



**Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa**

**“Dr. Antonio Núñez Jiménez”**

**Facultad de Humanidades**

# **TRABAJO DE DIPLOMA**

***Título: Acciones estratégicas para favorecer el Flujo de Información en la Dirección Municipal de la Vivienda en el municipio Moa.***

**Autora:** Yolanda Herrera Machuca

**“Año 53 de la Revolución”**

**CURSO 2010-201**



**Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa**

**Dr. Antonio Núñez Jiménez**

**Facultad de Humanidades**

# **TRABAJO DE DIPLOMA**

***Título: Acciones estratégicas para favorecer el Flujo  
de Información en la Dirección Municipal de la  
Vivienda en el municipio Moa.***

**Autora:** Yolanda Herrera Machuca

**Tutor:** MSc. Rolando Gamboa Rodríguez

**“Año 53 de la Revolución”**

**CURSO 2010-2011**

## **DEDICATORIA**

*A Dios que me ha dado las fuerzas para llegar hasta aquí, sin él no hubiese podido.*

*A todas aquellas personas que han hecho posible la realización de este trabajo.*

## *AGRADECIMIENTOS*

- 1. Agradezco a Dios que ha sido mi sustento, mi fuerza, mi guía y esperanza en todo el tiempo que le dediqué a este trabajo.*
- 2. Agradezco a mi mamá y a mi suegra por cuidar de mi familia en todo este tiempo que le dediqué a mis estudios en la universidad.*
- 3. Agradezco a mi esposo e hijos por su constante apoyo y comprensión los que me han permitido llegar hasta aquí.*
- 4. Agradezco a mi tutor por el tiempo dedicado y la paciencia mostrada, que me permitieron el desarrollo de la investigación.*
- 5. Agradezco a mi pastor por su apoyo material y espiritual.*
- 6. Agradezco a mis profesoras Adis Dalmau Muguercia y Flor por apoyarme en la revisión del trabajo.*
- 7. Agradezco a mis hermanos y amigos Roidennys Rodríguez Rodríguez y Eudis Suárez Ramírez por apoyarme en la revisión detallada de la investigación.*
- 8. Agradezco a las personas de mi Departamento que me apoyaron, tanto material como emocionalmente durante el desarrollo del trabajo.*

*A todos,*

*Muchas Gracias.*

## **RESUMEN**

Este aparato administrativo ha sido diseñado de manera que su influencia y poder de satisfacción a los intereses de la sociedad, demandando un perfeccionamiento constante de los procedimientos y mecanismos para comunicarse. Estas entidades generan un grupo de informaciones que tienen que ser analizadas para que lleguen a la administración central con la mejor calidad posible y luego poder tomar las decisiones pertinentes; de ahí se realizarán estudios para garantizar que los flujos de información se den de forma sistemática, que respondan a la concepción establecida en la gestión de información y optimicen la búsqueda y procesamiento de la información, sin descuidar las características y diversidad de las distintas áreas, constituyendo esto una prioridad. Se reconoce el auge que han tomado los flujos de información, como una forma para lograr una mayor competitividad, por lo que a partir de las insuficiencias constatadas en la Dirección Municipal de la Vivienda en el municipio Moa, en el Flujo de Información, se proponen acciones estratégicas para contrarrestar estas dificultades que están atentando contra la calidad de los servicios que debe cumplir esta Dirección como entidad subordinada a la administración del Estado. Se exponen las principales dificultades encontradas, así como aquellos fundamentos teóricos para sustentar la propuesta de solución, se presenta el análisis de la pertinencia de estas acciones estratégicas a partir de un taller de socialización. Las acciones pueden ser generalizadas con flexibilidad y contextualizadas en los demás departamentos de esta Dirección; también pueden ser enriquecidas y adaptadas a diferentes contextos.

## **Summary**

The administrative apparatus has been designed so that its influence and satisfaction power to the interests of society, demand a constant improvement of procedures and mechanisms to communicate. These entities generate a group of information that must be analyzed to arrive at the central administration with the best possible quality and then you can take the pertinent decisions. The some investigations will be made to ensure that information flows are given systematically responding to the established conception of information management and optimize the search and information processing, without overlooking the characteristics and diversity of the different areas, and that is a priority. It is recognized the growth that has taken the information flows, as a way to achieve greater competitiveness, so that according to the insufficiency that was identified in the Municipal Housing in the town of Moa, with emphasis on information flow, some strategic actions are being proposed to counteract these difficulties that are threaten the quality of the services that must comply this Direction as a subordinated entity to the State Administration. We show the main difficulties we found and the theoretical reasons to support the solution proposals as well. We also present the analysis of the relevance of these strategic actions from a workshop of socialization. These actions can be flexible generalized and contextualized in other departments of the Directorate but they may also be enriched and adapted to different contexts.

## ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG</b>
INTRODUCCIÓN	1-6
Capítulo 1. El Proceso Comunicativo e Implicaciones del Flujo de Información en las Entidades Subordinadas a la Administración Pública.	7-26
1.1. Un Acercamiento al Término Comunicación. Algunas Reflexiones Teóricas.	7-14
1.1.1 Proceso de Comunicación y sus Elementos o Componentes Básicos.	8-12
1.1.2 Relación entre Comunicación e Información.	12-14
1.2. Flujo de información en las Organizaciones.	14-19
1.3. Entidades Subordinadas a la Administración Pública, papel del flujo de Información	19-22
1.3.1 La Dirección de Vivienda entidad Subordinada a la Administración Pública.	22-24
1.4. Estado actual del flujo de información en la Dirección Municipal de Vivienda, como entidad subordinada a la administración pública en el municipio Moa.	24-26
Capítulo 2. Acciones Estratégicas para Favorecer el Flujo de Información en la Dirección Municipal de la Vivienda en el Municipio Moa.	27- 35
2.1. Presupuestos teóricos para la elaboración de las acciones estratégicas para favorecer el flujo de información en la Dirección Municipal de la Vivienda en el municipio Moa.	27-29
2.2. Acciones estratégicas para favorecer el flujo de información en la Dirección Municipal de la Vivienda en el municipio Moa.	30-33
2.3 Constatación de la pertinencia de las acciones estratégicas para favorecer el flujo de información en la dirección municipal de la vivienda	33-35
<b>CONCLUSIONES</b>	36
<b>RECOMENDACIONES</b>	37
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

Los procesos comunicacionales están siendo revolucionados, a partir del uso de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones, lo virtual puede llegar a ser una realidad auténtica, se rompen las barreras del espacio y la información se convierte en protagonista, mediatizadora y condicionante de la dinámica del desarrollo social y de las relaciones entre las personas, de ahí que resulte algo muy complejo referirse al papel de ésta en la sociedad.

Una de las agrupaciones sociales más importantes son las organizaciones, las cuales no se forman accidentalmente, ni espontáneamente, son creadas porque uno o más individuos perciben que la acción coordinada de un número de personas pueden lograr algo que la acción individual no lo permite. Toda organización social tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen.

Conocer, expandir y consolidar la cultura de una empresa constituye una guía en la realización de actividades, ya que esta integra los comportamientos hacia metas comunes, normas y políticas para establecer directrices que encauza el funcionamiento global señalando las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización. Las organizaciones constituyen “la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad” (Schein, 1995).

Hoy día, se puede apreciar el auge que han tomado los flujos de información como parte de la vida interna de las empresas a nivel mundial, como una forma para afrontar la globalización y lograr una mayor competitividad. Estos procesos de cambios implican una variación en la vida de la empresa, es decir, en la forma de hacer y pensar tanto a nivel formal como informal dentro de la organización. Se presenta de igual modo el cambio del recurso humano, el cual “suele implicar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por

medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas buscando que los individuos trabajen juntos de la manera más eficaz posible”. (Robbins, 1996).

En tal sentido, es de suma importancia abordar el estudio de un medio imprescindible para dar a conocer, expandir y consolidar esa cultura propia de cada empresa entre sus miembros e irradiarla al exterior, ese medio, es el flujo de información, como la relación de individuos y una organización y entre una organización y su entorno.

Este tipo de comunicación reviste mayor importancia cuando se maneja dentro de un contexto de cambio organizacional producto de una adquisición, donde entra en juego una serie de elementos que deben tomarse en cuenta, además del choque cultural que se pudiera presentar.

La Dirección Municipal de la Vivienda en Moa es un ejemplo del papel protagónico que debe desempeñar el flujo de información, tomando en cuenta los cambios organizacionales que se han suscitado en la última década, producto al contexto social que vive el país.

Es necesario señalar que la Dirección Municipal de la Vivienda se encarga de darle cumplimiento a lo establecido en la Ley General de la Vivienda y demás disposiciones legales para esta materia.

Independientemente que la Dirección Municipal de la Vivienda ha experimentado cambios sustanciales en su gestión de procesos, es posible apreciar irregularidades que marcan insuficiencias en cuanto al uso de la información y su gestión dentro de los diferentes departamentos, tales como:

- falta de comunicación entre los sujetos implicados.
- falta de conocimiento en los departamentos para emitir información.
- desconocimiento donde se genera la información, para quién tributa esa información.

- la elevada rotación del capital humano.

Es interés de la Dirección Municipal de la Vivienda, que los Flujos de Información que se generen contribuyan al mejor funcionamiento de la organización, de ahí que constituye una prioridad desarrollar un estudio para garantizar que los Flujos de información se den de forma sistemática, que respondan a la concepción establecida en la gestión de información y optimicen la búsqueda y procesamiento de la información, sin descuidar las características y diversidad de las distintas áreas.

La sistematización de los principales antecedentes investigativos y las evidencias empíricas justifican la declaración del siguiente **problema científico**:

¿Cómo favorecer el Flujo de Información en la Dirección Municipal de la Vivienda en Moa?

Su concreción se expresa en el funcionamiento de la Dirección Municipal de la Vivienda como **objeto de la investigación**.

Se pretende como **objetivo de la investigación**, elaboración de una propuesta de acciones estratégicas que favorezcan el Flujo de información en la Dirección Municipal de la Vivienda en el Municipio Moa.

El **campo de acción** como escenario de intervención y principales transformaciones es el Flujo de Información en la Dirección Municipal de la Vivienda en el Municipio Moa.

Es necesario plantearse las siguientes **preguntas científicas**:

1. ¿Cuáles son los presupuestos teóricos - metodológicos referentes a los Flujos de Información en las Entidades subordinadas a la Administración Pública, específicamente en la Dirección Municipal de la Vivienda?
2. ¿Cuál es la situación que presenta el Flujo de Información en la Dirección Municipal de la Vivienda en el municipio Moa?

3. ¿Qué acciones estratégicas favorecerán el Flujo de Información en las Entidades subordinadas a la Administración Pública, específicamente en la Dirección Municipal de la Vivienda en el municipio Moa?
4. ¿Cuál será la pertinencia de las acciones estratégicas propuestas para favorecer el Flujo de Información en la Dirección Municipal de la Vivienda en el municipio Moa?

Para garantizar el cumplimiento del objetivo fueron propuestas las siguientes **tareas científicas**:

1. Determinar los presupuestos teóricos - metodológicos referentes a los Flujos de Información en las Entidades subordinadas a la Administración Pública, específicamente en la Dirección Municipal de la Vivienda.
2. Caracterizar la situación que presenta el Flujo de Información en la Dirección Municipal de la Vivienda en el municipio Moa.
3. Elaborar una propuesta de acciones estratégicas para favorecer el Flujo de Información en la Dirección Municipal de la Vivienda en el municipio Moa.
4. Constatar la pertinencia de las acciones estratégicas propuestas para favorecer el Flujo de Información en la Dirección Municipal de la Vivienda en el municipio Moa.

Los principales **métodos** utilizados en la investigación fueron:

#### **Del nivel teórico**

**Histórico Lógico:** para el análisis de la evolución, caracterización y determinación de tendencias en las concepciones existentes en torno al Flujo de Información y el papel de los mismos en el contexto de las entidades subordinadas a la Administración Pública.

**Análisis y críticas de las fuentes:** para el procesamiento de la información, tanto desde el punto de vista teórico como empírico que permita la caracterización del estado actual del Flujo de Información en la Dirección Municipal de la Vivienda, como entidad subordinada a la Administración Pública, así como la determinación de los fundamentos teóricos sobre los cuales se proyectó la propuesta de acciones estratégicas.

**Enfoque sistémico:** para la concepción y concreción de la propuesta de acciones estratégicas para favorecer el Flujo de Información que tiene lugar en la Dirección Municipal de la Vivienda en el municipio Moa.

**Del nivel empírico.**

**Observación participativa:** para la elaboración del diagnóstico de las dificultades en el Flujo de Información que tienen lugar entre los diferentes departamentos pertenecientes a la Dirección Municipal de la Vivienda en el municipio Moa.

**Entrevistas y Encuestas:** para diagnosticar el estado actual del Flujo de Información entre los diferentes departamentos pertenecientes a la Dirección Municipal de la Vivienda y constatar la factibilidad de la propuesta de acciones estratégicas.

Para realizar este trabajo se asumió la siguiente población y muestra:

**Población:**

- ❖ Departamentos de la Dirección Municipal de la Vivienda. Total: 9
- ❖ Trabajadores de los departamentos Dirección Municipal de la Vivienda. Total: 119

**Muestra:**

Queda determinado el siguiente tamaño de muestra, por el muestreo intencional:

- ❖ Departamentos de la Dirección Municipal de la Vivienda. Total: 5 (Departamento Jurídico, Departamento Enfrentamiento, Departamento Administración, Departamento Control de Fondo y Departamento Atención a la Población).
- ❖ Trabajadores que laboran en cada uno de departamentos Dirección Municipal de la Vivienda Total: (6 Administración, 5 Control de Fondo, 6 Enfrentamiento, 6 Jurídico, 2 Atención a la Población.).

Con la tesis se pretende brindar como **aporte práctico**:

Establecer acciones estratégicas para favorecer el flujo de información en la Dirección Municipal de la Vivienda en el municipio Moa, que le confiere significación práctica al contribuir con un cambio en el modo de actuación de los sujetos implicados, a partir de las relaciones que con carácter de regularidad, se da entre cada uno de las partes involucradas en el mismo, desde el enfoque sistémico estructural, favoreciendo la comprensión del objeto investigado con un marcado carácter formativo contextual.

## **CAPÍTULO 1. EL PROCESO COMUNICATIVO E IMPLICACIONES DEL FLUJO DE INFORMACIÓN EN LAS ENTIDADES SUBORDINADAS A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

En el presente capítulo se abordarán los contenidos relacionados con la comunicación, la información y los Flujos de Información desde sus inicios y las tendencias actuales, como consecuencias de los cambios que han generado los procesos globalizadores. Una panorámica del comportamiento de los Flujos de Información en las entidades de la Administración Pública, desde sus inicios hasta la actualidad y sus tendencias, así como el comportamiento en la Dirección Municipal de la Vivienda en Moa.

### **1.1 Un Acercamiento al Término Comunicación. Algunas Reflexiones Teóricas.**

La palabra Comunicación proviene del latín communis que significa común. Tanto el latín como los Idiomas Romances, han conservado el especial significado de un término griego (el de Koinoonia), que significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical "común", es compartido por los términos comunicación y comunidad.

John Fiske (1982) define a la comunicación como una "interacción social por medio de mensajes". Por su parte, Antonio Pasquali (1978) afirma que "la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social".

Para Pasquali (1978) el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia. Luego de un gran esfuerzo de abstracción definitoria concluye considerando a la comunicación como: "la relación comunitaria humana consiste en la emisión-

recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre".

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos. Fernández (1999).

En cuanto a su propósito, Aristóteles en sus tiempos deja muy claramente asentado, que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista. Berlo (1979), afirma que nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas. De igual modo afirma que "nuestro fin básico (al comunicarnos) es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea".

### **1.1.1 Proceso de Comunicación y sus Elementos o Componentes Básicos.**

La comunicación se manifiesta por etapas sucesivas y no simultáneas o sincrónicas, motivo por el cual, una vez definida, resulta procedente describirla en sus fases o elementos constitutivos como un proceso, esto es, como fenómeno que se descompone en etapas más o menos regulares y secuenciales, teniendo en cuenta la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí en todo proceso comunicacional.

En la antigüedad personalidades como Aristóteles afirmaban la presencia de tres elementos fundamentales en la comunicación, como lo son: orador, discurso y auditorio. Hoy día se habla de: emisor, mensaje y receptor (Berlo, 1979).

Shannon y Weaver (1949) proponen un modelo general para la comunicación el cual ha sido ampliamente utilizado. Entre los elementos que lo componen se encuentran:

- Comunicador: La persona con ideas, intenciones, información y que tiene por objetivo el comunicarse.
- Codificación: Es un proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que este persigue.
- Mensaje: Es el resultado del proceso de codificación. Aquí se expresa el objetivo que persigue el comunicador y lo que espera comunicar a su destinatario.
- Medio de comunicación: El medio envía el mensaje del comunicador al receptor. En una organización los medios de comunicación pudieran ser: por medio de entrevistas personales, por teléfono, por medio de reuniones de grupo, por fax, memos, carteleras, tele-conferencias, entre otros.

Es necesario destacar que los mensajes pueden representarse también de forma no oral, por medio de posturas corporales, expresiones del rostro y movimientos de manos y ojos. Cuando la comunicación de un emisor es contradictoria (el mensaje no oral contradice al oral), el receptor suele dar más importancia al contenido no oral de la comunicación que recibe. Este tipo de comportamiento no oral guarda relación con la capacidad de persuasión del emisor hacia su receptor.

- Decodificación: Es necesario para que se complete el proceso de comunicación y para que el receptor interprete el mensaje. Los receptores interpretan (decodifican) el mensaje sobre la base de sus anteriores experiencias y marcos de referencia.
- Receptor: Es la persona que recibe y decodifica el mensaje.

- Retroinformación: Es la respuesta del mensaje por parte del receptor y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada. La retroinformación puede indicar la existencia de fallos en la comunicación.
- Ruido: Se puede definir como cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje y puede producirse en todos los elementos de la comunicación.

Es necesario señalar que en la literatura también se asume la reinformación como retroalimentación en el contexto comunicativo interpersonal. Estos elementos son fundamentales para que se produzca la comunicación y no deben ser considerados como independientes, solo se separan para facilitar su estudio.

Lasswell en el año de 1948 toma en cuenta las implicaciones de la comunicación masiva, diferenciándola de la interpersonal. La comunicación de masas siempre responde a una estrategia y en todo momento busca lograr un efecto con alto nivel de intencionalidad. No propone un esquema gráfico; más bien señala una serie de variables que deben considerarse al momento de planificar una comunicación dirigida a una gran cantidad de personas.

En 1949 Shannon y Weaver introducen el concepto de interferencia y la definen como cualquier cosa añadida a la señal entre su transmisión y su recepción. Dicha interferencia la hacen constar en el Modelo de Proceso Comunicacional de Shannon y Weaver:

¿QUIÉN? ¿QUÉ DICE? ¿PORQUÉ CANAL? ¿A QUIÉN? ¿CON QUÉ EFECTO?

Entre los problemas que puedan generarse en el proceso mismo dado por la interferencia, Shannon y Weaver delimitan tres niveles de problemas:

**NIVEL A: Problemas Técnicos:** Se refieren a la exactitud con que pueden ser transmitidos los símbolos de la comunicación a través de los canales adecuados y bajo el sistema de signos apropiados.

NIVEL B: Problemas Semánticos: Se refieren a la coherencia existente entre lo que se transmite y lo que se desea transmitir.

NIVEL C: Problemas de Efectividad: Se refieren a la coherencia entre las intenciones del emisor y la conducta del receptor.

Estos tres niveles precisan los mecanismos mediante los cuales se alcanza la eficiencia en el proceso comunicativo.

Dentro de la Dirección Municipal de la Vivienda se impone el conocimiento de aquellos elementos que intervienen en la comunicación, para garantizar que los subprocesos que en esta tienen lugar se realice con eficiencia, con énfasis en la comunicación organizacional.

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, (Fernández, 1999).

Según Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Para autores como Carlos Ramón Padilla, la comunicación organizacional es " la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización".

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización, liderazgo y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

Los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación.

La comunicación organizacional según Fernández (1999), puede dividirse en:  
Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

### **1.1.2 Relación entre Comunicación e Información.**

El concepto de información es un término que ha sido objeto de estudio y análisis por muchos estudiosos de diversas ciencias. Es importante tener en cuenta que la información es mucho más que datos; tiene que ver con el orden de las cosas, hechos o fenómenos registrados en forma sistemática guardando relación con otros hechos o fenómenos.

Buckland (1995) citado por: Ponjuan Dante (2006) identifica tres usos fundamentales de la información:

**Información como proceso:** lo que una persona conoce cambia, cuando el sujeto se informa. En este sentido, información es: la acción de informar, comunicación del conocimiento o noticias de algún hecho u ocurrencia; la acción de decir o el hecho de haber escuchado sobre algo.

**Información como conocimiento:** el concepto de información es también utilizado para consignar el producto de la información como proceso: el conocimiento comunicado que concierne a algún hecho, sujeto o evento particular; aquello que uno capta o se le dice; inteligencia, noticias. La noción de información como aquello que reduce la incertidumbre puede verse como un caso particular de información como conocimiento. En algunas ocasiones la información aumenta la incertidumbre.

**La información como cosa:** el concepto información se utiliza también para objetos, tales como datos y documentos, que son referidos como información porque se les considera informativos, como portadores de la cualidad de impartir conocimiento o comunicar información, instructivos.

Es necesario poseer una correcta infraestructura de la información, la cual:

Se consideran como la capacidad de una organización o de un país para hacer accesible el conocimiento y la información, para asegurar su transferencia y en consecuencia, lograr que el conocimiento cumpla su rol social.

Según Atherton (1990) citado por Ponjuan Dante (2006), la infraestructura de la información tiene siete componentes:

- Núcleos de recursos de información (bibliotecas, centros de documentación, centros de análisis de información, etc.)
- Personal capacitado en materia de información
- Interacción con fuentes de información

- Enlaces con cuerpos ejecutivos representativos, organismos gubernamentales, sectores económicos, instituciones docentes, establecimiento de investigación y desarrollo de institutos tecnológicos.
- Canales de comunicación entre generadores y usuarios
- Organización que mantenga unidos y active dichos recursos, personales y enlaces.
- Políticas nacionales que promuevan el desarrollo sistemático de la infraestructura.

Es frecuente que al hacer referencia a este conjunto de recursos que apoyan una actividad particular en el campo de la información y las bibliotecas, la literatura acoge una derivación del término de infraestructura a infoestructura.

Por tanto, se puede decir que el objetivo de las infoestructuras es crear, comunicar y entregar información que sea útil para actividades económicas, sociales o políticas del segmento al cual sirve. Estas infoestructuras tienen sus propias características o atributos.

- Las organizaciones de información generan sus propios productos.
- Las organizaciones de información mantienen relaciones estrechas con los usuarios finales.
- Las organizaciones de información son independientes de los medios.
- Los productos informacionales están orientados hacia la toma de decisiones.
- Las organizaciones de información son depositarias del conocimiento,
- El producto de las organizaciones de información es la información.

Las infoestructuras contribuyen a que datos e informaciones puedan convertirse en conocimientos y que esos conocimientos conduzcan a una acción que a su vez, contribuya al desarrollo económico y social de los países.

## **1.2 Flujo de Información en las Organizaciones.**

Las organizaciones son sistemas compuestos de subsistemas interrelacionados, donde las culturas y subculturas organizacionales influyen en la manera que se interrelaciona la gente en los diferentes subsistemas. El significado de la conceptualización de organizaciones como sistemas complejos estriba en que los principios de sistemas permiten adentrarse en la manera en la que trabajan las organizaciones. Es por tanto, de primordial importancia considerar a la organización como un todo para definir de manera adecuada los requerimientos de información para su correcto funcionamiento.

Para Fernández (1999) la Organización está compuesta de dos o más personas que:

- saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación.
- obtienen materiales, energía e información del ambiente.
- se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos.
- reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización.

El término organización implica una estructura intencional y formalizada de roles; es decir, las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertos papeles diseñados racionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que estas se adecuen entre sí, de modo que se pueda trabajar grupalmente en forma ininterrumpida, con eficiencia.

Se destacan dos tipos de organizaciones: la formal y la informal.

**La organización formal:** se considera como la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada. Esta organización descrita como formal no implica una inflexibilidad inherente, por el contrario debe ser flexible para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales.

**Organización Informal:** considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aunque contribuya a resultados colectivos.

El investigador Keith Davis de la Arizona State University 1999 describe a la organización informal como "una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre si". Así, las organizaciones informales (relaciones que no aparecen en un organigrama) podrían incluir el grupo del taller, el grupo del sexto piso, los concurrentes "asiduos" al café matutino, entre otros.

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones (Katz y Kahn, 1990).

**Comunicación Descendente:** Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.

Comunicación Ascendente: Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

Comunicación Horizontal: Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

Comunicación Diagonal: Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

Para que una organización sobreviva debe garantizar que el flujo de información ocurra con la mayor calidad posible.

Referente a los Flujos de Información es necesario resaltar que son de vital importancia para la comprensión de los procesos, porque acompañan a cada uno de los que se producen en cualquier sistema. Constituyen sus entradas y salidas desde y hacia otro proceso o entidad. Son indispensables para la coordinación, organización, control e integración organizacional.

En el *Glosario de términos bibliotecológicos y de ciencias de la información* se define un Flujo de Información como: la secuencia lógica de los procesos para representar los límites del sistema en estudio y mostrar el movimiento de los datos y su transformación en el sistema.

Por su parte Moreira (2006) considera que un flujo de información “es el movimiento de la información, resultado de una acción, actividad o proceso. Este movimiento puede producirse en distintas direcciones y con diferentes sentidos, desde y hacia el interior o exterior de una o varias entidades (procesos, personas, sistemas, programas o unidades organizativas) para influir en ellas y transformar su estado.”

De estas definiciones se infiere que los Flujos de Información transportan el estado de cualquier organización, por lo que deberán estar en función de satisfacer los requerimientos y particularidades del sistema al que pertenecen.

En la literatura científica es posible encontrarse con diferentes criterios sobre los tipos de Flujos de Información, Villardefrancos (2002) identifica tres tipos básicos los cuales están en correspondencia al ámbito en que se desarrollan:

- *Flujos de información del entorno.* La información procede del ambiente externo y esta consume de una forma u otra.
- *Flujos internos de información.* El movimiento de información ocurre en la organización.
- *Flujos de información corporativa.* La información corporativa va desde la organización hacia el entorno. El flujo de información corporativa deviene en productos y servicios que brinda la organización.

Es importante que las organizaciones desarrollen habilidades para identificar y manejar los flujos lo que le permite, en gran medida, la buena utilización de los recursos y le concede fortalezas para elevar la eficiencia de sus procesos, satisfacer las necesidades internas y externas, así como la posibilidad de prepararse para enfrentar los cambios que se presenten.

En el contexto de la Dirección Municipal de la Vivienda en Moa, la identificación, conocimiento y valoración de cómo fluye la información propicia las condiciones para que el personal de la entidad encuentre la información que necesita oportunamente, la comparta y la utilice en su trabajo diario.

Según la dirección de los flujos internos de información Moreira (2006), estos pueden clasificarse como:

- *Flujo vertical.* Se produce entre los niveles de la alta dirección y niveles inferiores y entre estos y los trabajadores de la organización. Puede ser ascendente o descendente, en dependencia de su dirección.
- *Flujo horizontal.* Ocurre en paralelo entre dos o varias entidades en un mismo nivel.
- *Flujo transversal.* Atraviesa toda la organización, por ejemplo, por medio de su intranet.

Se reconoce que es importante considerar la dirección y dimensión, los canales y el ámbito donde se desarrollan los flujos de información para lograr un balance entre las posibilidades y las necesidades para conocer, además, los límites de satisfacción o de saturación ante un desmedido suministro de información con vista a obtener una mejor retroalimentación en términos de cantidad, calidad y pertinencia.

### **1.3 Entidades Subordinadas a la Administración Pública, papel del Flujo de Información.**

Es necesario señalar que la Administración Pública es un término de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local.

Por su función, la Administración Pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata.

Para comprender el concepto de administración pública hay que tener presente qué es administrar. La palabra "administrar" proviene del latín "*ad-ministrare*", "ad" (ir, hacia) y "ministrare" (Servir, cuidar) y tiene relación con la actividad de los ministros romanos en la antigüedad.

No obstante, el concepto de Administración Pública puede ser entendido desde dos puntos de vista. Desde el *punto de vista formal*, se entiende a la entidad que administra, o sea, al organismo público que ha recibido del poder político la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales. Desde el *punto de vista material*, se entiende más bien la actividad administrativa, o sea, la actividad de este organismo considerado en sus problemas de gestión y de existencia propia, tanto en sus relaciones con otros organismos semejantes como con los particulares para asegurar la ejecución de su misión.

También se puede entender como la disciplina encargada del manejo científico de los recursos y de la dirección del trabajo humano enfocada a la satisfacción del interés público, entendiendo este último como las expectativas de la colectividad.

***A la administración pública la componen un grupo de elementos como:***

- Medios personales o personas físicas
- Medios económicos, los principales son los tributos
- Organización, ordenación racional de los medios
- Fines, principios de la Entidad administrativa
- Actuación, que ha de ser lícita, dentro de una competencia de órgano actuante.

Estos elementos hacen del concepto de Administración Pública, jurídicamente, se use más sentido formal, el cual en palabras de Rafael Bielsa (2003), no denota una persona jurídica, sino un organismo que realiza una actividad del Estado. En este sentido, se dice "responsabilidad de la Administración" se quiere significar que el acto o hecho de la Administración es lo que responsabiliza al Estado. Así pues, en realidad es el Estado la parte en juicio, a ese título tiene la administración pública el privilegio de lo contencioso administrativo.

La Administración posee una serie de prerrogativas que la colocan en una posición superior a la del administrado. Entre dichos poderes se destacan:

- La interpretación unilateral de contratos.
- La capacidad ejecutiva de los actos administrativos (por ejemplo, el cobro de multas por el procedimiento de apremio). Es decir, los actos de la administración deben cumplirse, son obligatorios y la administración está autorizada para imponerlos unilateralmente a los particulares.
- El sometimiento a una jurisdicción especializada.

Este concepto de Administración Pública muestra lo diverso que es esta "organización", en el sentido de que incluye en su seno diferentes espacios y especialistas que se ocupan específicamente de una tarea, y que su interdependencia hace muy difícil establecer qué se debe reformar y qué no, y por ende realizar una reforma administrativa no es tarea de unos pocos, abarca a todo el conjunto de ella y también a la sociedad como destino final de lo que ella produce.

No solo en la Administración Pública hay instituciones. Hay algo dentro de ella que las mueve. Ese motor son las personas, es decir, los "funcionarios" que en su conjunto conforman la burocracia, y es esta burocracia la que se desenvuelve, cumpliendo su función impulsada por valores, patrones de conducta, emociones, sentimientos, intereses, etc.

Realmente el funcionamiento de la Administración Pública y el éxito de su gestión descansan en una correcta comunicación con sus dependencias, con énfasis en el flujo de información y su calidad.

Este aparato administrativo ha sido diseñado de manera que su influencia y poder den satisfacción a los intereses de la sociedad, demandando un perfeccionamiento constante de los procedimientos y mecanismos para comunicarse.

En las entidades que se subordinan a la Administración Pública se generan un grupo de informaciones que deben ser analizadas y llegan a la administración central para luego tomar las decisiones pertinentes.

En el caso particular de Cuba las entidades que se subordinan a la administración pública se encuentran:

- Dirección de vivienda.
- Salud.
- Educación.
- Comunales.
- Comercio.
- Cultura.
- Mantenimiento Constructivo.
- Servicios Técnicos Personales.
- Mayorista Industrial.
- Pan y Dulce.
- Planificación Física.
- Transporte.

Cada una de estas entidades tiene su misión social y de conjunto proporcionan la satisfacción de la sociedad y el cumplimiento de las funciones del gobierno.

### **1.3.1 La Dirección Municipal de la Vivienda como entidad Subordinada a la Administración Pública.**

La Dirección Municipal de Vivienda tiene sus antecedentes desde el 1960 y su principal función se corresponde con promover, controlar y garantizar el cumplimiento de la Ley General de la Vivienda y demás disposiciones legales para esta materia.

Por lo que las directrices deberán estar en función de la recuperación del Fondo Habitacional, Viviendas Vinculadas, Medios Básicos y Edificios Multifamiliares, viviendas utilizadas como albergues, asignación de viviendas, ejecución de viviendas, enfrentamiento a las ilegalidades, inscripción de inmuebles en el registro de la propiedad y respuestas a quejas de la población.

Es importante destacar que existe el Ministerio Nacional y de él se deriva el Provincial y el Municipal. Cuenta con una serie de departamentos en los cuales se generan informaciones que permiten dar tratamiento a aquellos aspectos relacionados con la urbanística y otros asuntos jurídicos. En el caso de las direcciones municipales, asumen las mismas responsabilidades anteriormente referidas, pero a un nivel más contextualizado.

Estos departamentos no se pueden concebir de manera aislada, las informaciones que cada uno de ellos producen son eslabones que luego entrelazados permiten comprender y facilitar la toma de decisiones.

En una Dirección Municipal de Vivienda van a converger los siguientes departamentos:

**Departamento de Administración:** este departamento se encarga del control de las Viviendas Vinculadas y los Medios Básicos de cada una de las entidades del municipio. Los trámites que se inician en este departamento tienen su continuidad en los departamentos de Control de Fondo y Jurídico, y en el caso de Atención a la Población se entregan las respuestas para brindárselas a la población.

**Departamento Atención a la Población:** este departamento se encarga de recepcionar las quejas y denuncias de la población, las cuales se entregan como

indicación a cada uno de los departamentos con los que están relacionados y luego se brinda la respuesta al interesado en el tiempo fijado.

**Departamento Jurídico:** este departamento se encarga de tramitar y resolver todos los asuntos en materia de la Ley General de la Vivienda y sus normas complementarias según solicitud de la población.

**Departamento de Control de Fondo:** se encarga de controlar el fondo habitacional del municipio, lleva el control de los trámites que se realizan con las viviendas que transfieren a régimen vitalicio y propiedad, que son contenidos de los departamentos de Administración, Jurídico y Enfrentamiento.

**Departamento de Enfrentamiento:** se encarga de controlar y enfrentar todas las ilegalidades referentes a viviendas de nuestro municipio.

Como se puede observar las particularidades de cada uno de estos departamentos hace de la comunicación y los flujos de información elementos imprescindibles a los cuales se les debe prestar gran atención.

#### **1.4. Estado actual del Flujo de Información en la Dirección Municipal de la Vivienda, como entidad subordinada a la Administración Pública en el municipio Moa.**

Como procedimiento para la caracterización del estado actual del Flujo de Información se tuvieron en cuenta los siguientes elementos:

- Calidad de las informaciones que se generan.
- Canales de entrada y salida de las informaciones.
- Procedimientos para la comunicación interna de la entidad.

El punto de partida fue la elaboración del organigrama de la entidad (ver anexo 1 y 2)

Se constató que la Dirección Municipal de Vivienda cuenta con los siguientes mecanismos de comunicación interna:

- Matutinos.
- Asambleas sindicales.
- Consejillos.
- Consejos de Dirección.
- Reuniones departamentales.
- Murales.
- Reuniones de Coordinación con los Jefes de Departamentos.
- Discusión de documentos oficiales de la organización.
- Reuniones de capacitación a trabajadores y Dirigentes.
- Encuestas realizadas por la Dirección a los trabajadores.

La observación participativa (anexo 3), permitió realizar una evaluación de cómo fluye la información que generan los departamentos hacia los demás y cómo se recibe la externa (de otros departamentos) se realizaron 8 observaciones y en estas se pudo apreciar que:

- No se tiene centralizado el Flujo de Información.
- No existe un responsable que evalúe la calidad de la información.
- La información depende de la espontaneidad de los sujetos implicados en las mismas.
- Poco compromiso para favorecer el Flujo de Información.

Estas cuestiones denotan poco conocimientos referido a la comunicación organizacional, con énfasis en el Flujo de Información; también se observa un bajo nivel de compromiso por parte de los directivos de la entidad para favorecer la calidad de las informaciones que se generan en sus departamentos

La revisión de la información que se generan en los departamentos y que deben informarse está caracterizada por una pobre argumentación y tachaduras; además se utilizan procedimientos pocos formales, no se tiene establecido un mecanismo preciso para garantizar que las informaciones fluyan con facilidad.

La revisión exhaustiva a las actas de Consejo de Dirección; así como la revisión de los planes de acción para el mejoramiento del funcionamiento de la entidad, solo en el 26,7% se le ha dado algún tratamiento al Flujo de las Informaciones y su calidad, esto denota el poco interés que se le presta al mismo y las carencias teóricas respecto a los mecanismos de la comunicación organizacional.

Se pudo apreciar además como existen 4 murales y solo el 25% cumple con los requisitos técnicos para garantizar una correcta comunicación.

En entrevista a los sujetos responsabilizados con el Flujo de Información se aprecia que se le presta mayor atención a problemas administrativos que no están directamente relacionados con el flujo de información. En el anexo 4 aparece la tabulación de los resultados

Estos resultados comprometen la confiabilidad que debe caracterizar a esta entidad como una dependencia de la Administración Pública. Es preciso señalar, y como ha quedado evidenciado en los epígrafes anteriores, que la Dirección Municipal de la Vivienda, ocupa un lugar importante en el funcionamiento de la sociedad, por lo que no puede quedar a la improvisación la materialización de su misión social.

## **CAPÍTULO 2. ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA FAVORECER EL FLUJO DE INFORMACIÓN EN LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE LA VIVIENDA EN EL MUNICIPIO MOA.**

En el presente capítulo se abordarán los aspectos teóricos en los que se sustentan las acciones estratégicas para favorecer el Flujo de Información en la Dirección Municipal de la Vivienda en el municipio de Moa, se presentan las acciones estratégicas y posteriormente se realiza un taller de socialización con el fin de analizar la pertinencia de las acciones propuestas.

### **2.1. Presupuestos teóricos para la elaboración de las acciones estratégicas para favorecer el Flujo de información en la Dirección Municipal de la Vivienda en el municipio Moa.**

A la luz de las nuevas transformaciones que operan en el sistema administrativo a nivel nacional, conduce a sus dependencias a la definición de los caminos o estrategias que estas seguirán, que les permitan alcanzar los objetivos fijados.

En una breve panorámica sobre los estudios de estrategias, los especialistas han planteado varias razones (crecimiento vertiginoso de la información, la atención al potencial humano, entre otros) que justifican la necesidad de investigar sobre ellas (Betancourt, J, 1994).

La estrategia, es un término que ha sido extrapolado a diversas esferas de la vida social, entendida, en su definición más elemental, como “arte de dirigir las operaciones....” (Del Toro, 1968), se identifican dos componentes, uno cognitivo visto como (arte) conjunto de reglas y principios y otro interventivo (operaciones) dado en el conjunto de medios para alcanzar un resultado o acción que produce un efecto.

Ambos componentes también presentes en los estudios realizados por Mintzberg, H y J. Quinn, 1995 quienes se detienen de manera especial en la modelación de estrategias.

James Brian Quinn, 1995 en su obra, Cambio estratégico: “El Incrementalismo Lógico”, uno de sus planteamientos está en considerar la modelación de estrategia como proceso dirigido e interactivo de aprendizaje, en el que se reconoce el procesamiento mental que requiere la estrategia y la labor de preparación que requiere la organización para aceptarla.

Henry Mintzberg, 1995 en su trabajo “Destreza en la estrategia” en Biblioteca de Planeación Estratégica profundizó en la manera que se llega a concebir una estrategia, dando un enorme valor a la compenetración con el objeto, experiencia, compromiso, dominio del detalle, un sentido de la armonía y de la integración, visión individual, una mente ágil, un conocimiento personal y comprensión íntima. Elementos que considera imprescindibles para que exista una adecuada conexión entre pensamiento y acción y poder modelar con destreza una buena estrategia. La estrategia impone estabilidad y tiende continuamente a conciliar estas fuerzas con las del cambio.

Se considera la creación de una estrategia como un proceso de síntesis del pasado, del presente y del futuro. Estos elementos deben ser tenidos en cuenta para llegar a una conceptualización respecto a este término.

En el Pequeño Diccionario Larousse Ilustrado, se considera a la estrategia como “una pauta de acción, una “maniobra” para ganar la partida al contrincante o competidor. Amenaza para desanimar al competidor”, “un patrón, un modelo en un flujo de acciones. Intenta establecer direcciones específicas.

**Por su parte** H. Weihrich, (1987), señala que la estrategia es un programa de acción y despliegue de recursos para lograr cumplir determinados objetivos. Las estrategias parten de la determinación de los objetivos básicos, a largo plazo, de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.

K. J. Hatten, (1987), apunta que la estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis

interno y la sabiduría utilizada para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.

Del análisis realizado, a partir de las definiciones anteriores y otras no enunciadas, se puede resumir que la esencia de toda estrategia es propiciar el cambio, dar lugar a un proceso de toma de decisiones para la movilización de los recursos con que cuenta la organización, para pasar de un estado actual a otro superior y deseado. En resumen se puede apreciar con claridad aspectos esenciales como:

- La relación entre la estabilidad interna y la inestabilidad del entorno.
- Se enmarca la estrategia en un proceso de producción mental del hombre.
- Muestran la consistencia, la firmeza, estabilidad, coherencia, resistencia, solidez, duración del comportamiento esperado, al señalar las direcciones específicas.
- Tienen en cuenta la realidad contextual a la que debe adaptarse.
- Reconocen como punto de partida el diagnóstico, en tanto, revelan tener en cuenta las potencialidades de los sujetos y procesos objeto del cambio.

Tomando como punto de partida el análisis anterior y las definiciones consultadas en el presente estudio se considera que las acciones estratégicas constituyen una secuencia de pasos y operaciones que se realizan en el seno de una organización para el logro de la misión social.

En el contexto de la Dirección Municipal de la Vivienda se considera que el perfeccionamiento del Flujo de Información debe realizarse desde una concepción estratégica, la cual permitirá aglutinar las potencialidades y afrontar los retos desde posiciones más críticas.

Estos aspectos abordados se consideran necesarios para la proyección de las acciones estratégicas para favorecer el Flujo de Información en la Dirección Municipal de la Vivienda en Moa.

## 2.2. Acciones Estratégicas para Favorecer el Flujo de Información en la Dirección Municipal de la Vivienda en el municipio Moa.

Para asumir las tareas se señalan como fortalezas en la Dirección Municipal de la Vivienda en Moa las siguientes:

- Comprensión de la necesidad del cambio.
- Preparación que poseen los trabajadores y directivos para su trabajo.
- Apoyo brindado por las organizaciones del centro y los cuadros administrativos.

Con el análisis de los resultados del diagnóstico y los fundamentos abordados en el capítulo 1, se propone que el Flujo de Información en la Dirección Municipal de la Vivienda se realice en tres direcciones:

- ψ Necesidad de información que demanda los departamentos.
- ψ Calidad de la Información que se genera.
- ψ Canal utilizado para transmitir y recibir la información.

Se considera que a través de las mismas se posibilita **evaluar** y **reformular estrategias** que permitan **planificar, dirigir y supervisar** las futuras políticas de mejoramiento de servicios de los departamentos en la Dirección Municipal de la Vivienda.

El acto comunicativo como tal está rodeado de cierto escepticismo, por lo que es necesario aprender a conducirlo. Entre los consejos que se proponen para favorecer el Flujo de Información pueden citarse:

1. Evitar las barreras provocadas por vivencias, experiencias y características personales de los sujetos implicados que puedan afectar el proceso.
2. Brindar emotividad y confianza durante el proceso comunicativo.

### 3. Facilitar la comunicación bidireccional

Teniendo en cuenta estos elementos se considera pertinente asumir las siguientes acciones estratégicas para garantizar el Flujo de Información en la Dirección Municipal de la Vivienda.

#### **PROPUESTA DE ACCIONES ESTRATÉGICAS.**

Para garantizar el Flujo de Información en la Dirección Municipal de la Vivienda es necesario asumir las siguientes direcciones:

##### **Dirección: Necesidad de información que demanda los departamentos**

Esta Dirección está relacionada con la información que demandan los departamentos y que son necesarias para generar nuevas informaciones; así como para la toma de decisiones.

##### **Acciones**

1. Determinar cuál es la cultura organizacional de la entidad y cómo fluye la información dentro de esta.
2. Evaluar la responsabilidad interna de cada departamento.
3. Diagnosticar la preparación de los miembros de los departamentos para interpretar la información e inferir estados.
4. Propiciar el intercambio y debates respecto a las informaciones generadas en el departamento.
5. Verificar si el uso que se le da a la información se corresponde con la misión y objetivos del departamento y la entidad.

##### **Dirección: Calidad de la Información que se genera.**

Esta dirección integra los aspectos técnicos relacionados con la elaboración de los mensajes (codificación).

### **Acciones**

1. Crear un ambiente psicológico aceptable que propicie en los trabajadores motivaciones óptimas para obtener, generar y compartir la nueva información.
2. Determinar la cantidad de informaciones que utilizan los departamentos en sus actividades.
3. Los directivos deben apoyar y propiciar las condiciones para el desarrollo de una cultura informacional en la entidad.
4. Formar grupos evaluadores de calidad de la información que generan los departamentos.
5. Desarrollar cursos de superación que propicie la preparación de los sujetos para la generación y diseminación de la información.

### **Dirección: Canal utilizado para transmitir y receptionar la información**

Esta integra aspectos inherentes a transmisión y recepción de la información; así como las vías de acceso a las mismas.

### **Acciones**

1. Poseer pleno conocimiento de cómo fluye la información dentro de la entidad.
2. Evaluar si los canales de información empleados son los más apropiados para garantizar la correcta comunicación entre los departamentos.
3. Determinar la existencia de un documento que defina la lógica para elaborar informes.
4. Adiestramiento del personal en cuanto a la forma de almacenamiento de las informaciones en soporte digital.
5. Determinar el medio para la comunicación en correspondencia con la jerarquización de la información que se realice.

La utilización de estas acciones estratégicas para favorecer el flujo de información permitirá que el trabajo en la Dirección Municipal de la Vivienda en Moa fluya de manera armónica y con eficiencia. En el anexo 5 se representa la propuesta de cómo debe ser el flujo de información entre los departamentos.

### **2.3 Constatación de la Pertinencia de las Acciones Estratégicas para Favorecer el Flujo de Información en la Dirección Municipal de la Vivienda.**

El desarrollo de la investigación en su fase de constatación tiene como antecedentes los trabajos de orden investigativo, que se realizaron con la aplicación de los conocimientos adquiridos en seis años de estudio de los cursos de Bibliotecología y Ciencia de la Información en el ISMM. La experiencia del ejercicio como trabajadora del Departamento Administración en la Dirección Municipal de la Vivienda en Moa, permitió la profundización de la situación del Flujo de Información en esta entidad, así como el tratamiento de las insuficiencias existentes, las que demostraron que era posible resolverse.

Con el propósito de ofrecer una información detallada de las acciones estratégicas, se brinda una valoración cualitativa a los involucrados en el proceso.

Para corroborar la pertinencia de las acciones estratégicas, se realizó un taller de trabajo en grupo que tuvo el propósito general de evaluar y enriquecer las acciones para favorecer el Flujo de Información en la Dirección Municipal de la Vivienda.

En el taller participaron 3 especialistas de la temática y 14 trabajadores pertenecientes a los departamentos que participaron en la investigación.

Los objetivos del taller se centraron en promover el intercambio de ideas, opiniones y experiencias, así como el papel protagónico que debe desempeñar el responsable de cada departamento para el logro de un Flujo de Información eficiente.

La metodología empleada para el taller se desplegó desde la investigación cualitativa a partir de considerar la interpretación de los participantes, los cuales emitieron sus criterios, en tal sentido estuvo centrada en los siguientes pasos: preparación, discusión, conclusión. Anexo 6.

La preparación se centró en la precisión de los objetivos a cumplir con los encuentros de discusión, y el establecimiento del compromiso para la transformación de su propia práctica.

En la discusión se estableció la confrontación de las valoraciones de la calidad de las informaciones que se generan en cada departamento y el Flujo de esas Informaciones.

El debate permitió una concienciación en los responsables de garantizar el Flujo de Información respecto a las implicaciones de las acciones propuestas para favorecer este Flujo en la Dirección Municipal de la Vivienda.

Para el taller de reflexión se instrumentaron las siguientes acciones:

- Se elaboró un resumen de la investigación y se presentó la posibilidad de la puesta en práctica.
- Los sujetos de los departamentos que participaron directamente en la investigación presentaron sus experiencias, además del aporte de las experiencias y vivencias de la investigadora durante el proceso.
- Se incentivó la participación de todos los asistentes al taller para la confrontación de la teoría a través de la experiencia con vista a la implementación de las acciones estratégicas.
- Al final se elaboró un informe de relatoría que fue aprobado por unanimidad.

El desarrollo del taller permitió arribar en síntesis a la precisión de los siguientes elementos:

1. Las acciones estratégicas elaboradas permiten su implementación y se reconoce su valor para desde la práctica enriquecerlas.

2. Los especialistas en la temática y los jefes de departamentos reafirmaron que las acciones estratégicas elaboradas garantizan, desde su estructuración, la preparación de los responsables del Flujo de Información para enfrentar las exigencias actuales, a partir de dinamizar el cumplimiento del fin de las entidades subordinadas a la Administración Pública.

3. Los especialistas participantes apoyaron la estructuración de las acciones estratégicas para favorecer el Flujo de Información en la Dirección Municipal de la Vivienda. Aunque existieron criterios que coinciden en el valor de las acciones, se constataron pronunciamientos de la necesidad de generalización de los elementos de las mismas, de modo que se ilustre más el Flujo de Información en correspondencia a las particularidades de cada departamento que componen a esta Dirección.

4. Los sujetos participantes manifestaron que a pesar de la complejidad teórica de algunos elementos que las acciones estratégicas reflejan y que responden a las exigencias en la elaboración de este tipo de aporte, contribuyen a solucionar un problema que obstaculiza el cumplimiento de la misión social de la entidad.

Los criterios emitidos sobre la discusión de la teoría y las vivencias empíricas de los sujetos participantes en la investigación respecto a las acciones estratégicas propuestas, significan el valor de las mismas para favorecer el Flujo de Información en la Dirección Municipal de la Vivienda en el municipio Moa.

## CONCLUSIONES

A partir de los resultados alcanzados en el trabajo permitió a la investigadora concluir que:

- El estudio diagnóstico realizado a los departamentos de la Dirección Municipal de la Vivienda en el municipio Moa demostró que los mismos presentan insuficiencias en el Flujo de Información, provocado fundamentalmente por las carencias teóricas de los sujetos responsabilizados para garantizar el Flujo Informativo.
- Los sustentos teóricos, relacionados con el Flujo de Información, abordados en el marco del presente trabajo, permiten dar un tratamiento consecuente a las informaciones que se generan en cada departamento de la Dirección Municipal de la Vivienda, garantizando el cumplimiento de la misión social de esta dependencia de la Administración Pública.
- Las acciones elaboradas, las cuales se sustentan en el enfoque estratégico, evidenciaron su pertinencia para garantizar el Flujo de Información en la Dirección Municipal de la Vivienda en el municipio de Moa, cuestión esta que quedó evidenciada en el taller de socialización realizado.

## RECOMENDACIONES

Por la importancia que se le concede al Flujo de Información en las entidades subordinadas a la Administración Pública se recomienda:

- Instrumentar de forma experimental la introducción de las acciones estratégicas para favorecer el Flujo de Información en la Dirección Municipal de la Vivienda en Moa y en las demás entidades subordinadas a la Administración Pública.
- Organizar cursos de entrenamientos a los responsables de garantizar el Flujo de Información en aspectos relacionados con los mecanismos que determinan el flujo y la calidad de la información.
- Darle continuidad a la problemática investigada, como tema de tesis de maestría, con vista a perfeccionar las acciones estratégicas y ampliar el alcance de las mismas.

## BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ DE ZAYAS, C.M. *Fundamentos Teóricos de la didáctica de la Educación Superior: Apuntes para un libro de texto*. 155p. La Habana: 1990.

ARIZNABARRETA, K. *Reivindicación de la reforma administrativa: significados y modelos conceptuales*. [en línea]. [Consultado: 20110105]. 2000. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos13/parde/parde.shtm1>.

BETANCOURT, J. *Sistematización de estudios sobre estrategia, métodos programas para pensar y crear*. La Habana: [s.n.], 1994.

BERLO, D. *El Proceso de Comunicación*. Argentina: Editorial Ateneo, 1979.

BIELSA, R. *La Administración Pública* [en línea]. [Consultado: 20110107]. 2003. Disponible en <http://www.gestion y administracion.com/cursos/administración.publica.html>.

DEL TORO, A. *La estrategia extrapolada*. México: Editorial Trillas, 1992.

*La Dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. [S.l.: s.n., s.a.]

FERNÁNDEZ, C. *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas, 1999.

FISKE, J. *Introducción al Estudio de la Comunicación*. Colombia: Editorial Norma, 1982.

GARCÍA PELAYO, M. *Burocracia y tecnocracia* [en línea] [consultado: 20110105]. 1974. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/perde/parde.shtm1>.

GROISMAN, E. *Criterios y Estrategias para la Reforma Administrativa*. [en línea]. [Consultado: 20110105]. 1988. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/perde/parde.shtm1>.

HATTEN, H.C. *Un medio para obtener resultados*. [en línea]. [Consultado: 20110107].1987. Disponible en: <http://hermesoftesap.educ.cu>.

HERNÁNDEZ SAMPIER, R. *Metodología de la Investigación*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2004.

HIRSCH, J. *Globalización: transformación del estado y democracia*. [en línea]. [Consultado: 20110105]. 1997. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos13/perde/parde.shtm1>.

IACOVIELLO, M. *El juego político y las estrategias de recursos humanos en las organizaciones públicas*. [en línea]. [Consultado: 20110105]. 1996. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos13/perde/parde.shtm1>

KATZ, KAHN. *Psicología al Estudio de la Comunicación*. México: Editorial NAMA, 1990.

KEITH, D; JOHN NEWSTROM. *Comportamiento humano en el trabajo*. [en línea]. 10. ed. New York: McGraw-Hill, 1999. [Consultado: 20110107]. Disponible en: <http://www.empleo.cedt.junta-andalucia.es/orienta/>

KLITGAARD, R. *Ajustándonos a la realidad*. [en línea]. [Consultado: 20110105]. 1994. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/perde/parde.shtm1>.

KREPS, G. *La comunicación en las Organizaciones*. España: Editorial Addison-Wesley, 1995.

MINTZBERG, H; BRIAND QUINN, J. *Biblioteca de Planeación Estratégica*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1995.

MOREIRA GONZÁLEZ, J.A. *Introducción al estudio de la Información y la documentación*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2006.

NUEVO PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO. 10. ed. Paris: Librería Larousse 1951.

LASSWELL, M. *La comunicación masiva*. España: Editorial Barcelona, 1997.

PADILLA, C.R. *La comunicación organizacional*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2003.

PASQUALI, A. *Comprender la comunicación*. Caracas: Monte Avila Editores, 1978.

PONJUAN DANTE, G. *Sistemas de Informaciones: Principios y Aplicaciones*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2004.

\_\_\_\_\_. *Gestión de información en las organizaciones. Principios, conceptos y aplicaciones*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2006

\_\_\_\_\_. *Introducción a la gestión del conocimiento*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2006.

PORTALES TAMAYO, J. M. TERRY GONZÁLEZ. *Referencia: Selección de lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2003.

ROBBINS STEPHEN, P. *Fundamentos de Administración: conceptos y aplicación*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.

ROJAS BENÍTEZ, J. L. *Evaluación de los Servicios de Información*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2006.

ROSS SCHNEIDER, B. *La política de reforma administrativa: dilemas insolubles y soluciones improbables*. [en línea]. [Consultado: 20110105]. 2000. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos13/perde/parde.shtm1>.

SETIÉN QUESADA, E. *Servicios de Información*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1983.

SETTEMBRINO, H. *Análisis de la Estrategia de Reforma de la Administración Pública*. [en línea]. [Consultado: 20110105]. 1986. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos13/perde/parde.shtm1>.

SCHVARSTEIN, L. *Psicología social de las organizaciones*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2004.

SHANNON, E; W. WEAVER, *The mathematical theory of communication*. Illinois: University of Illinois Press, 1949.

SCHEIN, E. *Personal and Organizational change through group methods*. New York: Wiley, 1995.

TRELLES RODRIGUEZ, I; et, al. *Comunicación imagen e identidad corporativas:: Selección de lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2005.

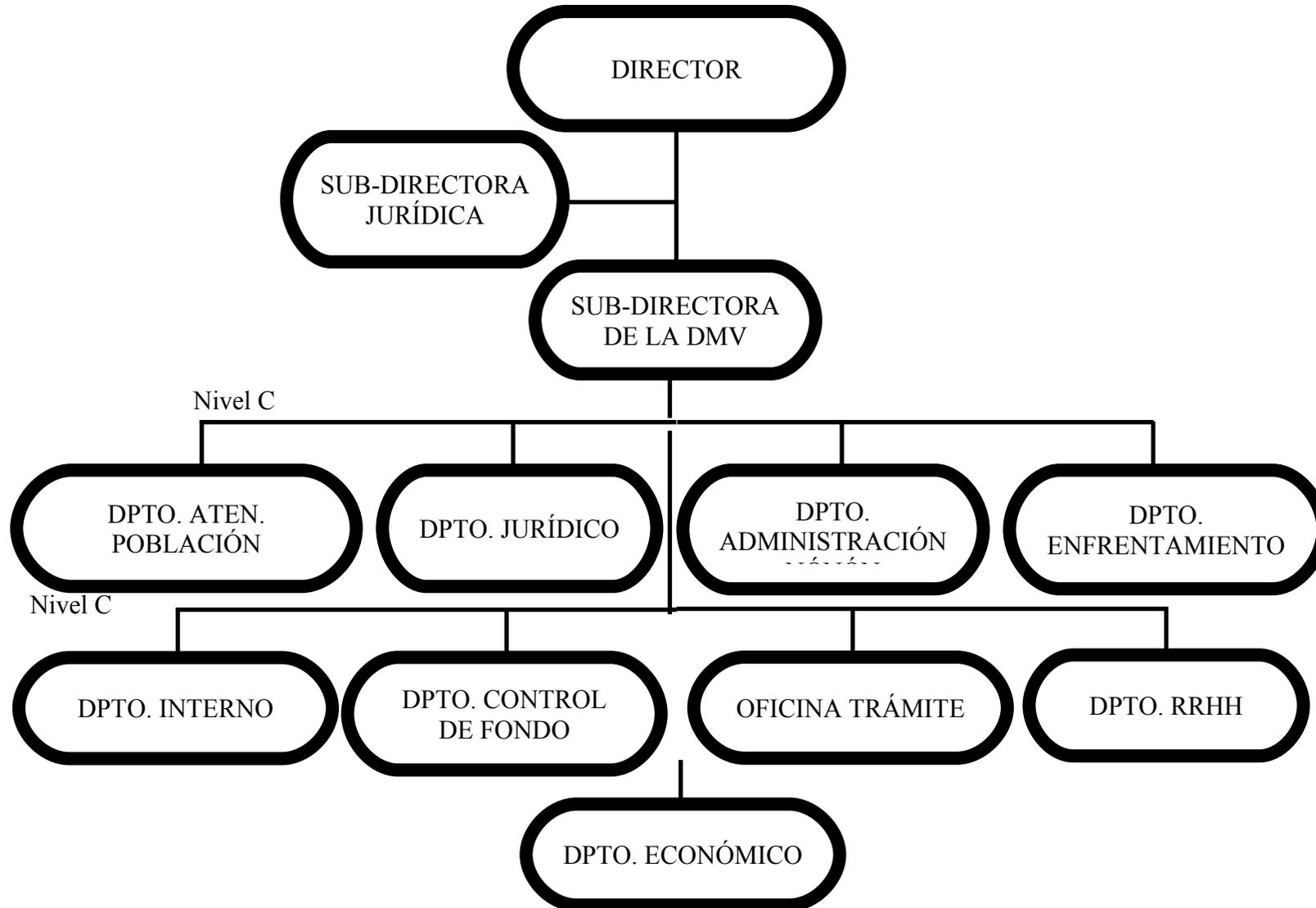
URRUTIA TORRES, L; G. GONZÁLEZ ONELDO. *Metodología de la Investigación Social: Selección de lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2003.

VISCAYA ALONSO, D. *Información: Procesamiento de contenido*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2003.

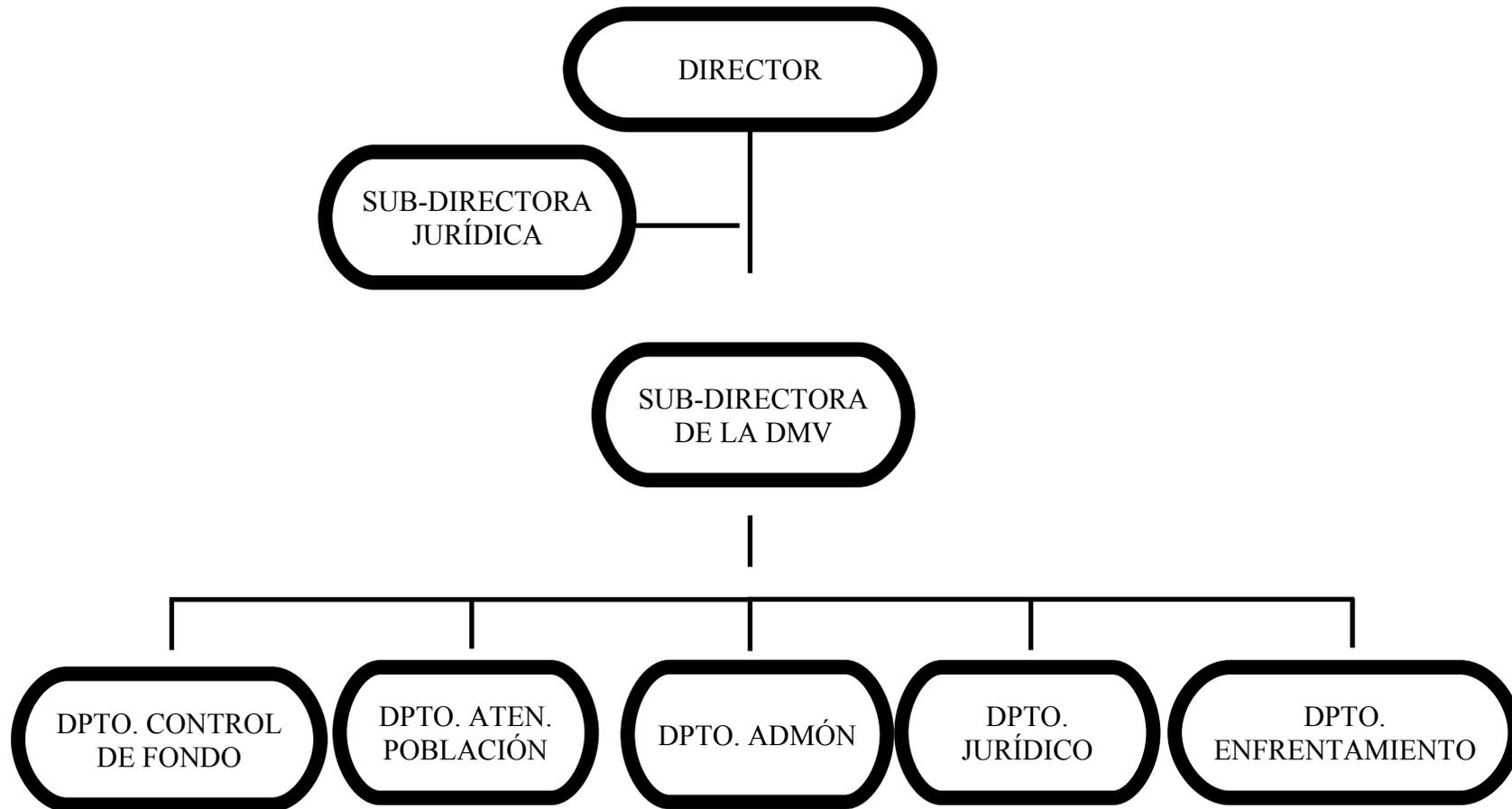
VILLARDEFrancos ÁLVAREZ, M. C. *Estudio del Flujo de Información para la optimización de procesos en la Facultad de Comunicación*. Tesis de Maestría. Universidad de la Habana, 2002.

WEHRICH, H. *Excelencia administrativa. Productividad mediante la Dirección por Objetivos*. México: Limusa, 1987.

# ANEXO 1: Organigrama de la Dirección Municipal de la Vivienda



**ANEXO 2:** Organigrama de la Dirección Municipal de la Vivienda



### **ANEXO 3**

#### Guía de observación

Objetivo: determinar los principales procedimientos y dificultades que se dan en el proceso de comunicación de los departamentos de la Dirección Municipal de la Vivienda en Moa a través del flujo de información.

#### Indicadores:

I- Se establece un reflejo adecuado de las relaciones comunicativas entre los departamentos y sus necesidades informativas.

II- Se logra utilizar el medio de comunicación adecuado para transmitir una información.

III- Se logra generar una información, de calidad, que satisface las necesidades informativas de los usuarios.

IV- Se cuenta con una estructura a partir de la cual se garantiza el flujo de comunicación.

## **ANEXO: 4**

Guía de entrevista a responsables de garantizar los flujos de información en los diferentes departamentos de la Dirección Municipal de la Vivienda en Moa.

Objetivo: Constatar las principales dificultades que se presentan respecto al flujo de información en la Dirección Municipal de la Vivienda en Moa

1. ¿Cuál es el procedimiento que utiliza para acceder la información que necesita su departamento?
2. ¿Cómo fluye la información que se genera en su departamento?
3. ¿Cuáles son los principales medios de comunicación que utiliza para acceder y brindar las informaciones que en su departamento se genera?
4. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta su departamento respecto a los flujos de información?
5. A su entender ¿cuáles son los factores que se debe tener en cuenta para que exista un correcto flujo de información entre los diferentes departamentos de la Dirección Municipal de la Vivienda en Moa?

## Tabulación de los resultados de la entrevista

Gráfico 1- Procedimiento para acceder la información

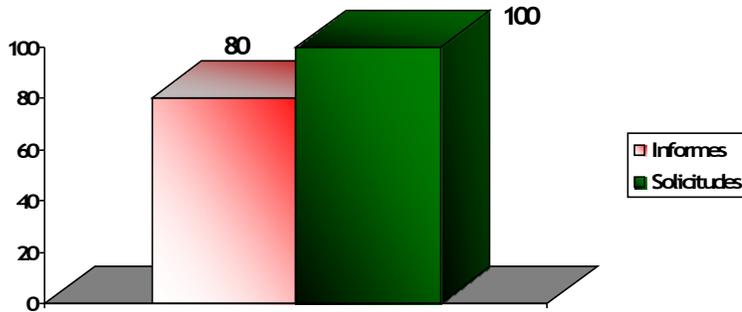


Gráfico 2 Formas del flujo de información entre los departamentos.

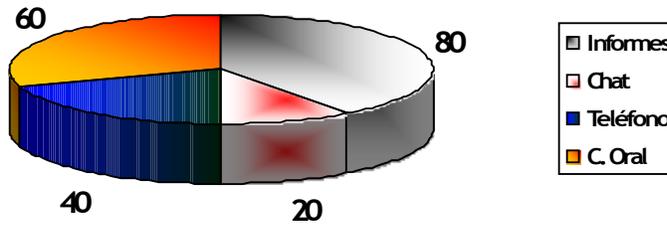


Gráfico 3 Medios de comunicación acceder y brindar las informaciones.

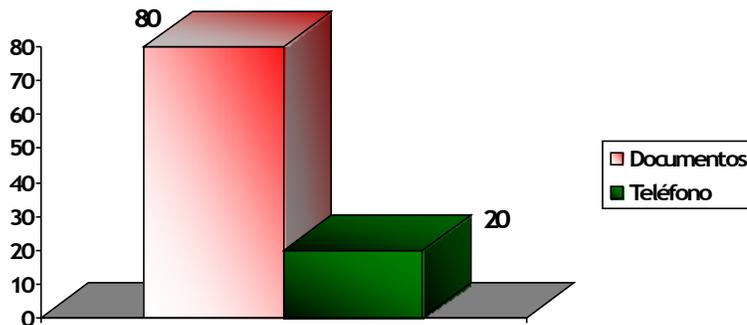


Gráfico 4 Dificultades respecto a los flujos de información en los departamentos.

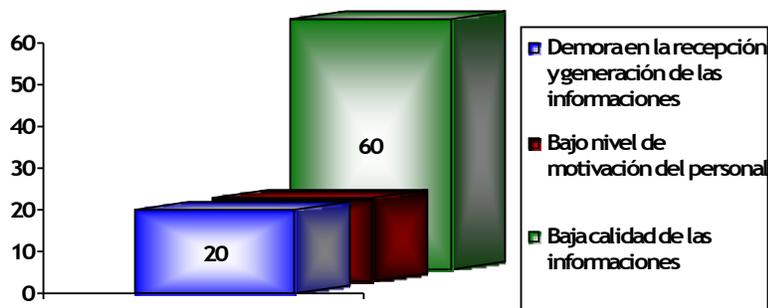
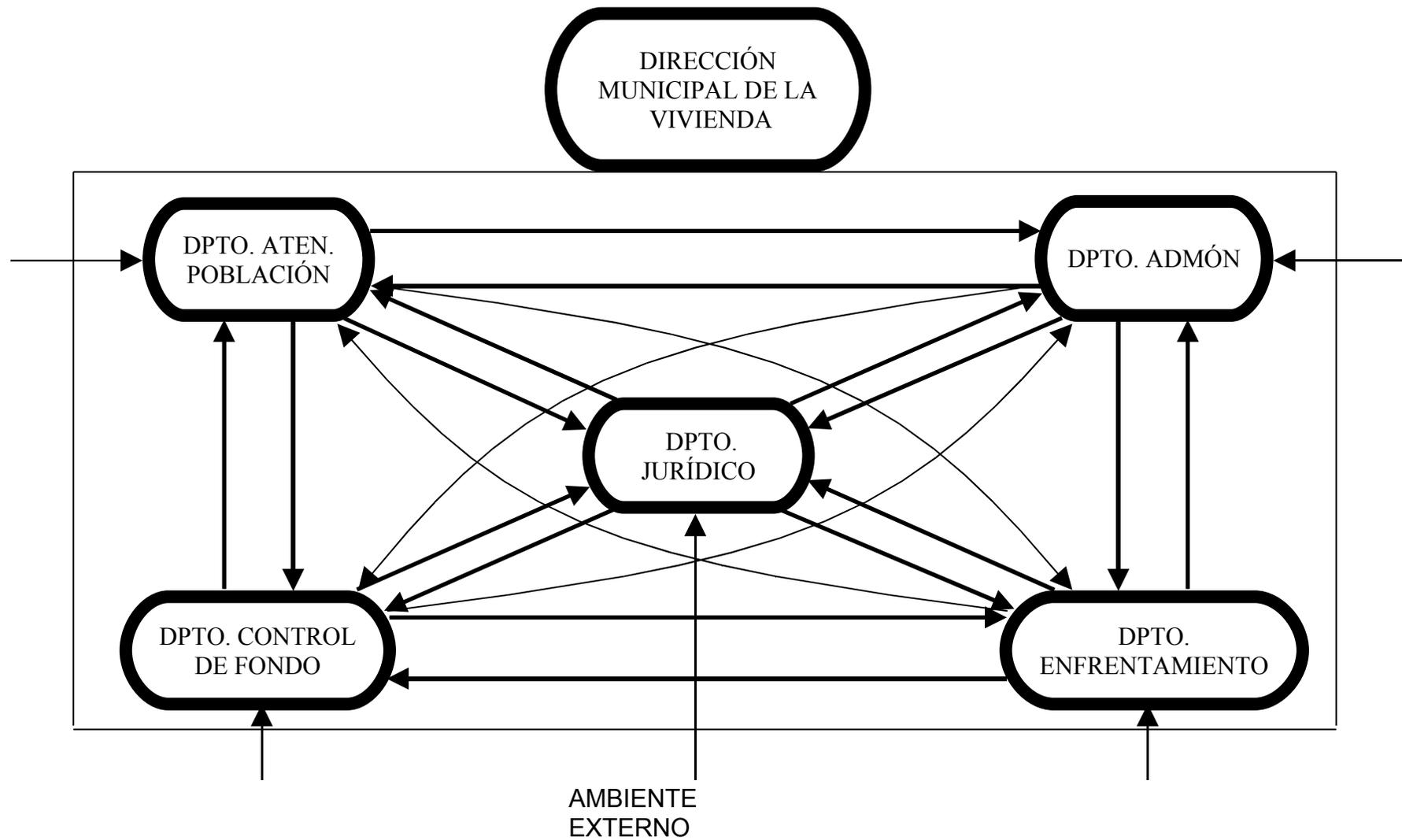


Tabla 1. Factores a tomar en consideración para que exista un correcto flujo de información entre los departamentos.

Factores a mejorar	Porcentajes
Calidad de las informaciones	60%
Correcto uso de los medios de comunicación	20%
Tiempo adecuado para las solicitudes	80%
Adecuada utilización de la carpeta metodológica	20%

## ANEXO 5

Propuesta para la organización el flujo de información



Departamento de Atención a la Población.

Entradas de Informaciones y Procesos	Procesos Internos	Salida de Informaciones y Procesos
<p>1. Quejas sobre temas relacionadas con el objeto social de la Dirección Municipal de la Vivienda.</p> <p>2. Denuncias sobre temas relacionadas con el objeto social de la Dirección Municipal de la Vivienda.</p> <p>3. Solicitudes sobre temas relacionadas con el objeto social de la Dirección Municipal de la Vivienda.</p>	<p>1. Solicitud de cantidad de personas atendidas.</p> <p>2. Solicitud de cantidad de quejas, denuncias.</p> <p>3. Solicitud de cantidad de encuestas, tendencias y opiniones del pueblo.</p>	<p>1. Respuestas a la población sobre quejas denuncias solicitudes</p> <p>2. Informaciones para la Dirección Provincial de la Vivienda, y el Organismo rector (Órgano Local de Poder Popular).</p>

Departamento Jurídico.

Entradas de Informaciones y Procesos	Procesos Internos	Salida de Informaciones y Procesos
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Solicitudes que generan la transferencia de la propiedad.</li><li>2. Solicitudes de Ceses de Convivencia.</li><li>3. Solicitudes relacionada con la facultad que tiene el propietario de decidir quién puede ocupar su vivienda.</li><li>4. Solicitudes de las diferentes empresas relacionadas con rescisiones de contratos de Viviendas Vinculadas.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Solicitud de reconocimiento de Título de Propiedad.</li><li>2. Solicitud de transferencia de la propiedad a tenor de la Resolución 340/09, y el artículo 42 de la Ley General de la Vivienda.</li><li>3. Solicitud de litigios.</li><li>4. Solicitud de respuesta de casos de Atención a la Población.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Informaciones estadísticas a la Dirección Provincial de la Vivienda.</li><li>2. Resoluciones según los procesos solicitados, tanto por la población como por las diferentes empresas.</li><li>3. Respuestas a los casos solicitados por la Administración y los departamentos.</li><li>4. Certifico solicitados por los diferentes organismos.</li></ol>

Departamento de Administración.

Entradas de Informaciones y Procesos	Procesos Internos	Salida de Informaciones y Procesos
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Solicitudes de la población y las entidades sobre temas relacionados con Viviendas Vinculadas y Medios Básicos.</li><li>2. Solicitudes de la población sobre temas relacionados con Edificios Multifamiliares.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Solicitudes de descripción de viviendas y precio legal.</li><li>2. Control de las ilegalidades en edificios multifamiliares.</li><li>3. Entrega al departamento jurídico de expediente de cese, para su posterior procedimiento a título de propiedad.</li><li>4. Entrega de certfico y otras informaciones solicitados por la Administración y otros departamentos.</li><li>5. Conciliación sobre los impagos en viviendas vinculadas y arrendamientos.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Informaciones relacionadas con el status legal de las viviendas.</li><li>2. Informaciones estadísticas para la Dirección Provincial de vivienda</li><li>3. Conciliación con las diferentes entidades que poseen en su patrimonio Viviendas Vinculadas y Medios básicos.</li></ol>

Departamento de Control de Fondo

Entradas de Informaciones y Procesos	Procesos Internos	Salida de Informaciones y Procesos
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Solicitudes de descripción de viviendas.</li><li>2. Solicitudes del precio legal de viviendas.</li><li>3. Solicitudes de medida para pago del Derecho Perpetuo de Superficie.</li><li>4. Solicitudes sobre estado técnico de las viviendas que conforman el fondo habitacional.</li><li>5. Solicitudes de confección de chequera para pago de viviendas.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Conciliaciones sobre fondo habitacional.</li><li>2. Conciliaciones con el departamento Administración declaradas como viviendas vinculadas y medios básicos.</li><li>3. Conciliación con el departamento jurídico sobre las viviendas legalizadas por los artículos 42, 42/58, y los DPS y los 66.2 que son los usufructos.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Solicitudes a la ONAT sobre los ingresos.</li><li>2. Solicitudes al BPA sobre las viviendas que están en impagos.</li><li>3. Informaciones a la Dirección Provincial de la Vivienda sobre el fondo habitacional.</li><li>4. Conciliaciones con las diferentes con las diferentes empresas que posee en su patrimonio viviendas vinculadas y medios básicos que se encuentran en impagos.</li><li>5. Solicitudes de embargo a aquellas personas que están en impagos.</li><li>6. Solicitud a la UMIV sobre las viviendas terminadas, cantidad de conservaciones, rehabilitaciones y piso de tierra.</li><li>7. Respuesta al Departamento Atención a la Población, sobre litigios.</li></ol>

Departamento de Enfrentamiento.

Entradas de Informaciones y Procesos	Procesos Internos	Salida de Informaciones y Procesos
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Denuncias de la población, PCC, Gobierno, Consejos Populares sobre compras ventas ilegales, permutas ilegales, construcciones ilegales y otros.</li><li>2. Solicitudes de la Población sobre algún litigio.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Conciliación con el departamento Administración relacionada con las ilegalidades en edificios multifamiliares.</li><li>2. Conciliación con el departamento Jurídico sobre temas radicados.</li><li>3. Solicitud al departamento Control de Fondo sobre precio legal y descripción de la vivienda.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Informaciones al PCC, Gobierno sobre informaciones solicitadas.</li><li>2. Conciliación en Multa, CDR, FMC, MININT sobre casos radicados de demolición.</li><li>3. Conciliación con la UMIV sobre viviendas terminadas.</li></ol>

## **ANEXO 6**

### Metodología seguida para desarrollar el Taller de socialización

Objetivo: Construir criterios fiables que desde una dimensión colectiva y sobre la base del análisis y la argumentación, aporten juicios valorativos de la viabilidad de las acciones estratégica para favorecer el flujo de información en la Dirección Municipal de la Vivienda en Moa.

Secuencia general:

#### **Etapas previas al taller:**

1. Se definen los participantes que brindaran su opinión crítica y construcción colectiva respecto a la propuesta.
2. La selección de los especialistas participantes, desde una percepción global, se escogen, aquellos que tienen afinidad y conocimientos profesionales del tema a tratar en el taller.

#### **Etapas de ejecución del taller:**

1. Introducción del taller: se realiza una presentación del fundamento teórico, de las acciones estratégicas elaboradas, mediante la que se exponen las ideas esenciales, con los argumentos que las respaldan. Se emplean alrededor de treinta minutos en este aspecto.
2. Desarrollo del taller: se da apertura al debate, que es conducido por la propia investigadora. Se auxilia de un registrador que va documentando las intervenciones realizadas. En caso de algún planteamiento polémico, se somete al análisis colectivo, que la investigadora estimula con el fin de lograr la suficiente argumentación alrededor del objeto de discusión.  
Agotado el debate, se da lectura al registro de la sesión de trabajo, para verificar la fidelidad entre el documento y los planteamientos que se realizaron.
3. Conclusión del taller: A modo de conclusión la investigadora resume los aspectos en los que concuerda con el auditorio, que fueron suficientemente argumentados y que se aceptan como elementos a incluir en la propuesta, contribuyendo a su perfeccionamiento. Apunta, además, otros aspectos que se tendrán en cuenta para un posterior análisis.

**Etapa posterior al taller:**

1. Después del taller la investigadora realiza un minucioso estudio del registro correspondiente. Elabora una síntesis de los aspectos más destacados.
2. Perfecciona la propuesta incorporando los elementos que aportó el taller.
4. Se elabora una síntesis de lo que aportó el taller.