y, además, el *target*, la audiencia y el tipo de información que reúne y presenta.

Por lo general, el “*Newsletter* Institucional” desarrolla temas relacionados a la compañía, en los que se puede encontrar noticias sobre las actividades corporativas, información acerca de planes de desarrollo, y, aparte, puede contener secciones de entretenimiento y novedades. Puede ser utilizado para identificar a los empleados no sólo en su experiencia dentro de la empresa, sino también para difundir los diferentes perfiles que conforman el equipo de trabajo. También se usa para distribuir información personal de los empleados como cumpleaños, aniversarios, personajes o perfiles, etc. (Brandolini y Frígoli, 2009)

Su objetivo consiste en crear una identidad corporativa e informar a todos los colaboradores de la organización independientemente de su posición jerárquica. Para ello, abarca información de contenido social (actividades culturales, anuncios de personal, crónicas sobre empleados, etc.), información de la organización (económica, noticias financieras, de producción) y contenido relacionado con los empleados (relacionadas con el trabajo, proyectos de los distintos equipos, logros de las diferentes áreas, etc.)

A la hora de distribuir el *newsletter* se debe tener en cuenta las necesidades de comunicación del público y los medios para hacerla efectiva. Por ejemplo, si el empleado carece de computadora dentro de su entorno laboral se hará compleja la recepción del mismo. “A su vez, el uso de esta herramienta supone ciertas competencias por parte del empleado acerca del uso del *mail*. En este contexto, será necesario establecer una capacitación para su correcta implementación” (Brandolini y Frígoli, 2009, pág. 95)

Puntos para definir un *Newsletter*:

- Objetivos a alcanzar
- Identificación del público
- Periodicidad, distribución
- Definir el diseño, formato, páginas, papel, color.
- Designación de responsables:
 - **Redactor:** encargado de buscar información y escribir los artículos.
 - **Editor:** es quien realiza la adaptación de los artículos al estilo general de la publicación en función de la línea editorial que sea establecida.
 - **Director:** quien preside las reuniones de sumario, aprueba o propone temas para tratar dentro de la publicación.

5.13. Marco Referencial o Contextual

El Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda de Salta, se instauró el 10 de Diciembre del año 2015, junto con la última reelección del Gobernador, Dr. Juan Manuel Urtubey. El entonces Ministro de Ambiente y Producción Sustentable, Dr. Baltasar Saravia, pasó a encabezar el Ministerio que motiva la presente investigación. Como se mencionó anteriormente, diversos organismos, entidades autárquicas y descentralizadas, pasaron a formar parte de este Ministerio y se formaron otras nuevas, para comenzar a cumplir con todas las

competencias y roles que se le presentaban. Los cuáles se detallan a continuación:

- Compete al Ministro de Infraestructura, Tierra y Vivienda, asistir al Gobernador, en la elaboración y ejecución de las políticas para el crecimiento y el progreso y asistirlo en todo lo referido a los servicios públicos de jurisdicción provincial, transporte de pasajeros y carga y, en especial:
- Entender en la realización y actualización del catastro, del registro de la propiedad inmobiliaria privada y fiscal y en los demás derechos reales inmobiliarios.
- Entender en la preservación y control del patrimonio físico del Estado.
- Entender en el desarrollo de las tierras fiscales.
- Entender en la política de proveer a las necesidades de la prosperidad económica y las necesidades de las obras públicas de interés provincial y, de las obras públicas de interés municipal, a través de los Intendentes Municipales, que actuarán como agentes del Gobernador, en los términos de una Ley específica.
- Entender en las relaciones con los Municipios vinculadas a la descentralización de recursos, infraestructura y servicios.
- Entender en la elaboración y ejecución del plan único de obras públicas de la Provincia, implementando acuerdos con los restantes Ministros para los planes de construcciones escolares y hospitalarias.
- Entender en lo referido al sistema normativo de las obras públicas.
- Entender en la formulación de planes de obras públicas y de emprendimientos susceptibles de crear inmediatas fuentes de trabajo.
- Entender en las políticas de promoción y proveer sistemas para optimizar las soluciones habitacionales, contemplando además la infraestructura mínima para los sectores más carentes de la sociedad.
- Entender en las relaciones con las entidades autárquicas creadas por Ley Nacional 24.464 y por Leyes Provinciales 5.167 y 6.843.

- Entender en la planificación y ejecución de las obras necesarias para conservar y mejorar la capacidad instalada de la infraestructura educativa, cultural, deportiva y de salud, coordinando con los Ministros que correspondan, los pertinentes planes.
- Entender en las obras necesarias para el aprovechamiento de las cuencas y recursos hídricos.
- Entender en las políticas de servicios públicos provinciales, en especial, las de transporte de pasajeros y cargas, propendiendo a su mejora y facilitando el acceso al transporte para el sector productivo y la población en general.
- Entender en las relaciones del Poder Ejecutivo con los respectivos organismos reguladores de servicios públicos.

5.14. Carta de Servicios del Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda

“Fines, Misión, Visión y Catálogo de prestaciones o servicios dispensados. Organismos y Dependencias del Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda”.

De la carta de servicios del Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda, que se ofrece en la página oficial de Atención Ciudadana dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros del Gobierno de la Provincia de Salta, se puede obtener la información necesaria para conocer a grandes rasgos el funcionamiento del Ministerio en cuestión.

a. Fines:

Es competencia de este organismo diseñar y llevar adelante obras de infraestructura, tierra y vivienda que atiendan las necesidades de desarrollo urbano y rural en todo el territorio de la provincia. Así como lo concerniente a los servicios de transporte, carga, agua y saneamiento, a través de organismos estatales, empresas y entes autárquicos que lo comprenden.

b. Misión:

Asistir al gobierno de la Provincia de Salta en materia de obras públicas, infraestructura, vivienda, regularización dominial de la tierra, transporte, agua y saneamiento.

c. Visión:

Lograr una gestión transparente y eficaz de la obra pública, los servicios de transporte, agua y saneamiento en todo el territorio provincial, cumpliendo con estándares de calidad propios de una administración pública moderna, y haciendo hincapié en una política centrada en la mejora continua y en la gestión por resultados.

d. Catálogo de prestaciones o servicios dispensados:

El Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda brinda diversos servicios, a través de los organismos que lo conforman.

Organismos:

- **Privada**

Domicilio Físico: Centro Cívico Grand Bourg, block 1, piso 1, ala oeste.
Teléfono: 0054 – 387- 4324349 / 4324479.

- **Coordinación General**

Domicilio Físico: Centro Cívico Grand Bourg, block 1, piso 1, ala oeste.
Teléfono: 0054 – 387- 4324477/ 4324325.

- **Dirección General de Coordinación de Obras de Infraestructura Hídrica**

Domicilio Físico: Centro Cívico Grand Bourg, block 1, piso 1, ala oeste.
Teléfono: 0054 – 387- 4324386 / 4324169.

- **Dirección General de Contrataciones de Obra Pública**

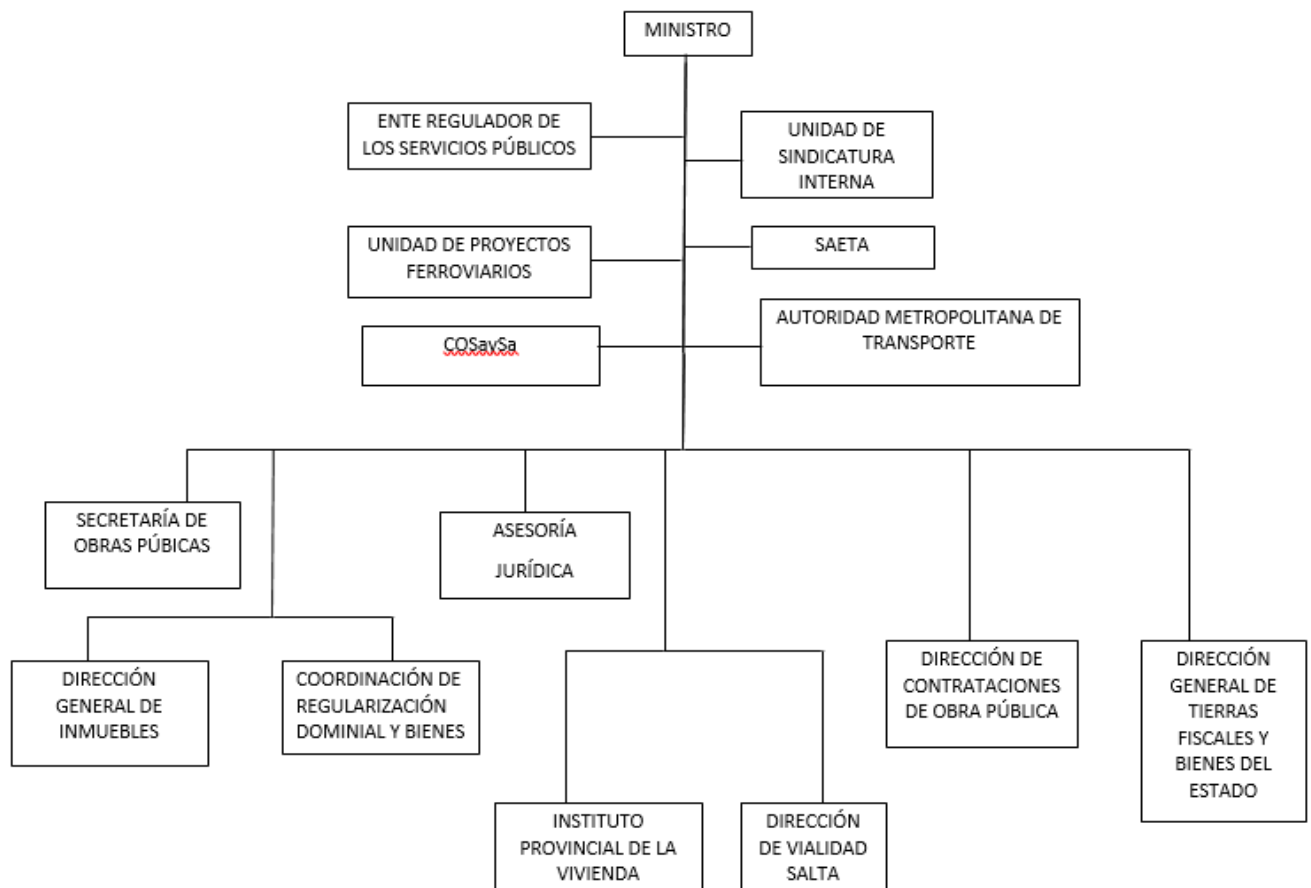
Domicilio Físico: Centro Cívico Grand Bourg, block 1, piso 1, ala oeste.
Teléfono: 0054 – 387- 4324471.

- **Coordinación Legal y Técnica**
Domicilio Físico: Centro Cívico Grand Bourg, block 1, piso 1, ala oeste.
Teléfono: 0054 – 387- 4324275.
- **Dirección General de Asistencia Jurídica**
Domicilio Físico: Centro Cívico Grand Bourg, block 1, piso 1, ala oeste.
Teléfono: 0054 – 387- 4324275.
- **Unidad de Sindicatura Interna**
Domicilio Físico: Centro Cívico Grand Bourg, block 1, piso 1, ala oeste.
Teléfono: 0054 – 387- 4324391.
- **Coordinación de Actuaciones**
Domicilio Físico: Centro Cívico Grand Bourg, block 1, piso 1, ala oeste.
Teléfono: 0054 – 387- 4324395.
- **Servicio Administrativo Financiero**
Domicilio Físico: Centro Cívico Grand Bourg, block 1, piso 1, ala oeste.
Teléfono: 0054 – 387- 4324111.
- **Dirección General de Inmuebles**
Domicilio Físico: Rivadavia N° 640.
Teléfono: 0054 – 387- 4214071.
- **Secretaría de Obras Públicas**
Domicilio Físico: Centro Cívico Grand Bourg, block 1, piso 1, ala oeste.
Teléfono: 4324244 / 4324384
- **Unidad de Coordinación y Ejecución de Proyectos Especiales (UCEPE):** con Carta de Servicios vigente aprobada por Resolución N° 421D/17.
Domicilio Físico: Santiago del Estero 2245, torre II, piso 5.
Teléfono: 0054 – 387 -4312055.

- **Dirección General de Coordinación de Regularización Dominial y Bienes**
Domicilio Físico: Santiago del Estero N° 2225, torre C, piso 2, oficina 16.
Teléfono: 0054 – 387 – 4220974.
- **Dirección General de Administración**
Domicilio Físico: Santiago del Estero N° 2225, planta baja, oficina 1.
Teléfono: 0054 – 387 – 4218008.
- **Dirección General de Tierras Fiscales y Bienes del Estado**
Domicilio Físico: Santiago del Estero N° 2225, piso 1, oficina 7.
Teléfono: 0054 – 387 – 4220974.
- **Dirección General Unidad de Regularización Dominial**
Domicilio Físico: Santiago del Estero N° 2225, piso 1, oficina 9.
Teléfono: 0054 – 387 – 4220974.
- **Unidad de Proyectos Ferroviarios**
Domicilio Físico: Santiago del Estero 2225, piso 4, block B, oficina 25.
Teléfono: 0054 – 387 – 4370043.
- **Instituto Provincial de la Vivienda (I.P.V.)**
Domicilio Físico: Belgrano 1349.
Teléfono: 0054- 387- 4325500
- **Autoridad Metropolitana de Transporte (A.M.T.)**
Domicilio: presidencia Santiago del Estero N° 2245, piso 4.
Teléfono: 0054 – 387- 4999901.
- **Dirección de Vialidad de la Provincia**
Domicilio: España 721.
Teléfono: 0054 – 387- 4310826
- **Compañía Salteña de Agua y Saneamiento S.A – CoSAySa (Aguas del Norte)**
Domicilio: España N° 887.

- **SAETA S.A.**
Domicilio: Carlos Pellegrini N° 897.
Teléfono: 0054 – 387- 961617.
- **Ente Regulador de los Servicios Públicos**
Domicilio: Bartolomé Mitre N° 1231.
Teléfono/fax: 0054 – 387 – 4213021

5.15. Organigrama General del Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda de Salta



Tanto la Unidad de Proyectos Ferroviarios como la Unidad de Coordinación y Ejecución de Proyectos Especiales (UCEPE), no figuran en el organigrama general porque son de menor escalafón, pero se encuentran contemplados en el Organigrama completo del Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda, en el Anexo “A” del presente trabajo.

5.16. Proyecto “Newsletter del Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda”

Lo que se muestra a continuación es el proyecto inicial con los lineamientos principales que se plantearon para la realización del *Newsletter* en el Ministerio desde el Departamento de Control de Gestión:

“El Obrador”

“Todos necesitamos que nos cuenten historias e historias para contar”

- Instrumento de comunicación interna los empleados del M.I.T. yV.
- Vehículo para profundizar la interacción transversal y el sentido de pertenencia al ministerio y a la administración pública.
- Que el empleado entienda que es parte de un engranaje superior que tiene como objetivo mejorar la vida de la gente, pero que, a su vez, sienta que tiene un espacio de escucha y de interpretación de sus necesidades laborales más directo y contenido.

Propuesta

- Canal: mail
- Concepto: un ministerio más cercano, humano y creíble.
- Periodicidad: mensual
- Diseño: plantilla predeterminada, con intervención con logos del ministerio y sus dependencias. Textos cortos. Muchas fotos. Se puede incluir videos también.
- Lenguaje: coloquial, no técnico.
- Responsables del proyecto: Constanza Longarte. Identificar un responsable en cada organismo. Puede ser el referente de prensa, relaciones institucionales o calidad.

- Contenido:
 - Política de Calidad del Ministerio.
 - Datos de planes y obras de infraestructura, tierra, vivienda y transporte.
 - Difusión de lineamientos, logros, decisiones administrativas, cambios intraministeriales, opciones de capacitación, nuevas incorporaciones y beneficios para los empleados.
 - Información personal de empleados como cumpleaños, casamientos, premios, mudanzas, etc.
 - Reconocimiento: sección que cuente la historia breve de algún empleado, ya sea por su perfil o por actividades extralaborales que resulten interesantes.
 - Concursos y premios
 - Clasificados: espacio donde los empleados pueden publicitar bienes o servicios.
 - Difusión de campañas solidarias y de RSE impulsadas institucionalmente y personalmente por los empleados o por instituciones a las que ellos pertenezcan.
 - Entrevista: a funcionarios de rangos altos y medios. También a referentes de la ingeniería, arquitectura, cultura, patrimonio, administración, leyes, etc.
 - Cuenta de mail para sugerencias.
- Algunos modelos a seguir:
 - <https://www.canva.com/templates/newsletters/MACQgAubV9O-brown-minimalist-fashion-email-newsletter/>
 - <https://www.canva.com/templates/newsletters/MACmzzabBgI-yellow-and-white-real-estate-newsletter/>
 - www.canva.com/templates/newsletters/MACHf6ws1x8-black-and-white-modern-newsletter/
 - <https://www.canva.com/templates/newsletters/MACVQ1E-1IY-orange-minimalist-back-to-school-newsletter/>

6. **OBJETIVOS DE INVESTIGACION**

- **Objetivo general:** Determinar la efectividad de un Newsletter como herramienta de comunicación interna en el Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda de Salta.

- **Objetivos específicos:**
 - Conocer el alcance del uso de éste como herramienta de comunicación interna entre los miembros integrantes del Ministerio.
 - Sistematizar los resultados de la implementación de dicha herramienta y exponerlos.
 - Especificar la eficacia de la aplicación de la herramienta.

7. **SUPUESTOS DE INVESTIGACIÓN**

i. “La implementación del *Newsletter* como medio de comunicación interno entre los públicos del Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda, favorecería la circulación de los mensajes para fortalecer los procesos comunicacionales efectivos”.

La implementación del *Newsletter* implica la redacción, edición y difusión del mismo. El canal utilizado será el correo electrónico e intranet en el caso de quienes cuenten con éste. Esta acción debería suponer una mejora en la comunicación interna del Ministerio ya que, actualmente, no cuenta con ninguna herramienta que sirva para éste fin, englobando a todo el Ministerio, lo cual beneficiaría los procesos comunicativos internos de la organización, como primera acción, la cual debería cumplir su finalidad que sería la de integrar a todas las dependencias del Ministerio, manteniéndolos comunicados sobre todas las actividades relevantes del mismo, y comenzando a generar la

interacción entre todos sus integrantes y, de esta manera, el sentimiento de pertenencia y compromiso por parte de los mismos.

ii. El *Newsletter* sería el primer paso hacia la mejora de la comunicación interna del Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda, para un desarrollo óptimo y eficiente de la comunicación interna del mismo.

Ante la ausencia de una herramienta de comunicación interna, esta primera acción serviría para mejorar esta actividad y, de este modo, serviría a los fines de transmitir los mensajes deseados y cumplir con los objetivos planteados en el momento de lanzar el Newsletter en circulación, como ser el fortalecimiento de los procesos comunicativos internos, principalmente.

8. MARCO METODOLÓGICO

Este trabajo de investigación corresponde al paradigma interpretativo, llamado también paradigma cualitativo, fenomenológico, humanista o etnogáfico, porque se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social.

Se hará uso de técnicas estadísticas y hay un fuerte papel de la teoría en el diseño del estudio. Además, se obtiene confiabilidad en los resultados a partir de la intersubjetividad científica del estudio de caso en las ciencias sociales.

La presente investigación es de alcance descriptivo porque, como bien dice la palabra, consiste en describir una situación como lo es la ausencia de comunicación interna en el Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda de Salta, en detallar los sucesos y los contextos del mismo y la planificación de una estrategia de comunicación para el mismo. Se pretende, únicamente, recoger y medir datos para analizarlos.

Teniendo en cuenta los aportes de la autora Berta Cecilia González de Cruz, la investigación será:

- i. Según su finalidad básica, para el mejor conocimiento y comprensión del fenómeno que se estudia.
- ii. Según su alcance temporal seccional o sincrónica, ya que se realizará en un momento específico. La investigación tendrá lugar durante 5 meses, habiendo comenzado en noviembre del año 2018 al mes de marzo de 2019.
- iii. Según su profundidad exploratoria, se elaborará para obtener un primer conocimiento de campo.
- iv. Según su amplitud será microsociológica, se estudia una determinada muestra de un Ministerio del Gobierno de la Provincia de Salta.

- v. Según sus fuentes será secundaria, ya que opera con datos recogidos de investigaciones anteriores, y primaria, por contar con la información obtenida de encuestas realizadas a los integrantes del Ministerio y la entrevista realizada a la creadora del *Newsletter*.
- vi. Según su carácter será cualitativa, ya que se aplicarán técnicas de recolección de datos como ser la observación, encuestas y entrevista, y se procederá a la deducción en el diseño y la inducción en el análisis, a la operacionalización de conceptos teóricos en términos de variables, dimensiones, e indicadores y sus categorías.
- vii. Según el marco o contexto, la investigación será sobre el terreno o “de campo”, ya que se observará el fenómeno desde el lugar. (González de la Cruz, 2008)

Como bien lo define Pedro Luis López, la población es “el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación” (López, 2004, pág. 69). Esto quiere decir que la población de la presente investigación está constituida por todos los integrantes del Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda.

La muestra, considerada como un subconjunto de la población, o parte del mismo, constituye una parte representativa de la población.

La unidad de análisis será conformada por todos aquellos que reciban el *Newsletter*, el cuál será distribuido por correo electrónico y por intranet a todos los integrantes del Ministerio.

El método utilizado para seleccionar el tamaño de la muestra es mediante la siguiente fórmula:

$$m = \frac{N}{(N - 1) * K^2 + 1}$$

Donde:

- m = muestra
- N = población o universo
- K = margen de error (puede ser 10%, 5%, 2% de la población) para la fórmula, el porcentaje a usar debe ser expresado en decimales.

El hecho de que una muestra sea grande no necesariamente hace que cumpla con el requisito de representatividad, ya que esta cualidad depende de muchos factores y no solamente del tamaño. También influyen en el diseño del muestreo, de la manera en que se seleccionen los componentes de la muestra, entre otros.

En la presente investigación la muestra fue determinada mediante la fórmula presentada anteriormente, la cual se procederá a aplicar con las cifras reales del Ministerio, con el fin de obtener una muestra lo más representativa posible, en el capítulo 11.1 del presente trabajo.

Las técnicas de recolección de datos que se utilizarán en esta investigación, fueron seleccionadas con el objeto de obtener toda la información necesaria y en relación directa con los objetos de estudio y con los objetivos planteados. Las técnicas constituyen un “conjunto de reglas y operaciones concretas para el manejo de los instrumentos”(Emanuelli, Egidos, 2012, pág.12), posibilitando la implementación de los métodos de investigación.

Las técnicas elegidas son las siguientes:

- Observación cualitativa: no se limita al sentido de la vista, sino a todos los sentidos, “implica adentrarnos en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos e interacciones”. (Sampieri, 2009, pág. 399)

- Entrevista cualitativa semiestructurada: una entrevista consiste en una conversación e intercambio de información entre dos o más personas, siendo una el entrevistador. Una entrevista semiestructurada está basada en una guía de preguntas en la que el entrevistador tiene la libertad de introducir otras adicionales para “precisar conceptos y obtener mayor información” (Sampieri, 2009, pág. 403)
- Encuesta: es una técnica de carácter mayormente cuantitativo a través de la cual se puede recolectar información de la muestra, de manera estructurada. “Es un instrumento de captura de la información estructurado, es útil para describir algo y para contrastar hipótesis o modelos” (Alvira Martín, 2011, pág. 14) Implica la creación de un cuestionario o lista de preguntas simples y claras, para obtener la información requerida. Las encuestas utilizadas en la presente investigación contienen preguntas cerradas y con opciones, en su gran mayoría, y preguntas abiertas para obtener mayor claridad en algunas respuestas. La participación de las mismas será totalmente voluntaria y anónima. A continuación se adjunta un modelo de la misma:

i. **Modelo de Encuesta:**

1. **Sexo:** FEMENINO – MASCULINO – OTR@
2. **Edad:**
3. **Sector al que pertenece:**
4. **¿Recibió el Newsletter en su casilla de correo?** SI - NO
5. **¿Lo leyó?** SI – NO
6. **¿Cómo se enteraba antes de las novedades del Ministerio?**
 - o Por reuniones que organizan los superiores
 - o Por comentarios de sus compañeros
 - o Por comunicaciones de RRHH
 - o Por comentarios de integrantes de otros sectores

- ☐ Por conocidos que trabajan en otros Ministerios
 - ☐ De otra manera:
- 7. ¿Qué canal de comunicación utiliza más?**
- ☐ Mail
 - ☐ Intranet
 - ☐ Reuniones
 - ☐ Teléfono
 - ☐ Otro:
- 8. ¿Le interesa recibir información acerca de las acciones que se realizan en todas las dependencias del Ministerio? SI – NO**
- 9. ¿Considera que estar al tanto de lo que se realiza en las otras dependencias es beneficioso para el correcto funcionamiento del Ministerio? SI – NO.**
- 10. ¿Por qué?**
- 11. ¿Considera que el *Newsletter* es una herramienta útil para mantener comunicados a los integrantes del Ministerio sobre las novedades del mismo? SI – NO.**
- 12. ¿Le parece que el contenido del “*Newsletter* ”es abarcativo y completo? SI – NO**
- 13. ¿Le gustaría agregar o quitar algún contenido? SI – NO**
- 14. ¿Qué es lo que modificaría?**

9. ALCANCES Y LIMITACIONES

Con el presente trabajo de investigación se pretende analizar si el *Newsletter* como herramienta de comunicación interna resulta efectiva. Para ello se llevará a cabo una primera edición y luego se medirá su efectividad mediante encuestas que se realizarán después de su difusión. Debido a la falta de tiempo, no se podrá realizar un diagnóstico planificado de clima laboral previo, lo cual fue dispuesto por la Jefa del Programa de la Oficina de Control de Gestión, Constanza Longarte, de quien surge la idea de implementar dicha herramienta. Por esta razón se recurrirá a la información recogida informalmente y de la simple observación que se lleva a cabo por el hecho de trabajar en el establecimiento en cuestión.

Resultará relativamente más sencillo acceder a la información por ser integrante de la Institución y por encontrarse cumpliendo funciones dentro de la misma. Es por pertenecer al público interno que, además de poder elaborar opiniones como tal, se puede observar de cerca el fenómeno de estudio y obtener información rápidamente. Este aspecto también producirá un gran beneficio al momento de realizar las encuestas a los empleados de los organismos.

Con la preparación y elaboración del presente trabajo se buscará satisfacer la necesidad de una política de comunicación interna, pero ante la gran cantidad de trabajadores que contiene el Ministerio y las numerosas actividades que en él se desarrollan, resulta difícil lograr reuniones, la concordancia de ideas como también el pleno cumplimiento de las tareas asignadas.

10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	SEMANAS																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Recolección de información para armado del Newsletter																	
Redacción del Newsletter																	
Difusión																	
Recolección de datos mediante encuestas																	
Codificación y Tabulación																	
Análisis e Interpretación																	
Redacción preliminar																	
Presentación y Defensa																	

11. TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo consiste en el desarrollo de todo lo propuesto y planificado anteriormente, es decir, la puesta en escena del “*Newsletter* en el Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda de la Provincia de Salta”. Para esto se siguió una serie de pasos que serán descriptos lo más precisamente posible en lo que queda del presente trabajo de investigación.

11.1. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO

Se entiende que la población es el universo total de nuestro objeto de estudio, es decir, todas las personas que puedan ser objeto de estudio para esta investigación, por lo tanto, se definirá como población de estudio a todos los integrantes del Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda de Salta.

El Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda está organizado de la siguiente manera:

- Cabecera: incluye al Ministro, Coordinación General, Secretarías Privadas, Coordinación Legal y Técnica, Dirección General de Asistencia Jurídica, Dirección General de Contrataciones de Obra Pública y Área de Prensa e Informática. Compuesta en total por 14 (catorce) personas.
- Unidad de Sindicatura Interna: conformada por 3 (tres) personas.
- Coordinación de Actuaciones: compuesta por 9 (nueve) personas
- Servicio Administrativo Financiero: conformada por 14 (catorce) personas.
- Secretaría de Obras Públicas: comprendida por el Secretario de Obras Públicas, Coordinación General de Obras Públicas, Dirección de Edificios Públicos y Casco Histórico, Dirección de Obras de Salud, Dirección de Obras de Educación, Dirección de Obras Municipales, Dirección de Infraestructura Social y Productiva, Dirección de Inspección de Obras y Promoción, Dirección General de Coordinación de Obras de Infraestructura Hídrica, Dirección General de Coordinación del Agua,

- Unidad de Coordinación y Ejecución de Proyectos Especiales (UCEPE).
Unidad de Proyectos Ferroviarios. Compuesta por 177 (ciento setenta y siete) personas.
- Dirección General de Inmuebles: compuesta por 115 (ciento quince) personas.
 - Dirección General de Coordinación y Regularización Dominial y Bienes: constituida por Dirección General de Tierras Fiscales y Bienes del Estado, Dirección General de Administración, Dirección General Unidad de Regularización Dominial. Compuesta por 74 (setenta y cuatro) personas.
 - Instituto Provincial de la Vivienda: Compuesta por 223 (doscientas veintitrés) personas.
 - Autoridad Metropolitana de Transporte (AMT): compuesta por 85 personas.
 - Dirección de Vialidad Salta: compuesta por 63 personas.
 - Compañía Salteña de Agua y Saneamiento S.A. (CoSAySa): Compuesta por 453 empleados.
 - SAETA S.A.: conformada por 74 (setenta y cuatro) personas.
 - Ente Regulador de los Servicios Públicos: constituido por 102 (ciento dos) personas.

Esto suma un total de 1406 (mil cuatrocientos seis) empleados en total, los cuáles constituyen nuestra población de estudio. A partir de la fórmula estadístico-matemática demostrada en el capítulo 8 del presente trabajo, se determinó el tamaño mínimo necesario de la muestra respecto al total de la población.

Los criterios definidos para calcular el tamaño de la muestra fueron:

- Nivel de confianza: 0.95
- Error tolerable máximo: 10%

- Parámetro a estimar: proporción de empleados que resulte representativa para encuestar luego de haber distribuido el *newsletter*.

La muestra obtenida y considerada representativa, teniendo en cuenta el nivel de confianza y el margen de error, la proporción de individuos que lanza la fórmula aplicada al caso de estudio corresponde a 140 (ciento cuarenta) empleados, que constituye el 10% de la población.

11.2. PRESENTACIÓN DE LA PRIMERA EDICIÓN DEL NEWSLETTER

Una vez elegida la herramienta y definido el equipo de trabajo dentro del Ministerio, se convocó a un representante de cada organismo, de las secciones competentes como ser el Área de Prensa, Control de Gestión y/o Calidad, para participar de una reunión con el fin de organizar y plantear los conceptos generales del *Newsletter* y determinar la forma de trabajo. En ésta se definió que se enviaría mensualmente la información que cada área considerara relevante y necesaria de informar y publicar en esta herramienta. Además de actualizar la lista de mails en la base de datos y corroborar las fechas de nacimiento de todos los trabajadores, para la sección de cumpleaños del mes y para verificar la antigüedad de los mismos y edad actual.

De este modo se lanzaría al cabo de dos meses de trabajo, la primera edición del *Newsletter* del Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda de Salta en Febrero del año 2019 (la cual se muestra en la página siguiente). Una vez finalizada su producción, se creó una cuenta de correo electrónico de Hotmail o Outlook, cuyo usuario se denominó de la misma manera que el *newsletter*: elobrador@hotmail.com.ar. Así, todos recibirían el *newsletter* desde una cuenta creada solamente con este fin, a la cual podrían llegar a responder en caso de tener la voluntad.

EL OBRADOR

HISTORIAS QUE CONSTRUYEN

MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA, TIERRA Y VIVIENDA - FEBRERO 2019



UN ESPACIO CULTURAL DE LUJO PARA LOS SALTEÑOS

EN LA VIEJA USINA DE ESPAÑA Y JURAMENTO, SE CONSTRUYE EL NUEVO EDIFICIO QUE ENRIQUECERÁ LA VIDA ARTÍSTICA DE LA PROVINCIA

En pleno centro de la ciudad, avanza la obra de la Usina Cultural, un nuevo espacio que permitirá potenciar las actividades artísticas y cambiará para siempre la fisonomía y la historia cultural de Salta.

El predio contará con áreas para exposiciones, espacios para talleres, una sala mayor para 358 personas, anfiteatro al aire libre y salón de usos múltiples.

Además, incluirá una plaza seca con una pantalla de grandes dimensiones que transmitirá en directo los espectáculos de la sala principal y proyectará películas.

El proyecto, que conserva el valor arquitectónico de la vieja usina, ubicada en España y Juramento, fue realizado por la Copaups y es ejecutado por la Dirección de Casco Histórico de la Secretaría de Obras Públicas.

La obra estará lista a mediados de año y representa una inversión superior a 60 millones de pesos con fondos del Plan Bicentenario.

TIEMPO LIBRE

EL SEÑOR DE LOS BONSAIS

Lucas Sacchetti, director de Tierras Fiscales y Bienes del Estado, cultiva árboles en maceta bajo la técnica asiática milenaria.

Su pasión nació en la niñez, después de ver la exitosa saga Karate Kid, pero la perfeccionó en sus años universitarios.

"La clave es la paciencia. No se los puede apurar a gusto. Hay que considerar su ciclo de crecimiento para no estresarlos", cuenta el funcionario.

Palos borrachos, lapachos, olmos, granados y cerezos son algunas de las especies que cultiva con dedicación extrema.



01- Alberto Culasso, Ramiro Rubio,
02- Lucio Ayllon, Javier Verón
03- Raúl Coledani, Jorge Chacón
05- Ana Barrero
07- Pablo Guzman
08- Cecchetti, Lucas
09- Alejandro Catalano, Silvana Carrizo
10- Héctor Luccardi, Marcela Branderburg
11- Susana Lagoria
12- Manuel Herrando
18- Daniel Ciccardini, Ricardo Filsinger, Roberto
Rodríguez, Zeballos Fernando
20- Paola Molina
22- Federico Arce, Walter Chambe
23- Mariela Viltte
24- Juan Carlos Bernasconi
25- Saravia Sánchez Daniela, López Verónica,
Brizuela Juan
26- Pablo del Pin, Lorena Cánepa
27- Silvana Gómez Abdo, Claudio Riera
29- Marianela Crespo

CUMPLEAÑOS DE MARZO

TIRÓN DE OREJAS PARA...



Pase estudiantil: sin fecha límite para renovarlo

Quedó sin efecto el plazo dispuesto para realizar la solicitud, que vencía el 17 de marzo.

El propósito de la medida es facilitar el trámite a los estudiantes de todos los niveles y evitar demoras de atención en la oficina de Saeta.

La solicitud es condicionante para que puedan acceder al beneficio, que rige desde 2015.

Cada vez más organismos apuestan a la calidad

La Coordinación de Regularización Dominial y Bienes del Estado comenzó a implementar normas ISO 9001:2015, en el marco de su plan de calidad.

En una primera etapa, se certificarán dos procesos: la emisión de certificados de libre deuda y la emisión de boletas de pago.

Las ISO 9001 son un conjunto de normas sobre calidad establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO), que pueden aplicarse a cualquier organización, pública o privada.

Además, especifican la manera en que una organización opera sus estándares de calidad y niveles de prestación. La decisión de llevar a cabo este trabajo es estratégica porque apunta a fortalecer la eficiencia en los distintos procesos del organismo. Felicitamos al titular de la CRDBE, Fernando Martinis; a las representantes de calidad, María Antonia García y Lucía Antonella López, y a todos los empleados del organismo por apostar a mejorar los servicios para el ciudadano.



Para la primera edición del *newsletter* se consideró la obra más importante en el centro de la ciudad como lo es la de la Usina Cultural, que será inaugurada dentro de poco tiempo y cuyos datos figuran en dicha edición.

La nota en la sección “Tiempo Libre” se la realizó a un funcionario cuyo pasatiempo es el arte de los bonsáis y al cual le dedica mucho tiempo y entusiasmo. Lo rescatable de esta nota fue la predisposición del funcionario y el tinte humorístico y social que se obtuvo a través de la entrevista que se le realizó.

En la página posterior se colocaron los cumpleaños del siguiente mes (marzo) para que tengan en cuenta a quiénes felicitar con anticipación y debido a que la publicación del *newsletter* se realizó a mediados de febrero y no al principio como se había planeado en un principio.

Luego se tuvieron en cuenta dos noticias relevantes de la Coordinación de Regularización Dominial y Bienes y SAETA, que tratan temas de interés general, además de ser información que compete a los empleados,

11.3. RECOLECCIÓN DE DATOS

A partir de la observación se desprendieron datos valiosos como ser la indiferencia y desconocimiento de los empleados acerca de lo que se realiza en las otras dependencias del Ministerio al cual asisten a trabajar diariamente. Se observó que no todos conocen exactamente a qué se dedican en los otros organismos, debido a la distancia, a la falta de contacto y a la ausencia de información. Se descubre que no hay ninguna actividad de comunicación que englobe a todas las dependencias del Ministerio, ni acciones que promuevan un acercamiento.

Se conocen antecedentes del uso de herramientas de comunicación interna en algunos de los organismos, pero ninguna que conecte y comunique a la totalidad del Ministerio acerca de los logros y novedades que se considere necesario difundir.

Una vez difundido el *newsletter* se descubrió que les llamó la atención por la actitud de “sorpresa” con la que reaccionaban, pero de manera receptiva por parte de los integrantes de la mayoría de las dependencias, aparte de la predisposición a colaborar con la realización y difusión del mismo, principalmente desde una necesidad de comunicar los logros personales y grupales.

Por otra parte, para obtener información acerca de la efectividad del *Newsletter* en el Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda, se realizaron 140 encuestas repartidas al azar y de manera aleatoria. Para la realización de las encuestas se consideró la voluntad de responderlas y de colaborar. Las entidades como la Dirección de Vialidad Salta y la Compañía Salteña de Agua y Saneamiento (CoSaySa), antes conocida como Aguas del Norte, se mostraron más reacios a participar tanto de la producción del *newsletter* como a la recepción de las encuestas. Se notó una falta de sentido de pertenencia al Ministerio, por considerarse autárquicas e independientes. Son entidades que existen como tales hace mucho tiempo y que funcionan de manera autosuficiente, aunque deban responder a la autoridad superior del Ministro de Infraestructura, Tierra y Vivienda, en la actualidad.

Se denotó mayor entusiasmo para participar del proyecto del *newsletter* por parte de la Coordinación de Regularización Dominial, de la Secretaría de Obras Públicas en general, de SAETA y del Ente Regulador, cuyos representantes se mostraron ansiosos por enviar la información solicitada y no dudaron en realizar las tareas que les correspondían con el fin de lograr la exitosa publicación de esta producción.

Teniendo en cuenta que la muestra mínima seleccionada, considerada representativa, de nuestra población de estudio (la cual consiste en un total de 1406 empleados) es de 140 integrantes del Ministerio, se imprimieron 140 ejemplares de la encuesta presentada en el capítulo 8 de la presente investigación y se repartieron a los representantes seleccionados previamente para el armado del *newsletter*. Se les repartió las ideas generales de la encuesta y se les encargó especial responsabilidad a la hora de repartirlas y, en el momento de recogerlas, que se mantuviera el anonimato de los encuestados como principio básico y que se aseguraran de la predisposición de contestarlas.

Entrevista a Constanza Longarte (responsable del *newsletter*)

1. ¿Por qué surge la idea de crear un *Newsletter* en el Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda?

“La idea de crear un newsletter en el Ministerio surge porque no existía ningún mecanismo de comunicación, y es uno de los ministerios más grandes que tiene la Administración Pública Provincial que está conformada por entes que brindan distintos tipos de servicios como la Secretaría de Obras Públicas o Aguas del Norte, o el Ente Regulador de los Servicios Públicos, AMT y SAETA que se encargan del transporte. Entonces, siendo el objeto tan variado, estando las personas tan distribuidas geográficamente, era necesario un canal para comunicar y conectar a las personas y favorecer el sentido de pertenencia al organismo superior”.

2. ¿Por qué elegiste un newsletter como herramienta? ¿Qué ventajas tiene?

Elegí esta herramienta ya que permite mantener conectados a todos los empleados entre si y enterados de las novedades de la organización, como ser

beneficios e historias de otros empleados, afianzando el sentido de pertenecer a algo más grande pero que sos parte, ya que la misma es fundamental.

La ventaja que tiene esta herramienta es que llega a todos los empleados del ministerio en el mismo momento, a través de su casilla de correo electrónico, por whatsapp y por la intranet propia del organismo, como por ejemplo el IPV.

3. ¿En qué pasos consistió la realización del newsletter? ¿Cómo fue la difusión del mismo?

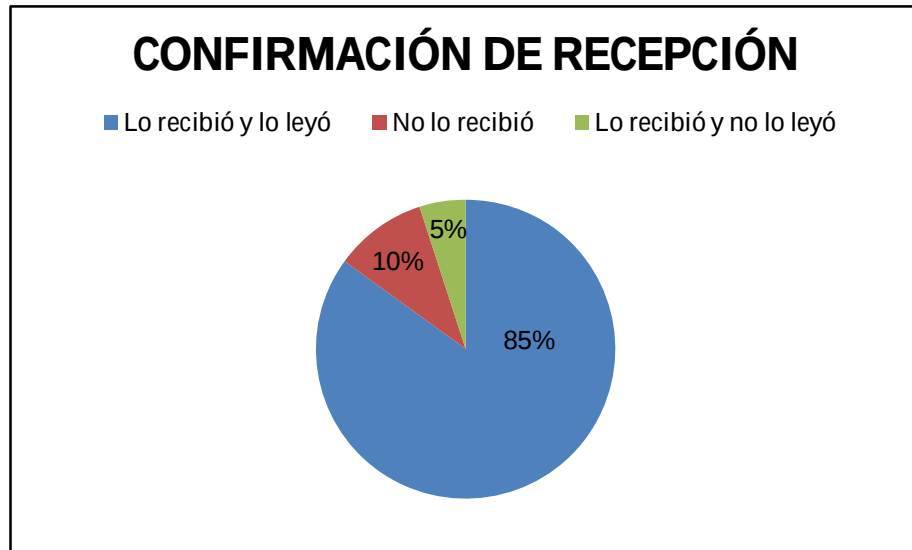
“Para hacer el newsletter primero tuvimos una reunión con todos los responsables de la comunicación de los distintos organismos que conforman el Ministerio, previo visto bueno del Ministro y de los Coordinadores, por supuesto, les contamos el proyecto. Después elegimos y diseño y empezamos a trabajar en la producción. Siempre en coordinación con estos responsables, creamos un grupo de whatsapp donde estamos todos conectados constantemente y les pedimos a ellos que nos manden historias personales, de empleados. Tenemos una sección que se llama “Tiempo Libre” donde destacamos algún hobby o algún emprendimiento, o el lado un poco más personal de algún empleado o funcionario del Ministerio. Entonces nos nutrimos de información que buscamos nosotros y que también nos brindan estos responsables de comunicación. Lo mismo sucedió con la sección de cumpleaños y cualquier acción que estén llevando adelante que beneficia a los empleados y también a la sociedad en general y a los ciudadanos.

4. ¿Qué repercusiones tuvo? ¿Qué opiniones recibió de él?

“Fue muy bien recibido por la gente, tuvo mucha repercusión, Sobre todo llegó al público lo que tiene que ver con las cuestiones personales de los entrevistados. Eso acerca más a las personas. Estamos perfeccionándolo, vamos a incluir más páginas y vamos a aceitar el mecanismo de la selección y producción de la información”.

12. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

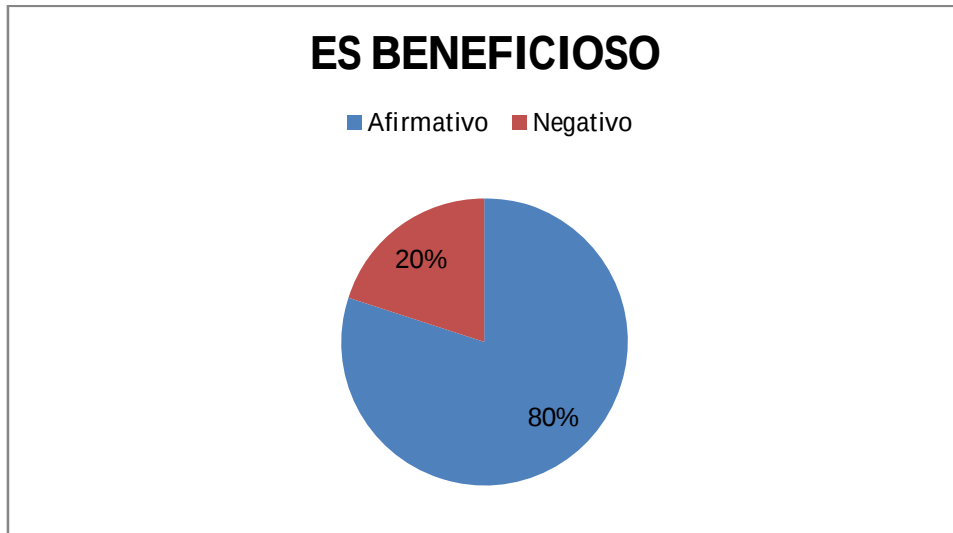
- o Con respecto a la efectividad de las casillas de correo electrónico como canal de difusión del newsletter a la confirmación de lectura



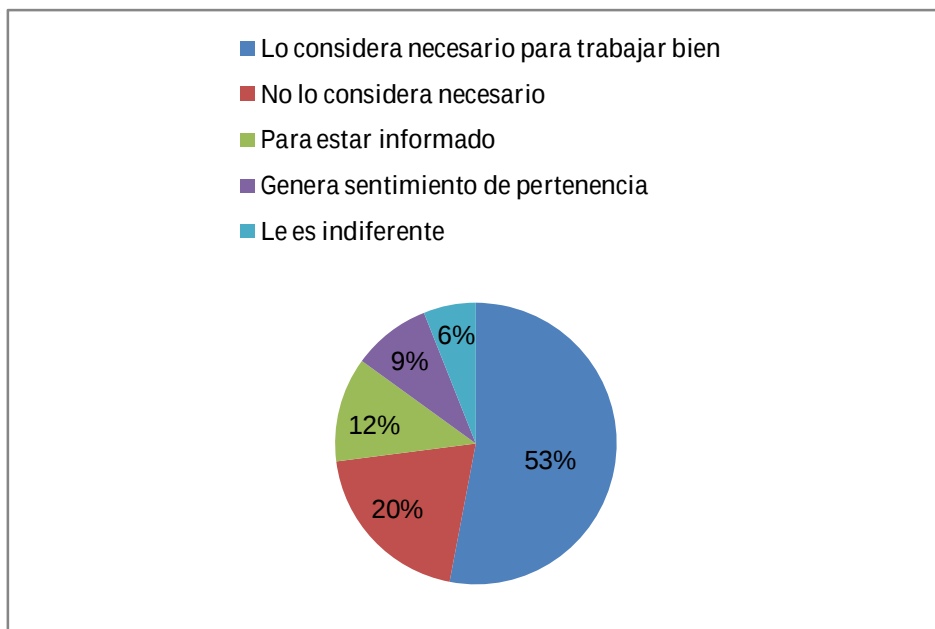
- o Con respecto al interés por recibir información de las otras dependencias



- o Con respecto al beneficio de estar informados sobre todas las dependencias del Ministerio consideran:

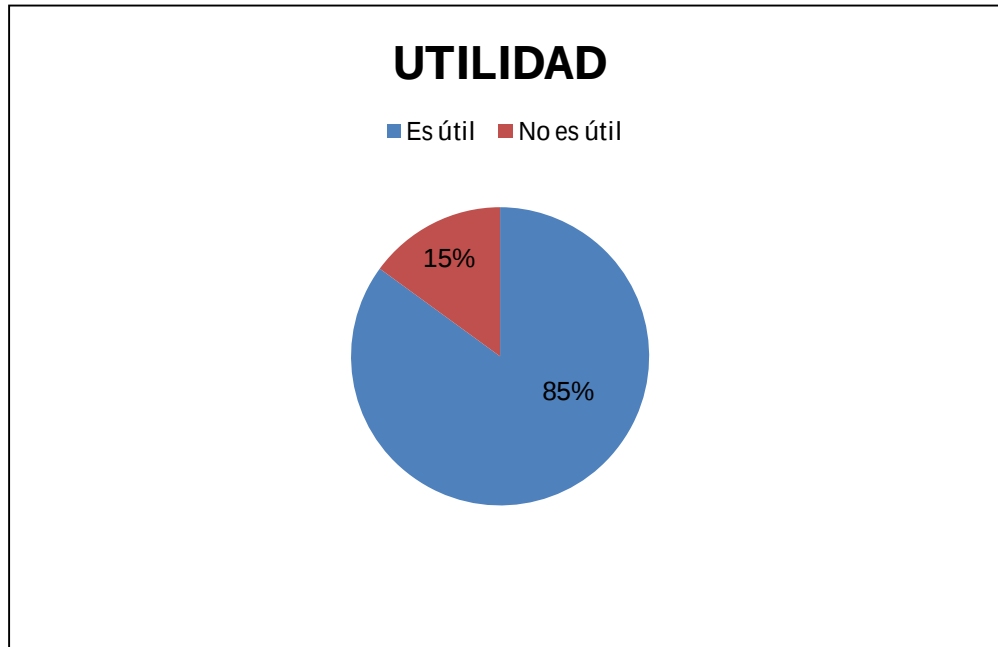


- o Con respecto al motivo de la respuesta anterior (pregunta abierta)



Se consideró las respuestas que más figuraban

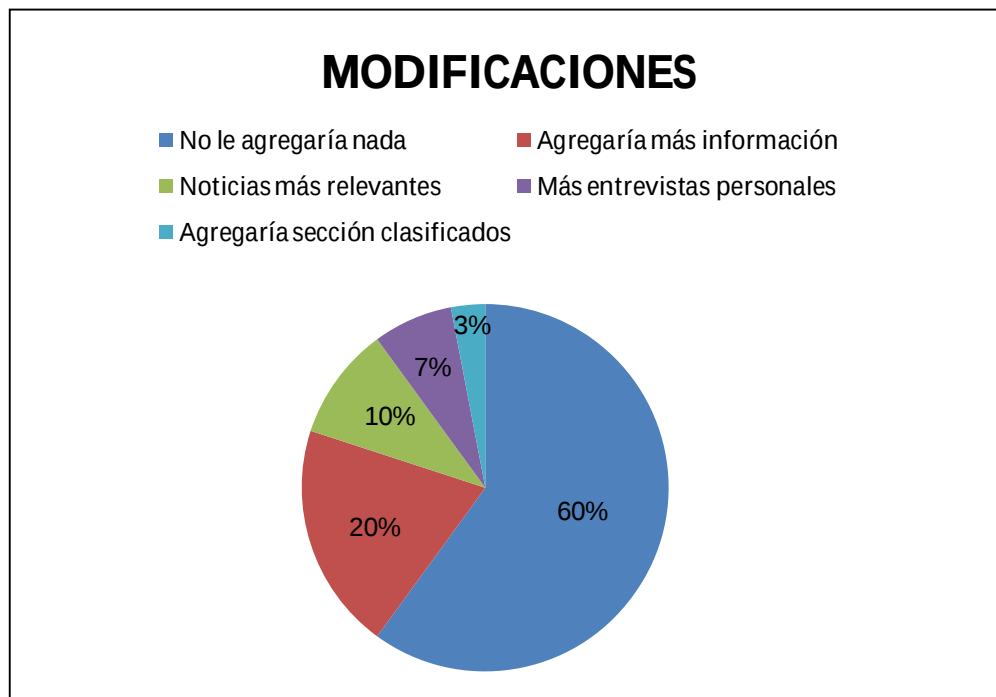
- o Con respecto al Newsletter como herramienta efectiva de Comunicación Interna



- o Con respecto al contenido del Newsletter



o Con respecto a lo que modificaría en el Newsletter (pregunta abierta)



(Se consideró las respuestas que más figuraban)

13. CONCLUSIONES

Uno de los aspectos más importantes para destacar en la etapa final del trabajo de investigación es que la reacción de la gente frente a la recepción de la primera edición del *Newsletter*, fue positiva porcentualmente, según la información que se desprende de las encuestas realizadas. Se puede observar que el canal elegido como medio de difusión, que es el correo electrónico o *e-mail*, es altamente efectivo siendo un 85% la proporción de empleados que recibió el *Newsletter* en su casilla.

Esto quiere decir que por lo general revisan el contenido de sus casillas, lo cual es un buen indicador para utilizar el canal seleccionado.

Las encuestas también demostraron que los empleados o trabajadores del Ministerio poseen interés por recibir información sobre las otras áreas porque, en gran parte, consideran que es una actividad necesaria para el buen desempeño de sus funciones en general, y, en una menor proporción, sirve también para generar “una unión o acercamiento” y que favorece al trabajo “en equipo”, además de un sentimiento de pertenencia al organismo.

Otro dato positivo que se desprende de las encuestas realizadas es que los integrantes del Ministerio consideran al *Newsletter* como una herramienta efectiva de comunicación interna, ya que el 85% de los encuestados afirman que es un mecanismo útil para mantenerlos comunicados sobre las novedades de todas las áreas del mismo.

Según lo expuesto anteriormente se puede decir que la implementación del *Newsletter* en el Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda, fue favorablemente recibida. Esto permite sostener que es una potencial herramienta para satisfacer la necesidad de comunicación interna de ésta gran organización, lo cual demandan los propios empleados, cuando afirman que es necesario recibir información y manifiestan que es beneficioso para su trabajo.

Por otro lado, se obtiene también que es necesario realizar una verificación de la base de datos del Ministerio, ya que se deduce que hay un porcentaje de correos electrónicos incorrectos u obsoletos, razón por la cual no habrían recibido el *Newsletter* en sus bandejas de entrada.

Asimismo se encuentra que es necesario revisar el contenido de la publicación, debido a que los resultados de las encuestas señalan que hay un 35% de la muestra que no lo considera completo o abarcativo, y, a su vez, un 20% manifiesta que agregaría información de todos los organismos. Esto indica que se puede incorporar más información en el *Newsletter*, como bien señalaron

algunos de los encuestados, ya sea una sección de clasificados, más entrevistas personales o bien, noticias relevantes.

En síntesis, la implementación de esta primera edición del *Newsletter* resultó provechosa porque deja ver que hay una gran necesidad del público interno por generar un espacio de comunicación entre todas las áreas y por recibir información y poder también publicar lo que considere relevante, y, a tal finalidad, esta publicación fue bien recibida

Se puede decir, entonces que los supuestos de investigación en los que se sostiene que esto “favorecería la circulación de los mensajes para fortalecer los procesos comunicacionales efectivos”, se cumple. Además, sin duda, es correcto afirmar que ésta acción sirve como primer paso para mejorar la actividad de comunicación interna, principalmente.

14. BIBLIOGRAFÍA

- Alvira Martín, Francisco, “La encuesta, una perspectiva general metodológica. Cuadernos Metodológicos”. 2º Edición. Año 2011.
- Brandolini Alejandray González Frígoli Martín. “Comunicación Interna, Claves para una gestión exitosa”. La Crujía Ediciones. Año 2009.
- Buenaño,Diego Apolo, Bustillos Hernán y García MorenoGabriela. “Comunicación 360, herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad”. Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito. Año 2014.
- Capriotti Paul. “Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa”.Andros Impresores. Año 2010.
- Chiavenato Idalberto. “Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones”. Mc Graw – Hill/Interamericana Editores S.A. Año 2007.
- Emanuelli, P., Egidos D., Von Sprecher, R., Ortúzar I., García Lucero. “Herramientas de metodología para investigar en comunicación conceptos, reflexiones y ejercicios prácticos”. Ed. Copy Rápido, Córdoba Argentina. Año 2009.
- Formanchuk Alejandro.“Comunicación interna 2.0: un desafío cultural. 1º ed.- Buenos Aires: Edición Formanchuk y Asociados. Año 2010.

- González de Cruz, Berta Cecilia, "Curso de metodología de la investigación científica para las Ciencias Sociales" Editorial Universitaria, UCaSal. Año 2008.
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar. "Metodología de la Investigación", 6º Edición. Mc Graw Hill/ Interamericana Editores. S.A. Año 2014.
- Marchiori Marlene. "Comunicación Interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones" Ciencias de la Información. Vol. 42. N° 2. Año 2001.
- Tironi Eugenio y Cavallo Ascario. "Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales". Aguilar Chilena de Ediciones S.A. Año 2006

Publicaciones Online

- Audi María Milagros. "Comunicación interna en organismos gubernamentales". Caso: Sindicatura General de la Ciudad de Buenos Aires. Trabajo Final de Grado. Facultad de Diseño y Comunicación, Universidad de Palermo. Año 2016.
https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/3906.pdf
- Buenaño Diego Apolo, Murillo Bustillos Hernán y García Moreno Gabriela. "Comunicación 360. Herramientas para la Gestión de Comunicación Interna e Identidad". Universidad Tecnológica Equinoccial, Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación, Quito, Ecuador. Año 2014.
https://books.google.com/books/about/Comunicación_360_herramientas_para_la_g.html?hl=es&id=qvySBQAAQBAJ

- Crespo Martínez Ismael, Nicolini Cecilia, Parodi Juan “La Comunicación Interna en la Administración Pública Española, Claves para innovar”. Libro del Catálogo General de Publicaciones Oficiales. Instituto Nacional de Administración Pública. Marzo 2015.
https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=m9fwBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=comunicación+interna&ots=jk_UmhljyM&sig=V7rzPv76Yx5anxBFMt-mnqVBpz0#v=onepage&q=comunicación%20interna&f=false
- De la Cruz Lablanca Ignacio. “Comunicación efectiva y trabajo en equipo”. Aula Mentor. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Gobierno de España. Año 2014.
http://descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/comunicacion_efectiva_trabajo_equipo.pdf
- Fernández Alberto. “Newsletter Corporativo”. Blog de Marketing Digital. Junio, Año 2017.
<http://blog.fmb.mx/newsletter-corporativa-reforzar-comunicacion-interna>
- López, Pedro Luis. “Población, muestra y muestreo”, artículo para clase universitaria. Universidad Católica Boliviana.
<http://www.scielo.org.bo/pdf/rpc/v09n08/v09n08a12.pdf>
- Túñez López, Miguel, Velasco Guardado, José Manuel. “Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis”. Netbiblo S.L. Año 2007.
<https://core.ac.uk/download/pdf/61909772.pdf>

Páginas Web

- Página oficial del Gobierno de la Provincia de Salta :
<http://www.salta.gov.ar/>

Hoja de Evaluación:

- **Tema:** “Efectividad del *Newsletter* como herramienta de comunicación interna en el Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda de la Provincia de Salta”.

- **Pregunta:** “¿Favorecería la gestión de comunicación interna la implementación de un *Newsletter* para la comunicación entre el público interno del Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda y sus respectivas dependencias?”.

- **Directora de Tesis:** Lic. Mercedes Mosca

- **Tesista:** Rocío Cobo Roncal

- **DNI:** 33.753.948

- **Evaluación:**

- **Observaciones:**

- **Lugar:** Salta, Argentina

- **Año:** 2019.

ANEXO “A”:

Organigrama completo del Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda.

ANEXO “B”:

140 Encuestas realizadas aleatoria y anónimamente a los empleados de diferentes dependencias del Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda.