



Intervención en la comunicación interna del Instituto de Formación y Selección de Servidores
Públicos (INFOSSEP) de la Municipalidad de Córdoba

Autor: Denis Mauricio Bello Salazar

D.N.I. 34.960.811

Legajo RPI04604

Universidad Siglo 21

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Año 2020

Índice

| | |
|---|----|
| Resumen..... | 3 |
| Abstract..... | 3 |
| Introducción | 4 |
| <i>Marco de referencia institucional</i> | 4 |
| <i>Breve descripción de la problemática</i> | 4 |
| <i>Resumen de antecedentes</i> | 5 |
| <i>Relevancia del caso</i> | 6 |
| Análisis de la situación | 7 |
| <i>Descripción de la situación</i> | 7 |
| <i>Análisis de contexto</i> | 7 |
| <i>Diagnostico organizacional</i> | 10 |
| <i>Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera</i> | 13 |
| Marco teórico..... | 17 |
| Diagnóstico y discusión | 20 |
| <i>Declaración del problema</i> | 20 |
| <i>Justificación del problema</i> | 20 |
| <i>Conclusión diagnóstica</i> | 21 |
| Plan | 22 |
| <i>Objetivos</i> | 22 |
| <i>Alcance y limitaciones</i> | 22 |
| <i>Recursos</i> | 23 |
| <i>Programa y tácticas</i> | 23 |
| <i>Marco de tiempo</i> | 28 |
| <i>Evaluación general</i> | 28 |
| Conclusiones y recomendaciones | 30 |
| Referencias..... | 32 |
| Anexos | 35 |

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado realizado para la obtención del título de Licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales, responde al método de investigación de reporte de caso. Resulta del estudio realizado en el año 2020 sobre el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP) de la Municipalidad de Córdoba. A partir de las necesidades de fortalecer los vínculos entre sus integrantes y disponer de espacios propios de comunicación, se llevó a cabo un análisis en profundidad de la situación organizacional. Asumiendo el rol de consultor, sustentado por el marco teórico de referentes en el tema, se presenta el diagnóstico de la comunicación interna del instituto y posteriormente se introduce un plan estratégico con tácticas relacionales. Dicha planificación está dirigida a los públicos internos, con la intención de resolver la problemática planteada. Gracias al desarrollo del presente reporte es posible contribuir con conclusiones que resulten beneficiosas para la realidad de la organización. De la misma manera, el lector encontrará recomendaciones profesionales ofrecidas a partir de una visión crítica y a favor de potenciar las relaciones con los públicos.

Palabras claves: Relaciones Públicas, Comunicación Interna, Grupos Internos.

Abstract

This Final Degree Project carried out to obtain the bachelor's degree in Public Relations, responds to the case study method. It results from the analysis performed in 2020 on Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP) which belongs to Municipalidad de Córdoba. Based on the need to strengthen bonds between its members and possess their own communication spaces, an in-depth analysis of the organizational status was carried out. Assuming the role of consultant, supported by the theoretical framework of experts on the subject, the diagnosis of the institute's internal communication is presented and subsequently a strategic planning with relational tactics is introduced. This plan is aimed at internal staff, intending to solve the institute's issues. As a result of this report, it is possible to contribute with conclusions which are beneficial for the reality of the organization. In addition, the reader will find professional recommendations offered from a critical vision and in pursuit of enhancing staff relationships.

Keywords: Public Relations, Internal Communication, Internal Groups.

Introducción

Marco de referencia institucional

El Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP) de la Municipalidad de Córdoba depende orgánicamente de la Secretaría General. Surgió en el año 2015 bajo la gestión del intendente Dr. Ramón Javier Mestre. Conformada originalmente por dos direcciones: una es la Dirección de Capacitación, desde donde se ejecutan todas las actividades que aseguren la implementación sistemática de capacitación para los empleados del municipio y la otra es la Dirección de Concursos, cuyas actividades deben asegurar la implementación del sistema de concursos públicos y abiertos para el ingreso de personal.

La Ordenanza No. 12.465/15 por medio de la cual se creó el INFOSSEP, establece que se atribuye su presidencia al intendente del municipio. A su vez, éste puede delegar sus funciones de forma transitoria o permanente a un vicepresidente nombrado por él. El Dr. Martín Llaryora, nacido en el año 1972 en la ciudad de San Francisco, al interior de la provincia, asumió el 10 de diciembre de 2019 el cargo de intendente de la capital cordobesa. Quien actualmente dirige y coordina todas las acciones del instituto es el Sr. Gustavo Trigueros.

La presente intervención pretende colaborar, con el fortalecimiento de los vínculos a través del estímulo de interacciones personales y representativas de instituciones, sean éstas presenciales o virtuales. Las acciones de relaciones públicas dirigidas a integrantes del instituto buscan contribuir al beneficio de la imagen configurada del INFOSSEP en cada uno de ellos. Lo mismo se espera generar respecto a su nueva administración.

Breve descripción de la problemática

El INFOSSEP es un comitente dentro del cual es necesario fortalecer los vínculos entre todos sus integrantes y disponer de espacios propios de comunicación interna. Al instituto lo integran autoridades, un grupo de planta permanente y otro de planta transitoria, dentro de este último se identifican distintas categorías de contratación. Así surge el interés del presente Trabajo Final de Grado, de velar por el mantenimiento de relaciones de calidad y vínculos duraderos entre los distintos actores en el ámbito institucional. A su vez se percibe una oportunidad de mejora respecto a los canales de comunicación internos preexistentes, para que incentiven el contacto directo y colaboren con el flujo de información.

Resumen de antecedentes

Es posible indagar sobre producciones asociadas al campo de las Relaciones Públicas (RRPP) desde diferentes perspectivas, que constituyen una reserva de información vital para el presente planteo. Dentro de esta temática se encuentran publicaciones que abordan la comunicación y sus relaciones. Sin embargo, se reducen los antecedentes cuando se propone acotar los referidos a relaciones institucionales del ámbito público, con intervención en su comunicación interna. A partir del análisis bibliográfico se identifican tres áreas dentro de las cuales se inscribe el caso: comunicación interna, relaciones de alcance interno y la identidad institucional.

Este Trabajo Final de Grado (TFG) se sustenta con las contribuciones de Sam Black (1994) en su libro *El ABC de las Relaciones Públicas*, donde manifiesta que la comunicación interna debe ser planeada y puesta en práctica sistemáticamente. En el mismo texto hace referencia a los cuatro modelos de prácticas de las RRPP que James E. Grunig escribió junto a Todd Hunt, publicados en 1984. Estos modelos son: el primero agencia de prensa/publicidad, el segundo información pública, el tercero asimétrico de doble vía y el cuarto simétrico de doble vía. Black coincide en que el último de ellos es el ideal, pero argumenta que todos pueden aplicarse dentro de un mismo programa utilizando el método adecuado a cada necesidad.

Paul Capriotti aclara en *La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada* (1992) y *Branding corporativo* (2009) que sus aportes se proyectan a todo tipo de organización. Se rescata de este autor la relación que hace entre los conceptos de comunicación, públicos e imagen, hasta definir a esta última como *constructo de recepción*. A partir de la investigación hecha en conjunto con Gabriela Madroñero, se publica en el año 2018 el artículo *La etapa de la estrategia de comunicación en el proceso de planificación de la comunicación y las relaciones públicas* de la Revista Internacional de Relaciones Públicas. De esta producción, se recupera la perspectiva estratégica para implementar acciones en el ámbito de la comunicación. Entre las conclusiones se define que en el 80% de las publicaciones analizadas, la estrategia es concebida como una etapa fundamental en la planificación de la comunicación y las relaciones públicas. Por su parte, Edgar Rebolledo publicó un *paper* titulado *Una política pública para el desarrollo del capital humano de funcionarios municipales: aprendizajes para el caso de la Academia de Capacitación Municipal y Regional* (2016), que aporta un análisis y evaluación con perspectiva institucional pública, de la Academia de Capacitación Municipal y Regional de Chile, el cual se hace eco en este trabajo de grado.

Se citan a continuación tres trabajos con temáticas similares a las desarrolladas en el presente reporte de caso. El Trabajo de Grado, para obtener el título de Comunicador Social, denominado *Plan estratégico para fortalecer la comunicación interna de Acopi Bolívar* (Almanza Pianeta, Cardona Miranda, Padilla Herrera y Nate Rivera, 2019) tiene como objeto de estudio a una entidad sin fines de lucro. La metodología de investigación aplicada es de enfoque mixto, y se utilizan como instrumentos entrevistas y encuestas. Entre las recomendaciones y sugerencias propone la creación de un espacio de retroalimentación y la implementación de herramientas internas que faciliten la comunicación.

El trabajo colaborativo entre la Universidad de Piura de Perú y la Universidad del Desarrollo de Chile tuvo como resultado *El storytelling como herramienta de comunicación interna: una propuesta de modelo de gestión* (Robledo-Dioses, Atarama-Rojas y López-Hermida Russo, 2019). Entre las conclusiones de éste se rescatan los beneficios del *storytelling*, como una herramienta básica y de importancia para la gestión de la comunicación. Se aduce que su aplicación constituye un aporte valioso para las empresas e instituciones. Esta herramienta sirve para promover las relaciones entre los trabajadores y darles a los públicos internos la posibilidad de sentirse parte de un proyecto.

El último antecedente, en este caso originario de la provincia de La Rioja, es el Trabajo Final de Grado de Verónica Antonella Laurenti (2017) denominado *Gestión de la comunicación interna en la Municipalidad de Ulapes La Rioja*. De este proyecto profesional se rescatan herramientas empleadas por la autora para el análisis de la gestión de la comunicación interna en una municipalidad, como entidad pública.

Relevancia del caso

Desde una perspectiva de gestión con retroalimentación constante, es conveniente el análisis de la comunicación interna del INFOSSEP ya que su eficiente empleo contribuirá a mejorar el desarrollo de actividades asociadas con las misiones, objetivos y atribuciones enunciadas en el Decreto Municipal que determinó su creación. El presente reporte de caso apunta a proteger y fortalecer los vínculos, desde lo material y lo simbólico, bastiones esenciales para un eficaz desempeño de la gestión pública. Se promoverán acciones que repercutan favorablemente en las relaciones internas y la imagen institucional.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

La ciudad capital de la provincia de Córdoba está ubicada geográficamente en el centro de la República Argentina. Fue fundada en el año 1573 por Jerónimo Luis de Cabrera, de acuerdo con registros del archivo histórico. Se la identificó como un ícono durante el siglo XX, gracias a la Reforma Universitaria de 1918 y por la instalación de la Fábrica Militar de Aviones (FMA) en 1927. Según los resultados del último Censo Nacional llevado a cabo en octubre de 2010, Córdoba es la segunda ciudad del país con mayor densidad poblacional después de Buenos Aires.

El campo de acción del INFOSSEP es amplio porque sus atribuciones alcanzan a todo el personal municipal, incluso ofrece capacitaciones gratuitas a la ciudadanía. Según la publicación *Córdoba una ciudad en cifras 2019* (Gobierno de la Ciudad de Córdoba, 2019), la nómina en junio de aquel año ascendía a 10.837 agentes públicos. El municipio sigue con las políticas de estado y entre ellas fomenta la profesionalización del empleado público, garantiza la transparencia e igualdad de condiciones laborales, cumpliendo el mandato ético y legal de incorporar personas con discapacidad a la administración pública. Esto habla de la magnitud de la labor interdisciplinaria y transversal, necesaria para abarcar a toda una estructura organizacional.

Las características del instituto son suficientes para explotar espacios propios de comunicación, que favorezcan los vínculos entre sus integrantes. Dentro del INFOSSEP se identifican diversos grupos que van desde los empleados de planta permanente que trabajan desde sus inicios, pasando por nuevas autoridades designadas, hasta grupos de personal tercerizado y docentes municipales contratados temporalmente. Con relación a las dinámicas grupales, se visibiliza una compleja situación a escala institucional en cuanto a planificación y dirección de actividades. Por ello, es propicia la intervención de un relacionista público que coordine y estimule la interacción entre los actores que lo constituyen.

Análisis de contexto

El desarrollo del presente análisis transcurre dentro de un contexto mundial atípico. El pasado 11 de marzo, habiéndose superado los 100.000 casos de infectados por el virus Covid-19, la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020) confirmó la declaración de una nueva pandemia. La propagación de la enfermedad marcó un hito que obligó a replantearse el comportamiento humano. Se interrumpieron actividades bajo la figura de confinamiento y llevó a

establecer nuevos patrones de conducta en la vida cotidiana de las personas. El teletrabajo se impuso en aquellas prácticas que se desarrollaban de forma presencial, lo que obligó a una rápida adaptación tecnológica de las instituciones en lo general y en lo particular.

En la ciudad de Córdoba se fueron flexibilizando ciertas restricciones en coordinación con el Gobierno Nacional. Durante el mes de septiembre se vio limitada la circulación por la vía pública entre las 8 p.m. y 6 a.m. Con el transcurso de los meses, la situación epidemiológica no presentó mejoras, obligando a las organizaciones a sostener el estado de emergencia y medidas de distanciamiento social. Los colegios primarios y secundarios culminaron un ciclo lectivo sin retomar el dictado de clases presenciales, manteniendo así una responsabilidad adicional para las familias.

El INFOSSEP se encuentra inmerso en circunstancias que ejercen distintos grados de influencia, que pueden clasificarse en diversos ámbitos:

El ámbito político se enmarca en la coordinación entre la administración municipal, provincial y nacional que responden a la dirección del Poder Ejecutivo de la República Argentina a cargo del presidente Dr. Alberto Fernández. En lo que respecta a la gestión local se destaca que, a más de 300 días de su asunción, el Dr. Martín Llaryora no ha presentado un Plan de Metas de Gobierno, faltando así a lo que establece el artículo 3° de la Ordenanza No. 11.942/2011. Por último, se adiciona el Centro de Operaciones de Emergencia (COE) como otro organismo, dependiente del Ministerio de Salud provincial, cuyas definiciones influyen directamente en la actividad del instituto.

El ámbito económico se inscribe dentro de la compleja situación mundial. Las medidas restrictivas del Ministerio de Economía de la Nación para la adquisición de divisas extranjeras y compras en el exterior resultan un obstáculo para el intercambio comercial, lo cual impacta en la economía local. Otras de las variables que influyen son la oscilación de los Índices de Precios al Consumidor (IPC) y la devaluación de los salarios.

En el ámbito sociocultural, se insiste en cómo las medidas de aislamiento social, preventivo y obligatorio repercuten de forma directa sobre el INFOSSEP y sus integrantes. Los ritos de enfrentamiento como protestas y manifestaciones han proliferado en la ciudad de Córdoba. Un ejemplo de esto es el reclamo de incremento salarial encabezado por el gremio que nuclea a los empleados municipales, llamado Sindicato Unión de Obreros y Empleados Públicos (SUOEM). En cuanto a la salud mental de las personas, repercuten la adaptación de la educación a la

virtualidad, las limitaciones sobre actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento. Estos aspectos tienen un alto impacto, a corto y mediano plazo, porque se vinculan directamente con el bienestar de las personas.

En el ámbito tecnológico, se destaca la disrupción de la cotidianeidad, la adopción del *homeoffice*/teletrabajo que ofrece la disponibilidad de herramientas para la colaboración en línea, el incremento sostenido del uso de plataformas digitales para videollamadas, entre otros. La administración pública en general está atravesando una migración hacia la digitalización de sus procesos, de hecho, el INFOSSEP no ha interrumpido su actividad. Localmente, el desarrollo tecnológico de aplicaciones móviles viene adquiriendo protagonismo en la última década. Estos puntos tienen, de forma directa, un alto impacto proyectado a corto y largo plazo.

En cuanto a lo ambiental, la problemática del calentamiento global se benefició por la merma en la actividad industrial, a medida que evolucionaba la pandemia. En contraparte, la contaminación del medioambiente genera impactos de vasta extensión poniendo en vilo a los ecosistemas. Afecciones por la deforestación, incendios de reservas naturales y campos y como consecuencia inundaciones, Córdoba entre las provincias más perjudicadas. Estos aspectos son de impacto indirecto, a mediano y largo plazo.

Finalmente, en cuanto al contexto legal nacional, el establecimiento de nuevas normas mediante Decretos de Necesidad y Urgencia (DNU) que contemplan diferentes formatos de libre circulación en relación con actividades laborales y sociales. Por otra parte, la declaración de los servicios de telecomunicaciones como públicos y esenciales. Esto tiene un impacto directo, a corto y mediano plazo. En este sentido, desde el Concejo Deliberante de la Municipalidad de Córdoba se orienta constantemente el campo de acción y limitaciones del INFOSSEP, por lo tanto, su impacto es alto y directo en la actividad.

En conclusión, existen diversas situaciones que se manifiestan en distintos ámbitos, los cuales repercuten, de una u otra manera, en la actividad del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos. Por las características y atributos de éste se asume que, de los ámbitos mencionados, resultan más resonantes los contextos político, legal y sociocultural.

Diagnostico organizacional

El INFOSSEP es una institución de cinco años de antigüedad cuya estructura ha ido evolucionando. Se toma como referencia el 10 de diciembre de 2015, día posterior a la publicación del Boletín Municipal No. 3328, momento en que entró en vigor la Ordenanza No.12.465/15. Se estableció dentro del marco de la Administración Ejecutiva de la Municipalidad de Córdoba, para quien desarrolla sus actividades. Entre sus objetivos principales se enumeran: 1) utilizar el sistema de Concurso Públicos y Abierto para la selección del personal municipal y el registro de aspirantes u órdenes de mérito; 2) implementar planes de capacitación continuos a todos los niveles y ámbitos del municipio; 3) fomentar la integración entre el sector público y las universidades, colegios y otras asociaciones civiles. Llamativamente, en los pasados dos años se contabilizaron convenios con casas de estudio como la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), la Universidad Católica de Córdoba (UCC), la Universidad Blas Pascal (UBP) y la Universidad de Villa María (UNVM). Esto se modifica en los últimos seis meses ya que sólo se detectan convenios con el Centro de Estudios Avanzados (CEA) que depende de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) y con la Universidad Siglo 21.



El 13 de diciembre de 2019, el actual intendente haciendo uso de su función atribuida por el artículo No. 86 inciso 9° y 87° de la Carta Orgánica Municipal designó al Sr. Gustavo Trigueros en el cargo de subsecretario de capacitación de servidores públicos y relaciones laborales. Un aspecto para destacar del Decreto Municipal No.233/1 es la diferencia entre la gestión anterior y la actual para nombrar a los cargos dentro de la institución, ya que deja de existir la figura de vicepresidente del INFOSSEP. Este cambio de jerarquía agudiza la dependencia del instituto como órgano subordinado a un ente mayor, como es la Municipalidad de Córdoba. Sin embargo, a poco de cumplirse un año, las direcciones se encuentran acéfalas. Se corrobora en el organigrama del municipio que, entre las áreas de gobierno, la Secretaría General tiene a la Dirección de Concursos Laborales y la Dirección de Capacitación y Contenidos vacantes. Es decir que el Sr. Trigueros es la única autoridad para el público interno. El cupo de diez empleados municipales ha permanecido estable desde la creación del instituto, a juzgar por las nóminas de recursos humanos publicadas desde el año 2017 (Gobierno de la Ciudad de Córdoba, 2017). En cuanto a la planta transitoria, los puestos pueden variar entre asistentes de investigación, tutores virtuales y docentes, que se integran sólo para desarrollar cursos destinados a los funcionarios y personal municipal.

El INFOSSEP llegó a estar compuesto por cuatro direcciones, porque a las dos ya mencionadas se adicionaron la Dirección de Educación Virtual y Contenidos Multimediales y la Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas. Esto fue resultado de las experiencias y nuevas necesidades identificadas, que permitieron especializar más funciones que ampliaron el alcance de las capacitaciones. Se desarrollaron investigaciones afines a los objetivos institucionales para su uso y posterior publicación de resultados. Otra particularidad, es la creación del Registro de Capacitadores Internos Municipales (RECIM) que consta de la postulación de miembros voluntarios de planta permanente para enseñar sus habilidades técnicas y compartir conocimientos con sus colegas. Estos aspectos resultaron en el descubrimiento de nuevas problemáticas y el sostenimiento de capacitaciones que no signifiquen mayor inversión, gracias a la participación del personal de la municipalidad. Tal como se especificó con anterioridad, la coordinación del instituto está directamente asociada al plantel político de la gestión de turno. Por consecuencia de ello, es que hacia el final del mandato del Dr. Mestre presentaron su renuncia, el 9 de diciembre de 2019, el Lic. Guillermo Lyall vicepresidente del INFOSSEP, la Sra. María Cristina Capra directora de capacitación y la responsable de la Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas, Srta. Romina Mazzieri.

El *portal web* del INFOSSEP es la carta de presentación y nexo por el cual los distintos públicos se conectan con la gestión del instituto. Se observa de forma clara en este soporte de información la falta de entidad institucional con relación a los públicos internos, ya que sólo se atina a nombrar a las autoridades. Existen otras particularidades que se pudieron identificar a partir de la navegación del sitio web institucional. La primera es que dentro del mismo conviven distintos isologos de la institución, por la presencia de documentos nuevos y antiguos. La segunda es que, en la sección de Concursos Públicos se mantienen los colores institucionales asociados a la gestión anterior y en el zócalo de la página principal todavía se nombraba, hacia fines del mes de octubre de 2020, al Dr. Ramón Javier Mestre como autoridad. Esto expone una falta de actualización y descuido de información relevante para la institución.

Independientemente del alcance que tiene el INFOSSEP a toda la municipalidad existen áreas de gobierno con las que puede resultar más frecuente articular acciones. Por ejemplo, la ex Dirección General de Comunicaciones y Medios era un departamento que producía y difundía información al exterior a través de distintos soportes. En general, la Secretaría de Comunicación puede resultar un aliado estratégico de colaboración dentro de la Municipalidad de Córdoba.

Sirviendo para la ejecución de ciertas actividades, ya que contiene a la Dirección General de Ceremonial y a la Dirección General de Prensa. Como lo indica el Manual de Comunicación Pública y Gobierno, se deben respetar los colores institucionales, entre otros criterios y pautas comunes de aplicación para el sujeto comunicante. Cuestión que como se mencionó anteriormente, no se ha cumplido en su totalidad.

En una entrevista proporcionada por el entonces vicepresidente, el Lic. Guillermo Lyall hizo alusión a los obstáculos que atravesaron los primeros años del INFOSSEP. Además, comentó los próximos desafíos de incorporar a la capacitación dentro de las exigencias para el mejoramiento de competencias y transformar a los concursos en un proceso totalmente transparente, regulado bajo normas ISO. Cabe remarcar que se estaba en un contexto distinto al actual por lo que, a pesar de los progresos que se hayan conseguido, fue necesaria una redefinición de los proyectos a implementar con rápida adaptación al contexto y priorización de acciones de acuerdo con los temas de agenda. Especialmente contemplando en primera instancia el traspaso de la gestión administrativa municipal y en segunda instancia la situación de pandemia.

Para concluir con el diagnóstico organizacional, se percibe en la comunicación interna del instituto de formación y selección un amplio campo de acción para potenciar. No se presentan indicios de la existencia de suficientes espacios propios de interacción entre sus integrantes. La municipalidad cuenta con un portal de Comunicación Interna Municipal (CIM) donde todos los empleados pueden conocer las novedades de los diversos sectores, así como también información sobre concursos, capacitaciones, eventos, búsquedas internas e historias de sus compañeros. Por la amplitud de destinatarios a los que se dirigen las actividades y la diversidad de temáticas, resultaría beneficioso para el INFOSSEP asegurar el buen flujo de información planificada y diseñada para cada uno de sus públicos. Así como también estimular la interacción entre los individuos para que propicien vínculos duraderos y relaciones de calidad. A través de instrumentos de comunicación y acciones de relaciones públicas, se podrían brindar herramientas significativas para la vida laboral. A continuación, se encuentra un esquema que resume los principales aspectos positivos y negativos de la organización, clasificados a su vez en origen interno o externo.

Figura 1, FODA.



Fuente: elaboración propia.

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

Para ampliar la información proporcionada del caso, se aplicaron herramientas específicas en la materia con la intención de sustentar el diagnóstico organizacional y obtener datos actualizados. Se investigó mediante la observación y el análisis los portales web oficiales, se llevó a cabo un *clipping* de medios y por extensión se hizo una auditoría de imagen institucional. Se recopiló a partir de documentos oficiales y material de acceso público, información significativa extraída de los sitios Gobierno Abierto y Transparencia, de la Municipalidad de Córdoba y del Concejo Deliberante respectivamente.

En el presente apartado, se introduce un mapa de públicos con la identificación y clasificación de los actores más recurrentes en la realidad de la institución. El INFOSSEP se constituye por un primer grupo conformado por las autoridades, que están presentes en el organigrama institucional de la municipalidad y un segundo grupo de personal contratado para desarrollar tareas operativas. A su vez, este último se discrimina entre una planta permanente,

conformada por 10 empleados municipales y otra planta transitoria integrada por al menos 36 empleados. Entre ellos se identifican quienes prestan servicios tercerizados: 16 asistentes de investigación, 20 tutores virtuales y por último los contratados por art. 8°, que se incorporan sólo para desarrollar cursos destinados a funcionarios y personal municipal. Adicionalmente se conforman equipos de trabajo eventuales, como la Junta de Control y Fiscalización -ad-honorem- y la Junta de Selección, que combinan actores internos y ajenos al instituto para propósitos específicos. Este aspecto requiere especial atención porque dicha diversidad expone la necesidad de contar con aptitudes de tolerancia y empatía que faciliten la integración y mantengan un buen clima organizacional.

Figura 2, Mapa de públicos.



Fuente: elaboración propia a partir de *El ABC de las Relaciones Públicas*. (Black, 1994, p.55)

En su entorno inmediato se encuentra la Municipalidad de Córdoba, cuyo personal se compone de una parte que integra la planta permanente y otra perteneciente al plantel político, con

posibilidad de ser renovado cada cuatro años con el voto de la ciudadanía. El intendente es quien designa al gabinete de cada una de las Secretarías de Gobierno. Al interior del municipio se reconocen tres jerarquías: las de conducción; las de agrupamientos generales -cargos técnicos, administrativos, maestranza, servicio y profesional- y la de agrupamientos especiales que incluye a músicos, profesionales de sanidad, técnicos de sanidad, docentes y al procesamiento electrónico. Otro grupo mixto que incide es la organización gremial SUOEM, cuyos delegados y representantes suelen expresar sus necesidades u opinión a través de manifestaciones en el entorno del Palacio Municipal.

El argentino Daniel Scheinsohn (1997) explica lo importante que es segmentar al público para poder luego diseñar los mensajes y comunicar de manera eficiente. Como muestra se presenta una clasificación de grupos internos con variables útiles a la hora de profundizar aspectos vinculados a la comunicación interna, por ejemplo, para confeccionar o decodificar mensajes.

Tabla 1, Grupos internos del instituto.

| Público Interno | Características | Interes Principal | Líderes de Opinión | Información-Comunicación | Mensaje |
|---------------------------------|--|--|------------------------------|------------------------------|---|
| Autoridades. | Pertenece al plantel político. | Coordinar acciones. | Subsecretario Sr. Trigueros. | De gestión municipal-Formal. | Estilo ejecutivo. |
| Personal de planta permanente. | Empleados municipales. (10) | Logro de objetivos mediante el desarrollo de tareas. | Primeros integrantes. | Formal e informal. | De tipo persuasivo e inclusivo. Lenguaje técnico. |
| Personal de planta transitoria. | Técnicos, investigadores y tutores virtuales. Capacitadores de Programa RECIM. (+36) | | - | | |

Fuente: elaboración propia.

Entendiendo a la comunicación como un proceso, resulta propicio identificar a los públicos para transmitir mensajes adaptados a las necesidades de cada grupo y acordes con las intenciones que se tengan sobre ellos. Procurando mantener la coherencia entre el discurso y las acciones a través de una gestión ética acorde a la cultura y realidad organizacional. Entre julio y octubre del corriente se realizó un monitoreo, evaluación y archivo de publicaciones. Se rastrearon noticias alusivas al INFOSSEP, por medio de motores de búsqueda como *Google*. Entre ellas se rescató una publicación de la versión digital del diario *La Voz Del Interior* informando en agosto de 2019 la decisión del exintendente Mestre de autorizar el pago de 1,5 millones de pesos por el uso indebido de material protegido por derechos de autor. Porque desde el instituto, se había dictado una capacitación a partir de contenido propiedad de la compañía *Intercontact*, especializada en el dictado de cursos virtuales. Oficialmente se asumió la responsabilidad, pero quedó comprobado

que un error de estas características podría resultar costoso en materia económica y simbólica de lo administrativo e institucional público.

Tabla 2, Resultados de observación de redes sociales.

| | Facebook | Instagram | Youtube |
|-------------------------------|----------|-----------|---------|
| N° de Publicaciones | 22 | 15 | 4 |
| Alcance | | | |
| Alcance orgánico de la página | 4.803 | 698 | 1.030 |
| Promedio de alcance | 2% | 61% | 1% |
| Interacciones | | | |
| Me Gusta | 113 | 425 | 15 |
| Comentarios | 14 | 6 | 4 |
| Reproducciones de video | 3 | - | 2.139 |
| Promedio de interacciones | 43 | 216 | 719 |

Fuente: elaboración propia.

Como resultado del seguimiento en redes sociales, la presente tabla resume que *Facebook* e *Instagram* presentan mayor actividad. Esta última tiene más *me gusta*, a pesar de contar con menos seguidores. En contrapartida, en el canal de *YouTube* se presentan funcionalidades desaprovechadas, se

encuentran espacios sin contenido y estancos, como por ejemplo la sección *acerca de*, que tendría como objetivo describir la cuenta o exponer su finalidad. (Ver Anexo 1, p. 35) En cuanto al sitio web del INFOSSEP se detecta que conviven por lo menos tres isologos de la institución, uno de la gestión anterior y dos distintos de la gestión actual. Se advierte en estos últimos una semejanza de formas y colores respecto a logos de otras organizaciones, a nivel mundial. Los cual podría tener nuevas consecuencias legales en cuanto a derechos reservados. Esto se pudo comprobar insertando las imágenes en buscadores *on-line*. (Ver Anexo 2, p. 36)

Fuera de los límites organizacionales se encuentra el Concejo Deliberante como órgano legislativo del municipio y su actividad tiene incidencia directa en el INFOSSEP. Es presidido y dirigido por el viceintendente de Córdoba, le siguen los cuerpos políticos y sus representantes seleccionados por voto popular también. Dadas las competencias que se le confiere al instituto, el Consejo acciona cada vez que se presenta una necesidad de capacitación o se convoca a concurso público. Asimismo, a través de los legisladores se aprueban resoluciones para la erogación extraordinaria de dinero, por ejemplo, cuando se recompensó con un bono especial al personal de planta permanente del instituto como reconocimiento por sus tareas realizadas en febrero de 2019 o para la eventual contratación de asesorías. La política pública de descentralización y desconcentración de la Municipalidad de Córdoba comenzó con el Plan de Modernización de la Administración Municipal en 1992 y dio surgimiento a los Centros de Participación Comunal (CPC), alcanzados por el accionar del INFOSSEP. Existen trece distribuidos estratégicamente, donde se pueden hacer trámites administrativos municipales y de otras instituciones.

Marco teórico

El presente reporte de caso como Trabajo Final de Grado de la carrera de RRPP, procura recuperar el valor de los vínculos internos en instituciones públicas y de la comunicación. En esta oportunidad, se profundizará sobre algunos aportes que ofrecen reconocidos autores con el fin de exponer referencias teóricas sobre las temáticas en cuestión, que acompañen integralmente el desarrollo del plan. Juan Daniel Barquero Cabrero (2005) en su libro *Comunicación Estratégica. Relaciones Públicas, Publicidad y Marketing* resume que la profesión de Relaciones Públicas nació ante una demanda empresarial, financiera, política e institucional, en Estados Unidos a principios del siglo XX. Se le atribuye a Edward L. Bernays la definición del concepto, liderar la disciplina, darle sentido a la actividad empresarial y haber escrito el primer libro en la materia titulado *Cristalizando la opinión pública* en 1923. Entre otros referentes históricos, se destaca al europeo Sam Black y en el aspecto académico de la región hispanoamericana a Xifra y Senac. En cuanto al nombre de la disciplina y su acepción en el idioma castellano, el español Antonio Castillo Esparcia (2010) se suma a los autores que advierten que el término Public Relations está mal traducido y estima conveniente reinterpretarlo como relaciones con los públicos. Además de las mencionadas, el presente marco se sustenta con contribuciones de James E. Grunig y Todd Hunt (1984), a partir del texto *Managing Public Relations*, fuente de generación de publicaciones sobre la temática que se aplica hasta la actualidad. Asimismo, se contrastan diversos aportes a las teorías de comunicación organizacional por parte de autores como Paul Capriotti, Roberto E. Avilia Lammertyn, Horacio Andrade y Hervé Corvellec.

James E. Grunig y Todd Hunt afirman que las *relaciones públicas* consisten en "la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos" (Grunig y Hunt citado en Wilcox, Ault, Agee, Cameron, 2001). Una definición reconocida en el ejercicio actual de las RRPP es la de los académicos Lawrence W. Long y Vincent Hazelton, "describen a las relaciones públicas como una función directiva de comunicación a través de la cual las organizaciones se adaptan a, alteran, o mantienen su entorno con el objetivo de lograr sus fines como organización." (Long y Hazelton citado en Wilcox et al., 2001) De acuerdo con lo planteado, se rescata la relevancia de la disciplina como directora y gestora de recursos en cuanto a la comunicación, resultando un componente significativo dentro de una institución. A partir de la planificación de estrategias de comunicación toda organización, cualquiera sea su tipo, se transforma -adapta, altera o mantiene su entorno-. Las Relaciones Públicas gestionan en pos del

mantenimiento de relaciones duraderas, de calidad y para el fortaleciendo los vínculos. Puede ser hacia el interior organizacional exclusivamente o en interacción con quien lo rodea.

En el año 1999, el Licenciado Roberto E. Avilia Lammertyn considera al concepto de *comunicación interna* como un “proceso integrador entre la dirigencia institucional y todos sus estamentos, buscando que se cumpla una favorable *indoor image*.” (1999, p. 174) Años más tarde, Horacio Andrade hace referencia a esta misma noción, definiéndola como

un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (...) las organizaciones desde hace un par de décadas han hecho este tipo de comunicación (...) cada vez más frecuente e importante, debido a la necesidad de conformar equipos de trabajo integrados por personas de diversas procedencias (especialidades, áreas, niveles y funciones). (2005, p. 17)

H. Andrade describe dentro de la definición de comunicación interna en una organización, su condición de *integral* y define la categoría *comunicación diagonal* como la que se establece entre personas de distintos niveles y áreas. (p. 18) El presente trabajo asume a la comunicación interna como un proceso centralizador que vincula sistemáticamente a los actores de una misma institución. Así recobra importancia la integración en la comunicación interna ya que apunta a la colaboración entre personas de diferentes estamentos y procedencias, en busca de una mejora constante del flujo de la información y potenciar así las relaciones laborales.

Refiriendo a aquellos miembros de las organizaciones enunciados por Andrade, es que Sam Black los clasifica y declara que

Los públicos internos (...) incluyen a sus empleados (incluso los de tiempo parcial), sus directivos, sus empleados en prácticas, los delegados de los sindicatos y los directivos y empleados de compañías filiales tanto en el país como en el extranjero. (1994, p. 54)

Representando así la diversidad y el recambio permanente de personas que puede existir en una institución. Por su parte Paul Capriotti, doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona, ya había clasificado a los *públicos internos* como *grupos primarios* y descrito como aquellos entre los que existen relaciones estrechas con componente afectivo. (1992, p. 35) Desde una perspectiva dinámica, en cuanto a la permanencia de los individuos dentro de una organización, es atinado incluir en la comunicación interna enunciada con anterioridad a aquellos miembros transitorios. Asimismo, se remarca la necesidad de contemplar los vínculos no sólo desde el punto de vista de relaciones laborales, sino también en carácter de afinidad.

En cuanto a la *imagen P*. Capriotti dice que en primera instancia era considerada como *constructo de recepción*. En una segunda instancia, la define como “asociaciones mentales que los públicos tienen de una organización, producto o marca, es decir que se ubica en la esfera del receptor dentro del proceso general de comunicación.” (2009, p. 88) Desde un posicionamiento instrumental y en consonancia con lo recopilado hasta el momento, se recupera el concepto de la herramienta de comunicación interna *storytelling* para ponerlo en relación con la comunicación interna estratégica, públicos e imagen. En términos de Hervé Corvellec, define que el *storytelling* “(...) es destacado como una privilegiada forma de comunicar, inspirar, mediar en el conocimiento, generar confianza, apoyar a las personas, superar los problemas y traer el cambio, en pocas palabras: liderazgo en práctica.” (Coverllec citado en Robledo-Dioses, Atarama-Rojas, López-Hermida Russo, 2012, p. 141)

De esta manera queda establecido el marco referencial con el cual se guía este reporte de caso. Sobre esta estructura se sostienen las bases que apuntalaron la investigación y el análisis organizacional. A partir de los cuales se determina y enfrenta la problemática de la institución pública en cuestión.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

A partir de la focalización sobre la realidad del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos se identifica un conjunto de factores que constituyen la situación problemática. El primer factor, está dado por la dependencia de espacios de comunicación que recae en la centralización de la administración del portal de Comunicación Interna Municipal, de la Secretaría de Comunicación. Es decir, ajeno al propio INFOSSEP. Podría resultar beneficioso pensar que el instituto en cuestión cuenta con la suficiente autonomía para disponer de sus propios espacios de comunicación interna. Respecto al personal, se caracteriza por desarrollar tareas muy variadas por la diversidad de temáticas que deben atender, así de variados son los tipos de contrataciones y condiciones laborales de los servidores públicos. Otro factor estratégico para atender es la falla en la atención de los canales de comunicación y la desactualización de información vinculante. Por último y no menos importante, son los descuidos operativos en el interior de la organización han que demostrado tener implicancias de gran envergadura en materia de representatividad institucional, no sólo para el propio instituto sino también en la imagen de la Municipalidad de Córdoba.

Justificación del problema

Desde su nacimiento las prácticas de las relaciones públicas se han destacado por sus contribuciones en el ámbito de organizaciones con y sin fines de lucro, sumado al factor diferencial que representa su interés por la correcta gestión de la comunicación. La planificación estratégica de programas comunicacionales, acompañado de acciones específicas de relaciones públicas estimularán, resguardarán y sostendrán vínculos entre colegas, acercando a los distintos rangos jerárquicos. Las RRPP han demostrado colaborar de manera eficiente con el alcance de los objetivos propuestos dentro y fuera de la organización. Respecto a la representatividad institucional, se considera lo beneficioso que es cuidar la reputación y conservar la coherencia entre el dicho y el actuar. Asimismo, valorar los recursos humanos que desempeñan su labor involucrándolos para forjar una institución fuerte que sea capaz de superar las instancias de crisis.

En cuanto a los modelos de prácticas las relaciones públicas, se prefiere utilizar una combinación de ellos, logrando así la obtención de mayores beneficios alineados a las necesidades identificadas y no a la mera aplicación unidireccional de uno de ellos. En resumen, a partir del

ejercicio de clasificación de los públicos internos, se buscará que los actores coexistan en espacios de intercambio propios integrales, y que consigan potenciar sus vínculos mediante la retroalimentación disponible en todos los niveles jerárquicos. Estos ámbitos se conjugan en la aplicación de herramientas de comunicación interna como el storytelling, entre otros recursos privilegiados para estimular la interacción a favor del fortalecimiento de las relaciones laborales y en recurrencia a una imagen institucional satisfactoria.

Conclusión diagnóstica

La presente propuesta se pone en valor a partir del ejercicio y el uso de herramientas teóricas y prácticas de las relaciones públicas. La planificación y dirección estratégica de la comunicación, buscará fortalecer los vínculos entre todos los integrantes del INFOSSEP y propiciar la disponibilidad de espacios propios de comunicación interna. Como propósito principal se destinan los esfuerzos para lograr el contacto y promover espacios comunes de diálogo entre trabajadores, que acompañen al desarrollo eficiente de sus funciones. A continuación, se presentará un programa de intervención con herramientas propias de la profesión atendiendo especialmente a la relación humana y comunicacional entre actores al interior del municipio, los servidores públicos. Cabe remarcar que, fueron adoptaron ciertos elementos de disciplinas afines, como Recursos Humanos, para complementar y sumar valor a los objetivos del plan. Algunas las intenciones buscadas son reforzar el sentido de pertenencia y afianzar la cultura, orientado a colaborar con el logro de los objetivos organizacionales.

Plan

Luego del diagnóstico presentado se introduce el plan de intervención en la comunicación interna del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba. El mismo está destinado a funcionarios contratados para desarrollar tareas dentro del INFOSSEP, entre los que se distinguen autoridades, planta permanente y planta transitoria. Su intención es preservar la calidad de las relaciones interpersonales y la perdurabilidad de los vínculos. Mediante la planificación estratégica se espera la mayor adhesión posible por parte del público alcanzado, para ello se diseñaron espacios de encuentro que faciliten el acceso a la información interna y potencien los canales de comunicación existentes.

Objetivos

Objetivo General:

- ✚ Fortalecer los vínculos entre los públicos internos del INFOSSEP.

Objetivos Específicos:

- a) Establecer espacios de encuentro que promuevan el intercambio de información con retroalimentación.
- b) Operacionalizar el acceso a información interna.
- c) Reforzar la identidad institucional del INFOSSEP en sus integrantes.

Alcance y limitaciones

De contenido: el plan aborda el tema de la comunicación interna en materia de relaciones interpersonales y representativas de instituciones públicas.

Temporal: está diagramado para implementarse durante el segundo semestre del año 2021.

Geográficos y espaciales: el límite geográfico lo determina el Barrio Centro la ciudad de Córdoba. Respecto a los espacios, podrán ser presenciales o virtuales. Las actividades presenciales tendrán lugar en las oficinas del instituto, ubicado en la calle Mariano Moreno 475. La reunión con el Dr. Martin Llaryora se realizará en el *Palacio Municipal 6 de Julio*, ubicado en Marcelo T. de Alvear 120. Para el evento final se sugiere el *Hotel Windsor*, ubicado en la calle Buenos Aires 214.

Limitaciones: por las restricciones de la pandemia del *Covid-19* las tácticas podrán adaptarse al contexto de teletrabajo o desarrollarse vía videoconferencias.

Recursos

Las tácticas se programaron en base a criterios de proximidades con feriados nacionales, asuetos municipales y efemérides. Se diagramaron de manera que agilicen la adaptación a las propuestas y eviten la saturación de los agentes. Se coordinarán actividades con autoridades del INFOSSEP y referentes con personal a cargo. También se articularán acciones con funcionarios de la Dirección General de Ceremonial del Municipio, especialistas técnicos y cualquier otro intermediario para asegurar el eficaz desarrollo del plan.

La planificación y dirección general del proyecto se le atribuye al consultor en RRPP autor del mismo, asumiendo un rol activo en la coordinación y evaluación de actividades. Para ello, se requerirá de una locación transitoria dentro del instituto, por lo menos tres días a la semana. Se ofrecen alternativas de contratación directa o mediante presentación a licitación. Luego del cronograma de actividades se incluye un presupuesto general, con adicional del 15% en concepto de honorarios profesionales.

Programa y tácticas

Programa: Intervención en la comunicación interna del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba.

1. Intranet del INFOSSEP.

Objetivo. Disponer de un espacio propio de convivencia y comunicación interna, de carácter virtual. Responde a los objetivos específicos (a), (b) y (c).

Públicos involucrados: autoridades (3) y empleados (46+) del INFOSSEP.

Descripción: la primera etapa estará orientada exclusivamente a la comunicación interna de gestión municipal. Ofrecerá acceso a material institucional, novedades del Concejo Deliberante de la ciudad de Córdoba en materias propicias al instituto y publicaciones alusivas a efemérides. Será un ámbito que habilite a compartir documentos por mensajería instantánea entre compañeros y autoridades del INFOSSEP. Expondrá el organigrama con autoridades y toda la nómina de agentes contratados, clasificados por dirección, con actualización periódica. El mismo los presentará con apellido, nombre y breve descripción de su función. La segunda etapa permitirá compartir anécdotas laborales y difundir contenido blando para los momentos de ocio. A partir de esta instancia y por el tiempo que perdure la táctica, se habilitará un buzón virtual de sugerencias/comentarios y la opción de calificar la experiencia del usuario. No requiere adaptación al contexto de teletrabajo.

Recursos humanos: consultor en RRPP contrata a desarrollador web y diseñador gráfico para la creación, mantenimiento, soporte y actualización del sitio.

Recursos técnicos: servicio *hosting web*, servidor de internet, computadora.

Asignación presupuestaria y tiempo: \$784.000, ver diagrama de Gantt.

Evaluación: monitoreo de interacciones y expresiones más frecuentes. Reporte automatizado de indicadores provisto por el desarrollador que resumirá el tiempo de navegación, la cantidad ingresos y de interacciones diarias, los accesos más utilizados y las expresiones más frecuentes. El director general del proyecto administrará el buzón, dará respuesta a inquietudes y reorientará aquellas que escapen a sus competencias. Además, confeccionará un informe mensual del uso de la intranet, nube de palabras y *sentiment* de expresiones. Evaluación incluida en la encuesta final, hecha por el director general del proyecto.

2. Circulares.

Objetivo. Difundir información confiable y relevante para la actividad del INFOSSEP. Responde al objetivo específico (b) y (c).

Públicos involucrados: autoridades (3) y empleados (46+) del INFOSSEP.

Descripción: comunicación digital de frecuencia semanal, sujeto a variaciones ante la necesidad de emitir comunicados extraordinarios. Se sintetizarán novedades del Concejo Deliberante de la ciudad de Córdoba y resumirán noticias locales. La redacción y edición de textos estará a cargo del director general del proyecto, con información provista por contactos directos del Concejo, de la prensa y publicaciones en medios de comunicación. Soporte de difusión digital tercerizado. No requiere adaptación al contexto de teletrabajo.

Recursos humanos: consultor en RRPP contratará a un desarrollador de contenidos digitales.

Recursos técnicos: computadora, servidor de internet, plataforma para envíos de *emails*.

Asignación presupuestaria y tiempo: \$174.000, ver diagrama de Gantt.

Evaluación: encuesta final. Se preguntará qué tan relevante resultó la información recibida para su actividad laboral. Utilizando como referencia una escala del 1 al 5, donde 1 es: nada relevante y 5: totalmente relevante.

3. Carteleras y contenido audiovisual alusivo a: *Los nuevos espacios del INFOSSEP*.

Objetivo: promocionar las actividades del instituto evocando a una imagen favorable de la organización, que refuerce el sentido de pertenencia de sus integrantes. Responde a los objetivos específicos (b) y (c).

Públicos involucrados: autoridades (3) y empleados (46+) del INFOSSEP.

Descripción: con referencia a dicho *slogan* se producirán *spots* institucionales, *flyers* y *posters* para las oficinas representados por actores. Se grabarán cuatro *spots* de un minuto adoptando recursos como *storytelling*, con frecuencia de estreno mensual. En el marco del día de la primavera se enviará un *email* que proponga organizar un desayuno entre compañeros. La última semana de noviembre se promocionará el mes aniversario del INFOSSEP. La adaptación al contexto de teletrabajo, se puede usar el recurso de animación. La difusión y exposición de piezas sería netamente virtual, a través de la intranet y vía *emails*. Implica ajustar presupuesto.

Recursos humanos: consultor en RRPP coordina con productora de actores la grabación de *spots*. Confecciona piezas comunicativas, junto al desarrollador de contenidos digitales y difunde a través de canales disponibles de acuerdo con el formato de estas.

Recursos técnicos: cámara de video, computadora, plataforma para envíos de *emails*, servidor de internet, cuatro televisores *led* de 32”.

Asignación presupuestaria y tiempo: \$264.000, ver diagrama de Gantt.

Evaluación: observación de aceptación y opinión entre los empleados. Para la propuesta del desayuno, se considerará exitoso si por lo menos el 80% de los empleados participa de un desayuno. En la encuesta final se preguntará qué tan representados se sintieron por los personajes y el material difundido. Utilizando como referencia una escala del 1 al 5, donde 1 es: nada representado y 5: totalmente representado.

4. Reuniones programadas.

Objetivo. Mantener mesas de diálogo e interacción entre todos los públicos internos del INFOSSEP. Responde a los objetivos específicos (a), (b) y (c).

Públicos involucrados: autoridades (3) y empleados (46+) del INFOSSEP.

Descripción: se invitará a los empleados a tres reuniones, la primera de carácter obligatoria, para las subsiguientes la asistencia será voluntaria. Se promoverá la interacción fluida entre empleados, jefes con personal a cargo y autoridades. Se pretende formar espacios constructivos de vínculos. También se propondrán temáticas de comunicación y flujo de información. Adaptación

al contexto de teletrabajo, por medio de reuniones reprogramadas por videoconferencia vía *Zoom*. Implica ajustar presupuesto.

Recursos humanos: consultor en RRPP coordina con jefes directos y dirige las reuniones.

Recursos técnicos: computadora, proyector, servidor de internet, artículos de librería, lapiceras y anotadores.

Asignación presupuestaria y tiempo: \$15.000, ver diagrama de Gantt.

Evaluación: Consultor en RRPP medirá el porcentaje de adhesión a las tres convocatorias, asistencia mayor al 80% de los invitados se considerará exitosa. Se calculará la variación porcentual de convocatoria entre la primera reunión y las subsiguientes. Se les pedirá una evaluación cualitativa a los jefes con personal a cargo. Evaluación incluida en la encuesta final, hecha por el director general del proyecto.

5. Encuentro con el intendente Dr. Martin Llaryora.

Objetivo. Afianzar vínculo con la máxima autoridad del municipio mediante el desarrollo de una reunión protocolar. Responde al objetivo específico (a).

Públicos involucrados: autoridades de la Municipalidad de Córdoba y autoridades (3) del INFOSSEP.

Descripción: organización de un encuentro con el intendente de Córdoba. Será un espacio de diálogo para compartir con él un resumen actualizado de las actividades del INFOSSEP y comentar el presente proyecto. Además, se repasarán los lineamientos del Plan de Metas de Gobierno competentes al campo de acción del instituto. Fecha sugerida: durante la semana del 2 de agosto de 2021, sujeta a cambios por disponibilidad de agenda política. Adaptación al contexto de teletrabajo, con la reprogramación por videoconferencia vía *Zoom*, implica ajustar presupuesto.

Recursos humanos: consultor en RRPP articula con representante de la Dirección General de Ceremonial de la Municipalidad de Córdoba. Se solicita colaboración del desarrollador de contenido multimedia contratado para la creación de piezas comunicativas.

Recursos técnicos: sala de reuniones, proyector, *banner* del INFOSSEP y la Municipalidad de Córdoba -tamaño de 190 cm. x 90 cm.- con soporte.

Asignación presupuestaria y tiempo: \$10.000, ver diagrama de Gantt.

Evaluación: consultor en RRPP entrevistará al Sr. Gustavo Trigueros, se le preguntará respecto al encuentro con el intendente: ¿cómo considera el desarrollo de la reunión? ¿Cree que este tipo de intercambio contribuye a la comunicación entre las autoridades del INFOSSEP? El

consultor hará un *clipping* de medios hasta un mes luego del encuentro, se considerará satisfactorio si fue difundido por redes sociales de la Municipalidad de Córdoba y exitoso si además el mismo tuvo repercusión mediática.

6. *Merchandising* del INFOSSEP.

Objetivo: reforzar la imagen institucional y la identidad visual del instituto entre sus integrantes. Responde al objetivo específico (c).

Públicos involucrados: autoridades (3) y empleados (46+) del INFOSSEP.

Descripción: aprovechando la renovación del isologo y colores institucionales se confeccionarán materiales de oficina: tazas, lapiceras, agendas, calendarios de escritorio con el nombre y nuevo isologo. Se obsequiará a los involucrados elementos con identidad institucional, en la primera reunión programada. Adaptación al contexto de teletrabajo por medio del envío al domicilio particular *box* de regalo con los materiales y tarjeta personalizada. De perdurar la pandemia del *Covid-19*, adicionar barbijos entre los materiales. Implica ajustar presupuesto.

Recursos humanos: consultor en RRPP contratará prestador de servicios de imprenta.

Recursos técnicos: materiales de oficina.

Asignación presupuestaria y tiempo: \$20.000, ver diagrama de Gantt.

Evaluación: consultor de RRPP observará para medir la recepción y uso frecuente de los materiales. Tomando como referencia el total de *kits* entregados ¿cómo varía el porcentaje de uso durante las tres semanas sucesivas a la entrega? ¿El mismo incrementa, se sostiene o decrece? Respecto a factores cualitativos: se observarán las apreciaciones de los involucrados, atención a las adjetivaciones, comportamientos, comunicación no verbal, gestos de agrado o disgusto.

7. Banquete privado del INFOSSEP.

Objetivo. Enunciar el plan de capacitación 2022 del instituto. Responde a los objetivos específicos (a), (b) y (c). (Ver Anexo 3, p. 37)

Públicos involucrados: autoridades (3) y empleados (46+) del INFOSSEP.

Descripción: se realizará el viernes 10 de diciembre de 2021. Este evento también agasaja a los involucrados y conmemora el sexto aniversario del instituto. Se sugiere contratar el servicio del Hotel *Windsor*, en el Salón *Oxford B* con capacidad máxima de 60 personas. Allí se proyectará un video institucional. En la segunda reunión programada se comunicará a los públicos internos la invitación al evento. Adaptación al contexto de teletrabajo se cancelará el banquete y se limitará

la difusión del video institucional vía *email* interno, con un saludo grabado por el Sr. Gustavo Trigueros. Implica ajustar presupuesto.

Recursos humanos: consultor en RRPP coordinará con empleados del hotel y fotógrafo.

Recursos técnicos: espacio físico para el evento, proyector, computadora portátil, equipos de sonido, micrófono.

Asignación presupuestaria y tiempo: \$300.000, ver diagrama de Gantt.

Evaluación: consultor en RRPP medirá el porcentaje de asistencia, se considerará evento exitoso con una presencia mayor o igual al 80% de los invitados. Evaluación incluida en la encuesta final, hecha por el director general del proyecto.

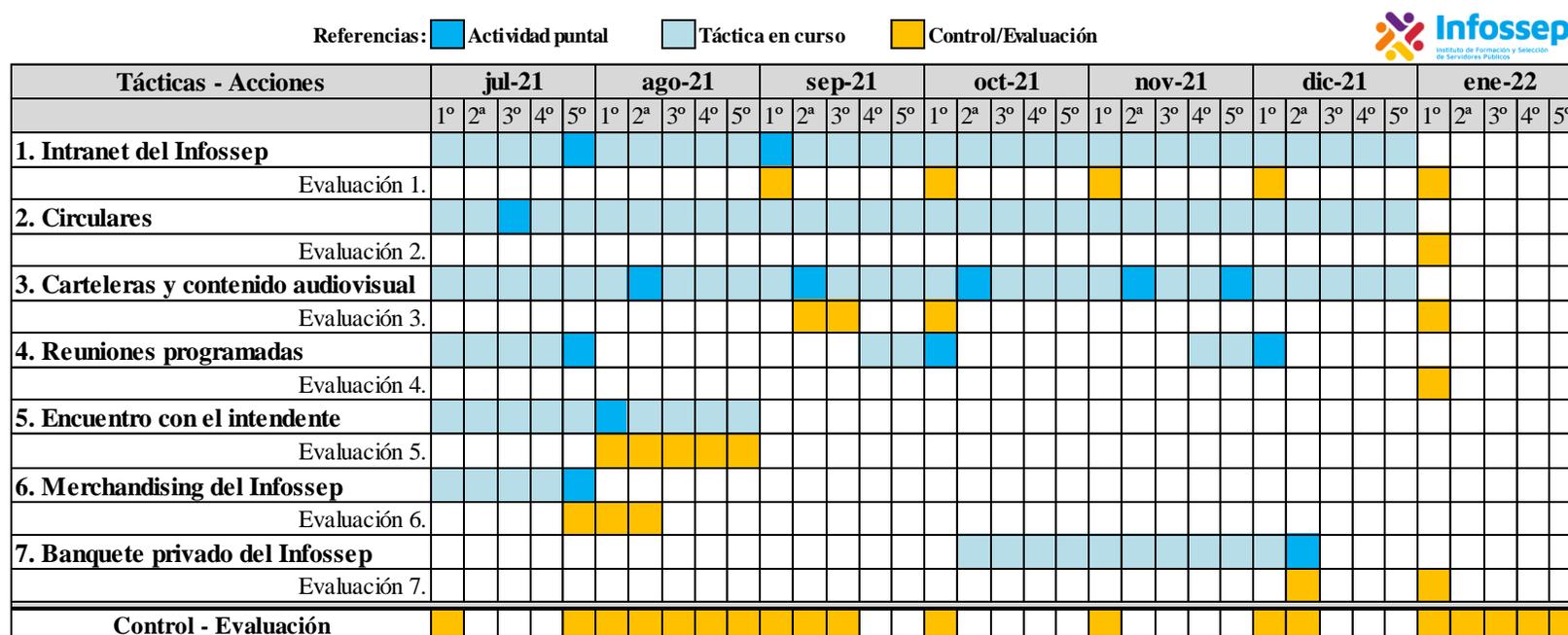
Marco de tiempo

Este proyecto se llevará a cabo durante el segundo semestre de 2021, tiene una extensión de siete meses, considerando uno adicional para la evaluación de resultados finales. A continuación, se visualiza un diagrama de Gantt con las tácticas y los tiempos del plan, acompañado de un presupuesto general en pesos. Ante la eventual omisión de servicios detallados o la modificación de tácticas se recurrirá al ajuste del presupuesto, consenso previo.

Evaluación general

El control y la evaluación frecuente son parte necesaria para comparar resultados y monitorear la evolución del plan. Se confeccionará un reporte final, estilo *brochure*, para ser entregado al Sr. Trigueros. El mismo incluirá gráficos con indicadores de percepción, adhesión y calificación de las acciones. Para ello se diseñó una encuesta para los destinatarios de las tácticas a desarrollarse durante la primera semana de enero de 2022. A lo largo de ese mes se implementarán las mismas herramientas que permitieron arribar al diagnóstico de la institución a fin de contrastar la situación pos-intervención.

Figura 3, Diagrama de Gantt.



Fuente: elaboración propia.

Figura 4, Presupuesto general.

| Tácticas/Mes | jul-21 | ago-21 | sep-21 | oct-21 | nov-21 | dic-21 | Total |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| Táctica 1. Intranet del Infossep | \$ 455.000 | \$ 35.000 | \$ 189.000 | \$ 35.000 | \$ 35.000 | \$ 35.000 | \$ 784.000 |
| Táctica 2. Circulares | \$ 35.000 | \$ 35.000 | \$ 35.000 | \$ 23.000 | \$ 23.000 | \$ 23.000 | \$ 174.000 |
| Táctica 3. Carteleras y contenido audiovisual | \$ 50.000 | \$ 50.000 | \$ 50.000 | \$ 38.000 | \$ 38.000 | \$ 38.000 | \$ 264.000 |
| Táctica 4. Reuniones programadas | \$ 5.000 | \$ - | \$ - | \$ 5.000 | \$ - | \$ 5.000 | \$ 15.000 |
| Táctica 5. Encuentro con el intendente | \$ - | \$ 10.000 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 10.000 |
| Táctica 6. Merchandising del Infossep | \$ 20.000 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 20.000 |
| Táctica 7. Banquete privado del Infossep | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 100.000 | \$ 100.000 | \$ 100.000 | \$ 300.000 |
| Costo Total del Plan s/ ajuste por inflación | \$ 126.500 | \$ 109.250 | \$ 97.750 | \$ 190.900 | \$ 185.150 | \$ 190.900 | \$ 900.450 |
| Total Ajustado por inflación* año 2021 | \$ 163.185 | \$ 140.933 | \$ 126.098 | \$ 246.261 | \$ 238.844 | \$ 246.261 | \$ 1.161.581 |

*Referencia. Variación del Índice de Precios al Consumidor (I.P.C.) estimada para el año 2021 en el Presupuesto General de la Nación.

Fuente: elaboración propia. (Ver Anexo 4, p. 38)

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

En el presente apartado se reflexiona a partir la situación problemática de la institución intervenida y se asume una lectura crítica sobre los resultados del reporte de caso. A lo largo del proceso de construcción, con frecuencia se hace presente la retroalimentación entre las diferentes etapas del TFG, en constante relación con información significativa recuperada de la realidad. La observación y posterior análisis de los datos configuraron un entramado complejo, que fue abordado desde la visión de referentes teóricos del campo de las relaciones públicas, la comunicación organizacional y complementariamente con cierta perspectiva de disciplinas afines como Recursos Humanos. El reporte de caso tuvo como principal protagonista al INFOSSEP, por lo que las conclusiones que aquí se arriban están enmarcadas solo y únicamente dentro de dicho instituto. Evitando de esta manera extrapolar generalidades o pretender que puedan aplicarse a alguna organización similar. En este sentido resulta imprescindible destacar que cada Trabajo Final de Grado se inscribe en realidades institucionales específicas, en un momento particular y sus resultados se condicionan a raíz de la interacción entre los diferentes actores.

La intervención se sustentó a partir de tres ejes fundamentales: las relaciones públicas e institucionales, la comunicación interna y los grupos de públicos. Dentro de esta triada se define la problemática y desde su conjunción se diseña el plan de acción como recurso de mediación profesional. En el programa se planificaron una serie de actividades y acciones que están dispuestas gracias a las tácticas de transferencia. En este caso se crearon espacios de convivencia virtual, programas de circulares digitales, se organizaron reuniones, eventos institucionales y se previó la divulgación de materiales con identidad del instituto. Todas éstas alineadas al objetivo general y específicos del plan. La intención es contribuir desde el campo de las relaciones públicas, con una mirada integral, que colabore con la resolución de situaciones problemáticas que se pueden dar dentro de organismos públicos o en su interacción con otras organizaciones. Con esto se espera haber contribuido con espacios de acción y transferencia de contenidos que ofrezcan herramientas aprehendidas y asimiladas en la academia para fortalecer la práctica profesional.

Recomendaciones

Luego de haber transitado la intervención en la comunicación interna del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos, se percibe un balance positivo en cuanto a la

contribución realizada para subsanar el conjunto de factores que constituían la situación problemática. En su defecto, en caso de no percibir la solución definitiva se puede asegurar que se dispusieron herramientas valiosas para la mejora constante y progresiva de la realidad organizacional. Sin embargo, a lo largo del trayecto recorrido fue posible visibilizar aspectos que resultaría por demás beneficioso atender por parte del profesional de RRPP, en una etapa posterior. Las recomendaciones propuestas son las siguientes.

- ✦ Articulación con otras dependencias de la Municipalidad de Córdoba que compartan intereses afines a la comunicación interna y externa.

Orientación a los servidores públicos del instituto para que puedan emprender proyectos colaborativos y en consonancia con los intereses de las áreas de gobierno.

- ✦ Planificar Conferencias y Congresos con invitación de disertantes expertos.

A partir de temáticas de interés de la comunidad y públicos internos del municipio se podrían organizar eventos que conviertan al INFOSSEP en una institución referente en la región.

- ✦ Concientización sobre el cupo laboral trans e inclusión.

Campaña informativa respecto al Decreto Nacional 721/2020 Cupo Laboral en la administración pública nacional, antecedentes y proyectos de ley presentados.

Referencias

Referencias bibliográficas

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna*. Proceso, disciplina y técnica. España. NETBIBLO, S.I.
- Almanza Pianeta, L., Cardona Miranda, D., Padilla Herrera, B., Nate Rivera, M. (2019). *Plan estratégico para fortalecer la comunicación interna de Acopi Bolívar*. Universidad de Cartagena, Colombia. Recuperada de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/>
- Avilia Lammertyn, R. E. (1999). *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas de Comunicación Integradora*. Buenos Aires. Real.
- Barquero Cabrero, J. D. (2005). *Comunicación estratégica. Relaciones públicas, publicidad y marketing*. Madrid. McGraw-Hill.
- Black, S. (1994). *El ABC de las relaciones públicas*. Barcelona, España. Ed. Gestión 2000, S.A.
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona, España. Ed. El ateneo.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Santiago, Chile. Ed. Colección de libros de la empresa.
- Castillo Esparcia, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. España. IIRP.
- Hunt, T. & Grunig, J. E. (1984). *Managing Public Relations*. USA. Cengage Learning.
- Laurenti, V. A. (2017). *Gestión de la comunicación interna en la Municipalidad de Ulapes La Rioja*. Universidad Siglo 21, Argentina. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/>
- Madroñero, G. y Capriotti, P. (2018). La etapa de la estrategia de comunicación en el proceso de planificación de la comunicación y las relaciones públicas. *Revista internacional de relaciones públicas*, 8, 171-186. doi: 10.5783/RIRP-16-2018-10-171-186

Rebolledo, E. (2016). Una política pública para el desarrollo del capital humano de funcionarios municipales: aprendizajes para el caso de la Academia de Capacitación Municipal y Regional. *Revista Estudios de Políticas Públicas*, 1, 66-85. doi:10.5354/0719-6296.2015.38429

Robledo-Dioses, K., Atarama-Rojas, T., López-Hermida Russo, A. (2019). *El storytelling como herramienta de comunicación interna: una propuesta de modelo de gestión*. Universidad de Piura, Perú y Universidad del Desarrollo, Chile. Recuperada de <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/170755kr.pdf>

Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa. Como crear valor a través de la comunicación estratégica*. Estados Unidos. Ediciones Macchi.

Wilcox, D. L., Ault, P. H., Agee, W. K., Cameron, G. T. (2001). *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid. Addison Wasley.

Otras fuentes consultadas

Carta Orgánica Municipal de la Ciudad de Córdoba, Boletín Oficial de la Municipalidad de Córdoba, 1995, artículo 86 inc. 9 y 87

Decreto Municipal No.233/1. Boletín Oficial de la Municipalidad de Córdoba, Córdoba, Argentina, 13 de diciembre de 2019

Gobierno de la Ciudad de Córdoba. (2019). *Córdoba una ciudad en cifras 2019*. Recuperado de <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/data/datos-abiertos/categoria/economia-y-finanzas/documento-cordoba-una-ciudad-en-cifras/13>

Gobierno de la Ciudad de Córdoba. (2017). *Nómina de agentes municipales 2017*. Recuperado de <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/>

Noguera, F. (17 de julio de 2019). Un “descuido” municipal que tuvo un costo de \$1,5 millones. *La voz del interior*. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/politica/un-descuido-municipal-que-tuvo-un-costo-de-15-millones>

OMS. (2020, septiembre). Cronología de la respuesta de la OMS a la COVID-19. Recuperado de <https://www.who.int/es/news/item/29-06-2020-covidtimeline>

Ordenanza Municipal No. 11.942/11 Boletín Oficial de la Municipalidad de Córdoba, Córdoba, Argentina, 28 de junio de 2011

Ordenanza Municipal No.12.465/15 Boletín Oficial de la Municipalidad de Córdoba, Córdoba, Argentina, 10 de diciembre de 2015

Anexos

Anexo 1, Canal de Youtube.

Canal de YouTube del Infossep

El logo no es el mismo al resto de las redes y sitio web oficial. (Imagen 1)

No tiene descripción "acerca de". (Imagen 1)

Pregunta sin respuesta, comentarios de video. (Imagen 2)

Imagen 1

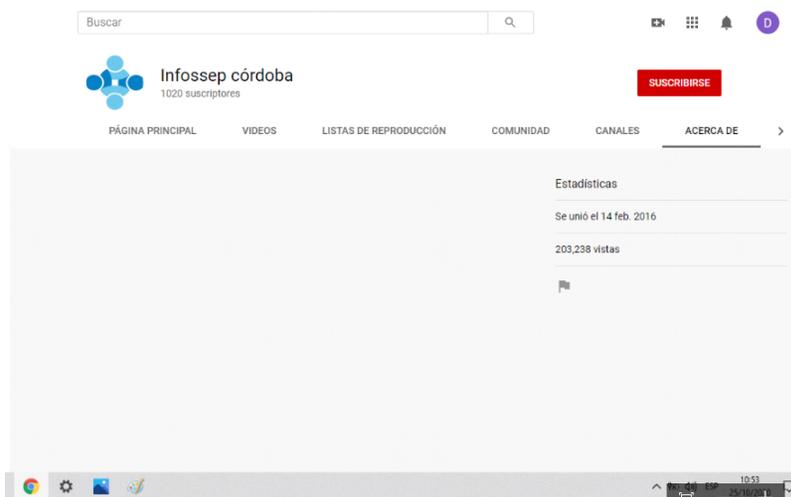
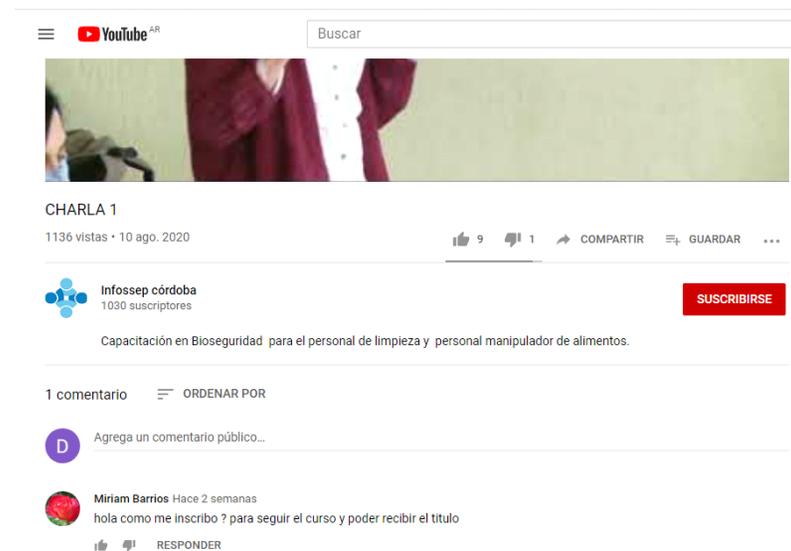
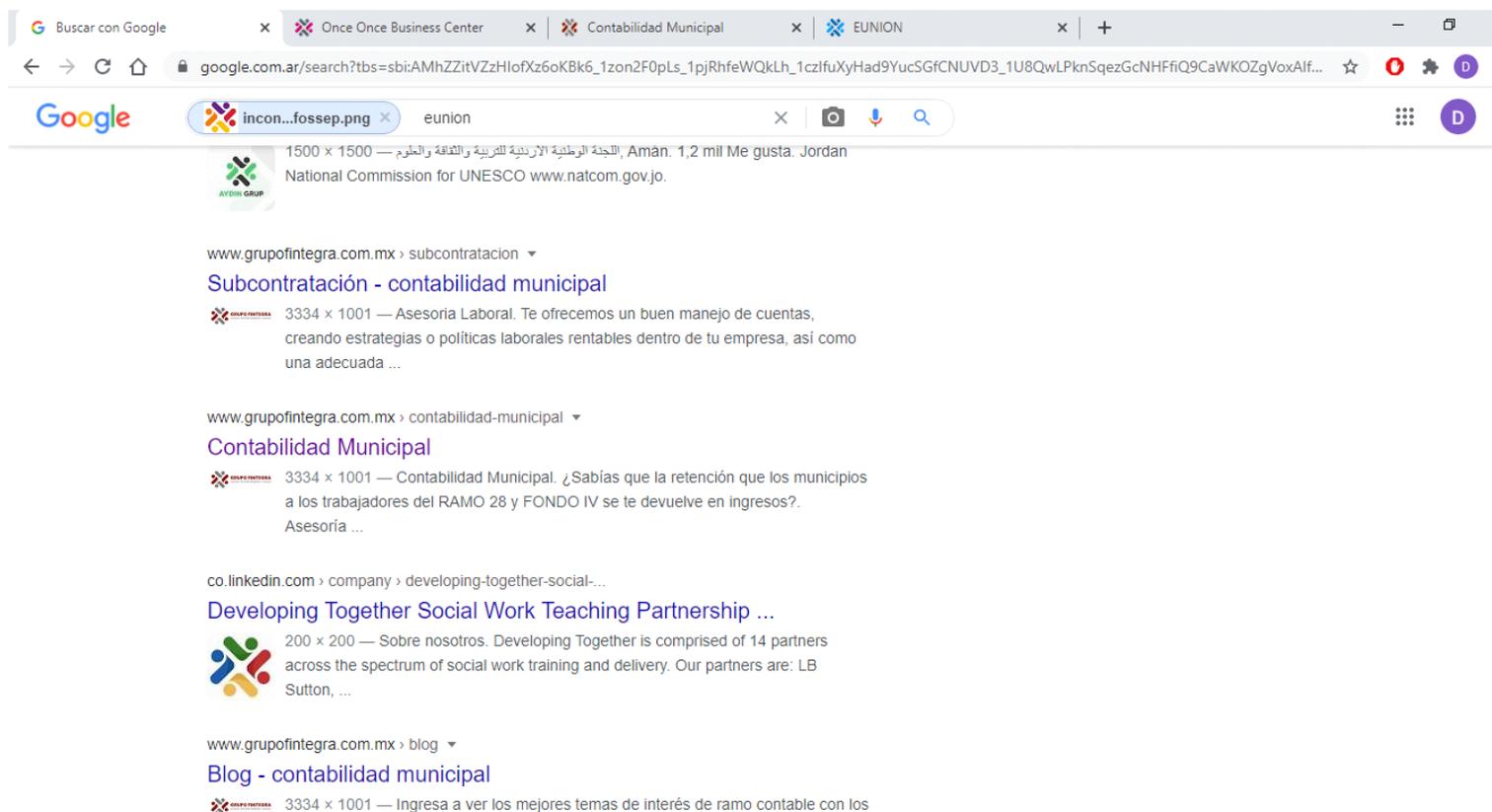


Imagen 2



Fuente: https://www.youtube.com/channel/UC5tb4Ba_Avgx3D-pt0ycygQ/about

Anexo 2, Inserción de logo actual del INFOSSEP en motor de búsqueda de imágenes.



Fuente:

https://www.google.com.ar/search?tbs=sbi:AMhZZitVZzHlofXz6oKBk6_1zon2F0pLs_1pjRhfeWQkLh_1czIfuXyHad9YucSGfCNUVD3_1U8QwLPknSgezGcNHFFiQ9CaWKOZgVoxAlfMszyz8uKRxxeIxm6jYd29RSucLNiv1keoikt-8PPGZGDHry5vWnGhkgCnQuVdnzbdtXWTfdXjIYt9dEfkniUz-6ZZETeJf8QNXLYmfA-mR-QKxgLrJvnMqhuWHBicOjJwKS3Ri8rT6t-tQMKE6ynkX461WMU6PNiMwdkqkGN-RZm-sTl2X5GdUfrmW-alGZ7A6cFn7i_1zKERSbizg16jqyBgoPAfzvrtJivrEYX4rKsoUJYTI-iAXXteg&hl=es-419

Anexo 3, Programa banquete privado del INFOSSEP

Banquete privado del INFOSSEP

Fecha de evento: 10 de diciembre de 2021.



PROGRAMA

- | | |
|------------------|--|
| 11:00 a 12:00 Hs | Recepción de invitados. |
| 12:00 a 12:15 Hs | Discurso de bienvenida a cargo del Sr. Gustavo Trigeros. |
| 12:15 a 12:30 Hs | Reproducción de video institucional. |
| 12:30 a 13:30 Hs | Almuerzo. |
| 13:30 a 14:00 Hs | Enunciación del plan de capacitación para el año 2022. |
| 14:00 a 14:30 Hs | Brindis de aniversario INFOSSEP. |
| 14:30 a 15:00 Hs | Toma de fotos institucionales. |

Fuente: elaboración propia.

Anexo 4, Presupuesto general.

| Tácticas/Mes | jul-21 | ago-21 | sep-21 | oct-21 | nov-21 | dic-21 | Total |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| Táctica 1. Intranet del Infossep | \$ 455.000 | \$ 35.000 | \$ 189.000 | \$ 35.000 | \$ 35.000 | \$ 35.000 | \$ 784.000 |
| Táctica 2. Circulares | \$ 35.000 | \$ 35.000 | \$ 35.000 | \$ 23.000 | \$ 23.000 | \$ 23.000 | \$ 174.000 |
| Táctica 3. Cartelera y contenido audiovisual | \$ 50.000 | \$ 50.000 | \$ 50.000 | \$ 38.000 | \$ 38.000 | \$ 38.000 | \$ 264.000 |
| Táctica 4. Reuniones programadas | \$ 5.000 | \$ - | \$ - | \$ 5.000 | \$ - | \$ 5.000 | \$ 15.000 |
| Táctica 5. Encuentro con el intendente | \$ - | \$ 10.000 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 10.000 |
| Táctica 6. Merchandising del Infossep | \$ 20.000 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 20.000 |
| Táctica 7. Banquete privado del Infossep | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 100.000 | \$ 100.000 | \$ 100.000 | \$ 300.000 |
| Costo Total del Plan s/ ajuste por inflación | \$ 126.500 | \$ 109.250 | \$ 97.750 | \$ 190.900 | \$ 185.150 | \$ 190.900 | \$ 900.450 |
| Ajuste por inflación* | \$ 36.685 | \$ 31.683 | \$ 28.348 | \$ 55.361 | \$ 53.694 | \$ 55.361 | \$ 261.131 |
| Total Ajustado por inflación* año 2021 | \$ 163.185 | \$ 140.933 | \$ 126.098 | \$ 246.261 | \$ 238.844 | \$ 246.261 | \$ 1.161.581 |

*Referencia. Variación del Índice de Precios al Consumidor (I.P.C.) estimada para el año 2021 en el Presupuesto General de la Nación.

| | | |
|---|-------------------|---|
| Táctica 1. Intranet del Infossep | | Dólar oficial + impuestos |
| Primera fase | \$ 3.000 | \$ 140 \$ 420.000 |
| Segunda fase | \$ 1.100 | \$ 140 \$ 154.000 |
| Mantenimiento | \$ 200 | \$ 140 \$ 28.000 |
| Hosting | \$ 50 | \$ 140 \$ 7.000 |
| Táctica 2. Honorarios del desarrollador de contenidos digitales | | https://www.cpcipc.org.ar/content/honorarios |
| Desarrollador de contenidos digitales | \$ 70.000 por mes | dividir con táctica 3 |
| Táctica 3. Cartelera y contenido audiovisual | | |
| Spot | \$ 90.000 | \$ 22.500 por spot |
| Desarrollador de contenidos digitales | \$ 70.000 por mes | dividir con táctica 2 |
| Táctica 4. Reuniones programadas con los públicos internos. | | |
| Gastos Generales | \$ 5.000 mensual | |
| Táctica 5. Encuentro con el intendente Dr. Martín Llaryora. | | |
| Gastos Generales de Preparación | \$ 10.000 mensual | |
| Táctica 6. Merchandising del Infossep. | | |
| Tazas x 50u | \$ 10.000 | |
| Lapiceras x 50 | \$ 2.000 | |
| Calendarios x 50 | \$ 3.500 | |
| Agendas x 50 | \$ 4.500 | |
| Total | \$ 20.000 | |
| Táctica 7. Evento interno del Infossep. | | |
| Desarrollador contenidos digitales | \$ 72.000 mensual | 70.000 dividir con tácticas 2 y 3, a partir de octubre. |
| Banquete 60 personas x 3600 | \$ 216.000 | |
| Fotógrafo | \$ 12.000 | |
| TOTAL | \$ 300.000 | |

Fuente: elaboración propia.