



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL

**DIAGNÓSTICO DE LA EFICACIA Y EFICIENCIA DE LA INTRANET EXISTENTE EN EL
MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS REQUISITOS
ESTABLECIDOS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE: MÁSTER EN DIRECCIÓN DE
COMUNICACIÓN EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL

PROFESOR GUÍA:
MST. MIGUEL VÁSQUEZ PH. D (C)

**AUTORAS:
IRENE PAOLA ARROYO MIÑO
JOHANNA MONSERRAT NARANJO GARCÍA**

2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Segundo Miguel Vásquez Calahorrano

Máster PhD ©

1707996250

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE ESTUDIANTES

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Irene Paola Arroyo Miño

1714265434

Johanna Monserrat Naranjo García

1716533862

AGRADECIMIENTOS

De manera especial queremos agradecer al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, al Dr. Augusto Barrera, Alcalde de la ciudad, al Administrador General y a todos y cada uno de los colaboradores que nos permitieron ser parte de sus jornadas de trabajo para concluir con este trabajo de titulación.

RESUMEN

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ) cuenta con un total de 7134 colaboradores. Todos tienen un usuario que les permite acceder a la intranet institucional del cabildo y a los servicios que esta plataforma pone a su disposición.

Sin embargo, en el tiempo que se ha utilizado este canal de comunicación no se ha evaluado su penetración, efectividad y eficacia en función de los distintos públicos de interés a los que está dirigido.

El objetivo del presente trabajo desarrolla un diagnóstico de la eficacia y eficiencia de la intranet existente en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito para lo cual, se realizó una investigación evaluativa, un tipo de investigación aplicada cuyo objetivo a diferencia de la investigación básica no es el descubrimiento del conocimiento sino que pone especial énfasis en la eficacia y la utilidad de los programas de intervención social.

Para lograr el objetivo propuesto aplicando este tipo de investigación, se desarrolló un mix metodológico compuesto por: Entrevistas en profundidad, encuestas, evaluación heurística de la intranet y focus group.

Una vez realizados estos procedimientos se determinó que la intranet es un canal adecuado para generar sentido de pertenencia en una institución como el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Sin embargo, su actual estructura y operación no refleja las necesidades y expectativas de su público interno. Por tal razón se recomienda la modernización de la plataforma, con la conformación de un equipo multidisciplinario que permita dejar fusionar la visión técnica con la comunicacional en beneficios de los usuarios de la intranet.

En este proceso se sugiere se involucre de forma activa a los colaboradores y a través de las distintas herramientas (publicación de contenidos, redes sociales internas) promover una comunicación más eficiente y procesos donde se dé un salto hacia una comunicación interna horizontal donde los usuarios sean gestores y embajadores de los servicios que ofrece su lugar de trabajo.

ABSTRACT

The Metropolitan District of Quito (MDMQ) has a total of 7134 employees. All of the people have a user that allows them to access to the institutional intranet council and the services that this platform offers.

However, in the time that this communication channel is online it has not been evaluated the penetration and effectiveness of the several stakeholders that this system is focus in.

The objective of this thesis is to analyze the effectiveness and efficiency of the existent intranet in the Metropolitan District of Quito. For this work it's made an evaluation research, a type of applied research, that has an special goal different to the basic research that is not to the discover knowledge but places special emphasis on the effectiveness and utility of social intervention programs.

To achieve the proposed objective by applying this kind of research, we developed a methodological mix includes: In-depth interviews, surveys, heuristic evaluation of the intranet and focus group.

Once these procedures were developed it is determined that the intranet is a good channel for generating a sense of belonging in an institution like the Metropolitan District of Quito.

However, this current structure and operation do not reflect the needs and expectations of its workforce. For this reason it is recommended the modernization of the platform with the formation of a multidisciplinary team capable of delivering a vision to merge with the communication technique in user benefits of the intranet.

Into this process is suggested to involve actively with partners and through the various tools (publishing content, internal social networks) promote more efficient communication and processes which take a leap into an internal communication where users can be managers and ambassadors of the services offered by their workplace.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 CAPITULO I	2
EL OBJETO DE ESTUDIO: MUNICIPIO DE QUITO	2
1.1 Era preincaica y Creación del Cabildo	2
1.2 Modernización de la ciudad	8
1.3 Nuevas facultades del Municipio	13
1.3.1 Organigrama actual del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	14
2 CAPITULO II	21
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	21
2.1 La diferencia entre instituciones y organizaciones	21
2.2 Cultura organizacional.....	22
2.3 Imagen Corporativa.....	26
2.4 Reputación corporativa	30
2.4.1 Percepción, realidad y generación de confianza	32
2.5 Comunicación interna y clima laboral	36
2.5.1 Comunicación Interna.....	36
2.5.2 Públicos internos	38
3 CAPITULO III	40
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN – TIC EN INSTITUCIONES METROPOLITANAS	40
3.1 Definición e historia de las TIC	40
3.2 Las TIC en el Ecuador.....	41

3.3 La intranet como una herramienta TIC.....	43
3.4 Nativos y migrantes digitales.....	47
3.4.1 Nativos digitales.....	47
3.4.2 Inmigrantes digitales.....	48
3.4.3 Analfabetismo tecnológico.....	49
3.5 Las TIC en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.....	49
3.6 La influencia de las TIC en la sociedad.....	56
4 CAPITULO IV	59
EFICACIA Y EFICIENCIA DEL INTRANET EN EL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	59
4.1 Definición de eficacia y eficiencia.....	59
4.2 Metodología.....	60
4.3 Investigación aplicada al caso de estudio.....	64
4.4 Resultados de la encuesta aplicada.....	80
4.5 Conclusiones.....	90
4.6 Recomendaciones.....	92
4.7 Campaña de relanzamiento intranetQ.....	94
BIBLIOGRAFIA	110
ANEXOS	114
Anexo 1: Manual editorial y gráfico para piezas gráficas institucionales.	
Anexo 2: Políticas de Gestión Tecnológica	
Anexo 3: Organigrama	

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es el resultado de un proceso de investigación realizado en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito cuyo objetivo fue el diagnóstico de la eficacia y eficiencia de la intranet existente en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Para lo cual, se revisó la estructura, uso, funcionamiento y administración de la intranet municipal a través de la aplicación de herramientas de investigación que permitieron determinar el empleo real que los usuarios (colaboradores) dan a esta plataforma que pretende ser un canal de comunicación oficial a nivel interno en la Alcaldía.

1 CAPITULO I

EL OBJETO DE ESTUDIO: MUNICIPIO DE QUITO

1.1 Era preincaica y Creación del Cabildo

La historia de Quito comienza alrededor del año 1030 a.c., en el sector del Inga donde se radican los primeros pobladores del Distrito. Se desconoce el momento exacto de su fundación; sin embargo, con la llegada de los Incas Quito se convierte en una zona importante del Tahuantinsuyo llegando a ser la segunda capital de imperio Inca.

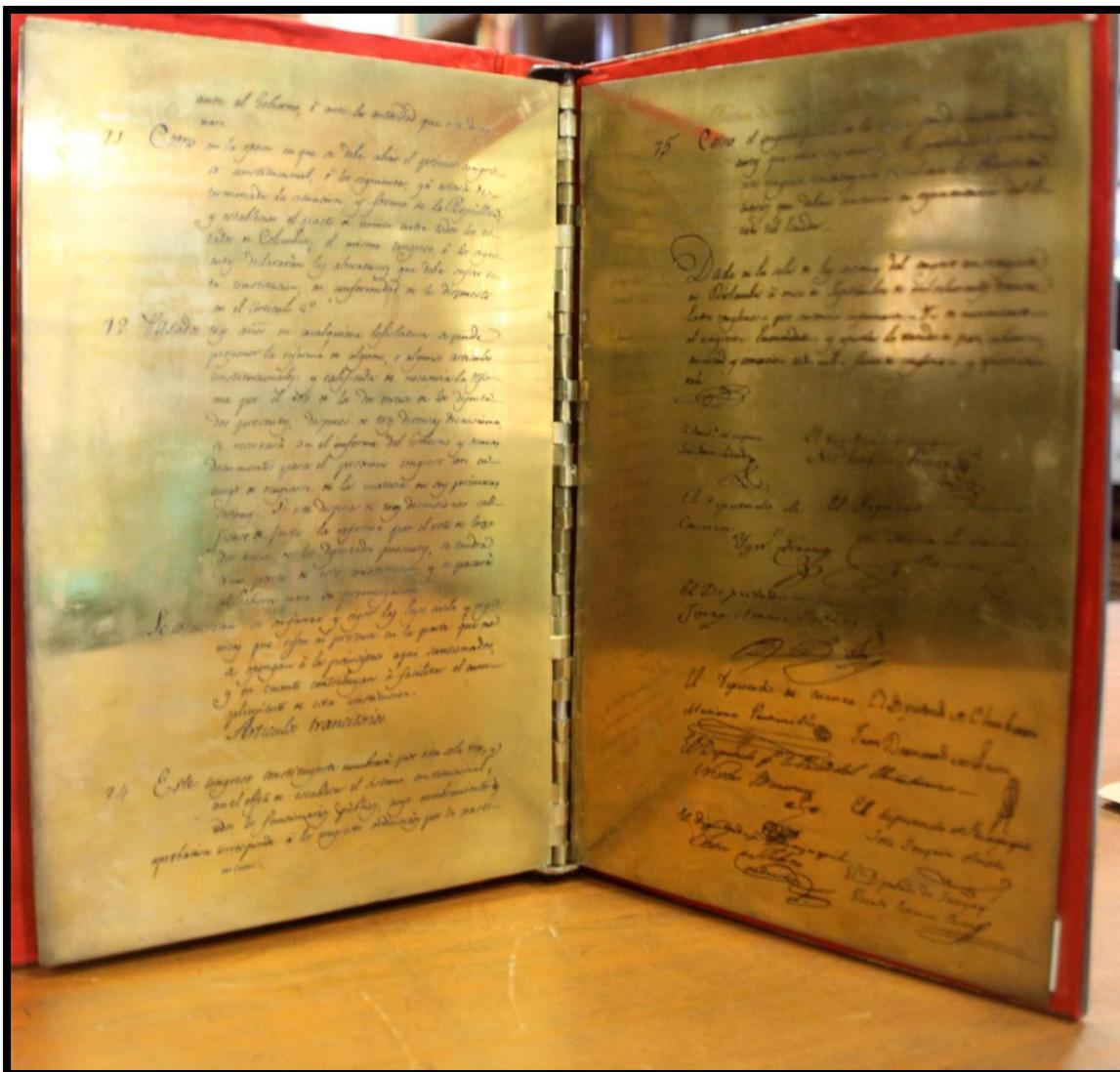
Más tarde, en el tiempo de la Colonia, el 28 de agosto de 1534 Diego de Almagro fundó Quito y nombró: dos alcaldes (Juan de Ampudia y Diego de Tapia) y siete regidores que cumplían las funciones de los actuales concejales. Así, en el Libro Primero de Cabildos de Quito (Navarro, 1934:30 Pág.) el Dr. José Gabriel Navarro, cónsul del Ecuador en Madrid, durante el Congreso Histórico Municipalista celebrado en Palma de Mallorca en 1929, resalta que: *“En sus principios, el consejo de la ciudad radica en el Consejo abierto o público dominical; luego nace la asamblea, ayuntamiento, Consejo municipal o cabildo, a cuyos cargos podían aspirar todos los vecinos, menos los moros y judíos, limitándose más tarde esta actitud a quienes tuvieren caballo y armas para servir en la guerra”*.

El 6 de diciembre de 1534 cuando Sebastián de Benalcázar se asienta en esta zona convoca a los dos alcaldes y siete regidores, para tomar posesión de sus cargos y realizar el juramento de sus funciones. De esta forma, se instala el cabildo de Quito que incluiría 204 vecinos registrados.

Instalar el nuevo Cabildo suponía organizar la naciente ciudad que era una zona destruida. De hecho, como menciona el historiador Juan Paz y Miño los antiguos templos de Huaynacapac y Atahualpa están semidestruidos como consecuencia del incendio provocado por Rumiñahui.

De esta forma, el cabildo de Quito empadronó a todos los vecinos y ordenó que se hiciera el trazo de la ciudad, se repartieron los solares para que los vecinos inicien la construcción de sus viviendas y casas.

En una de las primeras sesiones del Cabildo, se ordenó que los vecinos deshicieran las chozas de paja de los indios por temor a los incendios y comenzaron a edificar sus ranchos particulares. Poco a poco en la ciudad se fue distinguiendo la arquitectura civil de la religiosa; la civil para vivienda y la religiosa, constituida por construcciones que durarían hasta el Siglo XVIII porque fueron edificadas por etapas. (Comunicación personal, abril 4, 2012)



(1.1) PRIMERA ACTA CONSTITUCIÓN DE QUITO

El Dr. Navarro, en su mencionado discurso, asegura que dentro de las atribuciones del Cabildo, estaba: cuidar de la conservación, aseo y mejoramiento de la ciudad; atención a la salubridad pública; vigilancia del aprovisionamiento de carne y agua para todos los habitantes; señalaba las condiciones de precios y venta de todos los artículos de consumo diario como el pan, las velas y las especias; y definía la marca a cada propietario para sus ganados; así como también elegía santos para patronos de la ciudad.

El Cabildo actúa como un ente regulador de oficios, mercados, uso de los terrenos afuerños a la ciudad como El Ejido. De esta forma, Quito al ser el centro de la Gobernación de Quito también adquiere una importancia en la región centro norte, donde era considerado el principal Cabildo.

Durante esta época, uno de los alcaldes, presidente del cabildo fue el General Nicolás Ponce de León quien pasó a la historia por haber puesto preso al regidor decano del Cabildo y a su segundo Alcalde por su mal proceder dentro de las sesiones de Consejo.

Siete años después de su fundación – mediante Real Cédula del 14 del Marzo de 1541 en la villa de Talavera en España – se firma la Orden Real, que concede el título de *ciudad de San Francisco de Quito*, junto con su respectivo escudo de armas y cambia de categoría de villa a ciudad con el título de “muy noble y muy leal”.

El escudo de armas de la Ciudad de San Francisco de Quito, otorgado por el Emperador Carlos V, Rey de Alemania y España, se mantiene hasta el día de hoy, y lo convierte en el escudo más antiguo entre todas las ciudades y provincias del Ecuador.

El escudo se utilizó inmediatamente en todos los actos del Cabildo de Quito y, la reproducción más antigua de este, se puede apreciar en la parte exterior del Convento de San Agustín.



(1.2) ESCUDO DE ARMAS DE QUITO

El cambio de categoría – de Villa San Francisco a Ciudad – y ser reconocida en la legislación española de la época tuvo enormes repercusiones en cuanto a: tratamiento, recursos y privilegios de gobierno. Lo que le permite al Cabildo fortalecerse en su calidad de ciudad y le faculta tener un gobierno activo.

Sin embargo, como Quito depende de los recursos de la Real Audiencia hay momentos en los que este entra en conflicto con la Audiencia, creada el 15 de agosto de 1563, cuyo presidente cumplía las funciones del actual ejecutivo.

A inicios del siglo XVII, la ciudad ya organizada, adopta un estilo monumental con la construcción de varias misiones católicas; lo que promueve la religiosidad en la gente. Otro hecho que marcó la historia de Quito fue la llegada de los geodésicos franceses quienes introdujeron el espíritu racionalista moderno y utilizaron la magnífica biblioteca de la Universidad Jesuita de San Gregorio

Entre los siglos XVI, XVII y XVIII, Quito será el centro de expresión, reflejo, donde estarán mejor identificados los criollos, que son los partícipes del Gobierno de la Ciudad.

Sin embargo, ante las inconformidades con la Real Audiencia, nacieron los primeros movimientos independentistas y es la noche y la madrugada del 8 y 9 de agosto cuando un grupo de ilustrados criollos entre los que se destacan Juan de Salinas, Juan de Dios Morales, Juan Larrea, el obispo Cuero y Caicedo, Manuel Rodríguez y la noble quiteña Manuela Cañizares, quienes toman la decisión de destituir al conde Ruiz de Castilla como presidente de la Real Audiencia de Quito e instaura una junta soberana de Gobierno que nombra a Juan Pío Montúfar como su máxima autoridad.

Lastimosamente el movimiento fue débil y el gobierno revolucionario solo duró 77 días. El poder vuelve a manos del conde Ruiz de Castilla y un año después entre el 2 y el 4 de agosto de 1810, fueron brutalmente asesinados alrededor de 300 presos que para ese entonces equivalía al 1% de la población.

En 1812 llega Carlos Montúfar como comisionado regio de España a pacificar a los sublevados. Pasaron cinco años más para que se declare a Guayaquil el primer territorio libre de la audiencia en 1820 liderado por el poeta José Joaquín de Olmedo; por lo tanto desde el Puerto Principal se inicia la campaña para alcanzar la independencia de la Metrópoli.

Los ideales libertarios se ven cristalizados el 24 de Mayo de 1822 con la Batalla de Pichincha. Gracias a la victoria de las tropas Gran Colombianas, en junio de 1822 llega el libertador Simón Bolívar para anexar los territorios a la república de la Gran Colombia conformada entonces, por los actuales países: Venezuela, Colombia y Ecuador. En 1824 se funda la provincia de Pichincha teniendo a Quito como capital.

El 24 de septiembre de 1830, el primer congreso constituyente ecuatoriano reunido en Riobamba, bajo la presidencia del Doctor José Fernández Salvador declara a Quito capital de la República, años más tarde y bajo ordenanza municipal, permite la creación del pabellón o bandera de la ciudad de Quito.



(1.4) PABELLON DE LA CIUDAD DE QUITO

1.2 Modernización de la ciudad

Años después, se suscitan hechos destacables para la ciudad como la fundación de la Escuela Politécnica Nacional, la llegada del ferrocarril y el tranvía.

El cabildo de Quito siempre fue una institución estable; era una ciudad conservadora, hasta la revolución liberal que cambia el carácter del Cabildo a través de la constitución de 1906 que suprime el Alcalde y deja únicamente la figura de Presidente de Consejo; hasta 1946 que se restablece esta figura y se designa por primera vez, por elección, a Francisco Jijón como Alcalde de la Ciudad.

El desarrollismo se impone sobre el propio Cabildo; en los años 60 - durante la alcaldía de Jorge Vallarino Donoso - las regulaciones van cambiando su carácter inicial y tienen que ver con la modernización de la ciudad en términos industriales, donde altos edificios reemplazaron edificaciones antiguas que no superaban los cuatro pisos.

Sin embargo, en la década de los 60, barrios de Quito como el Batán, la América, la Colón empiezan a ampliarse. Consecuentemente, las

responsabilidades del Cabildo se complejizan y debe ocuparse cada vez más por la generación de barrios suburbanos (no regulados) que vuelven caótico el crecimiento de la ciudad que se ve influenciada, entre otras cosas, por la Reforma Agraria de 1964.

Este hecho hace que Quito deba soportar una enorme inmigración, situación que provoca que la clase media y alta de la ciudad, que hasta entonces vivía en el centro, se desplace cada vez más hacia el norte abandonando el centro que es ocupado principalmente por los inmigrantes de las provincias vecinas. Otro hecho importante que marca la historia de la ciudad en esta década fue la inauguración del Aeropuerto Mariscal Sucre, el 6 de agosto de 1960.

Este abrupto crecimiento hace que en la década de los 70 la ciudad explote socialmente. El cabildo tendrá que solucionar situaciones que nunca antes regulaba como construcciones de edificios, la zona bancaria, regulación de pasos a desnivel, centros comerciales, negocios de todo tipo, informalidad, sub-urbanización y tugurización; fenómenos que rebasaron el ejercicio del Cabildo que, con o sin recursos, no lograba atender la demanda de la ciudadanía que desde los 60 fue creciendo hasta generar una explosión social en los 70.

Según el historiador Juan Paz y Miño (Comunicación personal, abril 4, 2012), ser Alcalde en los años 70 debió ser una ardua tarea porque la comunidad demandaba, sobre todo infraestructura, alcantarillado y luz eléctrica.

Estos fenómenos que se presentaron durante la alcaldía de Sixto Durán Ballén (1970 – 1978) fueron producto de la Revolución Agraria, la migración y el boom petrolero que trajo consigo recursos y al mismo tiempo una dinamización de todo tipo de negocios incluyendo la informalidad. Otro de los hitos que marcó esta administración fue la construcción de los túneles de San Juan, San Diego y San Roque que permitieron la conexión de la ciudad entre el norte y el sur.



(1,5) TUNELES DE SAN JUAN

En 1976, se inaugura la Virgen del Panecillo marcándose como referente de la ciudad y, en la alcaldía de Álvaro Pérez (1978 – 1982), el 8 de septiembre de 1978, la Unesco declara a Quito como *l Patrimonio de la Humanidad*.



(1.6) MONUMENTO VIRGEN DEL PANECILLO

En la década de los 80 el centro-norte de la ciudad comenzó a crecer considerándose ya un área turística.

Sin embargo, el carácter estable que siempre había caracterizado a las alcaldías de la ciudad tiene un giro con la elección de Gustavo Herdoiza León en 1984, porque lo que había sido un cabildo aceptablemente manejado se volvió un municipio populista que enfrentó - por primera vez en la historia - un

levantamiento de los trabajadores, hecho que puede ser considerado como el inicio de los movimientos sindicalistas en la ciudad.

Gustavo Herdoiza, durante su administración, también tuvo que enfrentar – el 5 de marzo de 1987 - un terremoto de 7^o en la escala de Richter que afectó gravemente el patrimonio edificado de la ciudad. Este lamentable hecho marca la creación del Fondo de Salvamento (FONSAL) entidad municipal que tuvo la responsabilidad de restaurar, conservar y proteger los bienes históricos, artísticos y culturales de la ciudad.

En 1988, un año después del terremoto, Rodrigo Paz, empresario, político y dirigente deportivo, asume la alcaldía de la ciudad y con ella el compromiso y la responsabilidad de recuperar su patrimonio histórico.

El 28 de mayo de 1990, el Consejo Cantonal por ordenanza N°2776 fija los nuevos límites de la ciudad, considerado a Quito como Distrito Metropolitano. El plenario de las comisiones legislativas del Congreso Nacional, el 27 de diciembre de 1993 aprueba para el cantón Quito el régimen político – administrativo de Distrito Metropolitano y asigna a Quito la facultad de planificar, regular, coordinar y organizar los diferentes ramos de la administración y establecer la estructura funcional para cada uno de ellos.

De manera general, la Ley Orgánica de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito, en su artículo 29 determina que es atribución del Concejo Metropolitano expedir las normas necesarias para la aplicación de la referida Ley; y que, a través del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito, se reglamentan los diferentes ramos de actividad y los aspectos orgánicos y funcionales de la municipalidad.

En 1992, en la alcaldía de Jamil Mahuad (1992 – 1998) la movilidad de la ciudad da un giro con la implementación del sistema de transporte integrado

Trolebús lo que suponía el inicio de una nueva era en la administración del transporte en Quito.

Es así, que hasta hoy en día, colaboradores del Municipio recuerdan a este hecho como un hito que representaba la modernidad de la época al cambiar el sistema de transporte convencional por un sistema integrado, que contaba con un carril exclusivo y que por primera vez tomaba al cuidado del medio ambiente como un eje fundamental.



(1,7) ESTACIÓN NORTE "LA Y" SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE - TROLEBUS

El año 2000, el General (r) Paco Moncayo Gallegos es electo alcalde de Quito, designación que ocupa en el período comprendido entre el 2000 y 2009. Es meritorio hacer notar que estas elecciones alcanzaron la mayor votación en la historia de la ciudad, con el 60% de votos.

Desde el inicio de la modernidad en la década de los 60, el comercio informal fue tomando terreno en el centro de Quito, por lo que durante la administración de Moncayo, uno de sus principales retos fue la **regularización del comercio informal y la recuperación del centro histórico.**



(1.8) COMERCIO INFORMAL ANTES Y DESPUÉS

El 10 de agosto del 2009, se posesiona como Alcalde de la ciudad el Doctor Augusto Barrera Guarderas, Médico y Politólogo. Actualmente uno de sus retos es mejorar la movilidad en la ciudad con la construcción del Metro de Quito.

1.3 Nuevas facultades del Municipio

El 10 de agosto del 2010, el Pleno de la Asamblea Nacional aprobó el proyecto de Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD, que establece la organización político - administrativa del Estado ecuatoriano, el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, a la vez que desarrolla un modelo de descentralización obligatoria y progresiva, a través del sistema nacional de competencias.

Con este código en vigencia, el Concejo Metropolitano, el 28 de octubre del 2010, analizó las competencias que la Municipalidad asume luego de la aprobación del COOTAD, que determina que el Concejo debe tomar en cuenta este documento para aprobar las normativas municipales en reemplazo de la Ley de Régimen Municipal.

El actual alcalde de la ciudad, Augusto Barrera, informó que el COOTAD (Agencia de noticias Quito, 2010) transfiere las competencias relacionadas al uso del suelo, tránsito y transporte, espacio público, tasas, financiamiento, etc.

Según el Código, el Distrito Metropolitano cumple con los siete parámetros establecidos para la asignación de recursos por parte del Estado. Estos son: las necesidades básicas, eficiencia, logros en el mejoramiento de los niveles de vida, esfuerzo fiscal, administrativo, cumplimiento de las metas del plan de desarrollo y plan de gobierno autónomo.

El COOTAD también detalla que las competencias sobre administración de puertos y aeropuertos faculta la creación de tasas. Los fondos, que antes eran privados, ahora son públicos. En el caso de Quito, esto fortalecerá el servicio y la competencia sobre el Nuevo Aeropuerto.

El Código también determina que el Distrito pueda generar recursos propios y se encargue de la legalización de barrios, entrega de escrituras y maneje el tránsito y transporte, educación, salud; entre otras.

Otro tema importante es que el Código otorga al Municipio de Quito la capacidad de fraccionar el suelo de un asentamiento y adjudicar directamente, sin intervención judicial, los predios a favor de sus legítimos dueños. Así se evitará el tráfico de tierras. La expropiación especial es otro recurso legal que permitirá al Cabildo emitir la declaratoria de utilidad pública. La intención es que en un predio abandonado se puedan construir obras de beneficio social.

1.3.1 Organigrama actual del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Como se detalló, históricamente los gobiernos locales de Quito han sido administraciones estables que trabajaron en beneficio de la ciudad.

Sin embargo, el desarrollo y crecimiento de la urbe determinó mayor complejidad en el trabajo de los distintos ediles, hasta llegar en la actualidad a un organigrama que, de acuerdo a sus responsables busca generar funcionalidad en beneficio de la ciudad, los usuarios de los servicios que ofrece el Municipio y la ciudadanía en general.

De esta forma, la estructura interna del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito se establece mediante Resolución N°A 0008 del 8 de marzo del 2010, de la siguiente manera:

1.1. NIVEL POLÍTICO Y DE DECISIÓN

- Concejo Metropolitano
 - ♣ Secretaría General del Concejo
- Alcaldía Metropolitana. Dependen orgánicamente de la Alcaldía:
 - Secretaría Particular

Decisión Estratégica

- Secretaría General de Planificación
- Secretaría General de Seguridad y Gobernabilidad
- Secretaría General de Coordinación Territorial y Participación Ciudadana.

Decisión Sectorial

- Secretaría de Inclusión Social
- Secretaría de Salud.
- Secretaría de Educación, Recreación y Deporte
- Secretaría de Cultura.
- Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda.
- Secretaría de Movilidad.
- Secretaría de Ambiente.
- Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad.
- Secretaría de Comunicación.

1.2. NIVEL ASESOR

- Dependen orgánicamente de la Alcaldía Metropolitana:
 - Procuraduría Metropolitana
 - ♣ Secretaría General de la Procuraduría.
 - ♣ Equipos de trabajo
 - Auditoría Metropolitana

- ♣ Equipos de trabajo
- Dirección General de Relaciones Internacionales
 - ♣ Gestión Técnica
 - ♣ Enlace Internacional
 - ♣ Equipos de trabajo
- Gabinete Asesor

1.3. NIVEL DE GESTIÓN

- Administración General. Dependen orgánicamente de la Administración General:
 - Dirección Metropolitana Administrativa
 - Dirección Metropolitana de Recursos Humanos
 - Dirección Metropolitana Financiera
 - Dirección Metropolitana Financiera Tributaria
 - Dirección Metropolitana de Catastro
 - Dirección Metropolitana de Gestión Documental y Archivo
 - Dirección Metropolitana de Informática
- Dependen orgánicamente de la Secretaría General de Planificación:
 - ♣ Unidades administrativas y Equipos de trabajo
 - Dirección de Desarrollo Institucional
 - Dirección de Gestión de la Estrategia
 - Instituto de Capacitación Municipal
- Dependen orgánicamente de la Secretaría General de Seguridad y Gobernabilidad:
 - ♣ Unidades administrativas y Equipos de trabajo
- Dependen orgánicamente de La Secretaría General de Coordinación Territorial y Participación Ciudadana
 - ♣ Unidades administrativas y Equipos de trabajo
- Dependen orgánicamente de la Secretaría de Inclusión Social
 - ♣ Unidades administrativas y Equipos de trabajo
- Dependen orgánicamente de la Secretaría de Salud

- ♣ Unidades administrativas y Equipos de trabajo
- Dependen orgánicamente de la Secretaría de Educación, Recreación y Deporte.
 - ♣ Unidades administrativas y Equipos de trabajo
 - Dirección Metropolitana de Deporte y Recreación.
- Dependen orgánicamente de la Secretaría de Cultura
 - ♣ Unidades administrativas y Equipos de trabajo
- Dependen orgánicamente de la Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda
 - ♣ Unidades administrativas y Equipos de trabajo
 - Dirección de Planeamiento y Servicios Públicos
 - Dirección de Gestión Territorial
- Dependen orgánicamente de la Secretaría de Movilidad
 - ♣ Unidades administrativas y Equipos de trabajo
- Dependen orgánicamente de la Secretaría de Ambiente
 - ♣ Unidades administrativas y Equipos de trabajo
- Dependen orgánicamente de la Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad
 - ♣ Unidades administrativas y Equipos de trabajo
- Dependen orgánicamente de la Secretaría de Comunicación:
 - ♣ Unidades administrativas y Equipos de trabajo.
 - Radio Municipal

1.4. NIVEL OPERATIVO, DE EMPRESAS Y UNIDADES ESPECIALES

Las Secretarías coordinarán las actividades y supervisarán desde la perspectiva programática a los siguientes entes del nivel operativo, de empresas y unidades especiales (o a sus sucesores en Derecho), sin perjuicio de los niveles de desconcentración y/o autonomía que les hubiere asignado en el momento de su creación:

- La Administración General a:

- Empresa Metropolitana I de Tecnologías de la Información y Comunicación (EMTIC-Q)
- La Secretaría General de Planificación a:
 - Corporación Instituto de la Ciudad
- La Secretaría General de Seguridad y Gobernabilidad a:
 - Policía Metropolitana
 - Cuerpo de Bomberos de Quito
 - Empresa Municipal de Logística para la Seguridad y la Convivencia Ciudadana
 - Centro de Mediación
 - Corporación Metropolitana de Seguridad y Convivencia Ciudadana
 - Centros de Equidad y Justicia
- La Secretaría General de Coordinación Territorial y Participación Ciudadana a:
 - Administración Zonal Eugenio Espejo (Norte)
 - Administración Zonal Equinoccio (La Delicia)
 - Administración Zonal Quitumbe
 - Administración Zonal Tumbaco
 - Administración Zonal Valle de Los Chillos
 - Administración Zonal Calderón
 - Administración Zonal Manuela Sáenz (Centro)
 - Administración Zonal Eloy Alfaro (Sur)
 - Unidad Especial "Regula tu barrio".
- La Secretaría de Inclusión Social a:
 - Fundación Patronato Municipal San José
- La Secretaría de Salud a:
 - Unidades Municipales de Salud
 - Corporación Metropolitana de Salud
- La Secretaría de Educación, Recreación y Deporte a:
 - Unidades Educativas (Centros Municipales de Educación Inicial, Regular y Popular)

- Centro de Recuperación Pedagógica
- La Secretaría de Cultura a:
 - Fundación Teatro Nacional Sucre
 - Fundación Museos de la Ciudad
 - Centro Cultural Benjamín Carrión
 - Centro Cultural Metropolitano
 - Fondo de Salvamento
- La Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda a:
 - Instituto Metropolitano de Urbanismo
 - Empresa Metropolitano de Alcantarillado y Agua Potable, EMAAP-Q
 - Empresa Metropolitana I de Desarrollo Urbano de Quito CEM, EMDUQ.
- La Secretaría de Movilidad a:
 - Empresa Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas, EMMOP
 - Compañía Trolebús Quito: S.A.
- La Secretaría de Ambiente a:
 - Empresa Metropolitana de Aseo, EMASEO
 - Corporación de Salud Ambiental de Quito, Vida para Quito.
 - Corporación para el Manejo del Aire de Quito, CORPAIRE
- La Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad a:
 - Empresa Metropolitana Quito Turismo
 - Empresa Municipal Aeropuerto y Zona Franca del Distrito Metropolitano de Quito - CORPAQ
 - Empresa Metropolitana de Logística y Comercialización, EMELCOM EP
 - Corporación de Promoción Económica, CONQUITO.
 - Empresa de Rastro Quito S.A.
 - Corporación Aeropuerto y Zona Franca del Distrito Metropolitano de Quito –CORPAQ
- Agencia Metropolitana de Control
 - ♣ Unidades Administrativas y Equipos de Trabajo

- Dirección de Inspección General
- Dirección de Instrucción
- Dirección de Resolución y Ejecución
- Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción

A la fecha el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito cuenta en su nómina con 7.136 colaboradores distribuidos en las ocho Administraciones Zonales, Agencias, Empresas y Secretarías.

Johnson Folleco, Director de Recursos Humanos del MDMQ, mantiene que; una de las falencias de la organización es la falta de un organigrama estructurado de sus dependencias, así como también la carencia de una categorización de su talento humano con relación a su formación académica. (Comunicación personal, abril 20, 2012)

2 CAPITULO II COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2.1 La diferencia entre instituciones y organizaciones

En el tiempo, varios autores – desde sus propias perspectivas – han definido a la comunicación como el eje transversal de toda organización y/o institución. Es así que se podría decir que la comunicación es el canal que permite dinamizar la gestión de las organizaciones para que estas se desarrollen en beneficio de todos quienes la conforman y permite promover mecanismos para que todos sus públicos de interés sean protagonistas del éxito (o fracaso) de esta.

Sin embargo, al hablar de comunicación es importante resaltar que sí se hace referencia al ámbito organizacional. La comunicación que se encarga de crear y proyectar una imagen empresarial, es la Comunicación Corporativa, la cual según Jesús Martín Barbero (Barbero, 1996: 150 Pág.). Es conocida como *“el proceso planificado y organizado de proyectar un conjunto de mensajes desde una institución hacia un público determinado (Público/target), a fin de dar a conocer su identidad y lograr establecer una empatía entre ambos”*.

En este contexto, es importante recalcar la diferencia entre institución y organización como hace referencia el catedrático Miguel Vásquez (Vásquez, 2011: 4 Pág.) quien presenta una distinción entre estas y define a la institución como aquella instancia donde se dictan normas y políticas, controla, supervisa, es intangible como por ejemplo: ministerios, cámaras, asociaciones. Mientras que una organización es la encargada de generar bienes, productos o servicios.

Por tanto, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, objeto del presente estudio se debe concebirlo como una institución, ya que dicta normas y

políticas a través de las cuales sus organizaciones (empresas públicas) generan servicios en beneficio de la ciudadanía.

2.2 Cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional (cultura de empresa o cultura corporativa) aparece en los años 50 tras investigaciones de varios autores, cuyo primer concepto en ese momento, era que toda empresa es una micro sociedad que posee una cultura y son las subculturas las que ponen resistencias o generan conflictos internos.

Ya en los años 80 empieza la práctica de los cambios culturales por medio de grandes consultores que integran la noción de cultura como un conjunto de valores que integran la identidad de la empresa.

Desde entonces, la cultura organizacional tiene una directa incidencia sobre el funcionamiento de cualquier tipo de organización, y a su vez, la capacidad de influir sobre los diferentes procesos de comunicación que se lleven a cabo en la organización.

Para precisar, Cultura organizacional o corporativa, debemos definir lo que se considera como "cultura" a *"Un todo complejo que incluye creencias, conocimientos, normas, costumbres, valores y todos los hábitos y capacidades que un ser humano va adquiriendo, en tanto que es sujeto perteneciente a una sociedad determinada"*. Por esta razón, la cultura es la base de la sociedad, la que marca su personalidad y por ende, la forma de manifestarse. (Lozada, 2010: 28 Pág.)

Esa definición ahora es introducida en el ámbito de las organizaciones, donde también la cultura va marcando un conjunto de normas, valores, y creencias humanas y sociales que hacen diferente a dicha empresas o institución.

Edgar Schein por ejemplo afirma que todas estas presunciones son desarrolladas, inventadas y aprendidas a lo largo de la vida de la empresa y

que por tanto, al ser aceptadas como parte de ella; en consecuencia, son enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas, convirtiéndose en una “ideología corporativa”, que se expresa a partir de cada organización. (Lozada, 2010: 28 Pág.)

Existen cuatro variables generales que pueden definir y delimitar la cultura organizacional de cada empresa y estas son:

1. Sus formas de pensamiento y aprendizaje
2. Las relaciones de poder dentro de la organización
3. Las formas de influencia y cambio
4. Los instrumentos de motivación y recompensa

Sobre la base de estas variables, podemos decir que las personas que forman parte de una organización van construyendo significados, dándole un sentido particular a los hechos que definen esa identidad. *“La cultura es el instrumento que los grupos humanos insertos en una organización tienen para dar sentido a su actividad, o quizá para encontrar sentido a esa actividad”*, asegura Villafañe. (Lozada, 2010: 29 Pág.)

En este contexto, la cultura genera un denominador común que permite tener una concepción relativamente homogénea de la realidad, y por ende, una pauta de comportamientos ante situaciones específicas.

De esta forma Villafañe (1999) recalca que:

Cultura corporativa es: Cómo se piensan y hacen las cosas aquí, y toda organización tiene la suya propia. De hecho, la cultura actúa como una fuerza invisible que guía el comportamiento de las personas en la organización. Una vez cristalizada, la cultura determina las características y actuaciones de una organización, de la misma forma que la personalidad determina la identidad y conducta de un individuo. (Lozada, 2010: 30 Pág.)

Por tanto, la cultura es algo intangible, que fortalece el compromiso organizacional y aumenta la congruencia del comportamiento del colaborador, lo que repercute en beneficio de la institución o empresa.

Desde el punto de vista del colaborador la cultura es útil porque aminora la ambigüedad, ya que indica cómo hacer las cosas y lo que es importante, en palabras sencillas: define las reglas del juego.

Según José Carlos Lozada, en su texto *Cultura Organizacional y Comunicación Interna* (Lozada, 2010: 30 Pág.), logran en la empresa cumplir algunos objetivos tales como:

- Construir la identidad corporativa, diferenciándola de las de otras organizaciones y favoreciendo el consenso sobre la misión;
- Relacionar internamente a la organización identificando a sus miembros, creando sentido pertenencia y orgullo corporativo o legitimando las formas de influencia y poder;
- Favorecer la implicación del personal en el proyecto empresarial, haciendo converger los intereses individuales y corporativos o promoviendo la intersección de los valores personales con los de la empresa;
- Determinar el clima interno, mejorando las condiciones para el desempeño, convirtiéndose en un mecanismo de autorregulación y contribuyendo a resolver problemas internos.

Estas funciones, tienen una influencia emocional en los colaboradores de la organización, generándoles nuevas sensaciones y motivaciones, lo cual se verá reflejado en su desempeño laboral que puede ir orientado culturalmente en direcciones diversas, dependiendo de la organización.

Para lograr adaptar esa cultura organizacional en cada empresa es fundamental el rol de la comunicación en el proceso de cambio. Es imposible aplicar este cambio sin la presencia legitimadora y útil de la comunicación.

La cultura es un ingrediente inherente a la organización y su adecuación a las necesidades de la misma es imprescindible para su supervivencia. Más aún en nuestra actual sociedad en donde la empresa afronta la creación y la innovación en todos los sectores, la movilidad laboral y la aceleración del consumo; con el fin de adaptarse a nuevos escenarios, clientes y tecnología.

Esta necesidad es incluso mayor en otro tipo de situaciones, desgraciadamente más habituales, como son las de crisis o situaciones con las que se convive en los últimos años. Sin una reacción convencida y puntual de la compañía y, necesariamente, por tanto, de sus trabajadores, será imposible adaptarse a la nueva situación a tiempo.

En el caso del Municipio de Quito, los colaboradores se enfrentan a cambios organizacionales cada cuatro años, ya que es el tiempo que permanece en el poder el Alcalde de la ciudad, quien es el encargado de marcar las nuevas políticas de su “empresa”.

Por tanto, la esencia de la comunicación en un proceso de cambio es transmitir de forma acertada cuáles son los nuevos valores en juego, hacia dónde se deben encaminar los esfuerzos de una organización y cómo cada sector y cada individuo pueden contribuir al logro de moverla.

Los colaboradores deben ser considerados como individuos que buscan su desarrollo integral a partir del encuentro de tres dimensiones en su trabajo: la intelectual, la afectiva y la social y para ello; la comunicación debe construir espacios para la reflexión, y son los colaboradores el centro del desarrollo de toda empresa, para su beneficio y el de la misma.

La aplicación de estas políticas y programas tienen un costo elevado, tanto en términos de recursos financieros, como de inversión de tiempo de los colaboradores y de esfuerzos de gestión convirtiéndose es un gran desafío.

Por ello, para generar estos grandes cambios se requiere de una gestión de la comunicación efectiva, utilizando varios canales como: comunicación cara a cara, folletos, páginas de Intranet, correos electrónicos y reuniones informativas a gran escala.

Por ello, en el caso del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, al ser una institución con un número importante de colaboradores (7134), se ha considerado que el canal más adecuado para la comunicación interna es el intranet, ya que es una herramienta que por sus características está al alcance de todos los colaboradores que están dispersos entre las distintas instancias que maneja el Municipio.

En cualquier caso, es necesario realizar un trabajo minucioso de tal forma que los colaboradores no se sientan excluidos de estos procesos y creen una resistencia a la hora de intentar la implementación del cambio. Y sin duda una vez aplicados estos canales se debe consolidar un proceso de feedback (retroalimentación) que permita medir resultados.

2.3 Imagen Corporativa

Joan Costa en su libro “El Dircom hoy” afirma que: *“No hay imagen sin identidad, pues la primera es un reflejo de la segunda, que siempre la precede”* (Joan Costa, 2007: 126 Pág.). Por ello, comunicar la identidad es construir la imagen de la empresa, siendo esta tarea, una de las principales labores del Dircom.

Para ello, se necesita conocer a la empresa desde adentro, para responder algunas inquietudes como: Qué es lo que nos hace únicos y a su vez su diferencia esencial, la que nos distingue y se impone sobre otros competidores. Son básicas estas interrogantes:

Quién es, Qué hace, Cómo lo hace y Cómo lo comunica. Estas percepciones se expresan en una sola sensación llamada IMAGEN.

Joan Costa (Joan Costa, 2007: 17 Pág.), introduce un concepto para entender estos preceptos: La identidad es el ADN, es el fundamento, es la definición y la razón de ser de la marca. Estos componentes son la unidad de mensaje que se quiere proyectar en la organización y que se evidencian en el conjunto de signos: verbales, visuales, culturales, objetuales y ambientales.

Para la construcción de la imagen o la expresión de la identidad debemos valernos de seis vectores:

1. Identidad cultural: El cómo (Misión, visión y valores)
2. Identidad verbal: Nombre de la empresa
3. Identidad visual: Marca
4. Identidad objetual: Las cosas, los objetos y los productos
5. Identidad ambiental: Arquitectura, fachada, edificio, puntos de venta, de servicios, de exhibición.
6. Identidad comunicacional: Los mensajes para informar, convencer o seducir.

Una vez definida la identidad de la empresa, que existe se debe diseñar una estrategia de comunicación que logre reflejarla de manera notoria y eficaz, considerando que la identidad tendrá un contenido referente a lo que es la organización y la imagen corporativa es la idea que la sociedad tiene de esa realidad.

La identidad debe ser traducida de manera clara y eficaz a una imagen, física y conceptual, que abrirá la comunicación con los destinatarios. Identidad e imagen serían como el significado y significante; por esta razón, solo se puede trabajar en la imagen si está previamente construida la identidad que defina aquello que hacer. Sin embargo, la imagen corporativa depende también en gran parte de la calidad de productos y servicios, como a su vez de los valores culturales que transmiten.

Siempre existirá la comunicación entre la organización y la sociedad aunque no haya una intención ni unas manifestaciones expresas de comunicar. La propia existencia de una marca, un logotipo, un producto, un envase, un servicio, unas características del punto de venta, un servicio técnico, etc. son manifestaciones claras que se emiten, en la mayor parte de los casos, de manera involuntaria.

Toda presencia y acto de una organización se convierte en un comunicado de la identidad de la misma, que normalmente llegan a tener más fuerza que los mensajes intencionados. Esta dimensión comunicativa, que es bidireccional, entre la organización y la sociedad, viene acompañada de una compleja serie de connotaciones que escapan de lo que podría ser la intención de un mensaje concreto y directo, vinculado a la identidad con que se define el emisor.

Con lo expuesto, queda claro que la imagen es una “fotografía” de lo que desde la organización se aspira comunicar. En este contexto, se puede analizar el Manual Editorial y Gráfico que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito con el que el cabildo cuenta para toda la producción gráfica y editorial que se genera en esta institución.

Es así cómo se pueden apreciar las pautas y normas que sin ser una camisa de fuerza para los profesionales encargados de desarrollar este tipo de piezas, les permite mantener una coherencia entre los distintos productos que el Municipio pone en circulación.

MANUAL EDITORIAL Y GRÁFICO
PARA PIEZAS GRÁFICAS INSTITUCIONALES



(ANEXO 1)

2.4 Reputación corporativa

En concordancia con la cultura y la imagen corporativa hablar de reputación es fundamental porque hoy en día el desarrollo, fortalecimiento y cuidado de una buena reputación resulta básico, tomando en cuenta que ésta representa el activo más valioso para instituciones y organizaciones de la sociedad.

Con relación a este aspecto, Rubén Flores, Administrador General del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito comenta que en marzo del 2010 se aplicó una encuesta en sus ocho administraciones zonales para – entre otras cosas – evaluar los niveles de satisfacción de sus usuarios. Esto evidenció que en una importante parte de la población que acude a realizar trámites a las administraciones zonales existe un nivel de satisfacción que es bastante aceptable contemplando como porcentaje mínimo un 47,95% en el caso de la etapa de espera que los usuarios deben considerar al momento de realizar un trámite y un máximo 81,76% en el caso de la etapa al salir cuando los ciudadanos han realizado la gestión por la que se acercaron a las distintas dependencias municipales. (Comunicación personal, mayo 16, 2012)

Estos resultados, según Dennis Peralta, director Metropolitano de Servicios Ciudadanos (DMSC), permitieron que el Municipio aplique correctivos en sus áreas problemáticas así como mantenga y fortalezca aquellas que se estaban gestionando de forma adecuada. (Comunicación personal, mayo 16, 2012)

Michael Ritter (Ritter, 2011: 11 Pág.) afirma que a nivel empresarial, la comunicación no comercial - aquella que no forma parte del marketing y la promoción - es política. Asumiendo el concepto de “política” como la capacidad de generar, ganar y retener influencia para una determinada causa y así lograr un empoderamiento.

De esta manera, entendemos a la política como la gestión que las empresas u organizaciones desarrollan para ganar un “voto” de confianza de sus públicos de interés (stakeholders).

Por lo tanto, se descarta la idea de que la comunicación política es exclusiva de los políticos porque las instituciones y las organizaciones – consciente o inconscientemente – practican comunicación política. Entendiéndose que la comunicación política es el proceso para ganar el voto de confianza de los públicos de interés con el propósito de resguardar y fortalecer la reputación.

A nivel empresarial existe un denominador común entre la comunicación política y la comunicación comercial y es que ambas son de carácter público; es decir, de interés general, visible, accesible y colectivo.

De este modo, como la opinión pública es el resultado de la interacción entre los individuos y su entorno social (Elizabeth Noelle-Neumann, 1995), la comunicación pública significa competencia y circulación de sentidos que la sociedad reconoce y tramita en su agenda (En Ritter, 2011, 13 Pág.).

Sin embargo, existen tres aspectos que diferencian a la comunicación comercial de la comunicación política: el discurso de los mensajes, el contexto en el cual éstos se desarrollan y transmiten; y su intencionalidad. De estos tres, la intencionalidad de la comunicación es el gran factor diferencial entre ambos tipos de comunicación porque a nivel comercial la comunicación busca persuadir a las personas para la elección de un producto o servicio, mientras que en la política pretende generar opinión, apoyo o consenso.

Por lo tanto, cualquier acción – que no esté enmarcada en el ámbito del marketing y la promoción – que la empresa u organización realice a través de sus voceros o directivos es una señal política y sus públicos de interés lo interpretarán como la intención de sumar puntos para construir, afianzar o reconstruir poder independientemente de la gestión que puedan desarrollar a

través de programas de responsabilidad social, buen gobierno corporativo o patrocinio cultural o social.

2.4.1 Percepción, realidad y generación de confianza

La forma como una empresa u organización se ve, a veces difiere con la forma como sus públicos de interés lo hacen. Y esta forma está influenciada por varios factores, que representan puntos de vista distintos en relación a los temas que manejan una empresa u organización.

Desde la gestión de los directivos, ciertos temas pueden parecer claros para ellos, pero quienes observan desde afuera (stakeholders) pueden tener una percepción totalmente opuesta e interpretar los mismos temas desde distintos puntos de vista basados en diferencias culturales, ideológicas o hasta étnicas.

Por lo tanto, para lograr romper con la diferencia existente entre las percepciones de las empresas u organizaciones y sus públicos de interés es fundamental entender que dicha diferencia existe; conocer la forma cómo sus stakeholders los ven; y generar acciones que les permitan alinearse con ellos. Es decir que éstas (empresas u organizaciones) se vean a sí mismas como las ven el resto (stakeholders).

Hoy en día, la transparencia se ha vuelto un requisito fundamental de las empresas y organizaciones que se desarrollan en una era digital donde casi nada está oculto.

La transparencia tiene sus ventajas, desafíos y riesgos. Sin embargo, a pesar de los riesgos que ésta puede conllevar, ayuda a crear confianza entre los públicos de interés, fomenta la toma de decisiones más informadas y contribuye a un mayor compromiso y participación de los colaboradores.

La demanda de mayor transparencia está estrechamente relacionada con la cantidad de información que disponen los stakeholders gracias a dos efectos: los nuevos medios electrónicos, y la caída de la confianza en las empresas por el otro debido a que perciben que las empresas “no lo dicen todo”. Esto genera una tendencia creciente de los grupos de interés a verse involucrados – por o al margen de la empresa – en aspectos relacionados con el desempeño de las organizaciones, sobre todo en temas como los derechos del trabajador y las minorías, la protección ambiental y el poder de las grandes corporaciones (Michael Ritter, 2011: 34 Pág.).

Y aunque parezca elemental considerar que una comunicación orientada a generar credibilidad institucional requiere voceros con credibilidad, apoyo de terceros y respaldo mediante una colaboración estratégica de individuos e instituciones confiables es importante resaltar estos aspectos porque cuando se ha perdido la confianza y la credibilidad, se genera sospecha e incertidumbre en los públicos de interés.

Al hacer referencia de la credibilidad se la considera como la percepción que tienen las personas sobre la verdad de una información. Por lo tanto, se trata de un concepto basado en la premisa de que ningún mensaje es recibido independientemente de su emisor. La persuasión e influencia que el mensaje tenga en el receptor dependerá de la imagen que éste tenga del emisor y ésta a su vez depende de distintas variables que incidirán en el significado y valor que el receptor dé a la información dada.

De esta forma la transparencia se convierte en parte de la visión corporativa, crea confianza y por ende beneficios a largo plazo. Para lo cual, existen diez pasos que permiten que una empresa u organización sean más transparentes:

1. Establecer sus propias metas de desempeño social y ambiental.
2. Involucrar de forma proactiva a los públicos de interés en el diálogo.

3. Monitorear el entorno externo de la empresa para que pueda entender las expectativas de sus *stakeholders* y priorizar sus respuestas.
4. Hacer públicas las políticas de gobierno corporativo a través de canales como la intranet o sitios web.
5. Conformar un comité interno para asegurar que el nivel directivo obtenga una imagen completa de la performance de la empresa. Establecer un Comité de Divulgación para evaluar controles internos, revisar políticas y prácticas de divulgación, determinar la veracidad de la información que pudiera ser necesario revelar, y revisar comunicaciones públicas.
6. Promover la participación de los colaboradores, comunidades aledañas y apoyo de terceras partes independientes para abordar cuestiones de interés social.
7. Tener disposición para informar todo lo concerniente a la actividad que se realiza (negocio, gestión social, políticas).
8. Enfrentar las preguntas difíciles en forma directa y amplia.
9. Desarrollar auditorías internas que permitan asegurar que no existe un código de conducta tácito o alternativo y que los colaboradores sepan que se exige y valora un comportamiento ético y positivo.
10. Establecer un departamento de *compliance* cuya misión sea velar el control de la gestión de buenas prácticas de gobierno corporativo y la obediencia a las normas establecidas a fin de asegurar que no se produzcan violaciones a la ética de la organización.

Para realmente ser una institución transparente, la transparencia debe ser una política que asegure que los colaboradores y demás grupos de interés entiendan la importancia de su objetivo que es el de lograr la máxima confianza de los stakeholders. A nivel interno, se debe construir puentes entre las distintas áreas a fin de que todo el mundo esté vinculado a esta causa común (Ritter, 2011: 48 Pág.).

En este contexto, la reputación es el resultado de la suma de las percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una persona o una institución en el

tiempo. La reputación está vinculada a la actitud, la conducta y ética de las organizaciones y de quienes las integran.

Hay que recordar que **Identidad, imagen y reputación no son sinónimos**, sino el efecto de tres aspectos diferentes de una empresa u organización.

La identidad define el ADN, si está bien consolidado generará confianza entre los colaboradores y creará mayor compromiso; hace referencia a cómo las empresas u organizaciones quieren ser y ser vistos. La imagen por su lado representa una fotografía que podría ser elaborada y producida para exponer cómo las ven los demás. Mientras que la reputación representará una película dinámica, porque responde a la percepción que los públicos de interés se crean en el tiempo en relación al comportamiento de las empresas u organizaciones, sus logros, capacidad y ética lo que Michael Ritter define, la gestión de la reputación como un inventario exhaustivo de los públicos y con mensajes adecuados a las expectativas y percepciones de cada uno. Hoy unos stakeholders son importantes y otros menos, pero el día de mañana uno que hoy parece intrascendente, puede ser clave. (Ritter, 2011: 102 Pág.)

El Instituto norteamericano de Reputación, estableció a partir de un amplio estudio, cinco principios que confieren a la empresa una personalidad atractiva ante el mercado:

1. De distinción. Diferenciarse del resto, erigirse como “paradigmática en su sector”.
2. De orientación. Orientar su filosofía en torno a un valor siempre presente en su actuación.
3. De coherencia. Ser coherente en todas sus acciones, frente a todos sus interlocutores, sin dejar lugar a elucubraciones.
4. De identidad. Una empresa de prestigio necesita de una identidad definida que responda con la imagen que proyecta al exterior.

5. De transparencia. Como elemento esencial para gozar de una buena reputación corporativa.

2.5 Comunicación interna y clima laboral

2.5.1 Comunicación Interna

Paul Watzlawick, aseguraba que “el primer principio de la comunicación es que resulta imposible no comunicarse”. Esta máxima define el papel fundamental que hoy en día la comunicación tiene en el funcionamiento y proyección de las empresas u organizaciones. (Ritter, 2011: 26 Pág.)

La comunicación no solo sirve para optimizar la gestión de los procesos, la satisfacción de los colaboradores y el mejor funcionamiento de los equipos, sino que logra que las personas, los trabajadores -verdadero eje de la compañía- se conviertan en verdaderos embajadores de la marca a la que representan, tanto cuando prestan un servicio en nombre de la compañía como cuando contribuyen a la proyección social de la imagen positiva de la compañía fuera del entorno laboral (José Carlos Losada, 2011: 12 Pág.).

Por lo tanto, la comunicación interna es fundamental para una gestión exitosa de toda organización y está buscando la consecución de los objetivos de las empresas u organizaciones a todos los niveles.

Existen varios estudios sobre la finalidad de la comunicación interna. Según el estudio de Dircom sobre “Expectativas, prácticas y resultados de la Comunicación Interna en empresas e instituciones españolas”, (Dircom, 2003) define cinco finalidades como parte de la gestión comunicación interna:

1. Los colaboradores den lo mejor de sí mismos;
2. Facilitar el diálogo entre la gente
3. Transmitir y ayudar a evolucionar la cultura corporativa.

4. Difundir un estilo de gestión que aporte credibilidad y confianza (tratando de alcanzar el siempre perseguido “orgullo de pertenencia”).

Por su parte, Ángel Pintor (2008: 52 Pág.), suma a estos fines los siguientes:

1. Hacer públicos y explicar los objetivos de negocio, para que las actuaciones se orienten hacia ellos
2. Coordinar los esfuerzos de todos hacia los objetivos
3. Crear el entorno adecuado, motivando, integrando, implicando
4. Facilitar la evolución, los cambios, reduciendo la resistencia
5. Explicitar y fomentar los valores que impregnan la cultura de empresa
6. Impulsar el conocimiento de la organización, promoviendo la innovación, el reciclaje...
7. Favorecer el desarrollo del talento, generando oportunidades de desarrollo internamente.

La Asociación Mexicana de Comunicadores a través de una encuesta realizada a sus miembros determina que el principal aporte de la comunicación interna en la actualidad, está asociado al Conocimiento y Alineamiento de los colaboradores a la estrategia de negocio; el Fomento de la integración de diferentes niveles y funciones de la compañía para una mejor coordinación del trabajo y la de Promoción del trabajo en equipo entre diferentes niveles y funciones para una mejor coordinación de trabajo.

Igualmente, los resultados de la encuesta realizada a los miembros del Instituto de Análisis de Intangibles, y asociaciones Dircom (Directivos de Comunicación), (AEDIPE - Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas- y AEAP (Asociación Española de Agencias de Publicidad) otorgan a la comunicación interna el rol decisivo de lograr que los empleados se sientan partícipes de la misión empresarial de la organización en la que trabajan, algo que se lograría de dos modos: incrementando la confianza de los trabajadores o aumentando su motivación para acudir a su actividad laboral. La eficiencia de

su trabajo o su rendimiento serían, por tanto, consecuencias derivadas de todo lo anterior y no un objetivo en sí mismo. (Asociación Mexicana de Comunicadores, 2012)

En concordancia con estas apreciaciones, la clave de la comunicación interna está directamente relacionada con la motivación que se pueda generar en la gente; porque al final del día, cualquier acción incide de forma directa o indirecta en las percepciones de los colaboradores y, con ello, en la forma de entender y participar en la organización.

Sin embargo, la motivación puede resultar una cuestión muy subjetiva porque esta depende exclusivamente de la interpretación de la realidad de su entorno que realice el sujeto en cada momento. Por ello, cada persona, cada grupo, necesita ser considerado de modo aislado (José Carlos Losada, 2011: 19 Pág.) para determinar concretamente qué acciones influyen en su comportamiento y percepción frente a la organización a la que pertenecen.

2.5.2 Públicos internos

Conocer al público con el que se va a trabajar es fundamental, caso contrario cualquier esfuerzo será en vano ya que las acciones y mensajes que se desarrollen jugarán una suerte de lotería cuya eficacia sería prácticamente nula. Ahí radica la importancia de contar con la mayor cantidad posible de información sobre cómo está conformado este público sus percepciones, expectativas e incluso temores frente a la gestión que desarrolla la organización.

Sanz de la Tajada (1994: 101) define público como “un conjunto de individuos que revisten cierta homogeneidad –semejanza entre sí a sus efectos de relación con la organización – con los que la institución desea comunicarse para la consecución de un objetivo de imagen”. (Lozada, 2010: 22 Pág.)

Entonces, al hacer referencia de público se debe tomar en cuenta que: estamos frente a un grupo de individuos que tienen una perspectiva similar ante una organización y, que este grupo tiene unos intereses similares respecto a esta.

Capriotti (1992) los define como “todas aquellas personas que se encargan de la transformación de los inputs en productos o servicios de la organización (...) Todas las personas que trabajan para la organización”. (Lozada, 2010: 22 Pág.)

A partir de esta definición es necesario segmentar al público interno para desarrollar un mapa en función de factores como: afiliación sindical, líderes de opinión internos, miembros del comité de empresa, representantes de órganos de participación e incluso, la división de todos estos públicos internos, en función de áreas de actividad. De hecho, y al igual que en el resto de comunicaciones, la eficacia de la comunicación interna es proporcional al grado de segmentación de los públicos a los que se dirige.

Por lo tanto, quienes forman parte de una organización actuarán como embajadores de esta; y, en función de la importancia que se dé a este conjunto de personas, el trabajo realizado desde comunicación interna, se convierte en un factor fundamental para el éxito de la gestión integral de toda organización.

3 CAPITULO III

TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN – TIC EN INSTITUCIONES METROPOLITANAS

3.1 Definición e historia de las TIC

Se conocen como Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, TIC, al conjunto de tecnologías que facilitan y promueven la producción, almacenamiento, sistematización, comunicación, registro y presentación de información en varios formatos (voz, imágenes, datos) donde la electrónica es la tecnología base que permite el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual.

Se podría considerar que las TIC tienen un inicio en la década de los cuarenta con la comercialización de transistores cuya evolución- hasta la actualidad - ha permitido que las organizaciones se comuniquen como nunca antes lo hicieron en el pasado.

De esta manera, actualmente, la implementación de las TIC para la producción, sistematización y manipulación de datos es posible gracias a las facilidades de almacenamiento, localización y costo que ha permitido que los flujos de información sean más rápidos y tengan una aplicación prácticamente inmediata.

Sin embargo, hace más de cien años Alfred Marshall, economista británico, (1890), aún sin acuñar el término TIC, afirmaba que cualquier optimización de los recursos en el proceso de comunicación de las empresas tenía un efecto sobre las acciones de las fuerzas que instan a la localización de las industrias. Por su parte, McLuhan (1964) señalaba que el uso de las nuevas tecnologías conduciría a una densa e intensa interacción entre las naciones, que se caracterizaría por la uniformidad de las actividades, en cuanto a comunicación

se refiere, de tal suerte que un día el mundo se constituiría en una *aldea global*.(Berumen, 2008: 19 Pág.)

A inicios de los noventa otro medio que irrumpió la cotidianeidad de personas y las organizaciones tan o más poderosamente que la televisión fue la Internet. En sus inicios, nadie imaginó su fuerza ya que la Internet actúa como un medio que permite conectar a individuos y organizaciones en cualquier parte del planeta, sin que esta posibilidad se vea limitada por su ubicación o desplazamiento geográfico.

Actualmente, se podría decir que la televisión y la Internet son las más destacadas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y la versatilidad que presentan ha permitido la introducción de nuevos métodos para la transmisión de datos en redes públicas y privadas entre empresas, asociaciones e instituciones.

Kofi Annan, Secretario general de la Organización de las Naciones Unidas, en su discurso inaugural de la primera fase de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información (WSIS por sus siglas en inglés) realizada en Ginebra en el 2003, señaló acertadamente que "Las tecnologías de la información y la comunicación no son ninguna panacea ni fórmula mágica, pero pueden mejorar la vida de todos los habitantes del planeta. Se disponen de herramientas para llegar a los Objetivos de Desarrollo del Milenio, de instrumentos que harán avanzar la causa de la libertad y la democracia, y de los medios necesarios para propagar los conocimientos y facilitar la comprensión mutua". (Madariaga, 2008, 86 Pág.)

3.2 Las TIC en el Ecuador

Considerando las ventajas descritas que ofrecen las TIC a todo nivel y basado en un principio de transparencia, en Ecuador - en el 2004 – bajo las disposiciones de la Constitución de 1998, se aprobó la Ley Orgánica de

Transparencia y Acceso Público a la Información (LOTAIP) que busca garantizar el derecho a acceder a las fuentes de información, como mecanismo para ejercer la participación democrática respecto del manejo de la cosa pública y la rendición de cuentas a las que están sujetos todos los funcionarios y entidades del Estado.

Sin embargo, esta accesibilidad y la globalización a la que McLuhan hacía referencia ha permitido potenciar redes de intercambio desinformación que si bien fortalecen procesos de comunicación también generan procesos políticos como la monopolización de las telecomunicaciones.

En este contexto cabe considerar la apreciación de los catedráticos de la Facultad Latinoamericana de Comunicación Social (FLACSO) Mauro Cervino y Grace Benalcázar, al considerar que la conformación del sistema político, el rol del Estado, las Organizaciones de la Sociedad Civil y el accionar del sujeto-ciudadano en un escenario que “(...) denota la expansión y profundización de las operaciones sociales y las instituciones a través del espacio y el tiempo”.

En este contexto, las TIC se erigen como “un catalizador de transformaciones sociales” (Cremades, Fernández-Ordóñez, Illescas, 2002:59 Pág.) que puede producir, con el uso de Internet, un escenario transnacional de comunicaciones digitales dentro del sistema social análogo, expandiendo su acción más allá de una herramienta transmisora de información y transformándola en un factor para el desarrollo social (Cervino, 2011:13 Pág).

Para Bonilla y Cliche (2001) el Internet “(...) constituye la expresión de un nuevo sistema y forma de producción, distribución y circulación de la información (...)”. Como Tecnología de Información y Comunicación es parte, del “(...) fenómeno de concentración inequitativa de ingresos simbólicos y materiales a nivel global”. La unión de la digitalización, las tecnologías electrónicas y las telecomunicaciones conforman una red de interconexión desterritorializada capaz de formar una esfera pública electrónica–

ciberespacio- donde el sujeto, sus acciones, sus comportamientos, sus proyectos y proyecciones sufren un replanteamiento de contenido y forma de transmisión que modifica la noción de relación e interacción. (Cervino, 2011:123 Pág.)

3.3 La intranet como una herramienta TIC

Al ser este trabajo de titulación una investigación sobre la efectividad de la intranet como un canal de comunicación en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, es importante hacer referencia de la primera experiencia de Intranet que está documentada en 1992 cuando ingenieros de *Sun Micro Systems* ven en el uso del Web una alternativa válida de apoyo a la gestión de sus procesos administrativos (Caribe.udea.edu, 1998).

Para marzo del 2011, el 22,3% de la población de Ecuador tenía acceso a internet (Internet WorldStats, 2012). Este aspecto evidencia que esta plataforma abre la posibilidad para que las empresas tanto públicas como privadas vean en el uso de portales internos una herramienta de comunicación y fortalecimiento con su talento humano.

Intranet es un término surgido en 1995 para designar a las “internets internas”; es decir, las redes corporativas basadas en la tecnología y los servicios de Internet y, en particular, en el modelo World Wide Web (WWW), adaptándolo a los límites físicos y a las características particulares de cada organización. De este modo, parte de la información contenida en los servidores solo puede ser accedida por todos o algunos colaboradores.

Por lo tanto, la intranet permite conectar entre sí máquinas de una misma organización con las mismas herramientas que se dan en Internet. Como explica Justo Villafañe desde una perspectiva más comunicacional, y califica a la intranet como *“Una intranet: es una red corporativa de información, con las*

“mismas propiedades que internet, que integra las personas, los procesos y las informaciones de una empresa” (Villafañe, 1999: 308 Pág.).

La intranet es una herramienta tecnológica puesta al servicio de la comunicación y el funcionamiento de las organizaciones. Como canal de comunicación permite compartir información entre sus miembros, reducir costos, tiempo y segmentar por públicos el nivel de acceso a determinada información.

Además, en relación a otros canales de comunicación, tal cual lo afirma Villafañe la intranet permite contar siempre con una versión actualizada de la información que se genera en la organización y con ello, incrementar la productividad a través de un mejor acceso a la información, fomentar colaboración en el seno de la empresa y constituir en un sistema de gestión de la información más eficaz (Villafañe, 1999: 310 Pág.).

En relación a las ventajas que la intranet ofrece, Francisco Fernández Beltrán destaca especialmente tres que convierten a este nuevo canal en pieza clave del nuevo sistema de comunicación interna: Da coherencia y cohesión a los contenidos porque permite un acceso a los contenidos de manera estructurada. Facilita la actualización de los mismos porque reduce los tiempos para la publicación y renovación de la información. (Beltrán, 2011: 16 Pág.)

Permite segmentar y personalizar la comunicación porque establece perfiles o niveles de acceso a los contenidos, de forma que se puedan discriminar los mensajes en función de los diferentes públicos que existan en el interior de la organización.

Sin embargo, la intranet como canal de comunicación interna no se limita a la transmisión de información, sino que tiene repercusiones directas sobre las relaciones entre los diferentes públicos que integran cada organización. Tal cual lo señala Maite Alba, quien afirma que la intranet da la posibilidad de un

mayor contacto entre directivos y empleados, y en consecuencia da un sentimiento más fuerte de pertenencia al grupo. (Beltrán, 2011: 17 Pág.)

El uso de esta tecnología como eje del sistema de información de una organización permite combinar el canal de distribución de información que se convierte en un claro medio de gestión de talento humano.

La intranet, desde su origen ha sido considerada una herramienta vinculada con la administración de las organizaciones, que permite a sus usuarios desarrollar gran parte de su labor cotidiana de manera más fácil y ágil y que aporta una funcionalidad que facilita la productividad final.

Para establecer una intranet, las consideraciones funcionales son tan importantes como las técnicas y en definitiva, las técnicas están condicionadas a los requerimientos funcionales definidos por la organización. Porque la concepción de una intranet no solo considera el uso de cierta tecnología disponible en el mercado, sino también el re-pensar los procesos de generación y administración de los recursos de información (Caribe.udea.edu, 1998).

Sin embargo, en estos últimos años, la intranet ha superado y hoy por hoy se lo denomina Portal del Empleado que, si bien guarda ciertos parecidos con la Intranet, introduce otros elementos que lo hacen más interesante para los colaboradores.

El Portal del Empleado, no solo permitirá un acceso cómodo y rápido a la información más estratégica y operativa para el desarrollo de las funciones propias de cada trabajador, sino que esta plataforma se integra dentro de un nuevo modelo de gestión y dirección del capital humano cada vez más extendido.

Por una parte, el Portal incorpora muchos de los elementos de las Intranet:

1. Directorios de personas (clientes, empleados, proveedores)
2. Biblioteca (informes, documentos),
3. Aplicaciones, herramientas para realizar todo tipo de documentos.

Pero, además de esta información, el colaborador puede encontrar en el Portal todo lo necesario para su actividad diaria como información sobre la actualidad corporativa de su empresa, profundizar en la actividad y realidad de otros equipos y centros, participar en la gestión y aportación de conocimiento, y, cómo no, penetrar activamente en la compañía a través de elementos de feedback a través del uso de herramientas participativas como son redes sociales internas, creación de foros y espacios para que los colaboradores aporten contenido al Portal.

4. Secciones de ocio y tiempo libre, así como otros destinados a la familia, que aportan una dosis importante de información de carácter emocional hacia el empleado, que tomará el Portal no solo como un elemento únicamente laboral, sino también como un instrumento más amplio y más atractivo donde pueda desarrollarse más allá de su función como trabajador.

Yolanda Domingo, consultora senior del área de comunicación interna del Grupo Inforpress, plantea que un Portal del Empleado debe contar con tres pilares fundamentales:

1. Actualización constante: un empleado solo se sentirá motivado a utilizarlo si sabe que se va a encontrar contenidos nuevos o de interés,
2. Diseño intuitivo: sencillo y claro
3. Personalización: segmentarlo a los diferentes públicos de una organización, para que la información a la que puedan acceder sea, efectivamente, de su interés (Revista de Comunicación, 2007).

Para que la intranet o portal del empleado cumpla con sus objetivos es importante conocer los tipos de públicos – usuarios, de este canal de comunicación para lograr que su uso y efectividad permitan alcanzar las metas esperadas.

Por lo tanto, es importante tomar en cuenta temas como nativos digitales y alfabetización tecnológica, conceptos necesarios para este caso de estudio así como también conocer las necesidades de cada uno de estos públicos para lo cual es básico, la caracterización de cada uno de ellos.

3.4 Nativos y migrantes digitales

3.4.1 Nativos digitales

La expresión nativos digitales (“digital natives”) fue acuñada por Marc Prensky en un ensayo titulado “La muerte del mando y del control”, donde los identificaba con aquellas personas que han crecido con la Red y los distinguía de los inmigrantes digitales (“digital immigrants”), llegados más tarde a las TIC.

De esta forma, se considera que los nativos digitales nacieron en la era digital y son usuarios permanentes de las tecnologías con una habilidad natural. Además, se sienten atraídos por todo lo relacionado con las nuevas tecnologías tanto que las TIC satisfacen sus necesidades de entretenimiento, diversión, comunicación, información y, en muchos casos, también de formación. (Ftp.Informatik, 2006)

Esta nueva generación de usuarios absorbe rápidamente la información multimedia de imágenes y videos, igual o mejor que si fuera texto; consumen datos simultáneamente de múltiples fuentes; esperan respuestas instantáneas; permanecen comunicados permanentemente y crean sus propios contenidos. A los nativos digitales les encanta hacer varias cosas al mismo tiempo: son multitarea.

Afrontan distintos canales de comunicación simultáneos, prefiriendo los formatos gráficos a los textuales. Utilizan el acceso hiper textual en vez del lineal. Funcionan mejor trabajando en red.

Destacan la inmediatez en sus acciones y en la toma de decisiones. Acercándonos al área de la psicología, el nativo digital en su niñez ha construido sus conceptos de espacio, tiempo, número, causalidad, identidad, memoria y mente a partir, precisamente, de los objetos digitales que le rodean, pertenecientes a un entorno altamente tecnificado.

Y, en resumen, podría afirmarse que los nativos digitales, lejos de ser una moda temporal, parecen ser un fenómeno que abarca el conjunto de una generación y que crece firmemente

3.4.2 Inmigrantes digitales

Tal como se ha descrito, “Nativos digitales” es el término que describe a las personas, menores de 30 años, que han crecido con la tecnología y, por lo tanto, tienen una habilidad innata en el lenguaje y en el entorno digital. Las herramientas tecnológicas ocupan un lugar central en sus vidas y dependen de ellas para todo tipo de cuestiones cotidianas como estudiar, trabajar, relacionarse, comprar, informarse o divertirse.

“Inmigrantes digitales” son aquellos que se han adaptado a la tecnología y hablan su idioma pero con “cierto acento”. Son fruto de un proceso de migración digital que supone un acercamiento hacia un entorno altamente tecnificado, creado por las TIC. Se trata de personas entre 35 y 55 años que no son nativos digitales y han tenido que adaptarse a una sociedad cada vez más tecnificada. (García. F, Portillo. J, Romo. J, Benito. M, 2007: 3 Pág.)

3.4.3 Analfabetismo tecnológico

Según datos de la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (Senatel), revelan que hasta mediados de 2009 la brecha tecnológica en el Ecuador afectaba al 74% de la población, por tal razón es fundamental analizar que tan calificados están los colaboradores de las empresas para manejar las herramientas tecnológicas que están a su disposición. (Senatel, 2009)

La alfabetización tecnológica hoy es un derecho fundamental de todo ser humano, que implica no solo el manejo de las mismas sino que su concepto va más allá para entender, reflexionar y desarrollar competencias sobre el uso de estas herramientas en la vida cotidiana, y sobre todo en un contexto laboral.

La alfabetización tecnológica por tanto, constituye un propósito inaplazable que busca que los seres humanos tengan la capacidad de comprender, evaluar, usar y transformar los objetos y sistemas tecnológicos como requisito para su desempeño en la vida social y productiva. “El desarrollo de actitudes científicas y tecnológicas, tiene que ver con las habilidades que son necesarias para enfrentarse a un ambiente que cambia rápidamente y que son útiles para resolver problemas, proponer soluciones y tomar decisiones sobre la vida diaria”. (UNESCO: 2005).

Para romper esta brecha es necesaria la apertura hacia el aprendizaje tecnológico que en buena parte es ahora también responsabilidad de las empresas, de los medios, las comunidades y los gobiernos.

3.5 Las TIC en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

En la actual gestión del alcalde del Distrito Metropolitano de Quito, Augusto Barrera, se han desarrollado varias políticas municipales que pretenden implementar un nuevo modelo de administración pública basados en varios procesos informáticos.

En este sentido, se encuentran enmarcadas las acciones relacionadas al tema electrónico usando las TIC con una visión convergente y progresiva incorporando como objetivo estratégico la relación entre el gobierno local – colaboradores – ciudadanos.

Desde el año 2009 se han realizado varias modificaciones en este marco para la convergencia tecnológica entre tradicionales y nuevas tecnologías.

Es así, que, según los datos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos del DMDQ existen 7134 colaboradores cada uno de ellos con disponibilidad de una PC y acceso a Internet. El Municipio cuenta con una capacidad instalada de 50 megas de internet las cuales están repartidas entre todas las entidades municipales. Cuenta con una plataforma propia que le permite garantizar la conectividad y accesibilidad de todos sus colaboradores.

Según las Políticas de Gestión Tecnológica que está en vigencia para los colaboradores del Distrito Metropolitano de Quito, en el capítulo 3 Del Uso del Internet afirma que:

Se espera que quienes usen el servicio de Internet lo hagan de manera consciente con el enfoque institucional, tomando conciencia de que es un recurso limitado. El servicio de internet corporativo (intranet) proporcionado por el MDMQ se limita al acceso a sitios web de interés del Municipio. Es decir, bajo ningún motivo el usuario que tenga acceso a internet podrá visualizar información no relacionada con el ámbito laboral debido a que entorpece el trabajo institucional. (Anexo 2)

Entre los problemas que se presentan en la gestión y administración de TIC en el DMDQ Micael Aguirre, analista de sistemas del Municipio comenta que su principal dificultad es el analfabetismo tecnológico y que a través del Instituto de Capacitación Municipal (ICAM) se pretende suplir estas falencias; sin embargo, hay personas que se rehúsan a utilizar las nuevas tecnologías. (Comunicación personal, junio 14, 2012)

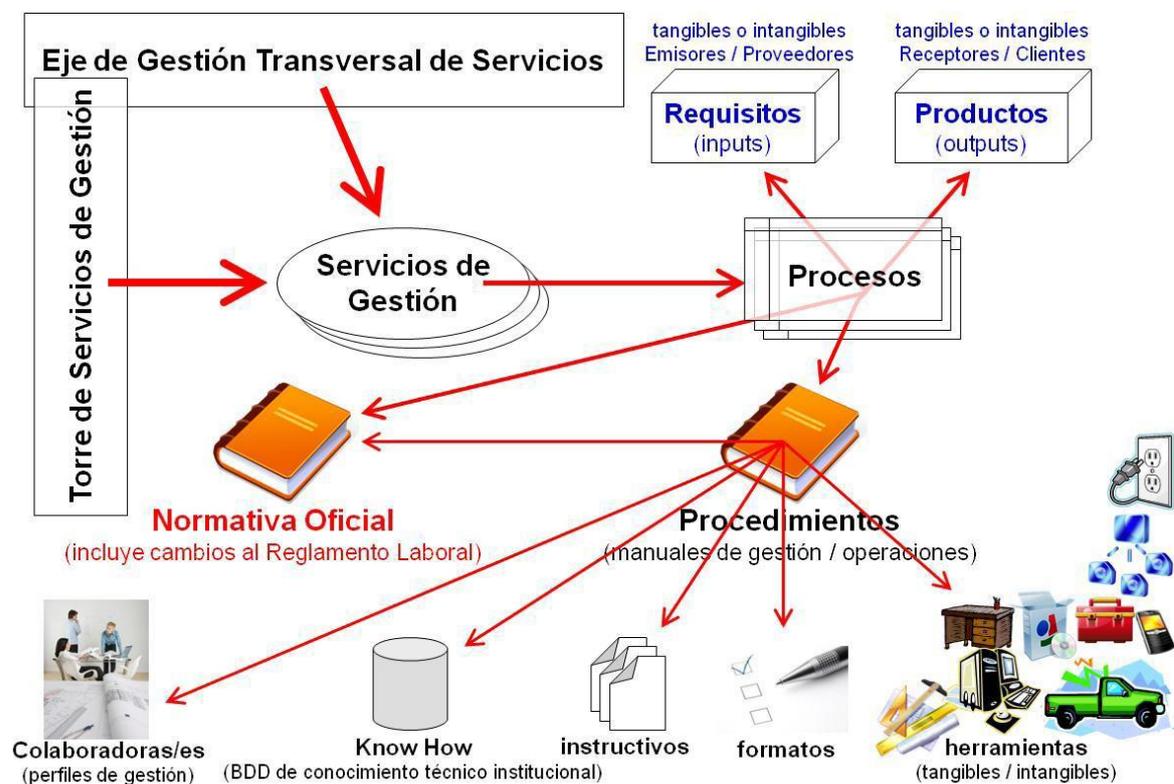
La intranet del MDMQ está estructurada en secciones generadas a través de vínculos que son: Portal Dirección de Recursos Humanos, Municipio de Quito, Quito Avanza, Matriz de Diagnóstico de IT, Políticas de Gestión Tecnológica, Directorio Telefónico, Cumpleaños y Anuncios laborales.

(3.1) HOME INTRANET MDMQ

En relación a la intranet, Aguirre la considera que es una herramienta de trabajo que no tiene por qué mantener un diseño amigable, ya que se considera que su uso es netamente laboral y no para cuestiones sociales. Sin embargo, reconoce que entre las limitaciones del sistema está la imposibilidad de acceder a las cuentas desde máquinas exteriores.

En relación a la accesibilidad, Aguirre comenta que el acceso a páginas externas está establecido a través de dos formas: personal y automático. El primero se refiere al acceso que efectúa individualmente una persona; mientras que el segundo hace referencia al acceso que se genera automáticamente a través de las herramientas tecnológicas como parte de su transacción programada.

Por lo tanto, todo acceso a soluciones TIC y servicios Tecnológicos están basados en perfiles que son un conjunto de permisos designados para que de manera personal o automática se establezca la conexión al uso de la información y recursos tecnológicos. Los niveles de acceso restricciones y claves son de exclusiva responsabilidad de la Dirección de Informática a solicitud expresa y por escrito de los directores respectivos. De esta forma, todos los procesos, procedimientos y formatos para el uso de las TIC son desarrollados con base y relación al esquema global de gestión tecnológica de los servicios municipales cuya caracterización se basará en sus componentes y su relación con los colaboradores concluye Aguirre.



(3.2) ESQUEMA GLOBAL DE GESTIÓN TECNOLÓGICA ORIENTADO A SERVICIOS

El manejo de las TIC en el Municipio de Distrito Metropolitano de Quito es responsabilidad de la Dirección de Informática quien mantiene un plan informático administrativo, maneja un plan informático estratégico para administrar y dirigir todos los recursos tecnológicos, el mismo que estará

alineado con el plan estratégico institucional y este con el Plan Nacional de Desarrollo y las políticas públicas del Gobierno Nacional que consideran que la estructura interna, procesos, infraestructura, comunicaciones, aplicaciones y servicios a brindar, así como la definición de estrategias, riesgos, cronogramas, presupuestos de inversión; estarán reguladas bajo las normas del control interno para las entidades y organismos del sector público.

El MDMQ para asegurar que su solución tecnológica o productos que lo conforman son de calidad realiza mediciones basados en tres objetivos:

1. Ayudar a entender qué ocurre durante el desarrollo y mantenimiento,
2. Permitir controlar lo que sucede en los proyectos; y,
3. Mejorar los procesos, soluciones tecnológicas y productos tecnológicos.

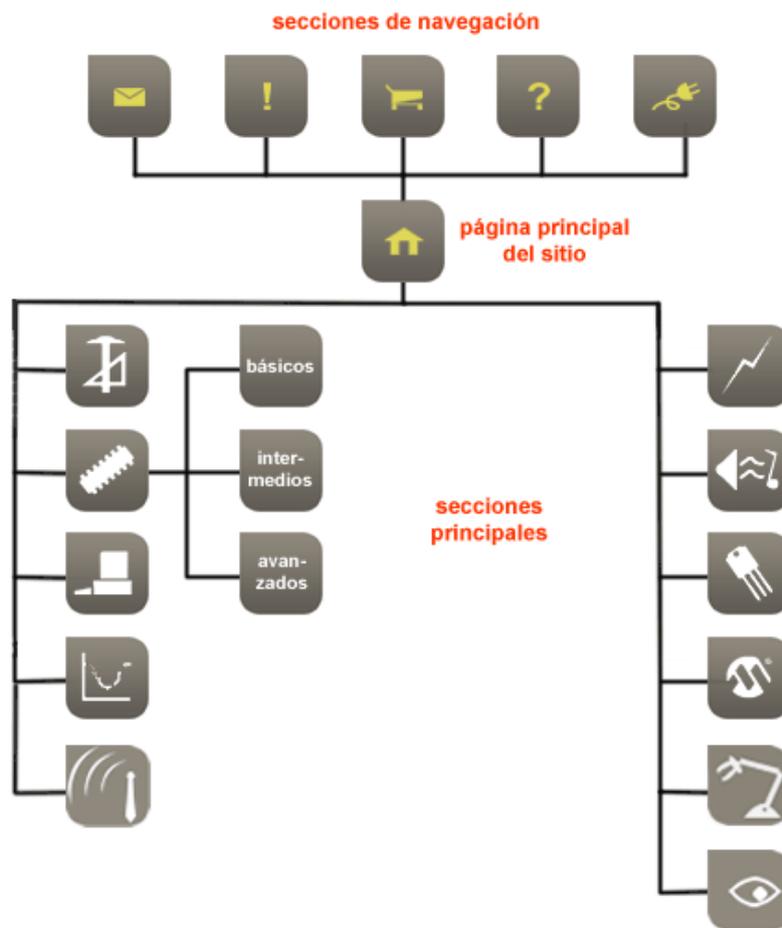
En este contexto, Fabricio Cabrera, administrador de la intranet del MDMQ, (Comunicación personal, junio 28 2012) afirma que la Intranet responde a las necesidades comunicacionales de la organización y de los públicos que la conforman. Además de brindar la posibilidad de que los 7134 colaboradores se mantengan informados sobre las principales acciones que se desarrollan en sus distintas dependencias, así como también tener acceso a información oficial que es de utilidad y de uso diario.

Sin embargo, Cabrera señala que una de las falencias de la intranet es que su estructura y contenidos son manejados desde el Departamento de Sistemas quienes se han limitado a buscar herramientas de actualización del sitio sin contemplar el desarrollo de un árbol de navegación como documento base este tipo de plataformas tomando en cuenta que este conforma la estructura de un sitio web y al igual que un árbol que tiene ramas, que sostienen otras ramas para finalmente llegar a las hojas.

Es importante resaltar que al hablar de ordenar la estructura de una aplicación web, como una intranet, no se hace referencia al contenido en pantalla. Es

decir no se está definiendo dónde va un banner promocional, sino jerarquizando el orden del contenido principal.

Para comprender mejor el ordenamiento que genera el árbol de navegación, se proporciona el siguiente ejemplo:



(3.3) ÁRBOL DE NAVEGACIÓN TIPO

Con lo expuesto, queda claro que la actual plataforma con la que cuenta el MDMQ está diseñada desde una perspectiva de comunicación vertical, más conocida en el ámbito tecnológico como 1.0, que quiere decir que es un canal en el que los usuarios solo se limitan a recibir la información que el administrador del sitio considera oportuno (adrigarfi.wordpress, 2012).

Intranet Metropolitana

Quito DISTRITO METROPOLITANO

Dirección Metropolitana de RR.HH.

Al Sites

Buscar eventos

Intranet Metropolitana - Alcaldía - Administración General - Secretarías Generales - Concejo Metropolitano - Administraciones Zonales - Agencias - Registro de la Propiedad - Sistemas MDMQ

Intranet Metropolitana > Administración General > Dirección Metropolitana de RR.HH.

Ver todo el contenido del sitio

Documentos

- Documentos del proyecto
- Datos Pruebas de Corte
- Formatos de Selección (Circuitos, Subconductores y Mantenimiento)

Listas

- Sitios de Interés
- Problemas
- Riesgos
- Resultados

Noticias del Municipio

Resultados de la Verificación de Postulaciones Procuraduría Metropolitana | [Ver más](#) | @ 17/07/2012 11:27 por Recursos Humanos

La Procuraduría Metropolitana **ADJUNTA** la Verificación de Postulaciones del Concurso de Méritos y Oposición por Ascenso para cubrir la vacante de Servidor Municipal 11.

Apelaciones: Se recibirán apelaciones electrónicas a la verificación...

Concurso de Méritos y Oposición Radio Municipal, Fase de Oposición | [Ver más](#) | @ 17/07/2012 9:30 por Recursos Humanos

De conformidad a lo que establece los Artículos Nos. 32 y 33 de la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, se publica la información entregada por los aspirantes que ostentan los puestos de Servidor Municipal 11...

REARUDACIÓN SERVICIO DE TRANSPORTES | [Ver más](#) | @ 13/07/2012 16:56 por Reto Emanuel Brito Coronel

REARUDACIÓN SERVICIO DE TRANSPORTES

La Administración General a través de la Dirección Metropolitana Administrativa informa a las servidoras y los servidores municipales que luego de haber priorizado y puesto todo su contingente en...

Secretaría General de Planificación - SEL 06 Calificación pruebas de conocimientos técnicos | [Ver más](#) | @ 12/07/2012 19:31 por Recursos Humanos

La Secretaría General de Planificación **ADJUNTA** en formato SEL-06 la Calificación de Pruebas de Conocimientos Técnicos del Concurso de Méritos y Oposición por Ascenso para cubrir la vacante de Servidor Municipal 13.

Apelaciones: Se recibirán...

Administración Zonal Norte- Acta Resolutiva de Apelaciones a la Verificación de Postulaciones | [Ver más](#) | @ 12/07/2012 14:30 por Recursos Humanos

El Tribunal de Apelaciones conformado para el Concurso de Mérito y Oposición por Ascenso de los puestos de Servidor Municipal 12 y 13 en la Administración Zonal Norte, comunica mediante Acta Resolutiva los resultados de la apelación...

[Más anuncios...]

Dirección Metropolitana de Recursos Humanos

Administración General

Elemento Web Vinculo de resumen

Portal Dirección Recursos Humanos
Municipio de Quito
Quito Avanza
Políticas de Gestión de la Información
Políticas de Gestión Tecnológica
Plan de Diagnóstico de IT
Proyectos Administración General

Telefonía Unificada Municipal

DIRECTORIO TELEFÓNICO

TELEFONÍA UNIFICADA

GUÍA DE USUARIO TELÉFONO IP

TELEFONÍA UNIFICADA

Audio Conferencia

MANUAL DE USUARIO AUDIO CONFERENCIA

TELEFONÍA UNIFICADA

Cumplidos Empleados

EMPLEADO

AGUIAR TROYA SANDRA DEL CARMEN
AGUIRRE ACOSTA FAUSTO OMAR
ALMACHE VARGAS HENRY ALFONSO
BAQUERO BASTIDAS SALLY LORIANA
BEDON COOYTTU EDUARDO STALIN
BENAVIDES CEVALLOS SILVIO LUIS
CARRERA ALDAS VANESSA ELIZABETH
CARRASCO TAMAYO SILVIA MARÍA

(3.4) HOME INTRANET

Por lo tanto, se considera que las características que presenta la intranet del MDMQ tiene oportunidades de mejora a fin de que sus usuarios finales, los colaboradores, se sientan reflejados e integrados a través de este medio.

3.6 La influencia de las TIC en la sociedad

En el transcurso de la sociedad, han surgido diferentes aspectos que inevitablemente influyen en el comportamiento y forma de pensar de las personas.

La influencia de la ciencia y la tecnología ha dado como resultado la generación de tendencias y sucesos trascendentales que han definido el rumbo de la historia. Dicho impacto ha influido de forma positiva y negativa en los acontecimientos de la sociedad.

En cuanto a los efectos positivos de la ciencia y tecnología, se pueden resaltar los logros que la ciencia ha obtenido en el campo de la medicina, industria y comercio. Por su parte, la tecnología ha aportado grandes beneficios al ser humano, en área de la salud con la invención de aparatos y dispositivos para la detección y diagnóstico temprana de enfermedades; en la vida cotidiana con la incorporación de aparatos que simplifican el trabajo en el hogar; y en el área empresarial con el desarrollo de nuevas tecnológicas que han modificado los procesos de comunicación y manejo de información, con la aparición del teléfono, luego el telégrafo y el sistema de correo tradicional, que por años fueron medios básicos de comunicación.

Con el surgimiento de la computadora en la década de los ochentas, como el medio más complejo y eficaz para procesar datos, se dio paso a la creación de una red global de computadoras conectadas entre sí, conocida en la actualidad como Internet, cuya plataforma permite la creación de medios y canales para que las empresas y organizaciones mantengan una relación más cercana y directa con sus públicos de interés.

Cuando se incorpora el término “virtual” a los procesos, se envuelve en un halo de misterio y complejidad, porque se lo relaciona con algo totalmente nuevo, cuando en realidad se está frente a la automatización de un proceso que

usualmente se ha ido desarrollado e involucrando cotidianamente en nuestras vidas, como es el caso del: gobierno electrónico, comercio electrónico, telemedicina, voto electrónico e intranet.

Es así que, los medios electrónicos proporcionan nuevos mecanismos para darle seguridad a los procesos y así disminuir el factor de error humano, optimizando los recursos de tiempo y dinero e incrementando la eficiencia y eficacia de sus procesos.

Sin embargo, la ciencia se ha utilizada también con fines perjudiciales al hombre, como el desarrollo de químicos y armas nucleares. Además, se emplean tecnologías informáticas para falsificación de documentos y productos; la creación de publicidad nociva, pornografía y violación de la intimidad del ser humano. También la innovación tecnológica en las empresas ha provocado que la automatización de procesos sustituya a los trabajadores, generando desempleo, lo que ha generado varios detractores de la misma.

Lo expuesto podría alinearse con la teoría que, Martin Heidegger desarrolla sobre el "Ser y tiempo", donde recupera al ser como la principal preocupación para la filosofía. Es decir, es el ser que se pregunta por sí mismo - el *dasein* (ser-ahí) - al cual le preocupa su ser y se concibe como un ente existencial, responsable de vitalizar y darle sentido al mundo. (Revista de filosofía, 2006).

En este contexto, resulta fundamental para este trabajo de investigación plantear las posibilidades y limitaciones que las TIC ofrecen en la gestión diaria de la intranet como un canal de comunicación interna en el MDMQ.

Una de esas limitaciones es la conectividad debido a la cantidad de usuarios del MDMQ; la accesibilidad de la plataforma es otra limitación frente a la diversidad de públicos internos que esta organización mantiene.

Para la ejecución de procesos y herramientas tecnológicas es primordial la generación de fases de inducción y diferenciación de mensajes que permitan

atender los requerimientos de los públicos internos. Sin dejar de lado la brecha generacional y de conocimientos, así como también la resistencia y temor a involucrarse con la tecnología.

Si se consideran estos procesos, se podrá garantizar que la gestión de la intranet en el MDMQ cumpla con su objetivo principal de unir a sus colaboradores a través de esta plataforma, promoviendo espacios de participación y sentido de pertenencia. Para ello, se requiere del trabajo y compromiso de toda la organización (no solo del área de comunicación) ya que la implementación de TIC involucra de manera activa a todos sus departamentos.

La intranet, no es el fin único para interconectar a los colaboradores de una organización. Sin embargo, en el caso del MDMQ puede ser una alternativa válida frente a la distribución geográfica y física en la que se encuentran sus colaboradores; sin dejar de lado las limitaciones y barreras que su implementación pueda conllevar y que por sí mismas representan un reto para su óptima gestión.

4 CAPITULO IV

EFICACIA Y EFICIENCIA DEL INTRANET EN EL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

4.1 Definición de eficacia y eficiencia

Del latín *efficacia*, la eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. Mientras que el concepto de eficiencia (del latín *efficientia*), se refiere al uso racional de los recursos para alcanzar un objetivo determinado. (RAE, 2012)

Tomando en cuenta estos conceptos cabe resaltar que una organización no puede hablar de eficiencia o eficacia si esta no ha establecido claramente un objetivo que determine de forma estratégica la finalidad que dentro de la organización tiene la comunicación.

Por lo tanto, desde un aspecto comunicacional es importante definir cómo desde la comunicación se puede ser eficaz, es decir cómo se puede hacer lo correcto, considerando que uno de sus fines es tratar de generar impactos en sus públicos de interés para que ellos contribuyan en el fortalecimiento de los vínculos.

Mientras que, la eficiencia está relacionada con hacer lo que se debe, de forma correcta con el uso inteligente de los recursos disponibles. Recursos que a nivel de comunicación podrían considerarse como los medios que se usan para llegar a los públicos, presupuestos para recursos tecnológicos y humanos, normas y procedimientos que delimitan un norte sobre la gestión de la comunicación en la organización.

Para concluir, es importante hacer referencia al concepto que German Caicedo Prado propone al definir qué: “La comunicación es efectiva cuando genera valor agregado a los objetivos corporativos (eficacia) y lo hace en el marco de

un proceso que propicie el uso adecuado y óptimo de medios y recursos (eficiencia)” (dircomsocial, 2012).

4.2 Metodología

Para determinar ¿Cuán eficiente y eficaz es el uso de la intranet para los colaboradores del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ)? el presente trabajo se ha desarrollado como una investigación evaluativa, un tipo de investigación aplicada cuyo objetivo a diferencia de la investigación básica no es el descubrimiento del conocimiento sino que pone especial énfasis en la eficacia y utilidad de programas o procesos de intervención social. Este tipo de investigación busca la valoración de la eficacia de los servicios que se presentan en la sociedad proporcionando información para la planificación, la realización y el desarrollo de programas.

Su propósito es medir los efectos de un programa por comparación con las metas que se propuso alcanzar con el fin de contribuir a tomar decisiones futuras para mejorar la programación (Pineda, De Alvarado E, 2008, p.92).

Tomando en cuenta que el objetivo general del presente trabajo que es: “Determinar la efectividad del uso de la intranet en el MDMQ”, se han planteado los siguientes objetivos específicos:

- **Conocer el nivel de alfabetización tecnológica de los usuarios de la intranet del MDMQ.**
- **Conocer las expectativas de los usuarios de la intranet del MDMQ.**
- **Proponer un manual de uso para la administración de contenidos de la intranet de MDMQ.**

Por lo tanto, para alcanzar los objetivos planteados, se desarrolló una encuesta de satisfacción al usuario, la misma que se realizó a todos los colaboradores

del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito a través de la intranet a la que tienen acceso los 7134 colaboradores.

Igualmente, se aplicaron entrevistas de profundidad a los creadores y administradores de contenidos de la intranet del MDMQ como a profesionales expertos en el uso y aplicación de herramientas TIC.

Por lo tanto, para el caso de estudio, en primer lugar, mencionaremos el organigrama del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (Anexo 3) para definir los públicos internos que lo conforman.

La distribución interna del MDMQ permite evidenciar que los 7134 usuarios del intranet municipal están distribuidos entre sus 58 dependencias. Esto evidencia – al mismo tiempo – que las necesidades y expectativas de sus públicos variarán de acuerdo a sus responsabilidades y funciones dentro de la organización.

De esta forma, la diversidad de públicos internos con los que cuenta el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se demuestra a continuación en los siguientes cuadros de edad y género.

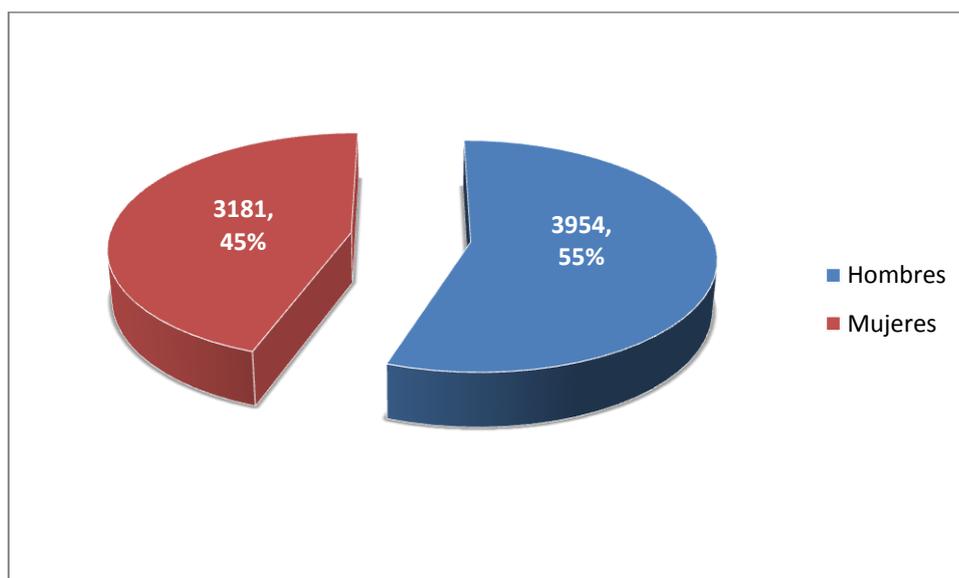
Composición de la nómina por sexo

Se considera importante dentro de la muestra total identificar los porcentajes de colaboradores por sexo, es decir, mujeres y hombres, ya que esto puede aportar en el análisis de los resultados.

(4.1) COMPOSICIÓN DE NÓMINA POR SEXO

DESCRIPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
MUJERES	3181	45%
HOMBRES	3953	55%
TOTAL	7134	100%

(4.1) COMPOSICIÓN DE NÓMINA POR SEXO



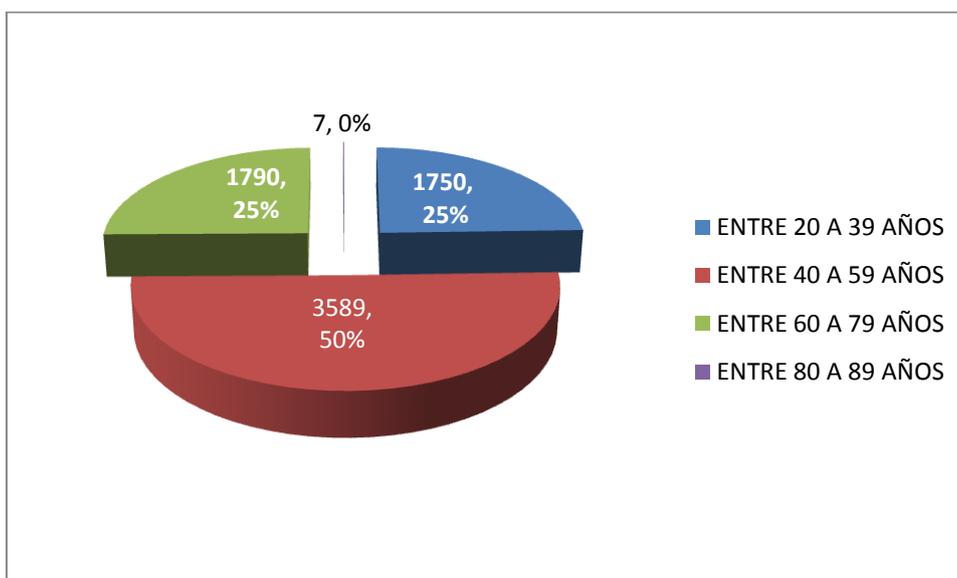
Composición de la nómina por rango de edades

Otro factor que resulta importante revisar para esta investigación es el rango de edades que conforman la nómina.

(4.2) COMPOSICIÓN DE LA NÓMINA POR RANGO DE EDADES

DESCRIPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
ENTRE 20 A 39 AÑOS	1750	25%
ENTRE 40 A 59 AÑOS	3589	50%
ENTRE 60 A 79 AÑOS	1790	25%
ENTRE 80 A 89 AÑOS	6	7%
TOTAL	7134	100%

(4.2) COMPOSICIÓN DE LA NÓMINA POR RANGO DE EDADES



En la gráfica se evidencia que en el MDMQ se maneja un porcentaje equilibrado de colaboradores entre hombres y mujeres. Sin embargo, en la gráfica del rango de edades se puede contemplar que un 75% de ellos (entre 40 y 89 años) son migrantes digitales esto demuestra que la edad es un factor importante, puesto que determina las necesidades, aspiraciones, prioridades y expectativas de la gran mayoría de colaboradores. Sin dejar de lado, por supuesto, las necesidades y expectativas de otros grupos de colaboradores más jóvenes.

4.3 Investigación aplicada al caso de estudio

Guillermo Bosovsky (Bosovsky, 2011: 4 Pág.) afirma que “Comunicar es influirse mutuamente, es aprender y enseñar. Es proponer algo, es responder respecto a algo, es mejorar, es aprender a ponerse en el lugar del otro, es aprovechar al otro para desarrollar nuestras aspiraciones y nuestros proyectos”.

Por lo tanto, con el propósito de investigar la “Eficacia y eficiencia de la Intranet en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito”, se aplicaron varias técnicas para recopilar toda la información que los públicos internos puedan proporcionar en beneficio de esta investigación y que sean ellos, (públicos internos) quienes permitan discernir la realidad que viven.

Para ello, se desarrolló un mix metodológico con las siguientes herramientas:

Focus Group: Para conocer percepciones, opiniones y actitudes sobre la eficacia de la intranet y si esta cumple con los objetivos que la administración del MDMQ aspira.

Por lo tanto, se realizó un focus group con nueve representantes (uno de cada administración zonal y general) del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Se pidió a cada administrador zonal delegue al comunicador para este proceso. Sin embargo, previo a esta actividad se firmó un acuerdo de confidencialidad que determinó que únicamente la información válida sea utilizada para esta investigación mientras que los archivos de registro sobre opiniones y comentarios vertidos no sean divulgados.

Una vez aplicada esta herramienta se pudieron determinar las expectativas, el uso y el criterio que tienen los colaboradores acerca de la intranet lo que determinó que:

- **La intranet, como un canal de comunicación interno, no cumple con las expectativas de los colaboradores.**

- **El acceso a la intranet es diario, porque es el paso obligatorio para el uso de herramientas de su computadora personal.**
- **Su principal uso es el conocimiento de la asignación de roles de pago a fin de mes.**
- **Consideran que esta herramienta es poco amigable para el usuario desde el diseño y en el contenido, debería ser más personalizado y más dinámico.**
- **Debería ser como una red social interna para conocer información sobre los colaboradores, considerando la gran cantidad de personas que ahí trabajan y que por su misma naturaleza no pueden conocerse entre todas.**

Entrevistas en profundidad: A personas cuyas ideas, opiniones y valoraciones son especialmente relevantes para los objetivos de la investigación.

En este apartado, se realizaron entrevistas a:

- Francisco Cabrera, administrador web del MDMQ,
- Héctor Calderón, Community Manager de redes sociales del MDMQ,
- Cristian Espinosa, experto en TIC y consultor del MDMQ,
- José Rivera, experto en TIC y catedrático.

Las dos primeras, colaboradores directos del MDMQ, fueron seleccionadas considerando que son las responsables del manejo y gestión de las TIC dentro del Municipio. Mientras que, los dos últimos fueron escogidos por su actividad profesional y conocimiento frente al tema central de la investigación.

A las personas descritas se les aplicó el siguiente cuestionario:

TRABAJO DE TITULACIÓN
MASTER DIRCOM
UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

CUESTIONARIO:

¿Cuáles son las herramientas que las TIC ofrecen y qué beneficios presentan para las empresas y organizaciones?

¿Cuál es la importancia de las TIC en la actualidad y dentro de la gestión pública, cómo incide la gestión y aplicación de estas?

¿De qué manera el uso y aplicación de TIC permiten mejorar procesos internos en las instituciones públicas?

¿Usted considera que la intranet como canal de comunicación interno puede potenciar el sentido de pertenencia y la cultura interna en una empresa / organización?

¿Qué importancia tiene contar con una intranet en el Municipio de Quito para los colaboradores?

¿En una empresa como el MDMQ con más de 6000 empleados el intranet es una herramienta adecuada?

¿En una empresa, quiénes deberían ser los que manejen la intranet?

¿Considera usted que el manejo de TIC es diferente o debería ser diferente en una empresa pública y en una empresa privada?

En este contexto, Francisco Cabrera, administrador web del MDMQ, afirma que las TIC responden a todas las herramientas informáticas que permitan el intercambio, almacenamiento y gestión de la información dentro de una organización.

En la gestión pública, Cabrera considera que las TIC permiten una mejor administración de los procesos en las diferentes unidades de gestión, la posibilidad de compartir información organizada con enfoque y en menor tiempo posible generando una velocidad de respuesta diferencial en la institución que en el caso del Municipio es una posibilidad de llevar el flujo de información de manera rápida a todos los colaboradores.

La intranet en el Municipio es un servicio que permite a recursos humanos publicar noticias, un directorio telefónico y ayuda a estar informados de los quehaceres del MDMQ es una herramienta totalmente adecuada. Su única desventaja es que el departamento de comunicación no está involucrado en la gestión de contenidos.

Por su parte, Héctor Calderón, Community Manager del MDMQ, afirma que la principal ventaja de las TIC es la inmediatez y el contacto con el público sean internos o externos, generando una cercanía que otros medios no poseen.

Históricamente, comenta Calderón que, los procesos en la gestión pública han sido más lentos que en el sector privado. Pero en la actualidad la realidad es diferente porque las empresas públicas utilizan las TIC como un mecanismo de transparencia que permite a la ciudadanía estar más cerca de las obras y mandatarios.

Para Calderón el uso de la intranet puede repotenciar el sentido de pertenencia de los colaboradores, pero por sí solo es muy difícil, ya que no permite la participación del público interno en los procesos y en la toma de decisiones. Al momento la intranet del Municipio se considera que es un recurso

desperdiciado y mal utilizado ya que el sector público no ofrece productos sino brinda servicios y los colaboradores a la vez, son ciudadanos. Concluye que la intranet es una herramienta subutilizada ya que no todos los colaboradores conocen de su funcionamiento por lo tanto sugiere que debería ser manejado por la Secretaría de Comunicación con un soporte técnico de sistemas.

Para Cristian Espinoza, experto en TIC y consultor del MDMQ, las TIC no deben ser consideradas herramientas sino procesos para realizar un cambio cultural. Las herramientas no sirven para nada si tras de ellas no hay un proceso que permita cimentar y generar un cambio en las organizaciones.

La importancia de las TIC, afirma Espinoza, es que siempre están asociadas a los objetivos que se buscan en la organización. Espinoza considera que es importante capacitar a los colaboradores municipales en el uso de redes sociales pues muchos de ellos no están familiarizados con las mismas. No existe una diferencia entre las empresas públicas y privadas, todo depende de cómo el líder de la empresa quiere enfocar su comunicación.

En el caso de la intranet, Espinoza la ve como una posibilidad de que la gente pueda comunicarse no de forma vertical sino horizontal.

Por su parte, José Rivera, experto en TIC y catedrático, ve en estas herramientas la oportunidad de brindar servicios en línea, la posibilidad de crear comunidades con distintos objetivos dentro de la empresa, compartir contenidos, socializar temas. Sin embargo, para que éstas sean eficientes lo importante es plantearse objetivos empresariales para alinearlos con estas herramientas.

Según Rivera para posicionar y hacer presencia digital, estas herramientas deberían dar el gran paso del 1.0 (comunicación vertical) hacia la 2.0 (comunicación horizontal) que tiene la posibilidad de manejar blogs, que es una buena opción, plataformas de publicación de contenidos como youtube,

slideshare, issue que te permite posicionar temas, identificar nichos en los que tú quieres aparecer.

Para Rivera, al momento de aplicar una herramienta en las empresas públicas es importante analizar y discutir sus contenidos para que logren tener el posicionamiento deseado y sobre todo que la gente pueda asimilarlo.

Las TIC permiten mejorar los procesos internos en las empresas públicas siempre y cuando, sea la herramienta socializada; caso contrario, no sirve de nada implementar una herramienta que puede ser muy efectiva pero que no la conocen sus colaboradores. Ese es un cuello de botella en la aplicación o implementación de herramientas tanto en lo interno como en lo externo.

Rivera considera que el éxito también va en función del conocimiento de la herramienta por parte de los usuarios (nativos y migrantes digitales) ya que no existe una herramienta tecnológica exitosa si no contempla una fase de capacitación e implementación, adopción y uso de las personas que, por sí sola tenga buenos resultados. Lo que recomienda es hacer cursos diferenciados para cada uno de los públicos y recomienda que antes de publicar la herramienta hay que correrla con un grupo reducido para ver de qué manera se puede mejorar, por lo general las herramientas se las diseña solo desde el ámbito técnico, muy pocas veces se conforma un equipo multidisciplinario para diseñar la herramienta. Lo ideal sería que participen técnicos, comunicadores, marketing y usuarios.

Lo esencial para Rivera es manejar un modelo más participativo, integracional donde la gente pueda compartir y sentirse gestor de los contenidos. La efectividad se verá definida con el nivel de participación de los usuarios, porque si solo te limitas a recibir, empiezas a poner freno.

En el caso del manejo de TIC en las empresas públicas y privada Rivera considera que la diferencia es abismal desde el punto de vista de las libertades

que existen para abrir los canales y participar. Ahora más que nunca la empresa pública se está integrando y asimilándose a esos canales, aunque son procesos engorrosos para su aplicación.

En el caso del Municipio de Quito, Rivera considera que el manejo de herramientas como la intranet es complicado por el número de colaboradores. Sin embargo, afirma que podría funcionar esta herramienta si se la concibe desde un aspecto activo y participativo. Otro de los retos, que asiente Rivera, es que para la aplicación de esta herramienta en el MDMQ se debe romper con la resistencia generacional y la brecha entre los migrantes y nativos digitales para lo cual recomienda aplicar herramientas mixtas e incluyentes donde se involucren todos los colaboradores.

Con lo expuesto por los profesionales entrevistados, es pertinente destacar que las TIC, como herramientas digitales, tienen la capacidad de promover en las organizaciones, una comunicación más eficiente a través de la mejora de sus procesos.

Desde el punto de vista digital, resulta básico definir las metas que se pretenden alcanzar con el uso de estas herramientas, para que estas mantengan una coherencia y alineación con los objetivos empresariales.

A lo expuesto, hay que resaltar que en la actualidad el uso de TIC se ha incrementado, lo que podría suponer que no existe empresa u organización que no haya empezado a utilizarlos. Lo que a su vez, ha permitido determinar su funcionalidad y efectividad así como también los problemas asociados a su implementación. Por ello, resulta vital que, al momento de aplicar una estrategia se determine las necesidades básicas asociadas a la identidad y requerimientos de la empresa u organización.

En relación a lo expuesto, los entrevistados destacan las formas de participación que las TIC para involucrar a sus usuarios en este entorno:

presencia de marca, generación de comunidad, servicio al cliente o niveles de atracción; resultando fundamental la socialización para el proceso de implementación de la herramienta. Es la única forma de lograr que dichos procesos sean efectivos y que en su ejecución se disminuya la resistencia en la gente. Ya que, no existe una herramienta tecnológica exitosa, que si no contempla fases de: capacitación, implementación, adopción y uso, por sí sola tenga buenos resultados.

En el caso de la intranet, los profesionales consultados coinciden en que la herramienta debe estar diseñada para el usuario, no limitarse a ser un desarrollo desde la perspectiva técnica. La plataforma debe convertirse en un espacio donde convergen un equipo multidisciplinario (diseñador, comunicador, técnico y marketing) porque es inservible contar con una herramienta “perfecta” que si no es intuitiva con el usuario resulta inútil en su aplicación diaria.

Por lo tanto, el reto de los Dircoms, al involucrarse en el desarrollo y gestión de un canal digital como la intranet, no se limita a sus contenidos. Es necesario promover la integración y participación, que la gente pueda crear y compartir contenidos para desarrollar una herramienta efectiva; porque no existe sentido de pertenencia si la gente no se involucra en los procesos.

En el caso de las empresas y organizaciones públicas el uso de las TIC debe ser cauto ya que sus objetivos difieren del sector privado. El sector público tiene una ideológica política, que la empresa privada no la tiene; no brinda productos sino servicios, por lo cual, su relación con los ciudadanos – usuarios (colaboradores) es fundamental para el éxito de las TIC. Además, el gran reto en el manejo de TIC, es que mientras más grande es la organización, suele ser más compleja la implementación, más no imposible.

A manera de colofón, es importante destacar que los entrevistados consideran fundamental el uso de las TIC en la comunicación interna siempre y cuando esta vaya de la mano con otras formas de comunicación para así dar valor al

ser humano. Es así que, la intranet, junto a otras herramientas, puede repotenciar el sentido de pertenencia de los colaboradores en una empresa, por sí sola es muy difícil.

Análisis heurístico: Consiste en el análisis de la interfaz de la web de acuerdo a un conjunto de principios de usabilidad y accesibilidad.

Para lo cual se aplicó, a cada participante un cuestionario semiestructurado para conocer su valoración de la intranet actual. La batería de preguntas utilizada está de acuerdo a la propuesta que Guillermo Bosovski plantea en su documento del módulo de investigación de la maestría del Dircom.

El cuestionario resumido que se detalla a continuación se aplicó al mismo grupo con el que se trabajó el focus group.

1. ¿El sitio está claramente enfocado a cumplir sus objetivos de información y participación?

De información sí porque contiene todos los elementos necesarios para que el trabajador con su usuario y clave puedan desempeñar sus labores diarias al contar con un directorio telefónico, guía de usuario de teléfono IP, manual de audio conferencias, acceso a sistemas de gestión municipal, consulta rol de pagos.

En relación a la participación dentro del sitio, los colaboradores pueden acceder a un directorio general donde consta la nómina de los empleados municipales, fecha de ingreso y cargo; pero el sitio no les permite interactuar entre ellos o generar contenidos para las distintas secciones.

2. ¿Es claro, comprensible, intuitivo?

No, la información no está bien distribuida y no cuenta con un diseño amigable ya que al ser actualizada varias veces al día, la información

que se subió al inicio de la jornada termina al final de la página y la gente no acostumbra a navegar en la intranet, lo que la vuelve confusa y no responde con las necesidades de sus usuarios.

3. ¿Se identifica claramente quién es el emisor de los mensajes, cuál es la institución o la empresa que está publicando la información?

La identidad está bien definida, cada noticia lleva el nombre de su emisor.

4. ¿La página de inicio cumple adecuadamente su función de escaparate del sitio?

No, porque al ingresar al intranet a ningún momento tienes una página de bienvenida, sino que se va directamente a los servicios que ofrece.

5. ¿El sitio es coherente en su forma y sus contenidos?

Al momento solo está diseñada para informar no permite la participación de terceros.

6. ¿Es cómodo para los usuarios, les facilita la visita y la participación?

No, porque para poder ver toda la página tienes que hacer scroll y es algo que no se hace.

La participación es nula porque los contenidos solo están supeditados por el administrador web.

7. ¿Los enlaces son fácilmente reconocibles como tales?

Si, están bien identificados pero la información de cada una de estas secciones son incompletas.

8. ¿Hay un mapa del sitio que facilite la búsqueda a quienes desean orientarse en el conjunto de contenidos?

No, el link que contiene el mapa del sitio lleva a una descripción de documentos de uso diario

9. ¿Hay elementos de orientación para que el usuario sepa dónde se encuentra y cómo volver atrás?

No.

10. ¿Los contenidos son coherentes con los objetivos informativos de la empresa?

Sí, pero los contenidos están desactualizados, solo se actualiza la sección de anuncios.

11. ¿Los textos son suficientes, con una extensión adecuada, o por el contrario demasiado larga, o demasiado breve?

Son demasiado breves y no son fáciles de entender tomando en cuenta que la rotación de colaboradores es alta.

12. ¿Los textos están estructurados en contenidos claros, ordenados, jerarquizados, con una arquitectura adecuada?

No.

13. ¿Los textos tienen una relación clara y reforzada entre sí?

No, por lo general se limitan a ser anuncios de oposición y méritos.

14. ¿El lenguaje utilizado es claro, conciso, directo, adecuado al público al que va dirigido? ¿Connota profesionalidad, seriedad, rigor...? ¿Es un lenguaje cercano y motivante?

No, es texto frío, lejano impersonal.

15. ¿La redacción es correcta? ¿La gramática? ¿La ortografía?

Sí.

16. ¿El tamaño y el tipo de fuente son adecuados, es bien legible?

Sí.

17. ¿Las imágenes son funcionales, claras y coherentes con los textos y con los objetivos del sitio? ¿El uso de imágenes o animaciones proporciona algún valor añadido?

Casi no hay imágenes, solo es texto

18. ¿Se ve el sitio exactamente igual tanto en Mac como en PC? ¿Y en distintos navegadores? ¿Y es legible con distintas resoluciones de pantalla?

Solo se manejan con PC porque una de las falencias es que no se puede ingresar desde otra computadora.

19. ¿La página se puede imprimir sin problemas, sin que salgan partes cortadas o ilegibles, y sin que el área de impresión contenga exceso de contenidos no deseados por el usuario?

No.

20. ¿La forma de interacción y de participación en el foro de opiniones es clara, encontrable fácilmente, amigable?

No existe.

21. ¿El sitio tiene un sistema adecuado y suficiente de retroalimentación de los participantes?

No existe.

Los resultados obtenidos en el análisis heurístico de la intranet del MDMQ demuestran que si bien la funcionalidad de la plataforma puede resultar técnicamente correcta, su uso es limitado ya que no ofrece los servicios y herramientas que los colaboradores necesitan y aspiran.

Además, una de las demandas recurrentes entre los encuestados es la velocidad de conexión ya que la plataforma utilizada por el Municipio presenta problemas de conectividad de manera repetitiva, considerando que los equipos utilizados no son de última generación en varias dependencias.

Encuesta: Encuesta estructurada para todo el personal del Municipio, como usuarios de la intranet.

Para cumplir con este paso, se realizó una reunión con Rubén Flores, Administrador General de la MDMQ, a quien se solicitó el apoyo y los permisos necesarios para poder investigar esta área de la organización, con los colaboradores de la misma. Se explicó que se trata de una investigación académica, respondiendo algunas inquietudes como:

1. Cuál es el proyecto que motiva la realización del estudio.
2. Qué objetivos tiene el proyecto.
3. De qué factores depende el posible éxito o fracaso del proyecto.
4. Qué tipos de colaboradores de la empresa serán parte de nuestra investigación.
5. Qué se espera de la investigación.
6. A qué públicos vamos a consultar.
7. Qué ideas se tienen a priori sobre el tema de la investigación.
8. Cuál es la dimensión y el alcance de la investigación que deseamos realizar

Una vez aclaradas las dudas y con los permisos correspondientes se diseñó una encuesta interna sobre el uso y la eficacia de la intranet entre sus usuarios. Para este propósito se realizó un cuestionario que fue subido a la plataforma de la intranet del MDMQ.

Encuesta sobre **INTRANET**



Tu opinión es importante para mejorar la calidad de los servicios.

Participa en la encuesta sobre el uso de intranet y ayúdanos a mejorar los servicios que esta herramienta presta.

Duración aproximada: 2 minutos

(4.3) ARTE DISEÑADO PARA LA ENCUESTA

Cuestionario:

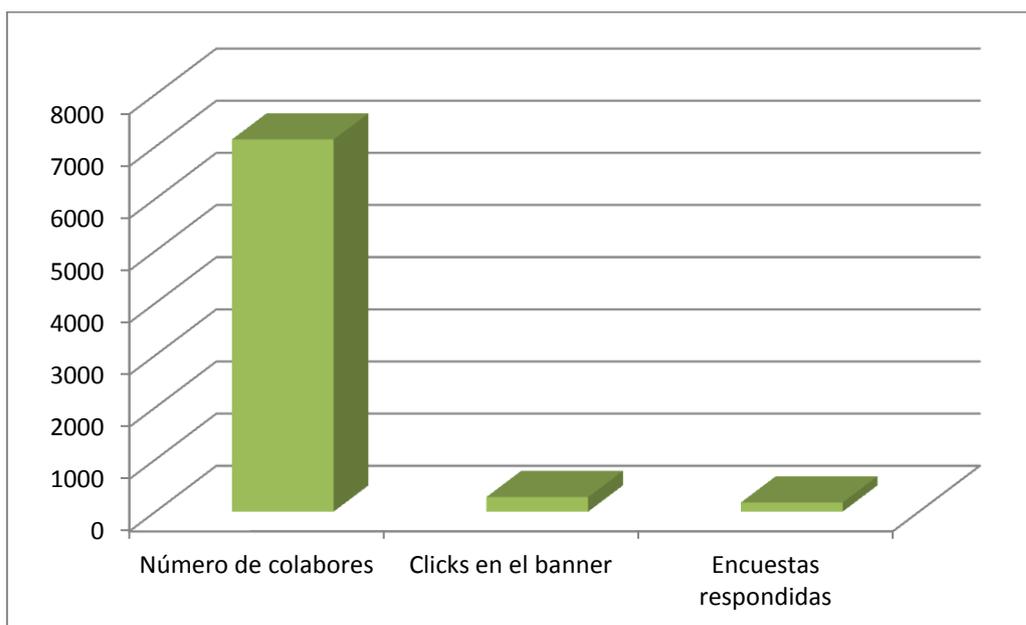
1. ¿Cuántas veces por semana usted ingresa a la intranet?
1 – 3, 4-6, 7-9, más de 10
2. ¿Conoce los servicios que le ofrece la intranet?
Si, No
3. ¿Le gusta el diseño de la intranet?
Si, No
4. ¿Considera que la intranet le da algún valor agregado a su trabajo diario?
Si, No
5. ¿Qué es lo que más utiliza usted en la intranet del MDMQ?
6. ¿Qué le hace falta a la intranet?
7. ¿Qué le quitaría a la intranet?
8. ¿Considera que la intranet es el canal adecuado para informar a los colaboradores de las noticias del Municipio?
Si, No, Si pero...

Para efectos de este trabajo, no se determinó una muestra estadísticamente controlada del universo a investigar, ya que era de interés conocer cuántos colaboradores contestaban la encuesta al momento de ingresar a la intranet.

The screenshot shows the Intranet Metropolitana website interface. At the top, there is a navigation menu with options like 'Alcaldía', 'Administración General', 'Secretarías Generales', etc. The main content area features a survey banner titled 'Encuesta sobre INTRANET'. The banner includes a graphic of a pencil writing on a checklist and the following text: 'Tu opinión es importante para mejorar la calidad de los servicios. Participa en la encuesta sobre el uso de intranet y ayúdanos a mejorar los servicios que esta herramienta presta. Duración aproximada: 2 minutos'. Below the text is a button labeled 'ingreso a la encuesta'. On the right side of the page, there is a sidebar with the logo of the 'Dirección Metropolitana de Recursos Humanos' and a list of links under the heading 'Elemento Web Vínculo de resumen', including 'Portal Dirección Recursos Humanos', 'Municipio de Quito', 'Quito Avanza', etc.

(4.4) CAPTURA DE PANTALLA DE LA ENCUESTA EN LA INTRANET DEL MDMQ

La encuesta de satisfacción estuvo colgada en la intranet del 6 al 13 de julio de 2012 y arrojó los siguientes resultados.



(4.5) NUMERO DE ACCESOS A LA ENCUESTA

Los resultados de la encuesta aplicada evidencian; la poca eficiencia y eficacia que la intranet ofrece como herramienta de comunicación interna en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Considerando que la intranet es una herramienta que busca mantener informados a los colaboradores del MDMQ; se puede determinar la poca

eficacia asociada a la incapacidad de la plataforma para generar procesos de comunicación e integración entre sus usuarios tomando en cuenta que del universo total de colaboradores (7134) únicamente 174 respondieron la encuesta; lo que denota también la poca eficiencia de la intranet, las posibilidades (recursos) que ofrece la plataforma son subutilizadas, lo que a su vez, impide motivar y generar la participación activa de los encuestados.

Frente a estos resultados, Francisco Cabrera, administrador web de la intranet del MDMQ, sugirió el envío de un correo masivo para que los colaboradores de manera obligatoria respondan a la encuesta; sin embargo, se desechó esta posibilidad considerando que para el caso de estudio estos resultados son fundamentales.

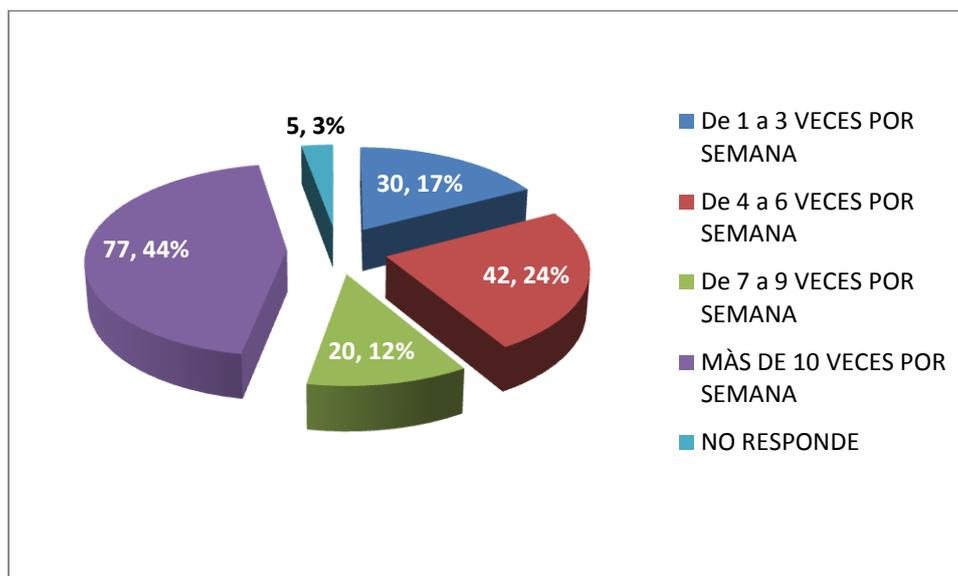
4.4 Resultados de la encuesta aplicada

1. ¿CUÁNTAS VECES POR SEMANA USTED INGRESA A LA INTRANET?

(4.3) ¿CUÁNTAS VECES POR SEMANA USTED INGRESA A LA INTRANET?

DESCRIPCIÓN	NUMERO	PORCENTAJE
De 1 a 3 VECES POR SEMANA	30	17%
De 4 a 6 VECES POR SEMANA	42	24%
De 7 a 9 VECES POR SEMANA	20	12%
MÁS DE 10 VECES POR SEMANA	77	44%
NO RESPONDE	5	3%
TOTAL	169	100%

(4.5) ¿CUÁNTAS VECES POR SEMANA USTED INGRESA A LA INTRANET?



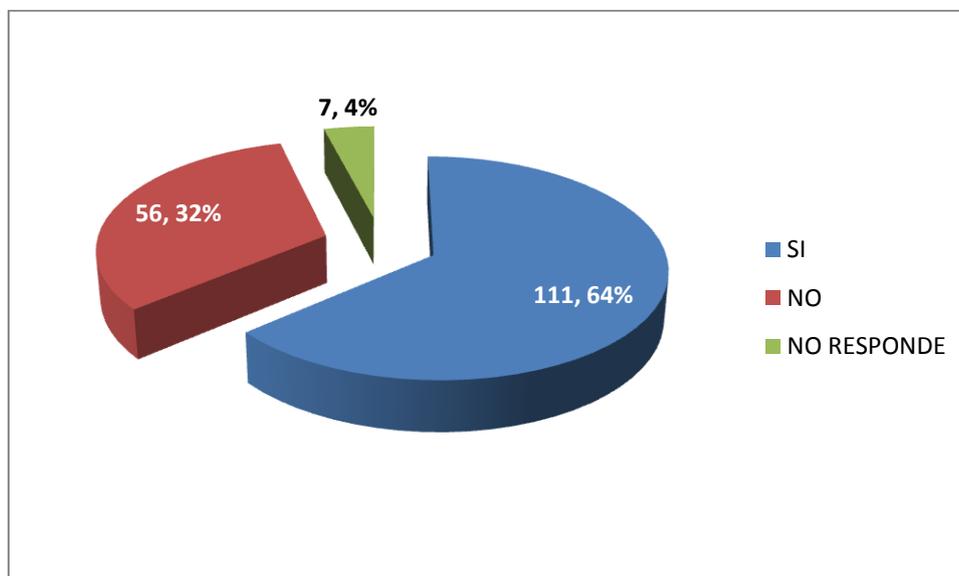
Los resultados de esta pregunta nos demuestran que la mayoría de las personas que contestaron a la encuesta ingresan de forma regular a la intranet tomando en cuenta los valores entre quienes acceden a la plataforma entre las opciones **7 a 9 veces por semana** y **más de 10 veces por semana** lo que evidencia que el 52% de encuestados hace uso regular de esta herramienta.

2. ¿CONOCE LOS SERVICIOS QUE LE OFRECE LA INTRANET?

(4.3) ¿CONOCE LOS SERVICIOS QUE LE OFRECE LA INTRANET

DESCRIPCIÓN	NUMERO	PORCENTAJE
SÍ	111	64%
NO	56	32%
NO RESPONDE	7	4%
TOTAL	174	100%

(4.6) ¿CONOCE LOS SERVICIOS QUE LE OFRECE LA INTRANET?



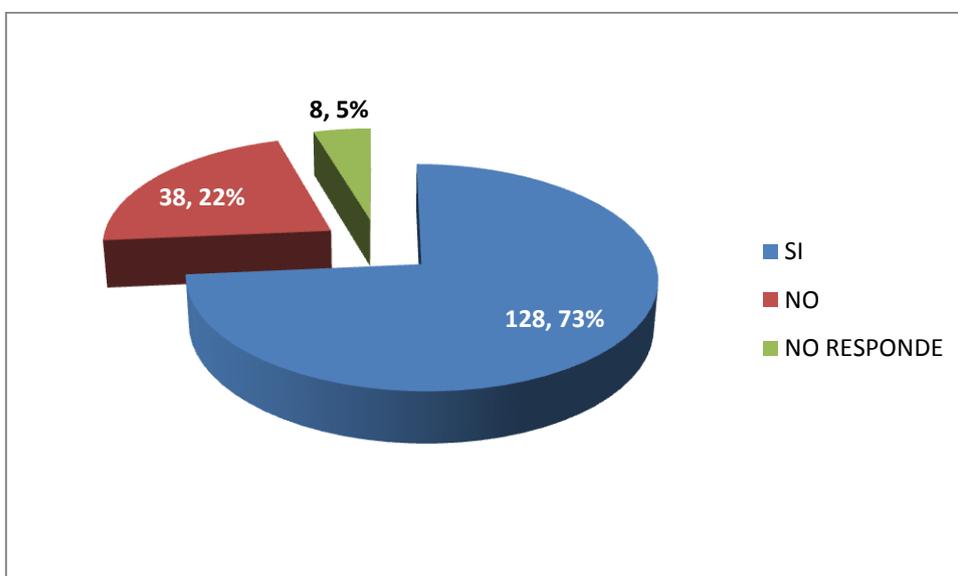
En esta pregunta un 64% de las personas que respondieron a la encuesta aseguran que conocen los servicios que ofrece la intranet.

3. ¿LE GUSTA EL DISEÑO DE LA INTRANET?

(4.5) ¿LE GUSTA EL DISEÑO DE LA INTRANET?

DESCRIPCIÓN	NUMERO	PORCENTAJE
SÍ	128	
NO	38	
NO RESPONDE	8	
TOTAL	174	100%

(4.7) ¿LE GUSTA EL DISEÑO DE LA INTRANET?



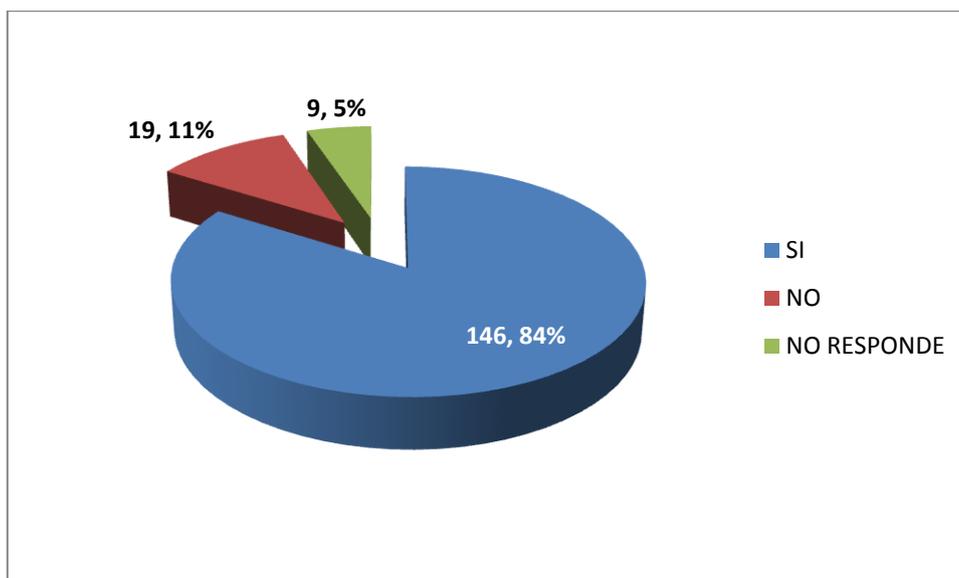
En este apartado aparentemente al 73% de encuestados les gusta el diseño de la intranet, frente a un 22% de personas que no están a gusto con este.

4. ¿CONSIDERA QUE LA INTRANET LE DA UN VALOR AGREGADO A SU TRABAJO DIARIO?

(4.6) ¿CONSIDERA QUE LA INTRANET LE DA UN VALOR AGREGADO A SU TRABAJO DIARIO?

DESCRIPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SÍ	146	84%
NO	19	11%
NO RESPONDE	9	5%
TOTAL	174	100%

(4.6) ¿CONSIDERA QUE LA INTRANET LE DA UN VALOR AGREGADO A SU TRABAJO DIARIO?



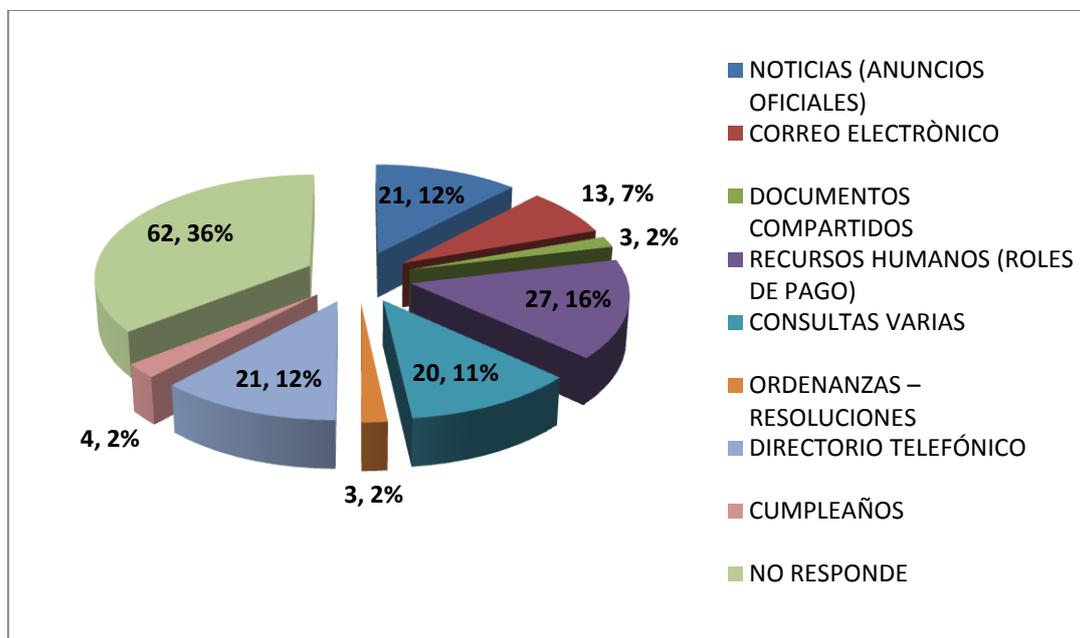
De acuerdo a la opinión de los encuestados, el 84% afirma que la intranet es una herramienta que genera un valor agregado a su trabajo, diario lo que evidencia la importancia de un manejo adecuado de este canal.

5. ¿QUÉ ES LO QUE MÁS UTILIZA USTED EN LA INTRANET DEL MDMQ?

(4.7) ¿QUÉ ES LO QUE MÁS UTILIZA USTED EN LA INTRANET DEL MDMQ?

DESCRIPCIÓN	NUMERO	PORCENTAJE
NOTICIAS (ANUNCIOS OFICIALES)	21	12%
CORREO ELECTRÓNICO	13	7%
DOCUMENTOS COMPARTIDOS	3	2%
RECURSOS HUMANOS	27	16%
CONSULTAS VARIAS	20	11%
ORDENANZAS – RESOLUCIONES	3	2%
DIRECTORIO TELEFÓNICO	21	12%
CUMPLEAÑOS	4	2%
NO RESPONDEN	62	36%
TOTAL	174	100%

(4.9) ¿QUÉ ES LO QUE MÁS UTILIZA USTED EN LA INTRANET DEL MDMQ?



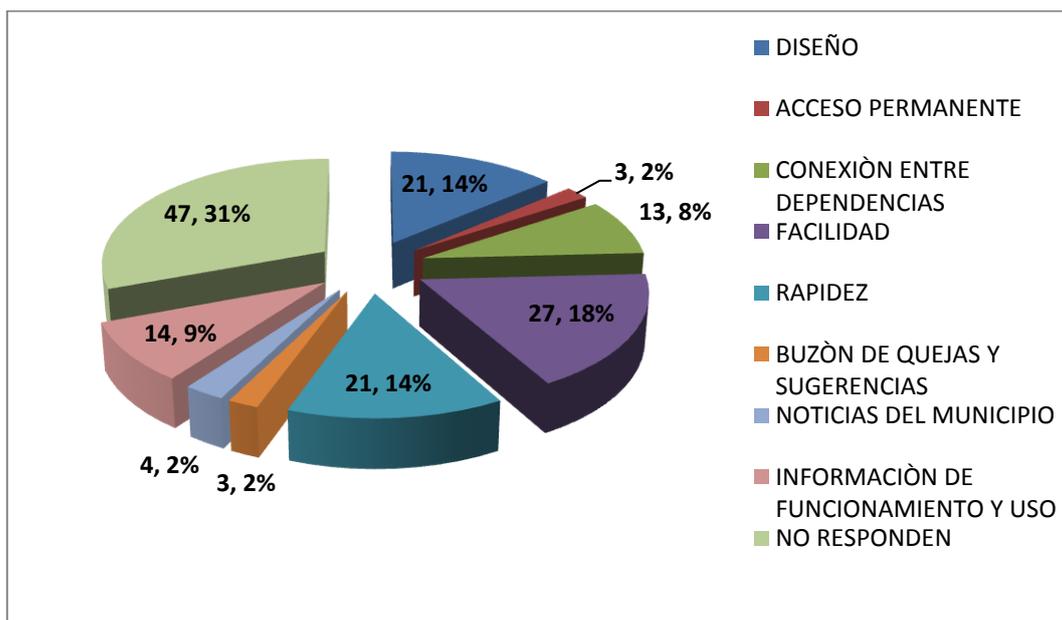
A pesar de que un gran número de encuestados no responde a esta pregunta, aquellos que sí lo hacen permiten evidenciar la diversidad del uso que se da a esta plataforma.

6. ¿QUÉ LE HACE FALTA A LA INTRANET DEL MDMQ?

(4.8) ¿QUÉ LE HACE FALTA A LA INTRANET DEL MDMQ?

DESCRIPCIÓN	NUMERO	PORCENTAJE
DISEÑO	21	14%
ACCESO PERMANENTE	3	2%
CONEXIÓN ENTRE DEPENDENCIAS	13	8%
FACILIDAD	27	18%
RAPIDEZ	21	14%
BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS	3	2%
NOTICIAS DEL MUNICIPIO	4	2%
INFORMACIÓN DE FUNCIONAMIENTO Y USO	14	9%
NO RESPONDEN	47	31%
TOTAL	174	100%

4.10 ¿QUÉ LE HACE FALTA A LA INTRANET DEL MDMQ?



En esta pregunta las opciones de Facilidad, Rapidez y Diseño fueron las opciones que las personas consideraban le hace falta mejorar a la intranet.

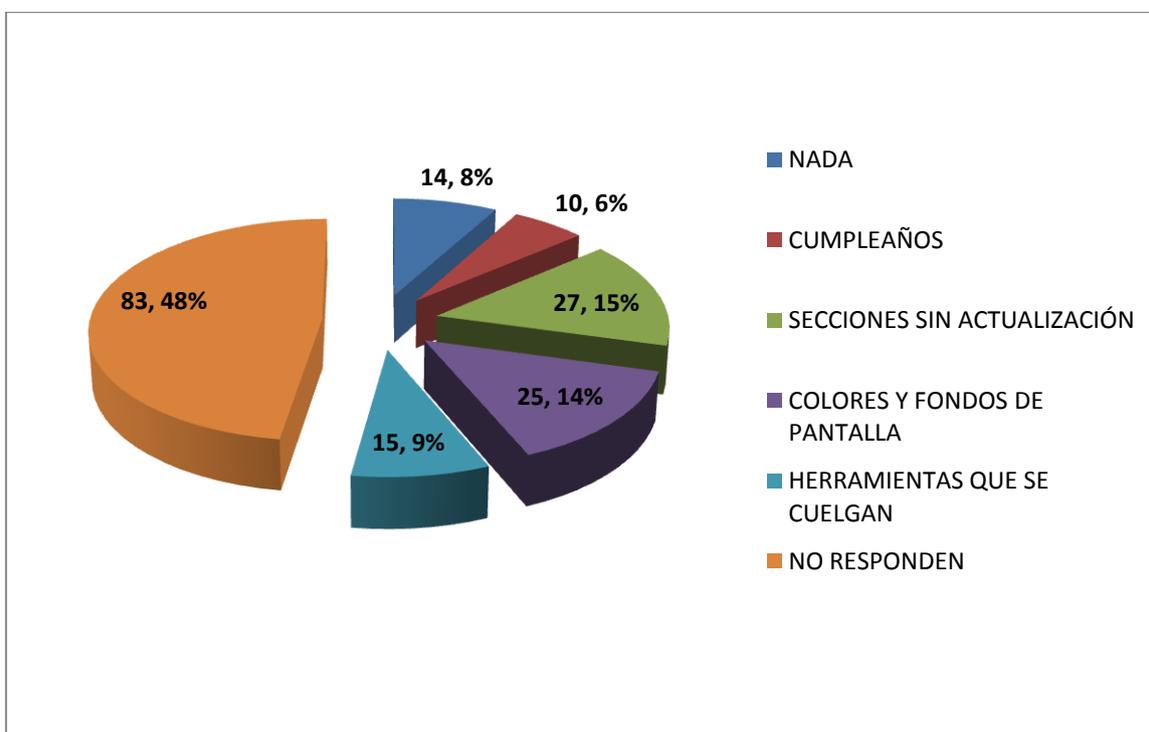
Sin embargo, retomando las respuestas obtenidas en la respuesta 3, en la que la mayoría de usuarios (128, 73%) consideraban que el diseño de esta plataforma era adecuado, se puede evidenciar la contraposición de respuestas; lo que evidencia que al hacer la misma pregunta desde otro enfoque se puede evidenciar las falencias que los usuarios ven en esta herramienta.

7. ¿QUÉ LE QUITARÍA A LA INTRANET DEL MDMQ?

(4.8) ¿QUÉ LE QUITARÍA AL A INTRANET DEL MDQM?

DESCRIPCIÓN	NUMERO	PORCENTAJE
NADA	14	8%
CUMPLEAÑOS	10	6%
SECCIONES SIN ACTUALIZACIÓN	27	15%
COLORES Y FONDOS DE PANTALLA	25	14%
HERRAMIENTAS QUE SE CUELGAN	15	9%
NO RESPONDEN	83	48%
TOTAL	174	100%

(4.11) ¿QUÉ LE QUITARÍA A LA INTRANET DEL MDMQ?



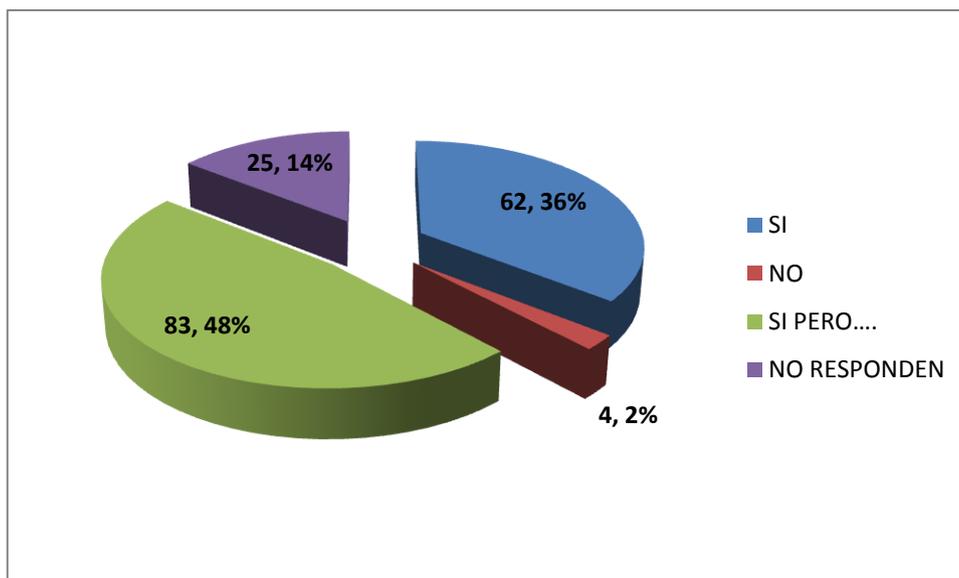
La diversidad de opiniones entre las respuestas registradas evidencia - al igual que en la pregunta anterior - que las expectativas de los usuarios de la intranet no se satisfacen. La gran cantidad de personas que no responden no se las puede incluir dentro de un reducido grupo (14%) que considera que no le cambiarían nada a la plataforma ya que al ser, el desarrollo de la encuesta una opción voluntaria y no obligatoria, la falta de respuesta se podría leer más bien, como una respuesta de temor ya que quienes desarrollaron la encuesta quedaron registrados junto a sus respuestas en el servidor del Municipio.

8. ¿CONSIDERA QUE LA INTRANET ES EL CANAL ADECUADO PARA INFORMAR A LOS COLABORADORES DE LAS NOTICIAS DEL MDMQ?

(4.10) ¿CONSIDERA QUE LA INTRANET ES EL CANAL ADECUADO PARA INFORMAR A LOS COLABORADORES DE LAS NOTICIAS DEL MDMQ?

DESCRIPCIÓN	NUMERO	PORCENTAJE
SÍ	62	%
NO	4	%
SI PERO....	83	%
NO RESPONDEN	25	%
TOTAL	174	100%

(4.12) ¿CONSIDERA QUE LA INTRANET ES EL CANAL ADECUADO PARA INFORMAR A LOS COLABORADORES DE LAS NOTICIAS DEL MDMQ?



Los colaboradores que dan su opinión respecto a esta pregunta, permiten ver que si bien existe un reducido número de personas que consideran que la intranet no es el canal adecuado para mantenerse informados sobre el quehacer municipal interno, un interesante 83% revela que la intranet es un canal adecuado pero requiere de cambios que le permitan mejorar su estructura, diseño, funcionamiento y sobre todo, manejo de información.

De esta forma, el desarrollo de la encuesta permitió determinar que la intranet es un paso obligado para todos los colaboradores del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Sin embargo, a pesar de su uso frecuente, las expectativas de sus usuarios no son satisfechas como lo determinan los cuadros anteriores.

Como un valor agregado a esta investigación se considera fundamental incluir un resumen de las respuestas de aquellos colaboradores que ingresaron y contestaron la encuesta subida a la intranet del Municipio. Cabe recalcar, que para este apartado se han omitido los nombres de los colaboradores que respondieron con el fin de guardar su identidad y como muestra de respeto al tiempo dedicado al desarrollo de este cuestionario.

(4.11) RESUMEN ENCUESTAS

1. ¿Cuántas veces por semana Ud. Ingresa a la intranet?	De 1 a 3 veces por semana: 30 De 4 a 6 veces por semana 42 De 7 a 9 veces por semana: 20 Más de 10 veces por semana: 77 No responde: 5	2. ¿Conoce los servicios que le ofrece la intranet?	Sí: 111 No: 56 No responde: 7	3. ¿Le gusta el diseño de la intranet?	Sí: 128 No: 38 No responde: 8	4. ¿Considera que la intranet le da algún valor agregado a su trabajo diario?	Sí: 146 No: 19 No responde: 9	5. ¿Qué es lo que más utiliza Ud. de la intranet del MDMQ?	Noticias (anuncios oficiales): 21 Correo electrónico: 13 Documentos compartidos: 3 Recursos humanos: 27 Consultas varias: 20 Ordenanzas – resoluciones :3 Directorio telefónico: 21 Cumpleaños: 4 No responde: 62	6. ¿Qué le hace falta a la intranet del MDMQ?	Dinamismo. Mayor información sobre temas municipales y de la ciudad. Rapidez. Diseño. Colores y animaciones. Buzón de sugerencias y/o quejas. Foros abiertos (espacios de discusión). Links a otras unidades municipales. Nada.	7. ¿Qué le quitaría a la intranet del MDMQ?	Páginas sin mantenimiento. Fechas cumpleaños. Información sin actualizar. Nada.	8. ¿Considera que la intranet es el canal adecuado para informar a los colaboradores de las noticias del MDMQ?	Sí 62 No 4 Sí pero.... 83 Con un mejor diseño. Sí todos tuvieran libre acceso. Sí supieran utilizarla. Sí fuera más ágil. Debería ser más cercana a los colaboradores. Se debe difundir los beneficios de su uso. Deberían estar conectadas con todas las dependencias municipales.
---	--	---	-------------------------------------	--	-------------------------------------	---	-------------------------------------	--	---	---	---	---	--	--	--

4.5 Conclusiones

1. Una vez concluido este proceso, cabe destacar que la apertura por parte de los colaboradores del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, no siempre fue la más abierta, ya que a nivel interno existe una fuerte cultura de temor, en relación a la opinión personal que los trabajadores tengan sobre determinados temas.
2. La cotidianeidad y permanencia en las distintas dependencias del MDMQ, creó una cercanía con varios actores, lo que permitió conocer las expectativas reales de estos públicos internos, a los que el MDQM debe tomar en cuenta para mejorar la eficacia y eficiencia del uso de la intranet Municipal.
3. Si bien la intranet existe como un canal de comunicación interno, las falencias y vacíos que la encuesta determina, evidencia que en el Municipio no existe una política asociada a una estrategia de comunicación interna y debería considerarse a esta herramienta, como una potenciadora de cultura interna.
4. Como resultado de este trabajo se logró – también – evidenciar el interés de los colaboradores por ser agentes activos y participativos de los procesos que el Municipio desarrolla para mejorar sus herramientas tecnológicas.
5. Este proceso demostró que, si bien la intranet es una herramienta cuyo uso puede ser complejo para un universo tan grande, sus ventajas son mayores a sus barreras.
6. El manejo de la intranet es el resultado de un acto meramente administrativo, tras de este canal no existe una estrategia ni objetivos consolidados para su gestión.

7. Las empresas públicas tienen un gran reto en el manejo de TIC, mientras más grande es la empresa, suele ser más compleja la implementación, más no imposible. Para los expertos consultados, en el caso del MDMQ, el hecho de tener una intranet puede tener sus desventajas en cuanto a la cantidad de empleados, pero puede funcionar y potenciar la participación siempre cuando la capacidad tecnológica lo permita, se trabaje en mensajes diferenciados y sobretodo se entregue un manual de uso de esta herramienta..

4.6 Recomendaciones

1. Se debe potenciar la funcionalidad de la intranet Municipal ya que al momento simplemente es un paso obligado para el uso de navegadores.
2. Tomando en cuenta que el MDMQ es una institución pública que brinda servicios a la ciudadanía, la intranet debería ser considerada, como el primer medio de información y formación a fin de que sus colaboradores sean embajadores del uso y beneficio de los servicios que el Municipio ofrece.
3. La administración actual de la intranet Municipal, evidencia una oportunidad de mejora, desde la creación de un equipo multidisciplinario de profesionales que permitan darle a la intranet su real importancia y sobre todo, que su contenido y apariencia responda a las expectativas y necesidades de sus usuarios.
4. Cualquier cambio que se realice para mejorar la eficacia y eficiencia de la intranet Municipal, debe tomar en cuenta a sus usuarios – colaboradores, ya que son quienes permitirán fortalecer este canal, de acuerdo a las necesidades que su trabajo diario lo determina.
5. Es importante aprovechar la coyuntura que el presente trabajo ofrece a la institución, y que los usuarios de la intranet Municipal están motivados y tienen la predisposición para colaborar y ser actores participativos de un proceso de cambio, para lo que se sugiere, el desarrollo de una campaña interna de rediseño y relanzamiento de este canal.
6. La resistencia de los empleados a colaborar y usar una nueva herramienta, es un reto, por ello, el proceso debe ser participativo y debe

estar necesariamente acompañado de una capacitación a los colaboradores.

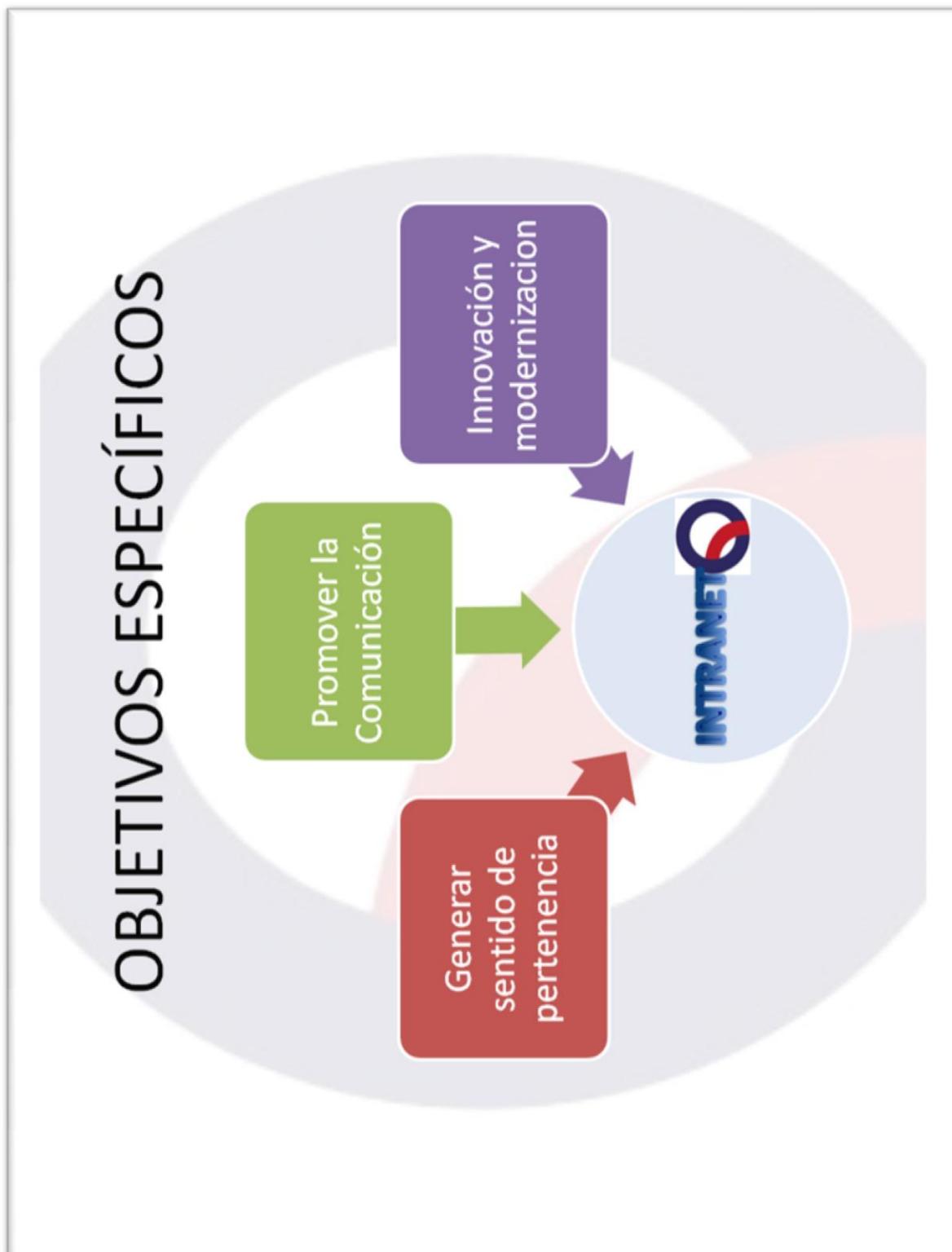
7. Políticamente, la intranet es una gran herramienta, la cual puede ser utilizada por la figura del Alcalde para potenciar su trabajo, considerando que los colaboradores son a la vez ciudadanos y por ende, los principales voceros externos del trabajo del Municipio.

4.7 Campaña de relanzamiento intranetQ



OBJETIVO GENERAL

- Reposicionar la intranet del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito entre sus usuarios.



ESTRATEGIA

- Realizar una campaña interna que permita que la intranet del MDQM sea un canal eficiente y eficaz de la institución, que contribuya a generar pertenencia entre los colaboradores y sea una herramienta de ayuda en su diario trabajo.





“DON EVARISTO” IMAGEN DE LA CAMPAÑA

- “Don Evaristo” es un personaje tradicional de Quito que hace alusión al típico habitante de la ciudad en los años 60.
- En la actualidad su imagen es utilizada por la administración municipal para promover campañas de valores de convivencia, respeto, cultura que caracteriza a los quiteños y quiteñas.
- Si bien “Don Evaristo” es un personaje adulto, lo que se busca a través de su imagen posicionada de forma positiva entre los colaboradores (ciudadanos) es identificar su figura como un quiteño que a pesar de sus años busca estar actualizado y alineado con los nuevos retos que imponen las TIC.
- Por lo tanto, se plantea el uso de su imagen en la comunicación interna para el relanzamiento de la intranet del MDMQ.

FASE 1: CONECTÁNDONOS CON LOS USUARIOS.



- Se enviará una carta personalizada a cada uno de los usuarios (7134).
- La carta será una bienvenida para que conozcan del proyecto de relanzamiento de la intranet del MDQM y se los invitará a formar parte de este.
- Para ello, se determinará un líder zonal (1 administración general, 8 administraciones zonales) quien se encargará de canalizar las propuestas que puedan surgir de estos equipos. Tomando en cuenta que la información recabada en la encuesta fue voluntaria y no reflejó la opinión de la totalidad de colaboradores.
- La carta tendrá una redacción cercana a los colaboradores y será firmada por Don Evaristo.

FASE 2: CONECTÁNDONOS CON TUS IDEAS



- Mientras se desarrolla la nueva plataforma, en el home de la intranet actual se abrirá un buzón en el que los líderes zonales (9) podrán canalizar las sugerencias, ideas, diseños y expectativas de sus equipos para el nuevo canal.
- De forma paralela se conformará un equipo multidisciplinario (Sistemas, Comunicación, Talento Humano, Administración) para definir los contenidos del nuevo portal que utilizará la información obtenida de la encuesta aplicada a través de la intranet actual.
- Simultáneamente el equipo técnico desarrollará el nuevo portal, el mismo que tecnológicamente es viable debido a la capacidad de la plataforma utilizada por el Municipio.

FASE 3: CONECTÁNDONOS CON TUS DESEOS



- Mientras se desarrolla la nueva plataforma, en el home de la intranet actual se abrirá un buzón en el que los líderes zonales (9) podrán canalizar las sugerencias, ideas, diseños y expectativas de sus equipos para el nuevo canal.
- De forma paralela se conformará un equipo multidisciplinario (Sistemas, Comunicación, Talento Humano, Administración) para definir los contenidos del nuevo portal que utilizará la información obtenida de la encuesta aplicada a través de la intranet actual.
- Simultáneamente el equipo técnico desarrollará el nuevo portal, el mismo que tecnológicamente es viable debido a la capacidad de la plataforma utilizada por el Municipio.

FASE 4: ACTIVÁNDONOS



FASE 5: EN LÍNEA



INTRANET



- Una vez concluidas las fases de rediseño y prueba se realizará un evento de presentación en el Palacio de Cristal.
- Se citará a los asistentes a las 18:00 para tener la mayor cantidad de colaboradores sin que ello interfiera en sus actividades.
- En el evento el Alcalde interactuará con “Don Evaristo” (animación), donde se contará a los asistentes sobre este proceso y el valor que tuvieron las ideas de todos los equipos.
- “Don Evaristo” le invitará al Alcalde como primer personero de la ciudad, a poner en línea la nueva Intranet.
- Una vez en línea la nueva plataforma, el Alcalde premiará al equipo que haya aportado con la mejor idea para el nuevo portal.

CRONOGRAMA

FASES	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8	SEM 9	SEM 10	SEM 11	SEM 12
Fase 1	X											
Fase 2		X	X	X								
Fase 3			X	X	X	X						
Fase 4					X	X	X	X	X	X		
Fase 5										X	X	X

BIBLIOGRAFIA

Libros

1. Barbero, J. (1996): Pre – Textos: Conversaciones sobre la comunicación y sus contextos, Universidad del Valle. Cali, Colombia.
2. Autores desconocidos. (1934): Libro primero de cabildos de Quito, Circasiana, Quito, Ecuador.
3. Costa, J. (2007): El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía, Costa Punto Com. Barcelona, España
4. Ritter, M. (2011): El valor del Capital Reputacional: Por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico. Buenos Aires.
5. Berumen, S; Arriaza, K. (2008): Evolución y desarrollo de los TIC en la economía del conocimiento, Ecobook. Madrid, España.
6. De Madariaga, J; Fernández, T; Menda, M. (2008). Políticas de Comunicación en España y Latinoamérica. Madrid, España.
7. Cervino, M; Benalcázar G. (2006): Diagnóstico de las políticas de TIC en el Ecuador. Flacso. Quito, Ecuador.
8. Strauss, A. y Corbin, J. (2002): Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Editorial Universidad de Antioquia. Antioquia, Colombia
9. Pineda, E; De Alvarado, Eva. (2008): Metodología de la investigación III.

10. García, F; Portillo, J; Romo, J; Benito, J. (2007): Nativos digitales y modelos de aprendizaje. Universidad de País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)

Memorias de talleres

1. Vásquez, M. (2011): La comunicación en la gestión de crisis. Quito Ecuador.
2. Lozada, C. (2010): Cultura Organizacional y Comunicación interna: Material Teórico. Quito Ecuador.
3. Bosovsky, G (2010): Investigación estratégica y auditoría de imagen global. Quito Ecuador.
4. Beltrán, F. (2011): El contexto sociotecnológico: la irrupción de la sociedad de la información. Quito, Ecuador.

Artículos dentro de Memorias de Talleres

1. Taylor, E. (1871): Scientific Management, Harper and Row. NY. En Lozada, C. (2010): Cultura Organizacional y Comunicación interna: Material Teórico.
2. Shein, E. (1991): Psicología de la Organización, Prentice – Hall, México. En Lozada, C. (2010): Cultura Organizacional y Comunicación interna: Material Teórico.
3. Villafañe, J. (1999): La gestión profesional de la Imagen corporativa, Pirámide, Madrid. En Lozada, C. (2010): Cultura Organizacional y Comunicación interna: Material Teórico.

4. Pintor, A. (2008): La comunicación interna, pieza estratégica de Comunicación empresarial II, Revista Comunicación No. 4. En Lozada, C. (2010): Cultura Organizacional y Comunicación interna: Material Teórico.
5. De la Tajada, S. (1994): Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa, ESIC. Madrid. En Lozada, C. (2010): Cultura Organizacional y Comunicación interna: Material Teórico.

Sitos de información oficial

Agencia de noticias Quito:

<http://www.noticiasquito.gob.ec>

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

<http://www.quito.gob.ec/>

Secretaría Nacional de telecomunicaciones

<http://www.conatel.gob.ec/>

Real Academia Española

<http://www.rae.es/>

Dircom Social

<http://www.dircomsocial.com/>

Documentos de Internet

Asociación de Directivos de Comunicación (2003): Expectativas, prácticas y resultados de la Comunicación internas en Empresas e Instituciones españolas. URL: <http://www.dircom.org/>. Descargado 10/05/2012

Asociación Mexicana de Comunicadores (2012). URL: <http://www.amco.com.mx/>. Descargado 03/05/2012

Informe de participación en el Taller en Tecnología de Redes Internet para América Latina y el Caribe, INET'98, programa "Bibliotecarios en Tecnologías Internet", promovido por la Internet Society, ENRED y Mercosur, realizado entre el 13 y el 18 de julio de 1998 en Rio de Janeiro, Brasil. URL: <http://caribe.udea.edu.co/> Descargado 10/02/2012

Estadísticas de acceso a internet (2012). URL: <http://www.internetworldstats.com/> Descargado 10/02/2012

De la intranet al portal del empleado (2007). URL: <http://revistadecomunicacion.wke.es/> Descargado 30/01/2012

Nativos digitales y modelos de aprendizaje, Universidad de País Vasco. (2010) URL: <http://ftp.informatik.rwth-aachen.de/> Descargado 25/01/2012

Revista de filosofía versión On-line. (2006). URL: <http://www.scielo.cl> Descargado 08/10/2012.

ANEXOS

ANEXO 1

**Manual editorial y gráfico para
piezas gráficas institucionales.**

ANEXO 2

Políticas de Gestión Tecnológica