

PROVINCIA DE CORRIENTES
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
CONTRATO DE OBRA EX-2022-00128529
TITULO: DIAGNÓSTICO E IMPLEMENTACIÓN PROGRAMA DE
FORTALECIMIENTO A LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL PARA EL
MINISTERIO DE TURISMO DE CORRIENTES
INFORME FINAL

MAYO DE 2023

EXPERTA: LIC. ANA PAULA RODRIGUEZ TORRIANI

ÍNDICE GENERAL

| | Pág. |
|---|------|
| INTRODUCCIÓN | 5 |
| MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO | 6 |
| 1- DIAGNÓSTICO | 7 |
| 1.1- Confección de la entrevista..... | 7 |
| 1.2- Coordinación del equipo para realizar las entrevistas del mes..... | 8 |
| 1.3- Convocatoria a los entrevistados..... | 8 |
| 1.4- Entrevista a los encargados de las siguientes áreas: | 8 |
| • Promoción y Marketing | |
| • Prensa y Difusión | |
| • Observatorio Turístico | |
| • Capacitación | |
| • Secretaría Privada | |
| • Subsecretaria de Desarrollo Turístico y Coordinación de Eventos | |
| 1.5- Entrevista a los encargados de las siguientes áreas: | 10 |
| • Informes Turísticos | |
| • Fiscalización | |
| • Congresos y Eventos | |
| • Comité Iberá | |
| • Dirección de Gestión Turística | |
| • Subsecretaría de Turismo | |
| 1.6- Entrevista a los encargados de las siguientes áreas: | 11 |
| • Subsecretaría de Promoción e Inversiones Turísticas | |
| • Personal | |
| • Dirección de Parques y Reservas | |
| • Dirección de Recursos Naturales | |
| • Centro de Conservación Aguará | |
| • Centro de Interpretación “Casa Iberá” | |

| | |
|---|-----------|
| 1.7- Semana para completar las entrevistas en el caso de que alguna autoridad no haya podido recibir al equipo anteriormente | 12 |
| 1.8- Relevamiento de datos y planificación de las dinámicas para el primer taller en donde se expondrá a la matriz jerárquica el trabajo a realizar en los próximos meses | 13 |
| 1.9- Organización del taller..... | 13 |
| 1.10- Convocatoria a los participantes. | 14 |
| 1.11- Preparación de los materiales. | 15 |
| 1.12- Realización del taller. | 16 |
| 1.13- Reunión del equipo para evaluar las dinámicas que se llevaron a cabo en conjunto con las técnicas de recolección de datos | 19 |
| | |
| 2- PROPUESTA..... | 20 |
| 2.1- Confección de la encuesta..... | 20 |
| 2.2- Coordinación del equipo para realizar las encuestas del mes..... | 21 |
| 2.3- Convocatoria a los encuestados..... | 22 |
| 2.4- Encuestas a los integrantes de las siguientes áreas..... | 22 |
| • Promoción y Marketing | |
| • Prensa y Difusión | |
| • Observatorio Turístico | |
| • Capacitación | |
| • Secretaría Privada | |
| 2.5- Encuestas a los integrantes de las siguientes áreas..... | 23 |
| • Informes Turísticos | |
| • Dirección de Gestión Turística | |
| • Subsecretaría de Turismo | |
| • Fiscalización | |
| • Congresos y Eventos | |
| 2.6- Encuestas a los integrantes de las siguientes áreas..... | 24 |
| • Centro de Conservación Aguará | |

| | |
|--|-----------|
| • Personal | |
| • Dirección de Administración | |
| • Despacho | |
| 2.7- Semana para completar las entrevistas..... | 25 |
| • Subsecretaría de Desarrollo Turístico y Coordinación de eventos | |
| • Comité Iberá | |
| • Dirección de Parques y Reservas | |
| • Dirección de Recursos Naturales | |
| • Subsecretaría de Promoción e Inversiones Turísticas | |
| • Centro de Interpretación “Casa Iberá” | |
| 2.8- Cruzamiento de datos entre matriz jerárquica y equipo técnico. | 26 |
| Materialización de estrategias acorde a lo diagnosticado | |
| 2.9- Desarrollo y elaboración de las propuestas, metodologías y | 30 |
| conclusiones para llevar adelante la última etapa | |
| | |
| 3- EVALUACIÓN | 32 |
| 3.1- Organización del taller..... | 32 |
| 3.2- Convocatoria a los participantes..... | 33 |
| 3.3- Desarrollo del taller final. Presentación de la propuesta..... | 33 |
| 3.4- Revisión y corrección de lo presentado en el taller, tanto de la | 38 |
| propuesta como de los materiales | |
| CONCLUSIONES..... | 42 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 47 |

INTRODUCCIÓN

El presente informe expone el trabajo realizado en la primera etapa del proyecto de comunicación interna institucional elaborado para el Ministerio de Turismo de la Provincia de Corrientes. Dicho informe contempla el proceso de elaboración del diagnóstico comunicacional imperante y la aproximación de distintas estrategias para solventar las dificultades en materia comunicacional que se presentan en el organismo.

Se trabajó con la matriz jerárquica de la institución, es decir Subsecretarios, Directores y Jefes de Departamento, en la primera etapa y con el equipo técnico en la segunda, con el objetivo de conocer la visión que predomina respecto a la comunicación en el organismo provincial, cómo perciben los flujos de información imperantes y de qué manera consideran que debería trabajarse esta disciplina.

Para ello se tomaron como técnicas de recolección de datos la entrevista, en primer lugar y la observación participante en el taller. En la segunda etapa se llevaron a cabo encuestas al equipo técnico y en la tercera etapa un taller en donde se expusieron las estrategias de comunicación. A raíz de la información recopilada, se fue trabajando en la comunicación con un enfoque participativo y horizontal, propios del enfoque de la comunicación estratégica, en tanto la metodología para abordar a los problemas y posibles soluciones a lo largo de esta etapa fue la de investigación-acción.

El Ministerio de Turismo es un organismo gubernamental creado en el año 2.013, año en el que se promulgó la Ley Orgánica de Ministerios. Este organismo se rige con una estructura orgánica que contempla Subsecretarías, Direcciones y Departamentos, a saber: Subsecretaría de Turismo, Subsecretaría de Promoción e Inversiones Turísticas, Subsecretaría de Desarrollo Turístico Regional y Coordinación de Eventos, Dirección General de Gestión Turística, Área de Promoción, Área de Prensa y Difusión, Área de Informes Turísticos, Área de Capacitación, Área de Observatorio Turístico, Área de Fiscalización, Área de Congresos y Eventos, Secretaria Privada, Área de Personal y entes dependientes del Ministerio de Turismo en un nivel externo a las instalaciones edilicias, como ser Comité Iberá, Dirección de Parques y Reservas, Dirección de Recursos Naturales, Centro de Conservación Aguará, Centro de Interpretación “Casa Iberá”, entre otras reparticiones administrativas y legales que conforman a la institución provincial.

En un principio se hizo un recorte de las áreas que funcionan como entes técnicos en la gestión gubernamental del Ministerio, ya que son quienes, en conjunto, ejecutan las políticas públicas diagramadas en el programa de gobierno.

En un primer acercamiento a la cartera turística provincial, algunos técnicos especializados que componen la matriz jerárquica de la institución, identifican y reconocen problemas en la distribución de la información y en la poca organización respecto a la comunicación. En este punto, es posible afirmar que se entiende la comunicación como proceso que se concibe como unidireccional y de transmisión de un sentido.

En el presente trabajo se delinearon las estrategias de comunicación pertinentes para lograr solventar los inconvenientes expuestos en primera persona por parte de quienes componen la institución, como así también, instalar la concepción de que también la comunicación es un espacio de encuentro y construcción colectiva capaz de contribuir a la concreción de los objetivos y metas de la gestión.

MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

Dentro de la comunicación estratégica, existen los indicadores de comunicación en dimensiones múltiples que “permiten un monitoreo continuo de actividades, procesos y productos de comunicación en el marco de estrategias comunicacionales en ámbitos diversos: programas, proyectos, organizaciones y empresas” (Massoni, 2014).

Con lo expuesto en las entrevistas se logró identificar que la comunicación presenta características de verticalidad y linealidad, con el énfasis puesto en la dimensión informativa orientada a una comunicación operativa.

La metodología investigación-acción es propia de este enfoque en donde las estrategias están diagramadas para lograr el cambio social conversacional y además contribuyen a generar los espacios de encuentro sociocultural. Esta metodología opera críticamente sobre la realidad buscando la enacción, que hace emerger acciones y sentidos desde los propios actores, no se detiene en el simple análisis de una situación.

| Procesos comunicacionales | Dimensiones | Competencia del comunicador |
|----------------------------------|--|------------------------------------|
| <i>Información</i> | <u>Dimensión Informativa</u> Proceso comunicacional elaborado en el registro de cómo opera el dato. Aporta a la transferencia | <i>Emitir</i> |
| <i>Participación</i> | <u>Dimensión Interaccional</u> Proceso comunicacional de interacción con otros. Aporta a la apropiación. | <i>Conectar</i> |
| <i>Sensibilización</i> | <u>Dimensión Ideológica</u> Proceso comunicacional que aporta a la motivación. "Darse cuenta" | <i>Motivar</i> |
| <i>Encuentro sociocultural</i> | <u>Dimensión Comunicacional</u> Acciones y sentidos compartidos con otros. Pone en marcha transformaciones en torno a problemas situados. Incluye a la sensibilización, a la información, a la participación y a otros procesos comunicacionales. | <i>Enactuar</i> |

Fuente: Massoni, 2013

DIAGNÓSTICO

1.1- Confección de la entrevista.

La técnica de recolección de datos destacada en la primera etapa del presente proyecto, es la entrevista. En principio se buscó interpelar a los entrevistados para que expliquen cuales son los objetivos que se plantean desde sus áreas y para contextualizar la situación laboral de cada uno. Asimismo, era importante registrar la percepción respecto a si creen que dichos objetivos son reconocidos por los demás agentes.

Cabe mencionar que la institución no cuenta con un manual de misiones y funciones, con lo cual la siguiente pregunta fue cuál es la forma de comunicar dichos objetivos y cuál es la manera de articula trabajos entre las distintas áreas del ministerio.

Las siguientes preguntas tienen que ver con la comunicación, como ser si identifica problemas de comunicación en su área, la importancia le da a la comunicación en su rol y en su relación con sus objetivos, de qué forma y con qué

frecuencia le gustaría que se diera esta comunicación, cómo es su relación de comunicación con las demás áreas, de qué forma le gustaría y con qué frecuencia le gustaría que se diera esta comunicación y de qué forma y en qué medios se comunica con las otras áreas de la secretaría.

El cuestionario fue elaborado con el fin de conocer la visión imperante que tienen los agentes y funcionarios respecto a la comunicación, para poder distinguir similitudes y diferencias en esta visión, y a partir de ahí, trazar estrategias que comiencen a aportar a la construcción de posibles soluciones a los problemas detectados.

1.2- Coordinación del equipo para realizar las entrevistas del mes.

Las entrevistas se realizaron en un periodo de cuatro semanas a 18 personas, entre ellos, funcionarios de segundo término y encargados de las áreas. En principio se buscó coordinar con los entrevistados la posibilidad de realizarlas de manera presencial, ya que el contacto directo puede abrir la posibilidad de realizar preguntas y así proporcionar más información. Sin embargo, esto no fue posible ya que, por la vorágine diaria, algunos agentes no podían recurrir a la cita pactada.

Es por ello que se definió que quienes no pudieran asistir a la entrevista personalmente, podrían contestar las preguntas a través de un correo electrónico. Cabe mencionar que uno de los entrevistados optó por hacer la entrevista a través de la plataforma zoom.

1.3- Convocatoria a los entrevistados.

La convocatoria a los entrevistados se coordinó con el responsable del Departamento de Promoción, y se hicieron vía telefónica, vía correo electrónico, a través de la plataforma zoom y personalmente, tanto en el ministerio de Turismo como en los entes descentralizados.

1.4- Entrevista a los encargados de las siguientes áreas:

A continuación, se detallan la totalidad de los entrevistados, como así también la dependencia a la cual pertenecen, la modalidad de entrevista y la fecha. Cabe mencionar que en el Anexo se encuentran las entrevistas desgravadas.

- Promoción y Marketing
 - Jefe de Departamento: Saúl Palacios
 - Dependencia: Ministerio de Turismo
 - Modalidad: Presencial
 - Fecha: 11/10/2022

- Prensa y Difusión
 - Jefe de Departamento: Omar Benitez
 - Dependencia: Ministerio de Turismo
 - Modalidad: Presencial
 - Fecha: 11/10/2022

- Observatorio Turístico
 - Jefe de Departamento: Roberto Bezos
 - Dependencia: Ministerio de Turismo
 - Modalidad: Presencial
 - Fecha: 12/10/2022

- Capacitación
 - Jefe de Departamento: Iberá Del Greco
 - Dependencia: Ministerio de Turismo
 - Modalidad: Presencial
 - Fecha: 12/10/2022

- Secretaría Privada
 - Jefe de Departamento:
 - Dependencia: Ministerio de Turismo
 - Modalidad: Correo Electrónico
 - Fecha: 13/10/2022

- Subsecretaria de Desarrollo Turístico y Coordinación de Eventos

- Jefe de Departamento: Oscar Macías
- Dependencia: Ministerio de Turismo
- Modalidad: Presencial
- Fecha: 13/10/2022

1.5- Entrevista a los encargados de las siguientes áreas:

- Informes Turísticos
 - Jefe de Departamento: Margenia Espinoza
 - Dependencia: Ministerio de Turismo
 - Modalidad: Correo Electrónico
 - Fecha: 14/10/2022
- Fiscalización
 - Jefe de Departamento: Rosa Rossi
 - Dependencia: Ministerio de Turismo
 - Modalidad: Correo Electrónico
 - Fecha: 14/10/2022
- Congresos y Eventos
 - Jefe de Departamento: Ramon Gómez
 - Dependencia: Ministerio de Turismo
 - Modalidad: Presencial
 - Fecha: 15/10/2022
- Comité Iberá
 - Jefe de Departamento: María José Gonzales Gervasoni
 - Dependencia: Comité Iberá
 - Modalidad: Correo electrónico
 - Fecha: 15/10/2022
- Dirección de Gestión Turística
 - Jefe de Departamento: Mercedes Alegre
 - Dependencia: Ministerio de Turismo
 - Modalidad: Presencial

- Fecha: 15/10/2022
- Subsecretaría de Turismo
 - Jefe de Departamento: Carlos Gatti
 - Dependencia: Ministerio de Turismo
 - Modalidad: Presencial
 - Fecha: 16/10/2022

1.6- Entrevista a los encargados de las siguientes áreas:

- Subsecretaría de Promoción e Inversiones Turísticas
 - Jefe de Departamento: Klaus Liebig
 - Dependencia: Ministerio de Turismo
 - Modalidad: Presencial
 - Fecha: 16/10/2022
- Personal
 - Jefe de Departamento: Sebastián Álvarez
 - Dependencia: Ministerio de Turismo
 - Modalidad: Presencial
 - Fecha: 17/10/2022
- Centro de Conservación Aguará
 - Jefe de Departamento: Daniel Segovia
 - Dependencia: Centro de Conservación Aguará
 - Modalidad: Plataforma Zoom
 - Fecha: 17/10/2022
- Centro de Interpretación “Casa Iberá”
 - Jefe de Departamento: Roxana Acosta Falcón
 - Dependencia: “Casa Iberá”
 - Modalidad: Presencial
 - Fecha: 18/10/2022

1.7- Semana para completar las entrevistas en el caso de que alguna autoridad no haya podido recibir al equipo anteriormente.

- Dirección de Recursos Naturales
 - Jefe de Departamento: Agustín Portela
 - Dependencia: Dirección de Recursos Naturales
 - Modalidad: Llamada telefónica
 - Fecha: 24/10/2022
- Dirección de Parques y Reservas
 - Jefe de Departamento: Vicente Fraga
 - Dependencia: Dirección de Parques y Reservas
 - Modalidad: Presencial
 - Fecha: 24/10/2022



1.8- Relevamiento de datos y planificación de las dinámicas para el primer taller en donde se expondrá a la matriz jerárquica el trabajo a realizar en los próximos meses.

Partiendo de este enfoque, se plantearon distintas maneras de abordar el taller a fin de activar los procesos de participación-sensibilización en los actores. A partir de las respuestas del cuestionario, se buscó la similitud en los problemas que plantearon los agentes, a saber:

- Problemas en el flujo de información interna.
- Cada área trabaja de manera independiente y aislada.
- Suponen los objetivos las áreas.
- No hay una planificación de la comunicación
- La comunicación predominante es reactiva, se atienden los problemas urgentes.

Luego de realizar las entrevistas y las observaciones quedó expuesto que no hay una planificación de comunicación, es decir, que la comunicación es tomada como una herramienta para solventar los problemas coyunturales que puedan surgir en la gestión. Si bien se realizan reuniones entre la ministra y los encargados de áreas, las mismas se realizan por separado, sin vincular a las demás áreas. Estos espacios se activan, la mayoría de las veces, para definir y organizar cuestiones tanto técnicas como administrativas.

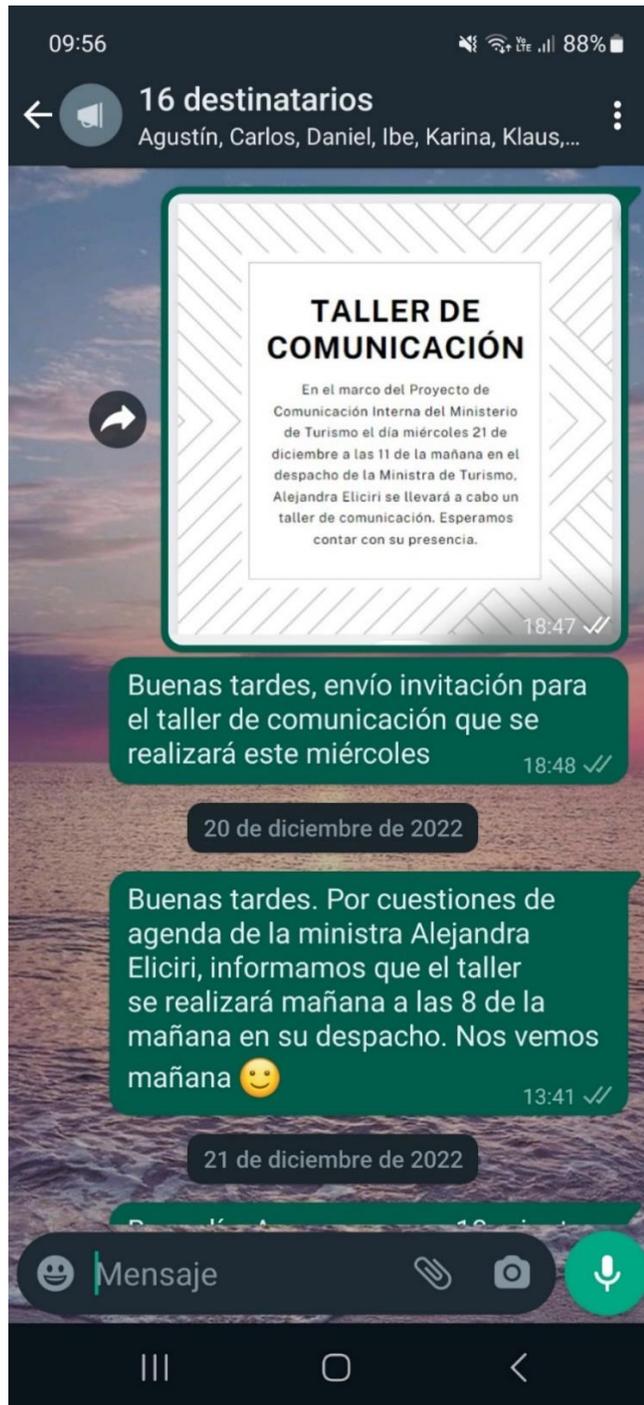
1.9- Organización del taller

Para lograr activar los procesos comunicacionales se tomaron las declaraciones que más evidenciaban dichos inconvenientes respecto a la temática, y así abrir un espacio de debate entre pares para poder contribuir a la construcción de sentido colectivo y a la apropiación del espacio de comunicación.

El taller fue pensado como un lugar en donde los actores pudieran, en principio, debatir sobre algunas declaraciones que ellos mismos expusieron en las entrevistas. Es por ello que se definió hacerlo en el despacho de la ministra de Turismo, siendo este un lugar emblemático a la hora de tomar decisiones para el desarrollo de la gestión.

1.10- Convocatoria a los participantes.

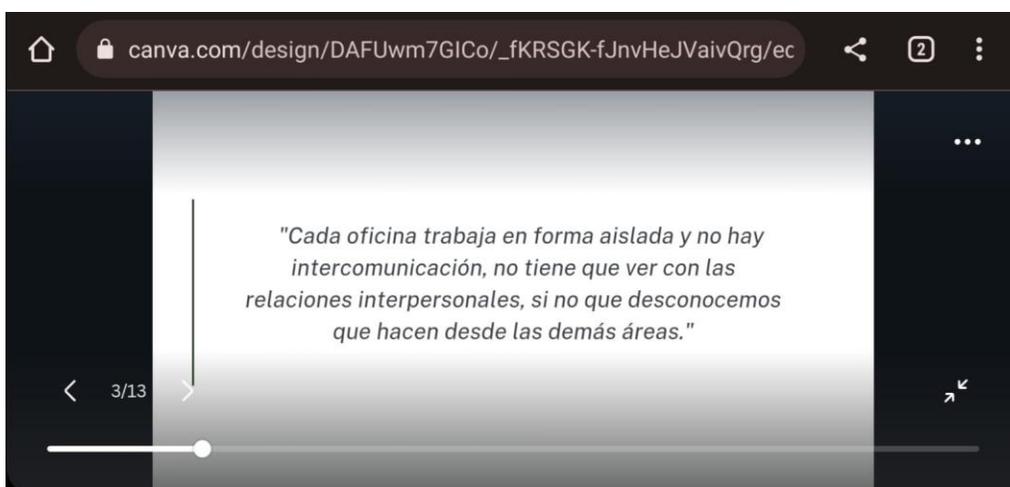
La convocatoria se hizo a través de una lista de difusión de la aplicación Whatsapp, además sostuvieron que este es uno de los principales medios para comunicar las informaciones pertinentes a las actividades diarias.



1.11- Preparación de los materiales.

El primer acercamiento para generar conocimiento es abrir el espacio de encuentro en donde pudieran escucharse mutuamente y pudieran además debatir respecto a los inconvenientes que identifican y reconocen. Tomar las declaraciones de las entrevistas contribuye a activar procesos de identificación entre pares que, hasta el momento, no sabían que coincidían.

Como herramienta para abrir el debate se utilizó una presentación realizada con la plataforma "Canva", en donde en primer lugar y para contextualizar, se exponen los objetivos del presente proyecto. Seguidamente, se tomaron las siguientes declaraciones para aportar al debate:



Fragmentos de la presentación del taller

Como se mencionó anteriormente se buscó un patrón en común en dichas declaraciones, es decir, que dos o más agentes identifiquen estos problemas a la hora de pensar la comunicación para que puedan servir como disparadores en el debate.

Posteriormente, en las siguientes diapositivas se mostraron gráficos que resumen en porcentajes las siguientes categorías: situación de la comunicación interna, difusión de actividades, y periodicidad de las reuniones (semanal, quincenal o mensual). Se decidió utilizar este recurso para que los agentes puedan reconocer la situación a través de las respuestas del cuestionario. Para terminar, se hizo un resumen del diagnóstico, estrategias y proyecciones para la continuidad del trabajo.

La estrategia en cuanto a durabilidad del proyecto está estructurada en el nivel de las líneas de acción, con fecha de inicio y de finalización menor a un año. Es decir que “el diseño de estrategias de comunicación es una forma de planificar desde el presente los futuros posibles, las transformaciones que podemos ir acordando con diferentes actores, los cuales irán cambiando a medida que logremos nuestros objetivos y reforcemos nuestra identidad institucional” (Massoni, 2013).

De esta manera, a raíz del interés común de solventar los problemas identificados por los Subsecretarios, Directores y Jefes de Departamentos, se pudo instalar la primera conversación en este encuentro en donde se abordaron los aspectos la integración y la manera de comunicarse entre las áreas.

1.12- Realización del taller.

El taller se realizó el día 21 de diciembre de 2022 a las 8 de la mañana en el despacho de la ministra de Turismo. Si bien no asistieron la totalidad de los entrevistados, participaron en total 17 personas, a saber:

Autoridades

- Ministra de Turismo – Alejandra Eliciri
- Subsecretario de Turismo – Carlos Gatti
- Subsecretario de Promoción e Inversiones Turísticas – Klaus Liebig
- Directora de Gestión Turística – Mercedes Alegre

Jefes de Departamento

- Prensa y difusión – Omar Benitez
- Promoción y marketing – Saul Palacios
- Secretaria Privada – Karina Dominguez
- Capacitación – Iberá del Greco
- Personal – Sebastián Álvarez
- Congresos y Eventos – Ramon Gomez
- Fiscalización – Rosa Rossi
- Casa Iberá – Roxana Acosta Falcon
- Comité Iberá – Maria José Gervasoni
- Observatorio Turístico – Roberto Bezos

Cabe mencionar que, a pedido de la ministra de Turismo, también participaron:

- Directora de Administración – Mariana Nuñez
- Área Legales – Exequiel Attala
- Área Despacho – Silvia Romero Del Piano

En primer lugar, se proyectó la presentación y se pasó a explicar el sentido y los objetivos del proyecto con para luego pasar rápidamente al inicio del debate. Uno de los primeros tópicos que se abordaron es la verticalidad concentrada en la institución: todas las consultas de decisiones no trascendentes van hacia la ministra.

A raíz de ello se propuso identificar qué es lo urgente para aportar a la planificación, aprendiendo a distinguir lo prioritario. Se sugirió que para que esto ocurriera, sería preciso crear una guía de objetivos de gestión gubernamental que dejaran claras las responsabilidades de cada área.

También se mencionó la ausencia de un organigrama, con lo cual se reflexionó de que esto causa contratiempos en el flujo de comunicación. Esto favorecería a no perder el tiempo en toma de decisiones que no contribuyan a los objetivos generales del ministerio, en donde uno de los más importantes es vender el producto “Corrientes” al turismo, y venderlo a inversores turísticos.

Se aprovechó la oportunidad para mencionar la falta de sistematización de la información del circuito administrativo para el mejor desempeño de las áreas de

personal y de expedientes, además de mejorar lo operativo de la comunicación para que sea una herramienta que permita la planificación y que habilite el conocimiento de la información entre áreas.

Seguidamente de las diapositivas que evidenciaban las declaraciones que dieron inicio al debate, se proyectaron los gráficos que resumían en porcentajes las siguientes categorías: situación de la comunicación interna, difusión de actividades, y periodicidad de las reuniones (semanal, quincenal o mensual). Resultó positivo aprovechar este recurso ya que los presentes pudieron realizar un mapa mental de cómo viene funcionando la comunicación actualmente en la institución.

Luego, se presentó el diagnóstico y proyecciones para la continuidad del trabajo. Los principales inconvenientes referidos a la comunicación en este punto son: fallas en el flujo de información, desconocimiento de los objetivos y actividades de las áreas y comunicación reactiva.

Para ello se trazaron estrategias que permitieran sistematizar el flujo de la información para que llegue a todas las áreas, como así también, habilitar espacios de comunicación entre las áreas y establecer herramientas de comunicación que aporten a la planificación de la gestión.

Al tomar a la metodología investigación-acción, lo que surgió de este encuentro es continuar trabajando en definir una herramienta, aprovechando las plataformas tecnológicas que reúnan a las actividades de las áreas y a la cual los responsables de departamento y autoridades puedan acceder. Para finalizar, los presentes coincidieron que es necesaria la implementación de reuniones periódicas para el intercambio de información. Dichas reuniones deberían estar regladas con una periodicidad determinada y con un temario específico.





1.13- Reunión del equipo para evaluar las dinámicas que se llevaron a cabo en conjunto con las técnicas de recolección de datos.

La información recolectada en el diagnóstico inicial a través de las entrevistas arrojó un primer acercamiento a los problemas comunicacionales que atraviesa el organismo gubernamental, con lo cual, a partir de la visión reflejada por los miembros de la institución, se pudo planificar el espacio de comunicación que inste a la construcción de sentido e identificación de problemas.

Esta técnica utilizada resultó propicia para la construcción del conocimiento, como así también la técnica del debate en donde se pudieron activar procesos

comunicacionales que hasta el momento no se estaban trabajando, ya que predomina la dimensión informativa.

A lo largo del desarrollo de las entrevistas y en el debate se activaron procesos de sensibilización dando lugar a la dimensión ideológica. En el taller se trabajó en la participación colectiva, con lo cual se pudo activar la dimensión interaccional en donde se pudo instalar la conversación entre los integrantes del ministerio.

2. PROPUESTA

Siguiendo los lineamientos de la primera etapa, en esta instancia se buscó consolidar la visión de quienes integran la institución respecto a la comunicación. Es por ello que se trabajó de acuerdo a las apreciaciones que tiene el equipo técnico respecto a esta disciplina, tratando de integrar las miradas que se pudieron reconocer en la matriz jerárquica.

Uno de los principios de la comunicación estratégica son sus estrategias flexibles, que van adaptándose a las necesidades que se descubran durante el proceso de intervención. Las estrategias de comunicación son huellas observables etnográficamente, son dispositivos de diseño, de comprensión y de indagación de la realidad. (Massoni, 2013)

Es por ello que, si bien en esta etapa se buscaba indagar respecto al propósito de las áreas, sus objetivos y misiones, se priorizó solventar los problemas de comunicación identificados en la primera parte del proyecto. Por ende, se buscó intentar resolver los inconvenientes referidos a la materia para luego proponer posibles soluciones a los problemas diagnosticados, tratando de abordar todas las dimensiones, entendiendo a la comunicación como un proceso situacional y fluido.

En este proceso de trabajo, el cruzamiento de datos pudo determinar la predominancia de índices de verticalidad y linealidad, con el énfasis puesto en la dimensión informativa. Este registro facilita la planificación de estrategias que aborden además las dimensiones de participación, sensibilización y encuentro.

2.1- Confección de la encuesta.

Como se mencionó anteriormente, se pretendió constatar la urgencia de resolver los problemas comunicacionales detectados a través de la mirada de los directivos de la institución.

En primer lugar, se buscó conocer el criterio respecto al funcionamiento de la comunicación en la institución, si es que existía algún tipo de planificación o sistematización de la comunicación de gestión, también con cuánta frecuencia se informaban las acciones y cada cuanto se realizan reuniones en donde se comunica la gestión de las áreas.

Por otro lado, se indagó sobre cómo es la vinculación entre las áreas, cómo se comunican y con qué frecuencia se realizan reuniones de comunicación. Por último, se buscó conocer las preferencias a la hora de recibir información y de sistematizar la comunicación.

Es de destacar que como método de obtención de datos se acudió a la encuesta. La misma se diseñó desde el formulario de la plataforma de Google, ya que, teniendo en cuenta la rapidez del envío, la recepción inmediata y la mayor comodidad para los encuestados, resulta una herramienta provechosa para esta instancia del proyecto.

2.2- Coordinación del equipo para realizar las encuestas del mes.

En este punto se coordinó con quien es la contraparte provincial del proyecto, para llevar a cabo el proceso de informar a los respectivos equipos técnicos sobre la metodología de las encuestas.

Para la elaboración del diagnóstico, se tuvieron en cuenta las técnicas de recolección de datos, que resultaban pertinentes al enfoque de comunicación estratégica. Cabe mencionar que, para este enfoque desde la perspectiva de la comunicación estratégica, sólo se piensa como un punto de partida. “No pretende demostrar ni conocer acabadamente ninguna situación porque se reconoce trabajando en una trama sociocultural activa y dinámica.” (Massoni y Mascotti, 2000)

Siguiendo esta lógica, es importante remarcar que, si bien se detalló en el proyecto la cantidad de personas que integran estos equipos, estos números variaron ya que algunos dejaron sus puestos de trabajo, como así también al modificarse la dinámica de trabajo en algunas áreas, se modificó la cantidad de personal. Es por ello que, en total, de los 36 encuestados previstos, finalmente fueron 31 personas.

Dentro de esos 31 se incluyeron a la Directora de Administración y a la representante del área de Despacho, ya que pudieron asistir al primer taller que se realizó a la matriz jerárquica y solicitaron participar del proceso de construcción colectiva a la hora de mejorar la comunicación en la institución.

2.3- Convocatoria a los encuestados.

La convocatoria a los encuestados se realizó utilizando la herramienta de Whatsapp. De esta manera se envió la encuesta a través de una lista de difusión que explicaba el sentido de la misma. Cabe mencionar que la totalidad de los integrantes de los equipos respondieron la encuesta de esta manera, con lo cual no fue necesaria hacerla de manera personal.

2.4- Encuestas a los integrantes de las áreas

A continuación, se especifican la totalidad de los entrevistados, como así también la dependencia a la cual pertenecen. Al principio se detalla en cada área el número estipulado de agentes técnicos dispuestos en el proyecto y luego el número de agentes que contestaron la encuesta, que son quienes actualmente conforman las áreas correspondientes. Esto es así porque el organismo provincial está en tratativas de confeccionar su organigrama, con lo cual estos cambios son esperables. Las encuestas se realizaron en un periodo de tres semanas aproximadamente.

A modo de resumen y para no extender el presente informe, se incluirá sólo las sugerencias respecto a la sistematización de la comunicación en la institución, es decir, la respuesta a la pregunta ¿Cree que debería sistematizarse la comunicación? ¿de qué manera?

• *Promoción y Marketing* (5 personas estipuladas en el proyecto - 4 personas que trabajan actualmente en el área)

1. Si, de manera digital.
2. Sí, de forma online la comunicación de las actividades de las áreas. Y en cuanto a la sistematización de la comunicación, ver alguna herramienta digital práctica y útil para el funcionamiento de esta.
3. Si, de manera virtual a través de los correos oficiales o en reuniones que se notifiquen y se charlen los temas de cada área.
4. Si, la manera la dejo a la creatividad de ustedes

• *Prensa y Difusión* (3 personas estipuladas en el proyecto - 2 personas que trabajan actualmente en el área)

1. Teniendo reuniones con las áreas más regularmente.
2. Sí, creo que habría que aprovechar las plataformas digitales para organizar nuestro trabajo.

• *Observatorio Turístico* (2 personas)

1. No creo
2. Si. Con una vía de comunicación activa y fluida, por medio de WhatsApp correos electrónicos o flyers dónde se informe sobre las acciones que lleva adelante el Ministerio... en sus diferentes áreas con el fin de que todos estemos informados sobre el trabajo tanto individual o de área que conforman la Institución.

• *Capacitación* (2 personas estipuladas en el proyecto - 1 personas que trabajan actualmente en el área)

1. Si, tecnológicos

• *Secretaría Privada* (2 personas)

1. Alguna especie de informe donde se especifique las tareas o ítems que necesiten realizarse cada vez que haya una directiva nueva.
2. Considero que sí.

2.5- Encuestas a los integrantes de las siguientes áreas:

• *Informes Turísticos* (6 personas estipuladas en el proyecto - 2 personas que trabajan actualmente en el área)

1. Sí, creo que una comunicación efectiva en el trabajo permite mejorar la formación de equipo y la formación personal de los empleados del Ministerio. Podrían hacerse reuniones mensuales donde todas las áreas puedan participar o enviar información a través de Whatsapp o el correo.

2. El referente de cada área podría dar bajada de información al resto del área, alternando vías más utilizadas como correo y WhatsApp y si ser necesario realizar reuniones virtuales pautadas previamente

- *Dirección de Gestión Turística* (1 persona)

1. Si, mediante informes, boletines oficiales, agenda digital, entre otros.

- *Subsecretaría de Turismo* (4 personas)

1. Primero comenzar a comunicar. Y segundo hacer una reunión general con el personal, pero bien organizada.

2. Programas.

3. No sabe - no contesta.

4. Un único grupo de WhatsApp en donde estemos todo el personal de las áreas y que allí se informe todo.

- *Fiscalización* (2 personas)

1. Un sistema que vincule a todas las áreas de manera unánime.

2. Si. Creo que debe sistematizarse la comunicación entre las diversas áreas, mediante correo electrónico.

- *Congresos y Eventos* (1 persona estipuladas en el proyecto - actualmente solo está el Jefe del Área)

2.6- Encuestas a los integrantes de las siguientes áreas:

- *Centro de Conservación Aguará* (1 persona)

1. Sí. Hay muchas direcciones dentro del Ministerio que ayudarían muchísimo a mostrar su trabajo y aporte a la conservación y cuidado del patrimonio natural correntino. No todo es iberá, chamamé o carnaval.

- *Personal* (1 personas estipulada en el proyecto - 2 personas que trabajan actualmente en el área)

1. A través de canales de comunicación que todos puedan utilizar. De manera más informal a través del WhatsApp y de manera formal a través de memos o circulares

2. Sí, a través de correos electrónicos.

- *Dirección de Administración* (no estipulada en el proyecto)

1. Online

- *Despacho* (no estipulada en el proyecto)

1. Creo que las reuniones que actualmente se están llevando a cabo nos van a servir para comunicarnos entre nosotros. Considero que abre la puerta para el planteamiento de cuestiones no sólo en el momento mismo de la reunión sino generando un vínculo más fuerte entre nosotros que deviene de esas reuniones y el hecho de sentirnos parte.

2.7- Semana para completar las encuestas en el caso de que algún técnico no lo haya podido realizar.

En esta semana se coordinó con el equipo técnico de las siguientes reparticiones:

- *Subsecretaría de Desarrollo Turístico y Coordinación de eventos*

1. Informe semanal a todas las áreas

- *Comité Iberá*

1. Si, se debería hacer una minuta con los temas tratados en la reunión, susceptibles de Comunicación; y circularla entre los jefes de área, para que ellos informen a su equipo. Por otra parte, debería existir una comunicación con respecto a actividades que realiza el ministerio, tales como capacitaciones, rondas de negocios, eventos.

- *Dirección de Parques y Reservas*

1. Si debería.

- *Dirección de Recursos Naturales*

1. Si a través de una aplicación. Si, aprovechando las herramientas digitales

- *Subsecretaría de Promoción e Inversiones Turísticas*

1. Si, aprovechando las herramientas digitales

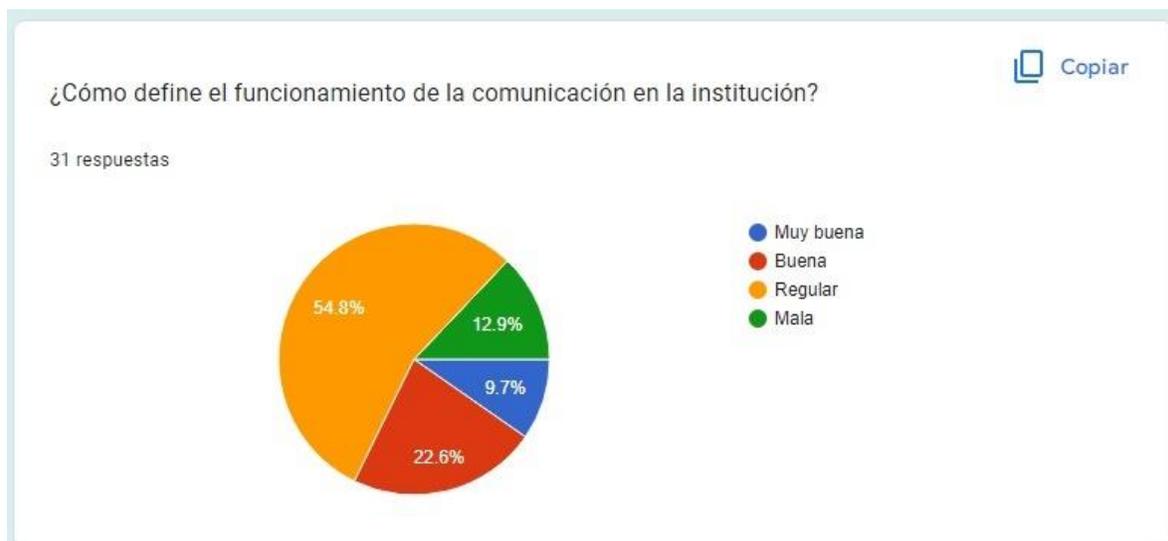
- *Centro de Interpretación “Casa Iberá”*

1. La sistematización digital a través del correo electrónico, nos permite actualizarnos con los nuevos ejes que solicita una gestión profesional, moderna y amigable con el medio ambiente. Además, contar con información a través de internet nos permite consultar cuantas veces sea necesario. Sugiero que el correo es menos invasivo y nos permite tener un registro formal de la comunicación.

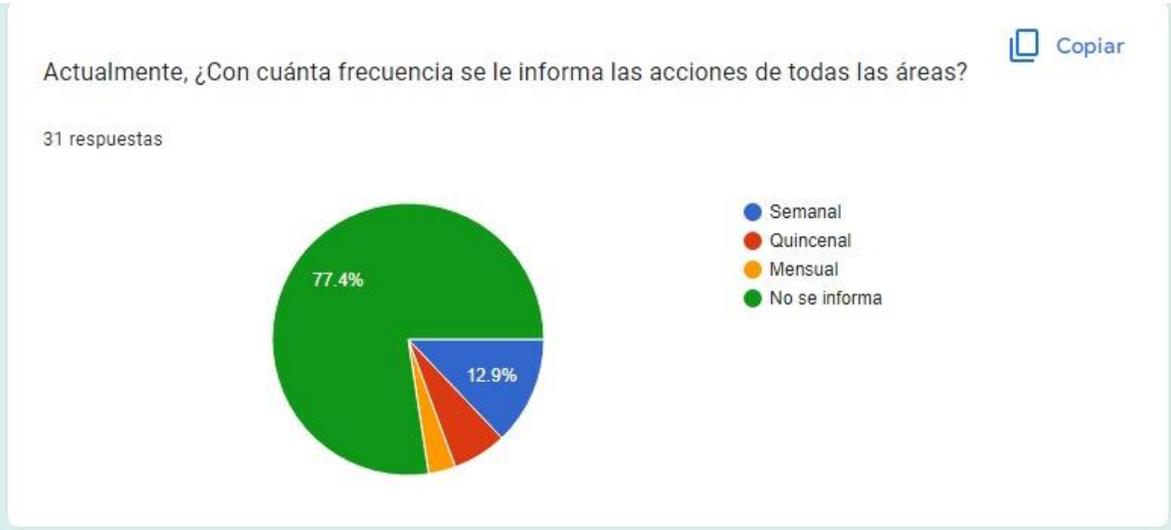
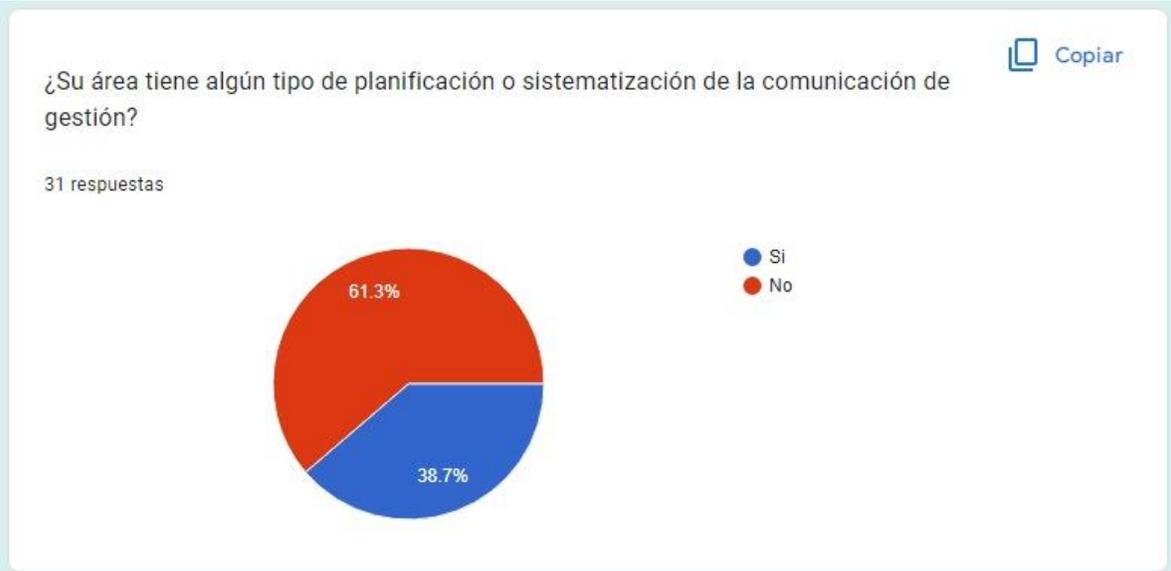
La modalidad de encuesta fue también a través del formulario de la plataforma de Google, con lo cual no fue necesario reunirse personalmente con ningún técnico.

2.8- Cruzamiento de datos entre matriz jerárquica y equipo técnico. Materialización de estrategias acorde a lo diagnosticado.

Uno de los objetivos es activar los procesos de participación-sensibilización en los actores. Los directivos de la institución identificaron y reconocieron los problemas en el flujo de información interna ya que coincidieron en que cada área trabaja de manera independiente y aislada. Esto lleva a afirmar que los agentes suponen los objetivos de las áreas al no haber una planificación de la comunicación.



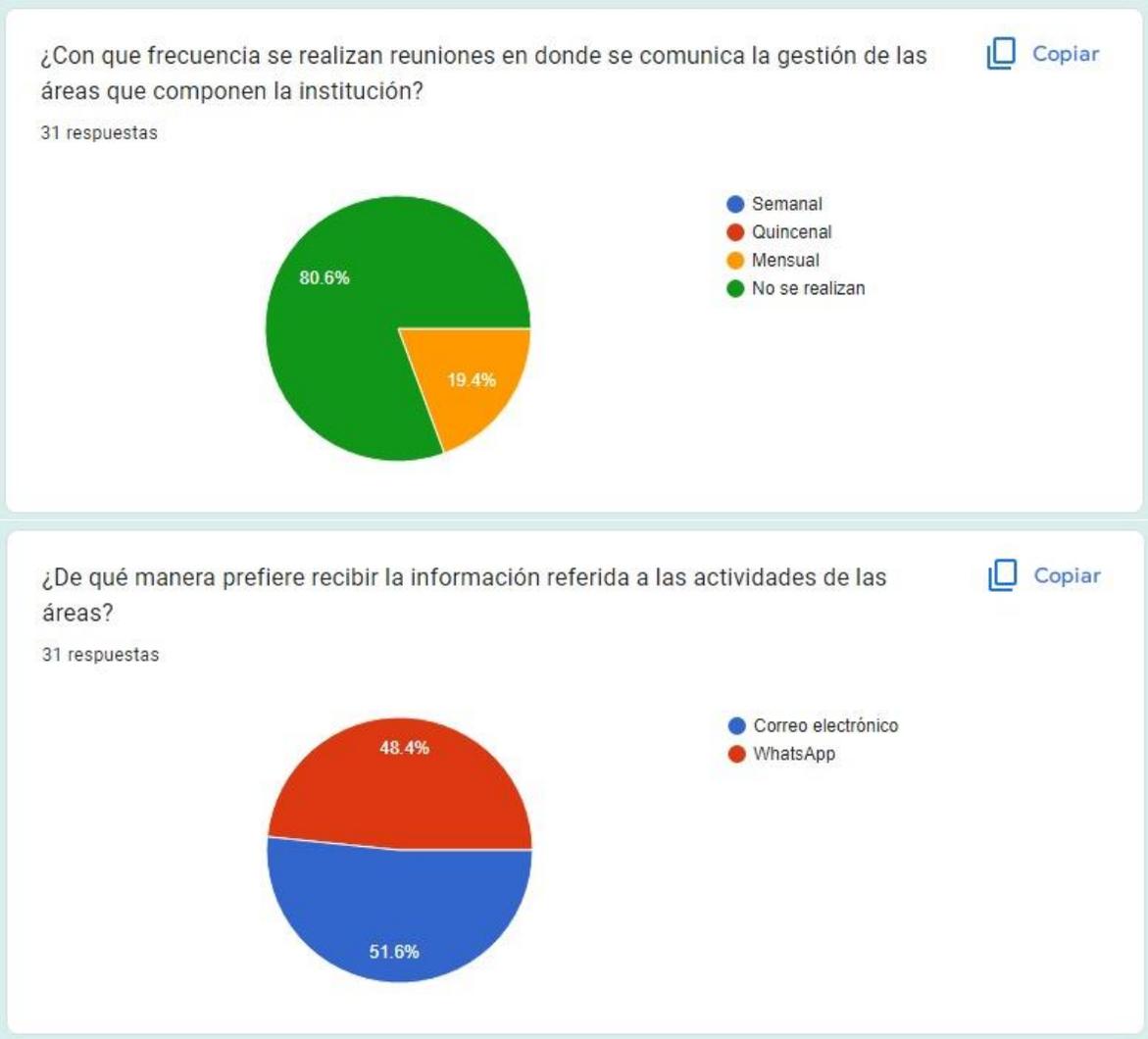
En este sentido, muchas de las apreciaciones del equipo técnico coinciden con esta mirada, ya que el 54 por ciento de los encuestados manifestó que la comunicación en el ministerio es regular, el 61 por ciento dice que no hay una planificación de la misma y a un 77 por ciento no les notifican las actividades de las demás áreas.



Otro de los puntos a tener en cuenta es que el 80 por ciento de los encuestados expresó que no se realizan reuniones en donde se comuniquen las gestiones de las áreas y que, en caso de realizarse, los encuentros deberían ser de manera mensual, en tanto los directivos acordaron que debía ser quincenal con un temario definido.

Se buscó entonces generar un acercamiento para abrir el espacio de encuentro en donde puedan escucharse y debatir sobre las acciones y actividades de la gestión. Se logró así reafirmar la necesidad de activar espacios de encuentro para trabajar en la comunicación a través de reuniones.

Tanto el equipo técnico como las autoridades expresaron que se podrían aprovechar las plataformas tecnológicas para solventar las distancias y la falta de conocimiento de las acciones de las áreas. Para dinamizar la circulación de la comunicación de las áreas de manera sistematizada un 51 por ciento prefiere la vía del correo electrónico, mientras que un 48 por ciento se inclinó por la aplicación Whatsapp.





Matriz FODA

Se utilizó a la matriz FODA como herramienta de análisis. La misma puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual que permite tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Las respuestas brindadas por los directivos y el equipo técnico evidenciaron la situación actual de comunicación en la institución, con lo cual se detectaron las siguientes observaciones:

Fortalezas: la mayoría de los miembros que componen el ministerio de Turismo reconocen e identifican el problema de comunicación, referido a la falta de planificación y del flujo de información. A partir de allí, es más factible trabajar en estrategias que destraben dicho problema.

Oportunidades: los miembros se muestran abiertos a generar un cambio, ya sea creando espacios de encuentro como también trabajar en conjunto para un material de comunicación interactivo.

Debilidades: los miembros reconocen e identifican el trabajo independiente entre áreas y hasta el momento no se solventó este inconveniente.

Amenazas: los miembros no asisten al mismo edificio respecto a las horas laborales, así que un factor a tener en cuenta es eliminar las distancias buscando un lugar en común para las reuniones en el que todos puedan asistir.

2.9- Desarrollo y elaboración de las propuestas, metodologías y conclusiones para llevar adelante la última etapa.

Teniendo en cuenta los resultados de las encuestas realizadas, para poder gestionar la circulación de la información y la comunicación entre las áreas se propone instaurar como herramienta principal el uso de un calendario compartido a través de la plataforma Google Calendar. A partir de allí, se podrá visibilizar las acciones de las respectivas áreas para dar lugar a la implementación de un boletín informativo interno, que será enviado a todos los integrantes del ministerio por un técnico designado desde el organismo gubernamental.

Asimismo, para reforzar la recepción de dicho material digital, se utilizará la opción de “comunidad”, que ofrece la plataforma de Whatsapp. De esta manera se lograrán aprovechar las plataformas digitales tan requeridas tanto por los directivos como por el equipo técnico.

Otra de las propuestas será establecer un cronograma de reuniones. Por un lado, la cúpula de directivos y referentes de las áreas manifestaron la necesidad de tener reuniones periódicas para informar respecto de las acciones y actividades de la gestión, asimismo, lo propio solicitaron también desde los equipos técnicos.

- Agenda interactiva virtual

Para esta propuesta, se designará a un referente por cada área. El mismo deberá ser el encargado de exponer las actividades que competen a cada departamento o subsecretaría. También se aprovechará este espacio para coordinar y fijar las fechas de las reuniones institucionales.

- Boletín Informativo

La actualización del calendario se realizará en un día estipulado de la semana (preferentemente el día viernes). Luego, una persona designada del área de prensa y comunicación realizará un boletín informativo a modo de resumen de actividades

que será enviado a través de un correo electrónico a todos los integrantes del organismo, tanto directivos como equipo técnico.

- Whatsapp

La función de “Comunidad” de la plataforma de Whatsapp se utilizará a modo de reforzar la recepción del boletín informativo, ya que hay quienes prefieren este medio para recibir la información de actividades y acciones. La comunidad ofrece la posibilidad de que cualquier usuario que la integra pueda realizar videollamadas grupales e invitar a otras personas a las comunidades. Cabe mencionar que el administrador será el único con la potestad para escribir en el apartado “anuncios”.

- Reuniones

La visión de la comunicación estratégica es un enfoque centrado en el encuentro, que “es un núcleo de la mirada específicamente comunicacional, y las estrategias, dispositivos de comprensión/indagación que trabajan a partir de ese espacio en la constitución de un cambio social conversacional” (Massoni, 2007, p. 46). Es por eso imprescindible trabajar para generar espacios integradores que hagan emerger nuevas realidades.

Teniendo en cuenta lo expuesto en las entrevistas en la primera etapa y las encuestas en la segunda, las reuniones institucionales se realizarían con la siguiente periodicidad:

Reunión de gabinete: asistirán los directivos y los jefes de departamento. Se realizarán cada 15 días con una agenda ya establecida en donde sólo se informarán las actividades de cada área, sus proyecciones y algún detalle referido a esta temática, si es que fuese necesario.

Reunión de equipos técnicos: la modalidad de reunión será inter área, es decir, encabezará la misma el referente de cada área con sus equipos técnicos correspondientes. Así como la reunión de gabinete, sólo se informarán las actividades y proyecciones del mes para planificar el trabajo en conjunto. La periodicidad de esta reunión será mensual.

3. EVALUACIÓN

3.1- Organización del taller

El taller estuvo pensado en un principio, en realizarlo en un lugar distinto al del primer taller en el marco del proyecto, un lugar amplio que pueda reunir a toda la matriz jerárquica, pero por cuestiones de practicidad y agenda de gestión, se resolvió realizarlo en el despacho de la Ministra de Turismo Alejandra Eliciri.

La modalidad del taller fue ideada para que sea abierto y participativo, siguiendo el criterio de la comunicación estratégica, en donde se puedan exponer las sugerencias, propuestas, intereses y necesidades de los presentes. Para ello, se editó una presentación corta en donde se resume el trabajo realizado en estos meses, sintetizando la información obtenida a raíz de las encuestas al equipo técnico por un lado y a la matriz jerárquica por el otro. Luego, se presentaron las estrategias generadas a partir del diagnóstico, para que se puedan debatir y reflexionar entre los presentes.



Estrategias planteadas en el taller. Fragmento de la presentación

3.2- Convocatoria a los participantes.

En esta oportunidad, la convocatoria se realizó a toda la matriz jerárquica a través de la aplicación WhatsApp, se aprovechó la función de “lista de difusión” para lograr llegar a todos los directivos de la institución.

En esta instancia, se coordinó esta acción con el área de Secretaría Privada, con el fin de involucrar a este departamento como referente a la hora de realizar las convocatorias a las reuniones que se fueran a programar luego de esta intervención.

3.3- Desarrollo del taller final. Presentación de la propuesta.

El taller se llevó a cabo el día martes 11 de abril por la mañana en el despacho de la Ministra de Turismo, Alejandra Eliciri. Si bien no asistieron la totalidad de los entrevistados, participaron en total 17 personas, a saber:

Autoridades

- Ministra de Turismo – Alejandra Eliciri
- Subsecretario de Turismo – Carlos Gatti
- Subsecretario de Promoción e Inversiones Turísticas – Klaus Liebig
- Directora de Gestión Turística – Mercedes Alegre
- Director de Recursos Naturales – Agustín Portela

Jefes de Departamento

- Prensa y difusión – Omar Benitez
- Promoción y marketing – Saul Palacios
- Secretaria Privada – Karina Dominguez
- Capacitación – Iberá del Greco
- Personal – Sebastián Álvarez
- Fiscalización – Rosa Rossi

- Casa Iberá – Roxana Acosta Falcon

Cabe mencionar que, a pedido de la ministra de Turismo, también participaron:

- Directora de Administración – Mariana Nuñez
- Área Legales – Exequiel Attala
- Área Prensa y Promoción – Nahuel Russo, Matias Popilovsky y Laura Scisciani

Para este encuentro se proyectó una presentación en donde se resumía la visión de la comunicación que tiene la institución. Se expusieron de manera porcentual los resultados de las encuestas que respondieron los integrantes del equipo técnico, por un lado, y las apreciaciones de las autoridades y responsables de departamento, por el otro.

Seguidamente, se explicaron sintéticamente los objetivos del proyecto. Los procesos comunicacionales que se buscaron activar son el de participación, sensibilización y el encuentro sociocultural. Es de destacar para en este proyecto se concibe a la comunicación como un fenómeno complejo, situacional y fluido, en donde se toman en cuenta las marcas de racionalidad imperantes en las situaciones de comunicación teniendo en cuenta que, para este enfoque de comunicación, las estrategias: “son dispositivos de diseño, de comprensión y de indagación de la realidad. En tanto modalidad de investigación enactiva centrada en acompañar procesos de cambio social conversacional operando el vínculo micro/macro-social de generación de conocimientos. (Massoni, 2013)

Es importante destacar que, para comenzar a planificar la comunicación en el organismo gubernamental, se tuvo en cuenta el concepto de marcas de racionalidad comunicacional, propio de la visión de la comunicación estratégica. Dichas marcas reconocen racionalidades de comunicación dominantes en una situación y como así también el futuro diseño de estrategias como dispositivos de interpelación a partir de incorporar recursos de otras dimensiones y otros procesos de comunicación que aporten al cambio. Las marcas de racionalidad son índices que indican cuál es la teoría que está operando las relaciones y el funcionamiento de la comunicación en un grupo determinado, en relación a una problemática o en la organización. (Massoni, 2013).

Teniendo en cuenta estas definiciones, se explicaron las estrategias y las propuestas mencionadas en la Propuesta, como ser, la Agenda Interactiva Virtual, el Boletín Informativo, la función de comunidad en el Whatsapp y las Reuniones. La matriz jerárquica adhirió a las estrategias presentadas por el equipo, sin embargo, en el caso de las reuniones, se resolvió que tanto la que se realizan con los equipos técnicos, como con los funcionarios de gestión sean cada 30 días.



Modelo de calendario presentado en el taller.

PROPUESTAS

Reuniones

Reunión de gabinete: asistirán los directivos y los jefes de departamento. Se realizarán cada 30 días con una agenda ya establecida.

Reunión de equipos técnicos: encabezará la misma el referente de cada área con sus equipos técnicos correspondientes. La periodicidad de esta reunión será mensual.



Periodicidad de reuniones propuestas por el equipo

BOLETÍN DE COMUNICACIÓN INTERNA



PRENSA
10/04 - Salón Verde de Casa de
Gobierno - 10 hs.
Conferencia de prensa Fiesta
Provincial.

PROMOCIÓN
12/04
Reunión con municipios -
Preparativos Fiesta Nacional
del Surubi



FISCALIZACIÓN
13/04 - Salón polideportivo
municipal de Paso de los
Libres
Taller de trabajo.

PRIVADA
14/04 - Despacho de la
Ministra de Turismo - 9 hs.
Reunión con referentes de
comparsas





Imágenes del último taller

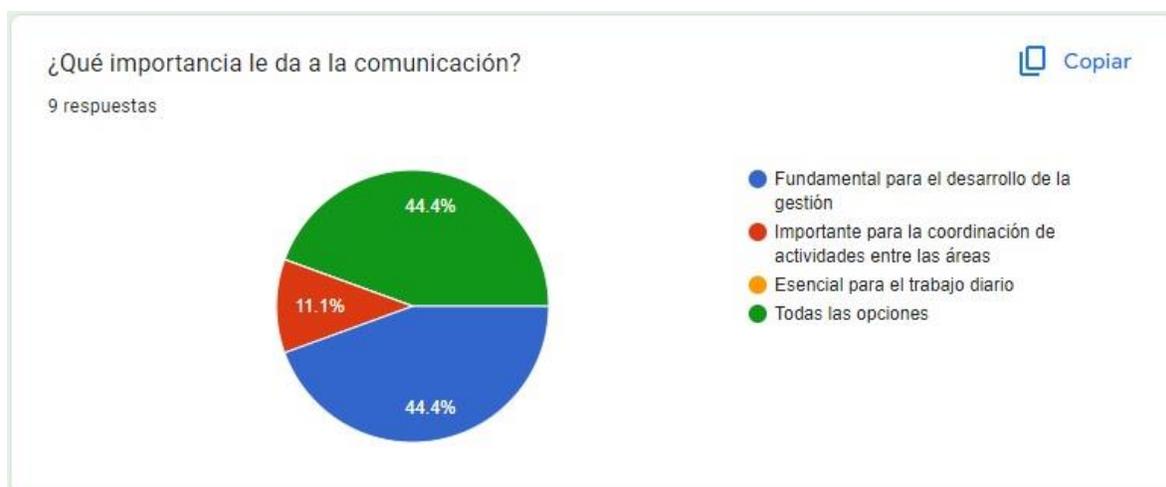
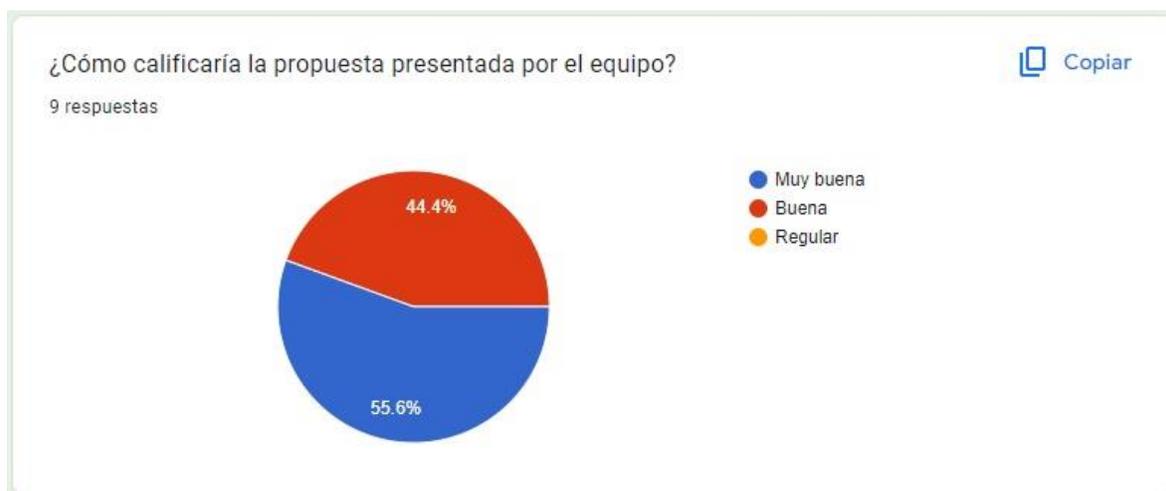


Imágenes del último taller

3.4- Revisión y corrección de lo presentado en el taller, tanto de la propuesta como de los materiales.

En este punto, se exponen las respuestas de los directivos y responsables de Departamento que contestaron la encuesta de satisfacción. Es posible afirmar que quienes respondieron las encuestas de evaluación del proceso, le dieron importancia a al rol de la comunicación a la hora de ejecutar las actividades que hacen al desarrollo de las políticas públicas. Además, pudieron reconocer lo significativo de las propuestas planteadas por el equipo.

Es de destacar, que la mayoría manifestó la intención de sostener las reuniones de planificación de gestión, respetando la lógica de funcionamiento vertical de la institución, aportando así a la activación de procesos de comunicación de participación y motivación que posibiliten otras modalidades o frecuencias de encuentro.



Elija un nivel de importancia para mantener el espacio de comunicación

 Copiar

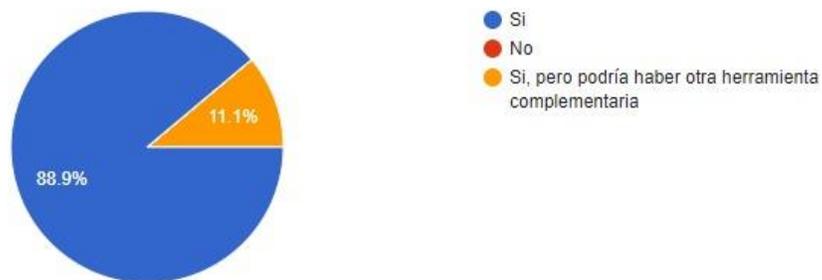
9 respuestas



¿Cree que las herramientas de propuestas serán útiles para mejorar la comunicación interna?

 Copiar

9 respuestas

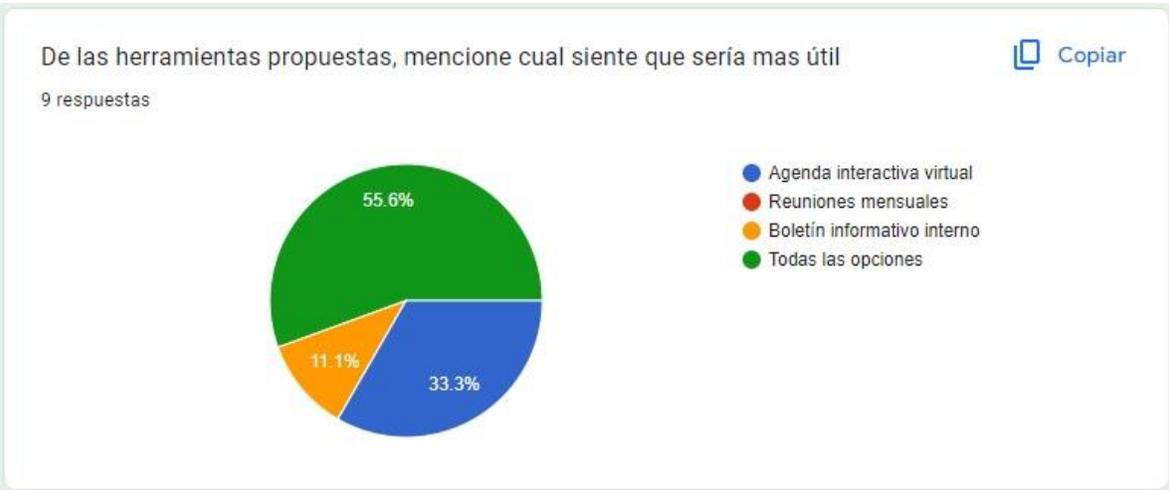


¿Cuál es el nivel de dificultad que presentan las herramientas planteadas?

 Copiar

9 respuestas





En los gráficos expuestos se visualiza la visión en porcentajes de nueve miembros de la matriz jerárquica respecto al trabajo realizado. El 55 por ciento coincidió en que la propuesta presentada fue muy buena y el 100 por ciento sostiene en que deben mantenerse los espacios de comunicación. Casi el 90 por ciento cree que las herramientas propuestas solventarán los problemas de comunicación. Estos resultados evidencian que un alto porcentaje los directivos adhirieron a la propuesta presentada por el equipo.

CONCLUSIONES

Diagnóstico

Se buscó abordar a la comunicación desde lo situacional, entendiendo la importancia de la participación activa de los actores. En el desarrollo del trabajo se tomó a la comunicación como generadora de un cambio social conversacional que permitiera el encuentro entre actores para transformar la visión dominante de esta disciplina, concebida en principio como transferencia de información y producción de mensajes.

Teniendo en cuenta que es una institución del Estado que funciona de manera verticalista en donde no hay una planificación en la comunicación, se buscó comenzar a abrir el espacio comunicacional, en principio, desde los altos puestos siendo este el primer paso para después, en la segunda etapa, trabajar con el equipo técnico.

Los desafíos de comunicación que enfrenta la entidad gubernamental fueron reflejados mediante las entrevistas realizadas en el diagnóstico inicial. La metodología resultó beneficiosa para la adquisición de conocimiento, con el debate en los talleres se logró activar procesos comunicativos que no se encontraban abordados previamente, ya que predominaba la dimensión informativa.

Otra de las cuestiones que se lograron abordar son las proyecciones respecto a la activación de estas instancias comunicacionales, ya que se pudo diferenciar lo referido a la definición de políticas públicas dentro del espacio de comunicación de la comunicación en sí, para que esta disciplina pueda aportar a la construcción de consensos, actividades en la gestión y en la planificación a corto, mediano y largo plazo.

A partir de la perspectiva brindada por los miembros de la institución, fue posible diseñar un entorno de comunicación que fomente la comprensión y la identificación de problemas. Desde esta perspectiva, se generaron procesos de sensibilización que dieron lugar a la dimensión ideológica. La participación colectiva fue activada en todo el proceso, logrando aprovechar la dimensión interaccional.

Teniendo en cuenta la Matriz FODA, respecto a las fortalezas los directivos y responsables de Departamento son conscientes de la existencia del problema de comunicación, específicamente relacionado con la falta de planificación y la escasez de flujo de información.

Estrategias

Con el objetivo de sistematizar el flujo de información para asegurar su llegada a todas las áreas pertinentes, se desarrollaron estrategias para habilitar los espacios de comunicación entre las distintas áreas, con el fin de fomentar la interacción. Además, se establecieron herramientas de comunicación que contribuyan a la planificación de la gestión.

Es importante tener en cuenta que uno de los principios fundamentales de la comunicación estratégica es la flexibilidad de sus estrategias, las cuales se ajustan y adaptan a medida que se descubren necesidades nuevas en el proceso de intervención. Es por ello que, aunque en principio se tenía la intención de investigar el propósito, objetivos y misiones de las áreas, se decidió priorizar la solución de los problemas de comunicación identificados en la etapa inicial del proyecto. Por lo tanto, se buscó abordar los inconvenientes relacionados con este tema antes de proponer posibles soluciones a los problemas diagnosticados.

El análisis cruzado de datos reveló la existencia de un predominio de enfoques verticales y lineales, con un énfasis especial en la dimensión informativa. Este registro permitió facilitar la planificación de estrategias que también aborden las dimensiones de participación, sensibilización y encuentro.

Los directivos de la institución reconocieron los problemas en el flujo de información interna, ya que se logró evidenciar que cada área funciona de manera independiente y aislada. Como resultado, se puede afirmar que los agentes asumen los objetivos de las áreas debido a la falta de planificación en la comunicación.

Herramientas

Con el fin de gestionar la circulación de información y la comunicación entre las áreas, sugerimos que se implementen las siguientes herramientas:

Establecer como principal herramienta de uso el de un calendario compartido a través de la plataforma Google Calendar. Esto permite visualizar las acciones de las áreas correspondientes. Cabe mencionar que se capacitó a quienes serán los encargados de cargar la información mediante un video tutorial

Calendario Hoy < > Mayo 2023

Crear

Mayo 2023

Buscar personas

Mis calendarios

- Comunicación Interna Turi...
- Cumpleaños
- Recordatorios
- Tasks

Otros calendarios

| GMT-03 | DOM 21 | LUN 22 | MAR 23 | MIÉ 24 | JUE 25 | VIE 26 | SÁB 27 |
|--------|--------|---------------------------------|--------|---|-------------------------|-----------------------------|--------|
| 8 AM | | SECRETARÍA PRIVADA 8 - 9am | | | PRENSA 7:30 - 8:30am | | |
| 9 AM | | | | | | | |
| 10 AM | | FISCALIZACIÓN 9:30 - 10:30am | | | | PROMOCIÓN 9:30 - 10:30am | |
| 11 AM | | | | | | | |
| 12 PM | | | | OBSERVATORIO TURIS 11:30am - 12:30pm | | | |
| 1 PM | | | | DIRECCIÓN DE GESTIÓ 1 - 2pm | | | |
| 2 PM | | | | | | | |
| 3 PM | | | | | | | |
| 4 PM | | | | | | | |
| 5 PM | | | | | | | |
| 6 PM | | | | | | | |

Calendario Hoy < > Mayo 2023

Crear

Mayo 2023

Buscar personas

Mis calendarios

- Comunicación Interna Turi...
- Cumpleaños
- Recordatorios
- Tasks

Otros calendarios

| GMT-03 | DOM 21 | LUN 22 | MAR 23 | MIÉ 24 | JUE 25 | VIE 26 | SÁB 27 |
|--------|--------|---------------------------------|--------|--------|-------------------------|-----------------------------|--------|
| 8 AM | | SECRETARÍA PRIVADA 8 - 9am | | | PRENSA 7:30 - 8:30am | | |
| 9 AM | | | | | | | |
| 10 AM | | FISCALIZACIÓN 9:30 - 10:30am | | | | PROMOCIÓN 9:30 - 10:30am | |
| 11 AM | | | | | | | |
| 12 PM | | | | | | | |
| 1 PM | | | | | | | |
| 2 PM | | | | | | | |
| 3 PM | | | | | | | |
| 4 PM | | | | | | | |
| 5 PM | | | | | | | |

FISCALIZACIÓN
Lunes, 22 mayo · 9:30 - 10:30am

- Atención a prestadores turísticos
- Menos de 30 minutos antes
- Comunicación Interna Turismo

Calendario Hoy < > Mayo 2023

Crear

Mayo 2023

Buscar personas

Mis calendarios

- Comunicación Interna Turi...
- Cumpleaños
- Recordatorios
- Tasks

Otros calendarios

| GMT-03 | DOM 21 | LUN 22 | MAR 23 | MIÉ 24 | JUE 25 | VIE 26 | SÁB 27 |
|--------|--------|---------------------------------|--------|--------|-------------------------|-----------------------------|--------|
| 8 AM | | SECRETARÍA PRIVADA 8 - 9am | | | PRENSA 7:30 - 8:30am | | |
| 9 AM | | | | | | | |
| 10 AM | | FISCALIZACIÓN 9:30 - 10:30am | | | | PROMOCIÓN 9:30 - 10:30am | |
| 11 AM | | | | | | | |
| 12 PM | | | | | | | |
| 1 PM | | | | | | | |
| 2 PM | | | | | | | |
| 3 PM | | | | | | | |
| 4 PM | | | | | | | |
| 5 PM | | | | | | | |

PROMOCIÓN
Viernes, 26 mayo · 9:30 - 10:30am

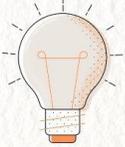
- Fiesta del Peón Rural
- Menos de 30 minutos antes
- Comunicación Interna Turismo

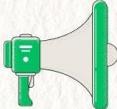
Video tutorial para cargar información en el calendario:
https://www.canva.com/design/DAFkTf1ldj0/SumGlnu7IOGZB_Un7Gy-Cw/view?utm_content=DAFkTf1ldj0&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=publishsharelink

Con la información que se suministre en dicho calendario, semanalmente se enviará un boletín informativo interno. Este boletín será enviado a todos los integrantes del ministerio por un técnico designado desde el organismo gubernamental.

CORRIENTES
es Payé

BOLETÍN DE COMUNICACIÓN INTERNA

 **PRIVADA**
22/05 - 8 hs.
Reunión de funcionarios con la
Ministra de Turismo

FISCALIZACIÓN
22/05
Reunión con Prestadores de
Servicios Turísticos 

 **OBSERVATORIO
TURÍSTICO**
24/05 - Entrega informe
ocupación hotelera -
ANTICIPO

PRIVADA
26/05 - Fiesta del Peón
Rural - Concepción del
Yaguareté Corá 


CORRIENTES
es Payé

Además, para fortalecer la recepción de dicho material digital, se utilizó la opción de "comunidad" que ofrece la plataforma de Whatsapp. De esta manera, se aprovecharán las plataformas digitales ampliamente utilizadas tanto por los directivos como por el equipo técnico.

Se espera que con estas herramientas se pueda aportar una mejora para la comunicación interna entre las áreas que componen la institución. Principalmente, esto permitirá que las distintas reparticiones estén al tanto de las actividades que realiza cada una. Al abordar el proyecto con la metodología investigación-acción se pudieron recolectar datos e ir definiendo problemas, interpretarlos e intentar resolverlos proponiendo herramientas con estrategias flexibles.

Otra propuesta consiste en establecer un cronograma de reuniones. Tanto los altos directivos como los referentes de las áreas han expresado la necesidad de tener reuniones periódicas para informar sobre las acciones y actividades de la gestión. Asimismo, también se ha solicitado esto por parte de los equipos técnicos.

Siguiendo los lineamientos de FODA, se identificó como una Oportunidad que los miembros están dispuestos para impulsar un cambio, mediante la creación de espacios de reunión. Sin embargo, como Debilidad las diferentes áreas necesitan trabajar unificadas y la Amenaza es que muchos de los integrantes no asisten al mismo edificio respecto a las horas laborales, con lo cual es un factor a tener en cuenta eliminar las distancias, buscando un lugar en común para las reuniones en el que todos puedan asistir. Se espera que se solvete este inconveniente al largo plazo con las sugerencias planteadas.

Se establecerá una reunión de gabinete a la que asistirán los directivos y los jefes de departamento. Estas reuniones se llevarán a cabo cada 15 días y contarán con una agenda preestablecida. En ellas, se informarán únicamente las actividades de cada área, sus proyecciones y se abordarán detalles relevantes relacionados con estos temas, en caso de ser necesario.

Además, se organizará una reunión de equipos técnicos en la que participarán los referentes de cada área en donde se mantendrán únicamente las actividades y proyecciones del mes para facilitar la planificación del trabajo conjunto. Estas reuniones tendrán una frecuencia mensual y se llevarán a cabo en un formato interdepartamental. Se reveló la necesidad de activar espacios de encuentro para trabajar en la comunicación, a través de reuniones en donde aún se irá reparando en cual sería la periodicidad, ya que la metodología de esta teoría así lo requiere, pero ya con un temario establecido para no perder el sentido de dichas reuniones.

BIBLIOGRAFÍA

El sentido de las técnicas en el diagnóstico de la comunicación: Algunos ejemplos y propuesta para trabajar (2009). Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. La Plata: Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP.

“Las comunidades de WhatsApp” - Recuperado de:
<https://faq.whatsapp.com/495856382464992/>

Massoni S. y Mascotti M. (2000) Apuntes para la comunicación en un mundo fluido: mediación es no mediar. Recuperado de:
<https://ccyo.wordpress.com/2009/08/10/apuntes-para-la-comunicacion-en-un-mundo-fluido-mediacion-no-es-medar/>

Massoni, S. (2007) Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Rosario: Homo Sapiens.

Massoni, S. (2011) Comunicación estratégica. Comunicación para la innovación. Rosario: Homo Sapiens.

Massoni, S. (2013) Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural. Rosario: Homo Sapiens.

Massoni, S. (2007) Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Rosario: Homo Sapiens.

Matriz de análisis FODA/DAFO - Recuperado de:
<https://www.matrizfoda.com/dafo/>