

Manual de  
**Comunicación  
Interna**

CI



Buenos Aires Ciudad



**BA** DESDE  
ADENTRO



ES IMPOSIBLE  
NO COMUNICARSE:  
TODO COMPORTAMIENTO  
ES UNA FORMA  
DE COMUNICACIÓN

**Paul Watzlawick**

# ÍNDICE

## 01

### INTRODUCCIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA

- Agentes
- ¿Qué es la **comunicación interna** y para qué sirve?
- ¿Cuáles son los objetivos del **Manual de CI**?
- ¿Cómo lograr una comunicación efectiva?
- ¿Cuáles son sus pilares fundamentales?



### POLÍTICA DE CI DEL GOBIERNO

## 02

- Valores
- Áreas de Gobierno y sectores
- Rol del Área de **Comunicación Interna**
- Guía de estilo
- Circuito de la **CI**

## 03

### NUESTROS CANALES DE CI

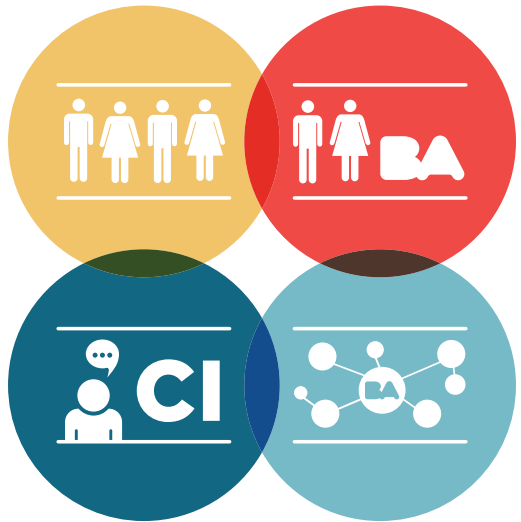
- Canales y funciones
- Contenidos



# INTRODUCCIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA

A lo largo del Manual referiremos a los diferentes personajes de la **Ciudad** y del **GCBA**. Principalmente, denominaremos como:

- **Vecinos** a todos los ciudadanos.
- **Colaboradores** a todos los trabajadores del Gobierno de la Ciudad.
- **Enlaces de CI** a los responsables de comunicación de cada área.
- **Repartición** a cada dependencia dentro de Gobierno (ministerios, secretarías, subsecretarías, etc.).



## ¿Qué es la **Comunicación Interna** y para qué sirve?

**Cuando hablamos de comunicación interna (CI) nos referimos al diálogo, las conversaciones y la interacción que tienen lugar en cada espacio y repartición del GCBA.** La CI retiene las más significativas -por su preponderancia y relevancia para todo el Gobierno-, las alinea y orienta hacia los objetivos de comunicación globales.

Funciona como nuestro norte en común, que nos ayuda a generar coherencia, ordenar los procesos y jerarquizar los niveles de importancia de los mensajes.



## ¿Cuáles son los objetivos del Manual de CI?

El Manual es una herramienta para que los enlaces de cada área puedan responder a diversas necesidades de comunicación y, al mismo tiempo, desarrollar estrategias para fortalecer la gestión diaria, logrando un ordenamiento exhaustivo desde el inicio al final de sus responsabilidades. Los procesos clarificarán y unificarán los criterios de difusión interna, de iniciativas, campañas y etapas formales de comunicación dentro del Gobierno de la Ciudad.

Tiene como finalidad que el **qué**, **cómo**, **cuándo** y **para qué** de todos los mensajes estén alineados a la estrategia general del GCBA y, además, a los valores institucionales (detallados en la página 8).

## ¿Cómo lograr una comunicación efectiva?

Para que la CI sea efectiva es necesario entender **qué** estamos comunicando, **para qué** lo vamos a comunicar y **de qué modo** lo vamos a realizar. Los tres interrogantes deben responder a la cultura, los valores y la identidad del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Debemos tener en cuenta estas tres preguntas al momento de realizar el brief de comunicación, principal elemento para el desarrollo de nuevas comunicaciones. En la página 16 podrán encontrar el modelo de referencia.



### ■ ¿Qué comunicamos?

Debe comprender el mensaje central.

### ■ ¿Para qué? Debe responder a los objetivos y necesidades de la campaña, anuncio o acción.

### ■ ¿Cómo lo vamos a hacer?

Debe respetar nuestros valores, usando los canales existentes o creando nuevos.



Además, para establecer cuáles son las herramientas de comunicación interna más efectivas para nuestro mensaje, es necesario tomar en consideración estos tres elementos:

### EL MENSAJE

Cuando queremos transmitir una información compleja, que pueda influir en los equipos de trabajo y su desempeño, es mejor comunicarse cara a cara. Recomendamos realizar una minuta por escrito (un repaso de todo lo hablado), a modo de aclaración de cualquier duda, ya sea de forma impresa o electrónica. En caso de ser una información de rutina, podemos comunicarla por e-mail o utilizar los canales cotidianos.

### EL EMISARIO

Es muy importante saber definir quién es la persona más adecuada para comunicar el mensaje. Por lo general, las personas prefieren recibir comunicaciones diarias de sus jefes directos. Sin embargo, los mensajes de mayor impacto o relevancia, es más adecuado que se transmitan desde el Área de Comunicación Interna de Gobierno, en conjunto con la repartición, ministerio o funcionario involucrado.



### EL MOMENTO PARA COMUNICAR

Como regla general, todos los colaboradores del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires debemos ser los primeros en tomar conocimiento de los asuntos que marcan la agenda y nos afectan. Por lo general, los equipos se sienten más valorados si reciben dicha información antes que la misma sea de conocimiento público. Además, los colaboradores también somos vecinos de nuestra ciudad y, por lo tanto, su difusión amplifica el alcance de los mensajes.



# ¿CUÁLES SON SUS PILARES FUNDAMENTALES?



Toda comunicación debe ser **clara, consistente y transparente**. Para facilitar la efectividad en la transferencia de la información, recomendamos:

## 1 TRABAJAR EN EQUIPO

En las comunicaciones, hay que mantener siempre copiados a los miembros involucrados, para que estén alineados y al tanto de los últimos cambios.

## 2 COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS

Nunca perder de vista que las comunicaciones deben estar alineadas con la **estrategia global del GCBA**. El objetivo es que todos entendamos el camino para alcanzar las metas, cuáles son las prioridades y los puntos críticos, y cómo podemos participar y contribuir para lograrlos.

## 3 PREGUNTARSE

“¿Por qué estoy comunicando? ¿Cuál será el resultado de esta comunicación?” y “¿Cómo voy a medir la efectividad?” Una vez que estén

claras las respuestas a estas preguntas, se podrá planificar el proceso de comunicación para lograr los objetivos planteados.

## 4 CLARIDAD DE PROPÓSITO Y CONSISTENCIA

Para que todos los colaboradores involucrados entiendan los objetivos y trabajen para alcanzarlos, es necesario dirigirse a ellos con pocos mensajes clave de manera clara y consistente a lo largo de las comunicaciones.

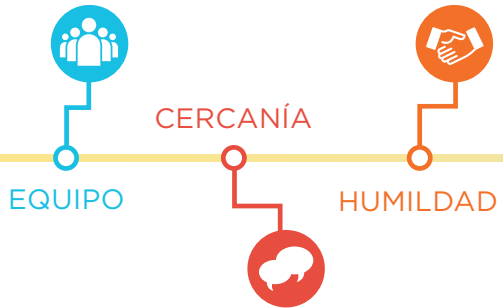
## 5 CONFIANZA Y TRANSPARENCIA

La transparencia es clave para el éxito. Por eso, los enlaces en todos los niveles de liderazgo deben tener la confianza para solicitar información y recibir respuestas honestas y útiles. Un ambiente abierto y de sinceridad genera un mayor nivel de apoyo a la estrategia general.

# POLÍTICA DE CI DEL GOBIERNO

Horizonte de trabajo

VALORES PARA EL  
DESARROLLO DE  
NUESTRA CULTURA  
ORGANIZACIONAL



## EQUIPO

Estamos convencidos que las grandes transformaciones no las hace un solo individuo, sino que se logran en equipo. Hagamos culto del trabajo en equipo. Sin importar a qué área pertenecemos, frente a los ojos del vecino somos todos un mismo Gobierno.

## CERCANÍA

Queremos ser un equipo cercano a los vecinos de la Ciudad. Para nosotros gobernar es estar presentes, escuchar, acompañar, empatizar. Es estar cerca, dar soluciones y que de esa cercanía y escucha atenta, surjan políticas públicas centradas en la Ciudad y sus protagonistas. No trabajemos desde el

escritorio, no permitamos que nuestro trabajo diario nos aisle de la realidad.

## HUMILDAD

Entendemos el poder como servicio. Es importante que tengamos la apertura necesaria para escuchar y reconocer los errores propios y aprender de las experiencias que puedan hacer crecer nuestro trabajo. No olvidemos nunca que como servidores públicos nuestro rol es transitorio, por eso es importante estar a la par del vecino.

## AUSTERIDAD

Tenemos la tarea de administrar bienes que no son nuestros, con el criterio y la sensatez





## AUSTERIDAD



que tal responsabilidad conlleva. Trabajemos cuidando cada uno de los recursos, siendo conscientes de ello.

## HACER

Queremos desplegar todo el potencial de nuestro equipo para darle soluciones de calidad al vecino. Prioricemos nuestra vocación por el hacer por encima del decir como una característica esencial de nuestra identidad.

## CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Mantengamos nuestra mente abierta y atenta, seamos flexibles. Demos

## CREATIVIDAD E INNOVACIÓN



cada día un poco más, miremos, estudiemos, encontremos soluciones nuevas a problemas viejos. Tengamos confianza en nosotros mismos, demos espacio a la audacia y a ser creativos a cada paso.

## TIEMPO

Cada día es muy valioso, por eso debemos aprovechar cada momento, trabajando con la consciencia de que el vecino y sus necesidades no pueden esperar. La burocracia no es una excusa. Estemos comprometidos a ejercer nuestras tareas diarias en tiempo y forma.

## TIEMPO



# ÁREAS DE GOBIERNO Y SECTORES

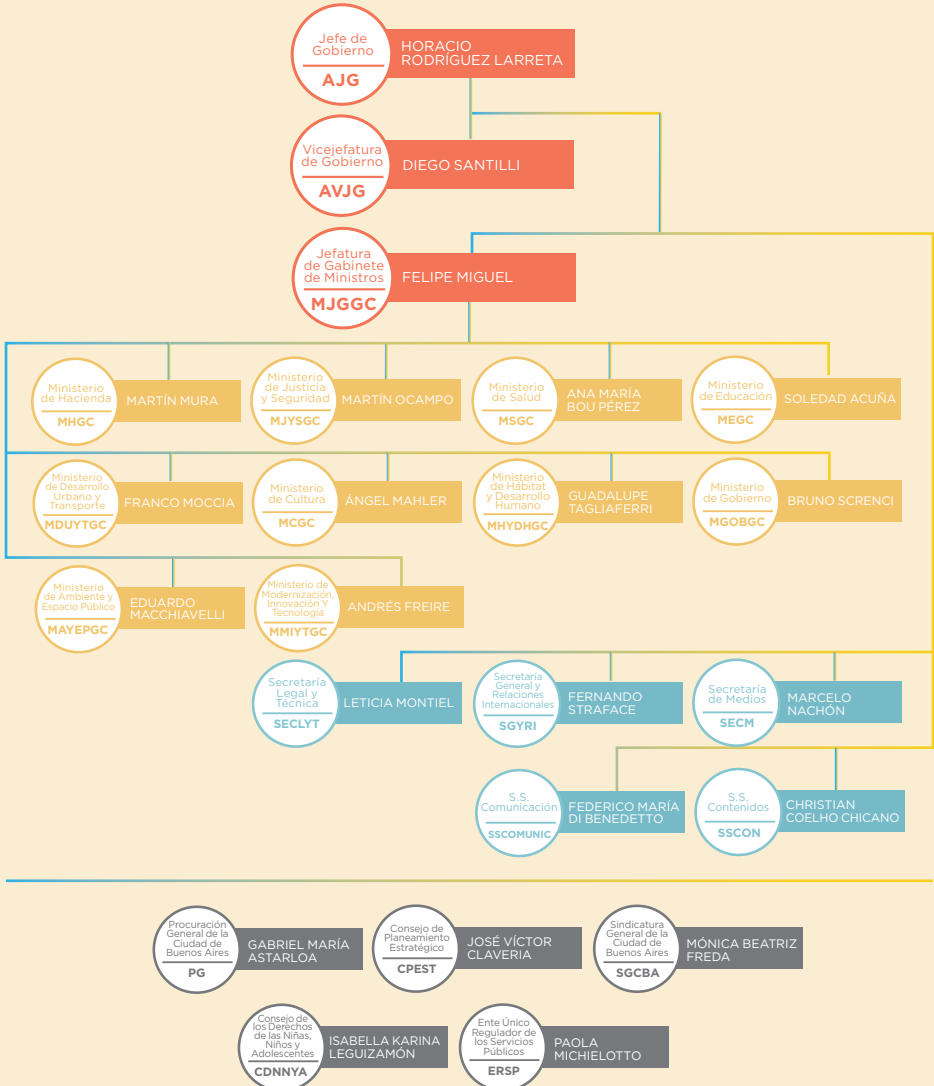
En el **Gobierno de la Ciudad** trabajamos para construir una convivencia ciudadana basada en el respeto, la armonía y el esfuerzo conjunto.

Valoramos la posibilidad del encuentro y la reflexión acerca de las diferencias, para alcanzar un equilibrio entre los intereses individuales y colectivos, pilares fundamentales para la resolución positiva de conflictos y la búsqueda del bienestar social.

**Nuestros valores son el principal horizonte de trabajo de todos los proyectos que realizamos y, por lo tanto, son una parte esencial en la planificación de la comunicación.** Al momento de idear una nueva estrategia, los debemos tener en cuenta como el leitmotiv de nuestros objetivos. Un posible ejemplo de aplicar estos valores es pensar en las campañas más importantes como encuentros integradores, para que los líderes den el mensaje y generen ámbitos de diálogo y construcción de la temática. La comunicación presencial es fundamental para el éxito de una campaña. Estos encuentros, para ser consonantes con los valores, deben ser participativos.



# ORGANIGRAMA OFICIAL



# ROL DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN INTERNA

El **rol del Área de CI** es lograr que las comunicaciones puntuales estén alineadas con la comunicación directa y general del **Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires**. Es decir, que todos los mensajes sean acordes a los valores y a los objetivos del **GCBA**.

- En las **Organizaciones** hay muchas acciones y conversaciones.
- El único lugar por donde pueden pasar es la **CI**.
- Comprendiendo el **rol comunicador** de cada uno, los resultados son increíbles.
- Al igual que un **embudo**, la comunicación interna funciona como un receptáculo de diferentes corrientes que, luego de encausarlas, las devuelve como una sola y unificada: detecta, recepciona y canaliza las demandas para transformarlas en un plan estratégico de comunicación que les dé respuesta.



## Guía de **estilo**

Todas nuestras comunicaciones deberán ser de carácter semi-informal, con un tono que genere cercanía con el receptor pero que a su vez se encuadre en el estilo institucional del **GCBA**.

Imagen de ejemplo: comunicado de adelanto del medio aguinaldo.





## Comunicaciones formales

Para anuncios relacionados con temas legislativos de RRHH, como por ejemplo abono de sueldos o adelanto de aguinaldos; sugerimos un uso limitado del voseo.



## Comunicaciones más informales

Para anuncios de programas de RRHH como capacitaciones, campañas salud, invitación a actividades recreativas o planes de beneficios; se permite el uso del voseo y la segunda persona.

# RECOMENDACIONES GENERALES PARA LAS COMUNICACIONES

Con el objetivo de afianzar nuestra identidad, brindamos algunas sugerencias sobre el estilo que deberían tener todas las comunicaciones del **GCBA**:

- Con respecto a la **firma**, dependerá del nivel de la comunicación. Si se emite en nombre de la institución, se podrá firmar como "BA Desde Adentro" o "Ministerio de Educación", en caso de corresponder al mismo. Si se emite en nombre de un funcionario, como voz autorizada, se pondrá su firma personal, en este caso, Horacio Rodríguez Larreta o Soledad Acuña.
- **Desde Gobierno de la Ciudad**, las comunicaciones a empleados se emitirán desde **BADesdeAdentro@buenosaires.gob.ar**. En el caso que un ministerio necesite alcanzar a todos los empleados de GCBA o a colaboradores ajenos a su repartición, puede contactar al Área de Comunicación Interna de Gobierno y, siguiendo los lineamientos indicados en la sección "Circuito de comunicación interna", solicitar su envío.
- En lo que respecta a las **comunicaciones institucionales al interior de cada ministerio**, recomendamos crear una casilla exclusiva para su envío y posterior recepción de consultas. Idealmente estas casillas deberían tener una dirección que identifique tanto a "BA Desde Adentro" como al ministerio/área que emite la comunicación.  
Por ejemplo:  
**MAYEP-BADesdeAdentro@buenosaires.gob.ar**
- Usar las plantillas institucionales para el envío de





e-mails y presentaciones en Power Point. Se podrá encontrar en **[www.mibuenosairesweb.gob.ar](http://www.mibuenosairesweb.gob.ar)** la plantilla editable.

- Usar la palabra “vecinos” para referir a la sociedad.
- Tener en cuenta quiénes van a recibir el mensaje (¿qué cargo jerárquico tienen? ¿qué edad? ¿será un envío personalizado o general?)
- Al momento de la redacción, **evitar el tono de campaña y publicidad**. La gestión cotidiana, dirigida al interior del GCBA, implica un estilo de comunicación semi-informal que se diferencia del utilizado a lo largo de la campaña electoral.
- Es importante releer siempre los comunicados antes de enviarlos.
- En caso de ser pertinente, incluir un e-mail de contacto por consultas.

- Para referir a ministerios en plural, usar siempre la primera letra minúscula. Para referir a uno en particular, como el Ministerio de Justicia y Seguridad, usar siempre la primera letra mayúscula.
- Incluir el logo de “BA Desde Adentro” en todos los comunicados. Importante: el Área de Comunicación Interna cuenta con diferentes adaptaciones del logo, ideados para representar a toda la población de colaboradores. Su aplicación o variación de imagen dependerá del tipo del comunicado y se definirá en el primer paso del circuito de la CI (página 16).



- Usar los canales oficiales para su circulación, tanto a nivel de GCBA como de cada ministerio: carteleras, Mi BA web, mailing, reuniones personales.

# CIRCUITO DE LA CI

## Comunicaciones generales

Si deseamos iniciar una comunicación interna **que involucre a todos los integrantes del Gobierno de la Ciudad**, debemos seguir los siguientes pasos:

**1. CONTACTARNOS CON LOS ENLACES DE CI DE CADA MINISTERIO:** se debe realizar una reunión para explicar el motivo del anuncio, cuál es el objetivo y cómo se planifica su difusión. El enlace de CI del ministerio comunicará esta necesidad al Área de Comunicación Interna de Gobierno enviando un e-mail a [msechague@buenosaires.gov.ar](mailto:msechague@buenosaires.gov.ar).

**2. PRESENTACIÓN OFICIAL:** una vez definida la primera instancia, se deberá realizar un brief o síntesis de contenidos, que contenga los siguientes datos:

- Título.
- Breve resumen de la acción o anuncio.
- Área correspondiente (a quiénes se difundirá la información).
- Fecha estimada de emisión.
- Un corpus que incluya la información en crudo (completa) disponible.

#### MODELO DE REFERENCIA

- Título  
Requerimiento de comunicación interna - Adelanto de medio aguinaldo
- Breve resumen de la acción o anuncio  
Queremos informar que se adelantará la fecha de pago del medio aguinaldo, solicitada por las organizaciones

CONTACTO  
CON ENLACES  
DE CI



PRESENTACIÓN  
OFICIAL

REUNIÓN  
ESTRATÉGICA



REUNIÓN  
FINAL





gremiales (S.U.T.E.C.B.A. y A.M.M.). La medida alcanza a todos los colaboradores del Gobierno de la Ciudad.

c. Área correspondiente (a quiénes se difundirá la información)

Todos los colaboradores.

d. Fecha estimada de emisión

Debido a que la fecha de dicho pago será el 18 de junio de 2016 se solicita la emisión de esta información a la brevedad.

**3. REUNIÓN ESTRATÉGICA:** el responsable de la comunicación interna de Gobierno se reunirá nuevamente con el enlace del área, para definir la puesta en acción del comunicado. Se acordarán los materiales a desarrollar, canales, públicos y todas las piezas necesarias para lograr una comunicación efectiva. Desde el momento de la definición del brief a la propuesta de comunicación, se estima un plazo de dos semanas de trabajo.

**4. REUNIÓN FINAL:** se realizará un último encuentro para validar el material e iniciar la difusión.



## Comunicaciones internas de los ministerios

Si los colaboradores de un ministerio desean iniciar una comunicación interna que solo involucre a los integrantes de su repartición, deberán contactarse con su enlace de CI. En [www.mibuenosairesweb.gob.ar](http://www.mibuenosairesweb.gob.ar) podrán encontrar una lista de todos los responsables de cada área. En este caso, solo se deberá dar aviso al Área de Comunicación Interna de Gobierno pero no será necesario pedir su autorización. El paso a paso desarrollado en el punto anterior deberá realizarse junto con el enlace de CI del área.

## Comunicaciones extraordinarias

Para anuncios disruptivos, relacionados con situaciones de emergencia, se deberá pedir validación a:

- **Soledad Echagüe:** Directora General de Relaciones Institucionales y Promoción Cultural Ciudadana- Secretaria de Cultura Ciudadana y Función Pública- GCBA.

La solicitud deberá responder al mismo formato de brief detallado en el punto anterior.

# NUESTROS CANALES DE CI

Canales y funciones



Cada canal de comunicación tiene sus propias características y una función ideal acorde a las mismas. Cada ministerio, por su parte, tiene sus propias particularidades de distribución espacial y disposición de los equipos, que requiere de un canal específico para su comunicación. El Ministerio de Seguridad y Justicia, por ejemplo, integra efectivos que trabajan en la vía pública y, a la vez, personal administrativo, que realiza sus tareas desde la computadora de su escritorio.

En este marco, la diversidad de públicos y de escenarios requiere el uso de diferentes canales para lograr una comunicación efectiva. Los canales que empleemos dependerán del objetivo del proyecto y de los tipos de soportes disponibles en la institución.

Como regla general, debemos tener en cuenta los siguientes puntos.



## FÍSICOS

## DIGITALES

	DESCRIPCIÓN	CONTENIDO	PÚBLICO
CARTELERAS	Deben estar ubicadas al interior de la institución, en lugares no transitados por el público general. En caso de estar destinadas exclusivamente a cuestiones gremiales, se recomienda construir un segundo espacio destinado a todos los colaboradores.	Información operativa, cuestiones que impliquen un cambio en la rutina de los colaboradores, como días no laborables, obras de infraestructura, concursos, plan de beneficios o modificaciones en la gestión. Soporte para Campañas.	General.
VIDEOS	Permiten una imagen dinámica y representativa de la temática, habilitan una cercanía con la realidad. Deben estar actualizados (al menos en forma mensual) y alineados a la identidad del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Destinados a mensajes breves y dinámicos. Focalizan en lo visual y se recomiendan para mostrar una situación o proceso de trabajo; como las acciones de una campaña solidaria, el antes y después de una obra de infraestructura o noticias institucionales. Soporte para Campañas.	General, dependiendo de su publicación en espacios públicos o privados.
REVISTA INTERNA	Llega a todos los integrantes del GCBA a través de una herramienta tangible que les permita involucrarse con las novedades del sector e información general.	Noticias perdurables en el tiempo, como análisis de coyuntura, columnas de opinión, recuento de una campaña específica, presentación de iniciativas. Por el tiempo de distribución entre un ejemplar y otro, no se recomienda incluir información noticiable que se agote en un tiempo inmediato. Puede servir para una campaña utilizando la lógica descripta.	General.
PRESENCIALES	Permiten una transmisión directa de la información y habilitan la consulta directa del público receptor.	Son ideales para situaciones novedosas en las que se requiere asegurar la comprensión del mensaje. Como por ejemplo, presentación de una nueva plataforma como "BA desde adentro", visitas de funcionarios para anuncios relevantes, charlas de capacitación, organización de objetivos y plan de acción. Canal fundamental para que las campañas planteadas sean efectivas.	Segmentado.
MAILS	Agilizan la gestión de la información. Deben ser atractivos y concisos para invitar a la lectura.	Permite segmentar los públicos en función de la información. Son adecuados para complementar difusiones por otros medios. Sirven para reforzar campañas, anuncios institucionales, anuncios matinales. (1)	General/ particular.
MIBA WEB	Permite una mayor fluidez en la comunicación a partir de la participación de todas las áreas. Es un medio clave como base o soporte para producir retroalimentación con otras piezas.	Debe actualizarse periódicamente con datos útiles, de modo que sea una referencia activa para todos. Incluye novedades de gestión, anuncios de RRHH, agenda de charlas y visitas, reconocimientos y Plataforma de Encuentro. Es importante pensar las noticias de este medio de forma de poder relacionar una con la otra para lograr la "navegación circular"(2)	General.
MENSAJES GENERALES	La unificación de criterios genera un fácil reconocimiento de los mensajes y mayor recordación de los mismos. Además, al existir un orden determinado, la información es más clara y fácilmente comprensible.	Destinados a fortalecer las temáticas mencionadas para cada canal.	General/ particular, dependiendo de su publicación.



(1) IMPORTANTE: su uso debe ser lo más puntual posible

(2) navegación circular: es lograr que el usuario se interese en una nota de interés relacionada con la acción que está haciendo en el sitio. Ejemplo: el usuario está leyendo una nota sobre cultura y en la barra lateral se le ofrece un artículo sobre cambios en el área de cultura

# CONTENIDOS

Para captar el interés de los colaboradores y evitar la saturación de información, es importante que el material sea pertinente y de utilidad para los receptores. El anuncio de un evento que solo afecta a un sector de un ministerio, por ejemplo, debe transmitirse únicamente al segmento involucrado. Sin embargo, el cambio de una normativa que modifica la gestión diaria de todo el Gobierno, debe alcanzar la totalidad de los colaboradores, por lo que recomendamos abarcar diversos canales presenciales y digitales.

Si el contenido es adecuado, despierta la lectura del receptor y una mayor memorización de la información.



## ¿QUÉ COMUNICAMOS?

- **Información operativa:** referida al funcionamiento diario y a la rutina de los colaboradores.
- **Efemérides:** fechas patrias, días festivos y acontecimientos relevantes para nuestro país.
- **Normativa general:** relacionada con el Área de RRHH, como días de licencia, acuerdos laborales, beneficios especiales y todo lo relacionado con la estructura administrativa del Gobierno.
- **Programas de RRHH:** agenda de eventos y capacitaciones.
- **Objetivos del Gobierno** y anuncios institucionales.
- **Noticias de gestión:** inicio o finalización de obras públicas, agendas de funcionarios.
- **Instructivos:** incorporación de nuevas tecnologías, plataformas de gestión, mecanismos administrativos, entre otros.
- **Reconocimientos especiales:** de los

colaboradores por sus proyectos e iniciativas, de los ministerios por sus resultados de gestión, del Gobierno por sus nuevos proyectos.

### IMPORTANTE:

- Para publicar contenido relacionado con acuerdos laborales y obras sociales, se deberá pedir validación a la Subsecretaría de Recursos Humanos dependiente del Ministerio de Hacienda. Una vez aprobado, se preparará la comunicación y su posterior envío junto al Área de Comunicación Interna de Gobierno.
- Recategorizaciones y ascensos se comunicarán solo en forma presencial con las personas involucradas.





- Para publicar números y resultados de gestión de un ministerio en particular, se deberá pedir validación a los enlaces de CI pertinentes, quienes deberán validarlo con los funcionarios involucrados. En caso de que esa información deba ser compartida con todos los colaboradores, se deberá solicitar su difusión al Área de Comunicación Interna de Gobierno. Para publicar números y resultados de gestión a nivel del Gobierno de la Ciudad, se deberá pedir validación a las áreas de Contenidos de Gobierno y Comunicación Interna.
- El público destinatario dependerá del tipo de comunicación que se emita. Deberá acordarse con el Área de Comunicación Interna correspondiente.

## ¿QUÉ NO COMUNICAMOS?

- Prácticas que sean opuestas a los valores del Gobierno de la Ciudad.
- Cuestiones que atañen a la vida personal de cada colaborador.
- Inversiones.
- Incrementos de sueldo, concesiones o bonos.
- Ingresos y desvinculación de personal.

### A NIVEL GOBIERNO:

- Fallecimientos.
- Cumpleaños.
- Nacimientos.
- \* La difusión de estas temáticas quedará a criterio de cada ministerio o repartición.

