



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

LICENCIATURA EN RELACIONES PÚBLICAS E
INSTITUCIONALES

Trabajo Final de Graduación

Gestión de la comunicación
gubernamental en la Municipalidad de
Justo Daract

*Comisión Académica Evaluadora: Salas, Osvaldo
Utrera Ramos, Roberto*

Alumna: Martinez Dominguez, Julieta V.

Córdoba, 2011



ÍNDICE

	Página
<i>Parte I: Diagnóstico comunicacional: Municipalidad de Justo Daract</i>	
1. Resumen	3
2. Agradecimientos	5
3. Introducción	6
4. Justificación del tema	8
5. Objetivos de indagación	10
6. Marco de referencia institucional	11
7. Marco teórico	14
8. Diseño Metodológico	36
9. Exposición de resultados	46
10. Consideraciones del trabajo de campo	57
11. Análisis de factibilidad	62
<i>Parte II: Plan de Relaciones Públicas de Institucionales para la Municipalidad de Justo Daract</i>	
12. Beneficios de la planificación	64
13. Objetivos de planificación	66
14. Tácticas	67
15. Página Web	67
16. Revalorización del escudo municipal	71
17. Campaña publicitaria	73
18. Reuniones bimestrales con grupos de interés	80
19. Dossier de Prensa	82
20. Boletín informativo	83
21. Cronograma de Gantt	85
22. Presupuesto	86
23. Consideraciones Finales	87
24. Anexos	91
25. Anexo N° 1: Manual de Normas	92
26. Anexo N° 2: Story Board	99
27. Anexo N° 3: Pieza soporte gráfico	115
28. Anexo N° 4: Modelo E- mailing	117
29. Anexo N° 5: Ficha técnica evento	119
30. Anexo N° 6: Modelo invitación evento	121
31. Anexo N° 7: Plano evento	123
32. Anexo N° 8: Modelo Dossier	125
33. Anexo N° 9: Presupuestos	127
34. Anexo N° 10: Tabla análisis entrevistas	131
35. Bibliografía	136



RESUMEN

El desarrollo conceptual y práctico de la Comunicación Gubernamental, en el marco de la Municipalidad de Justo Daract, San Luis, es el punto de partida del presente Trabajo Final de Graduación, realizado en el marco de la carrera Relaciones Públicas e Institucionales. Su principal objetivo es analizar y evaluar la gestión de la comunicación en la Municipalidad de Justo Daract a los fines de proponer un plan de Relaciones Públicas e Institucionales. Para ello se elaboró un marco teórico que versa sobre los conceptos básicos a tener en cuenta para alcanzar el objetivo propuesto. Asimismo, se obtuvieron datos de primera y segunda mano, los cuales fueron recopilados a través de encuestas, entrevistas y piezas de comunicación, posteriormente analizadas con el propósito de elaborar un diagnóstico que refleje las características de las acciones comunicativas aplicadas por la mencionada entidad para poder analizar y evaluar la estrategia de comunicación utilizada por la misma, con el fin de trabajar sobre ellas en un futuro, a través de un plan de Relaciones Públicas e Institucionales.

Palabras claves: *comunicación gubernamental, Municipalidad de Justo Daract, Relaciones Públicas e Institucionales, diagnóstico, estrategia, plan.*

ABSTRACT

The conceptual and practical development of government communication in the framework of the Municipalidad de Justo Daract, San Luis, is the starting point of this Final Graduation, held in the framework of the Public Relations career. Its main objective is to analyze and evaluate the management of communication in the Municipalidad de Justo Daract, for the purpose of proposing a plan of Public Relations. This theoretical framework was developed in order to clear up the basic concepts to keep in mind in order to achieve the objective. In addition, data was obtained by first and second hand, it was collected through surveys, interviews and communication pieces, then analyzed for the purpose of making a diagnosis that reflects the characteristics of communicative actions implemented by the said entity to analyze and evaluate the communication strategy used by it, to work on them in the future through a Public Relations's plan.

Gestión de la Comunicación Gubernamental en la Municipalidad de Justo Daract

Martinez Dominguez, Julieta. RPI 897

Key words: *government communication, Municipalidad de Justo Daract, Public Relations, diagnosis, strategy, plan.*





AGRADECIMIENTOS

A Dios y al Divino Niño, por todas las gracias concedidas...

A mis padres, Teresa y Rubén, por la vida, por su incondicionalidad, por su confianza, por hacer posibles mis objetivos...

A Gino, por su inagotable paciencia...

A mis adoradas Chicas Bizit y Camila, con quienes tuve la inmensa dicha de compartir momentos imborrables...

A mi papá, Wilmar... espero que desde allá también estés orgulloso de este logro...



INTRODUCCIÓN

Mientras la actividad privada se fue adaptando gradualmente a los cambios que se han sucedido en el entorno, lo que ha preparado a las organizaciones pertenecientes a dicho sector para adoptar, en nuestros días, modalidades más eficientes de gestión, la Administración Pública, con algunas notables excepciones, permaneció como “detenida en el tiempo”, conservando un modelo burocrático y disfuncional para las necesidades y exigencias sociales que se presentan.¹

Por tal motivo, la Administración Pública, carga con un estereotipo de ineficacia, ineficiencia, lentitud de respuesta, falta de reflejos para atender las nuevas demandas sociales, incapacidad de contener el gasto público, y tendencia a tejer un entramado burocrático auto-defensivo en sus relaciones con los ciudadanos.

Teniendo en cuenta lo precedente, en el presente trabajo se pretende investigar sobre un aspecto que, desde la perspectiva de las Relaciones Públicas e Institucionales, funciona como dinamizador de toda organización: la comunicación.

Este Trabajo Final de Graduación se realizará en el marco de la Municipalidad de Justo Daract, San Luis (en adelante (S.L), por lo que, debido a las particularidades que presenta esta institución pública, el objeto de estudio será la “comunicación gubernamental” específicamente.

Además de la variable mencionada, se abordarán otras, tales como: las expectativas o necesidades de comunicación por parte de los ciudadanos, los mensajes emitidos por la institución, públicos, canales de comunicación, entre los más relevantes.

Para realizar esta investigación, se llevará a cabo una recopilación bibliográfica que dé cuenta de los conceptos más relevantes a considerar para la comprensión de la misma. En adición a esto, se realizará un trabajo de investigación, con el propósito de

¹Fuente: Eduardo J. Arnoletto y Ana C. Díaz: “*Un aporte a la gestión pública*”. <http://www.eumed.net/libros/2009b/550/gestion%20participativa%20en%20la%20Administracion%20Publica.htm>. (Consultado: Mayo, 2010)

Gestión de la Comunicación Gubernamental en la Municipalidad de Justo Daract

Martinez Dominguez, Julieta. RPI 897

elaborar un diagnóstico que refleje las características de las acciones comunicativas de la mencionada entidad para poder analizar y evaluar la estrategia de comunicación utilizada por la misma, con el fin de trabajar sobre ellas en un futuro, a través de un plan de Relaciones Públicas e Institucionales.





TEMA: Gestión de la comunicación gubernamental en la Municipalidad de Justo Daract.

JUSTIFICACIÓN

La comunicación es un elemento de vital importancia en las sociedades democráticas, a tal punto que se lo considera un derecho de los ciudadanos y un deber de los que acceden al gobierno. En lo que respecta a los ciudadanos, la manifestación pública de sus deseos, expectativas y necesidades aparece revelada en tiempos electorales, sin embargo, la decisión tomada se ha formado en base a las acciones realizadas con anterioridad por los gobernantes y candidatos de turno. Es por esta razón que la comunicación se vuelve una imposición, ya que sirve como insumo para la toma de decisiones.

Ahora bien, cabe preguntarse qué es lo que sucede durante los períodos entre elecciones con las necesidades, aspiraciones y opiniones de los ciudadanos. Y al responder a este interrogante, resurge la importancia de la comunicación planteada anteriormente, debido a que en un sistema democrático de gobierno, la relación entre gobernantes y gobernados se basa (o debería basarse) en una interacción constante. De este modo, se concreta el derecho a la información de los ciudadanos y el deber de transparentar y hacer público su accionar por parte de las instituciones. Podría afirmarse, en principio, que es éste derecho-deber el que fundamenta la necesidad de la comunicación gubernamental.

Dicho esto, puede inferirse que, para asegurar la calidad de la comunicación política, se requiere de profesionales que garanticen una comunicación bidireccional, y es aquí donde asume relevancia el papel de las Relaciones Públicas e Institucionales en el marco de las instituciones públicas. El fundamento de esta afirmación radica en que, para que la opinión pública pueda formarse libremente, se necesita de la utilización de diversidad de medios y mensajes, ergo, se necesita también de un profesional capacitado en la materia que garantice una interacción eficiente y que ponga en práctica mecanismos de



comunicación que transmitan de forma permanente información a los ciudadanos y que, a su vez, le permitan al gobierno legitimar su gestión, ya que las instituciones del Estado son organizaciones que por su propia génesis y naturaleza requieren una legitimación inicial y renovación constante de la misma (Chasqui 98)². Poseen, además, la necesidad de legitimación social debido a que las decisiones que se toman en su interior tienen repercusión en la misma sociedad que les da vida.

El accionar institucional debe crear y abrir espacios para el encuentro comunicacional entre las organizaciones y sus públicos, con el fin de tener la posibilidad y la competencia de señalar modificaciones en el comportamiento y la actitud del otro.

Las relaciones públicas surgen ante la necesidad de intercomunicación social, ya que a través de ella se llegará a un conocimiento necesario para establecer relaciones estables y duraderas, basadas en la confianza y en la responsabilidad de las partes actuantes. El desarrollo de lazos comunicativos fuertes y estables entre las instituciones y sus públicos contiene el objetivo de maximizar beneficios políticos y sociales.

Además, el establecimiento de una estrategia de comunicación, enmarcada en un plan de comunicación integral, que promueva y ponga en marcha un proceso comunicativo en dos sentidos (ascendente y descendente), promueve el fortalecimiento de la imagen de la gestión a cargo de ejecutarla, lo cual, de forma implícita o explícita, forma parte de los objetivos que se propone cualquier gobierno y de las expectativas de los gobernados.

² Fuente: <http://chasqui.comunica.org/content/view/562/142/> (Consultado: Abril, 2010) Revista Latinoamericana de comunicación. Chasqui 98- junio de 2007



OBJETIVO GENERAL DE INDAGACIÓN

Analizar y evaluar la gestión de la comunicación en la Municipalidad de Justo Daract a los fines de proponer un plan de Relaciones Públicas e Institucionales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INDAGACIÓN

- Identificar y evaluar los canales de comunicación utilizados por la Municipalidad de Justo Daract.
- Analizar la identidad visual de la Municipalidad de Justo Daract.
- Indagar sobre el conocimiento por parte de los públicos externos de las actividades llevadas a cabo por la Municipalidad.
- Identificar las expectativas de comunicación de los ciudadanos
- Identificar cuál es la opinión de los personajes influyentes (referentes) de la sociedad de Justo Daract respecto de las comunicaciones efectuadas por la Municipalidad.



MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

Justo Daract es la cuarta ciudad en importancia de la Provincia de San Luis, Argentina. Está ubicada en la entrada oriental de la región de Cuyo, a pocos kilómetros del límite con la provincia de Córdoba, sobre la RN 7 Autovía, que conecta Buenos Aires con Mendoza y Santiago de Chile. Lleva su nombre por el primer gobernador constitucional de la Provincia de San Luis, Justo Daract.

Esta ciudad considera su fecha de fundación el 10 de marzo de 1907, día en que Juan Martín Albisú realizó el remate de sus tierras conformando esta población de neto origen ferroviario, fecha ésta que fue propuesta ante el Concejo Deliberante el 24 de junio de 1973, mediante un proyecto presentado por los concejales Teófilo Folgueral y José Vicente Esnaola y que fue aprobado por ordenanza el 27 de ese mismo mes por el Legislativo que presidía Angel Santiago Putelli.

Contaba con 9.680 habitantes (INDEC, 2001), lo que representa un incremento del 11,6% frente a los 8.676 (INDEC, 1991) del censo anterior. Esta cifra la ubica en el cuarto lugar entre las localidades de la provincia. En la actualidad (2011) cuenta con un poco más de 10.000 habitantes, aunque aún no se han dado a conocer las cifras oficiales luego del Censo 2010.

La economía de Justo Daract está basada fundamentalmente en el agro y la pequeña y mediana industria, mayormente derivada del mismo. Asimismo, se encuentran instaladas en la Ciudad de Justo Daract empresas del rubro metalúrgico y textil, las cuales se encuentran beneficiadas por el régimen de promoción industrial aún vigente. Además, la localidad cuenta con una zona franca de 42 hectáreas. La población ocupada según categorías ocupacionales (INDEC, 2001) se encuentra distribuida de la siguiente manera:

- Obrero o empleado en el sector público: 26,05%
- Obrero o empleado en el sector privado: 47,66%
- Patrón: 6,46%



Gestión de la Comunicación Gubernamental en la Municipalidad de Justo Daract

Martinez Dominguez, Julieta. RPI 897

- Trabajador por cuenta propia: 15,94%
- Trabajador familiar: 3,89%

Justo Daract cuenta con cuatro establecimientos de educación primaria:

- Escuela N° 37 “Juan Bautista Alberdi”.
- Escuela N° 82 “General Las Heras”.
- Escuela N° 272 “Capital Federal”.
- Escuela N° 429 “Gregorio Agüero”.

Y con tres centros educativos de nivel secundario:

- Centro Educativo N° 11 “Inspector Sócrates Cortines”, con orientación en Humanidades y Ciencias Sociales.
- Colegio N° 16 “Jesus Obrero”, con orientación en Química y Construcción.
- Colegio N° 21 “María Auxiliadora”, con orientación en Biología y Agricultura.

La totalidad de los establecimientos mencionados son de carácter público. El nivel de instrucción, según fuentes oficiales (INDEC 2001) es el siguiente:

- Sin Instrucción o primaria incompleta: 19,59%
- Primaria completa y secundaria incompleta: 55,66%
- Secundaria completa y terciario o universitario incompleto: 20,82%
- Terciario o universitario completo: 3,93%

En la actualidad, la gestión municipal está a cargo de Alfredo Dominguez, quien estaría completando su segundo mandato en Diciembre de 2011. El ejecutivo municipal pertenece al partido oficialista de la provincia, Frente Partido Justicialista.



Información de contacto:

Dirección postal: Hipólito Irigoyen 349 - (5738) JUSTO DARACT

Teléfonos: 02657-480001 / 480131 / 480388

E-mail: municjdaract@hotmail.com



MARCO CONCEPTUAL

Introducción al concepto de Comunicación

La palabra Comunicación proviene del latín *communis* que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego (el de Koinoonia) que significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad". En pocas palabras, se "está en comunidad" porque "se pone algo en común" a través de la "comunicación".

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

Para Pasquali (1978 s/p) el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia. Luego de un gran esfuerzo de abstracción definitoria concluye considerando a la comunicación como: "la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre".

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



En cuanto a su propósito, Aristóteles (Aristóteles en Berlo, 1969) en sus tiempos deja muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista. Berlo (1969: 7) afirma que nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas. De igual modo afirma que “nuestro fin básico (al comunicarnos) es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea”.

En principio, considerando estos aportes, se infiere la presencia de la comunicación en todos los ámbitos de la vida cotidiana, pero si nos remitimos al concepto etimológico de esta palabra (comunicación), es indudable su necesaria presencia a la hora de conformar una “comunidad”, que es precisamente el ámbito donde se desarrollan las instituciones públicas. En lo que respecta al propósito de persuasión que se persigue al momento de comunicar, cabe resaltar que en el caso específico de la comunicación gubernamental, se busca principalmente la creación de consenso respecto de la gestión a cargo.

El interés por la comunicación ha dado como consecuencia diversidades de modelos del proceso con diferencias en cuanto a descripciones y elementos. Ninguno de ellos puede calificarse de exacto; sino que algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros en determinado momento. Existen dos vertientes o tendencias en cuanto a modelos de comunicación, por un lado los que se centran en el proceso propiamente dicho y en la semiótica por el otro (Fiske, 1982: s/p).

La primera vertiente es la comunicación como proceso y se centra en el proceso comunicacional desde un ángulo bastante científico y exacto; aquí el concepto central es la "transmisión de mensajes a través de un proceso eficiente" (Berlo, 1969:8), donde tiene gran relevancia el rol de codificadores y decodificadores que cumplen los emisores y receptores respectivamente. Según el Diccionario de la Real Academia Española³, se entiende por proceso a un “conjunto de fases sucesivas de un acontecimiento natural o de

³ Fuente: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=proceso (Consultado: Septiembre, 2010)



una operación artificial”. Dentro de cada una de estas etapas, se interrelacionan de forma dinámica los componentes que integran el proceso comunicativo: emisor, mensaje, canal y receptor.

La segunda vertiente parte del punto de vista semiótico, contribuye a la creación y estabilidad de valores sociales, por el mismo hecho de que se preocupa por el contenido del mensaje y sus implicaciones socioculturales en las conductas generadas en el receptor del mensaje. Dicha vertiente es también de gran relevancia, ya que tiene por objeto el estudio de la comunicación como medio para afrontar los cambios que se dan en el contexto organizacional. Esta tendencia que parte de la ciencia de los signos y los significados; la semiótica, asume que la comunicación es la "...producción e intercambio de mensajes que interactúan con las personas para producir sentido" (Fiske, 1982: s/p).

Comunicación organizacional

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

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación, (Fernández Collado, 1999: s/p).



La comunicación organizacional según Fernández Collado (1999) puede dividirse en:

Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización. Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización. Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

Las instituciones

Existen en la estructura social distintos criterios de clasificación para las instituciones, en este caso, resulta relevante la clasificación que proponen Muriel y Rota (1980), que las divide en:

Instituciones Privadas: son aquellas que pertenecen a sectores no gubernamentales. Generalmente son lucrativas.

Instituciones Públicas: pertenecen a la Nación y son administradas por el gobierno. Se caracterizan por el ejercicio de las actividades que el gobierno requiere realizar para la gestión del bien común. Existen variantes respecto al concepto de “instituciones públicas”. Algunos autores les llaman “instituciones de gobierno”, otros “instituciones políticas” y algunos “administración pública”. Sin embargo, sea cual fuere la denominación que se utilice, todas ellas remiten a la gestión del bien común.

La comunicación institucional cobra un rol importante, ya que funciona como coordinadora de las acciones que se deben emprender para la consecución de los objetivos



planteados, y también armoniza los intereses de la institución con los de los diferentes públicos relacionados con ella.

En cuanto al concepto de “público”, podemos decir que implica a un conjunto de individuos unidos entre sí de forma temporal o permanente, en función de un interés común.

En palabras de McQuail (1969), el público está formado por personas que se unen de manera espontánea alrededor de una discusión sobre un acontecimiento público y llegan a una decisión u opinión colectiva. Esta definición se encuentra comprendida en lo que respecta a la comunicación de masas, por lo que cabe aclarar este concepto desde la perspectiva de las Relaciones Públicas e Institucionales. En esta dirección escriben Grunig y Hunt (2000) y sugieren que los públicos consisten en individuos que detectan los mismos problemas y planean conductas para tratarlos. Los miembros de un público funcionan como un único sistema porque reciben y procesan la misma información y producen conductas similares. Así, definen a un público como “un sistema libremente estructurado cuyos miembros detectan el mismo problema o tema, interactúan, ya sea cara a cara o por medio de canales interpuestos, y se comportan como si fueran una sola unidad”, (Grunig y Hunt, 2000: 236). Las masas, al revés de los públicos, no se comportan como una unidad, ya que directamente son inactivas.

Los mencionados autores continúan su definición y realizan un importante aporte en relación a la formación de los públicos, aclarando que al tener las organizaciones consecuencias sobre los individuos externos de la organización, y al ser éstas detectadas por un grupo de personas, es en ese momento cuando los individuos se convierten en miembros de un público. Así pues, las consecuencias que la organización tenga sobre las personas externas a ella, da lugar a la conformación de los públicos, y la presencia de éstos, a su vez, crea un problema de Relaciones Públicas.



Comunicación gubernamental

Dentro del marco de la comunicación organizacional, resulta necesario esclarecer las particularidades de la comunicación que se emplea usualmente en organizaciones de carácter público. Dicho esto, y siguiendo la definición de Wolton (1992), se entenderá a la *comunicación gubernamental* como el espacio donde se intercambian discursos contradictorios de los tres actores con capacidad de expresión política: los políticos, los periodistas de los medios de comunicación y la opinión pública. Cuando se habla aquí de comunicación gubernamental,

“se hace referencia a la comunicación de los gobiernos ejecutivos, sin distinción de niveles (nacional, regional, provincial, local) o actores dentro de ese poder, y excluyendo por cierto, a todo lo que sea sector público no gubernamental, como gran parte de las empresas públicas, por caso” (Riorda, 2006: 32)

La función de la comunicación gubernamental consiste en conseguir que el/los mensaje/s se perciba como realidad. Para esto, todo gobierno, a la hora de comunicar, debe tener un proyecto general de gobierno, vale decir, un modelo de itinerario socialmente aceptado o, por lo menos, debe encargarse de instalarlo.

Asimismo, en algunos casos el dirigente debe tomar medidas que no necesariamente cuentan con el aval de la gente, en ese caso requerirá de un trabajo de comunicación para lograr el consenso:

“el político, sobre todo el gobernante, muchas veces tiene que colocarse un paso más delante de su sociedad, para proponer temas o perspectivas que quizás en ese momento no cuenten con el aval mayoritario. La apuesta del dirigente no es tan solo acertar con lo que la sociedad ya piensa, sino también proponer alternativas y soluciones, confiando en que



Gestión de la Comunicación Gubernamental en la Municipalidad de Justo Daract

Martinez Dominguez, Julieta. RPI 897

el valor de su propuesta podrá volcar la opinión en su favor” (Germano citado en Berra, 2007:45)

Por lo que, para lograrlo, necesitará utilizar como factor estratégico, a la comunicación gubernamental, no sólo como instrumento de transparencia en el ejercicio del poder, sino también como fuerza legitimadora de la actividad gubernamental (De Masi, 2000)

Entre las actividades gubernamentales asociadas a la comunicación se pueden nombrar:

- “Contener la expansión pública de aquello sujeto a excepciones legales, consideraciones políticas y sesiones off the record.
- Hacer pública la información, darla a conocer a través de noticias y de un seguimiento posterior en medios.
- Representar o montar un escenario: conferencias de prensa, eventos especiales, discursos.
- Persuadir: publicidad gubernamental en medios masivos, anuncios de servicios públicos, direct mail” (Riorda, 2006: 108-109)

Lo que se pretende es lograr efectividad en la instalación de un mensaje, teniendo siempre en cuenta a los grupos de ciudadanos receptores, sus diversas motivaciones y sus posibles reacciones frente a los modos de comunicar de un gobierno.

Cabe destacar que, más allá del deber de todo gobierno de gestionar políticas de accesos a la información, la comunicación gubernamental nunca es inocente, y está diseñada para obtener algunos cambios de comportamiento o de actitud en el público, pues siempre lleva consigo propósitos o intenciones (Rose en Riorda, 2006)

La gestión de la comunicación de gobierno, además de no poder desatender las cuestiones que implican la calidad democrática del escenario público y de concentrarse en las necesidades de la próxima campaña, debe acompañar y mejorar la eficacia de la gestión del Estado, es decir, debe proyectar, desarrollar y producir de modo eficaz cierta cantidad



de políticas públicas. En definitiva, la comunicación gubernamental debe colaborar con el proceso político de “administrar”.

La comunicación gubernamental, en palabras de Elizade (2005) es un esfuerzo, más o menos sistemático, por conseguir las mejores condiciones para la realización de las diferentes políticas públicas que lleva adelante el gobierno.

“La comunicación y la política gubernamental están unidas principalmente por el hecho de que el gobierno necesita aumentar o mantener su poder por medio del consenso y de la concertación de voluntades”. (Elizalde, 2005: 159)

La estrategia de comunicación del gobierno debería surgir del análisis de las relaciones sociales en las que se encuentra para conseguir consenso y de las relaciones que le impiden obtenerlo. Desde el punto de vista de la gestión de la comunicación gubernamental, los intereses fines o deseos, pueden ser considerados como:

a. *Intereses instrumentales*, es decir, objetivos o metas de naturaleza no relacional; una meta que se identifica con un cambio sobre la realidad material, tecnológica y biológica. Puede necesitar medios estratégicos de naturaleza comunicativa, pero queda claro que la meta no es comunicativa.

b. *Intereses comunicativos*, son metas que se identifican con procesos de influencia, de relación; metas que se alcanzan cuando se modifica la manera de sentir, pensar, actuar y relacionarse que tiene los seres humanos, de modo estable o de un modo dinámico y cambiante. (...) Las decisiones sobre qué decir y hacer en público, cómo decirlo y hacerlo, a quienes, etc. son cotidianas y, al mismo tiempo, centrales para la estrategia general de la gestión gubernamental. (Elizalde, 2005: 193-194)

La relevancia que adquiere la comunicación gubernamental, radica también en el hecho de que la información que debe transmitir es “Información pública”. Dicha información es todo mensaje cuyo contenido es relevante para todo ciudadano. El derecho protege la publicidad y la libre circulación de la información, a fin de que sea accesible a todos en forma efectiva. (Lavalle Cobo, Rovere, Schmidt-Lierman, citado en Pertile, 2005)



Pertile (2005), siguiendo a Ekmedjian, entiende por publicidad al deber de comunicar los actos de gobierno a la opinión pública, para que los ciudadanos tengan la posibilidad de conocer tanto su contenido, como su gestación y concreción, para poder ejercer el control del poder que les atañe.

Con esto, nos adentramos a otro concepto de vital importancia debido al rol que cumple en el marco de la comunicación gubernamental, la “opinión pública”

Opinión pública

Este término presenta una infinita cantidad de definiciones, aún así, se ha optado por la que propone Monzón Arribas:

“Se puede definir la opinión pública como: la discusión y expresión de los puntos de vista del público (o los públicos) sobre los asuntos de interés general, dirigidos al resto de la sociedad y, sobre todo, al poder” (2006:137)

Siguiendo al mismo autor, podemos decir que, entre las funciones de la opinión pública se encuentran:

- Función de control genérico e informal del comportamiento de los individuos y grupos en el seno de cualquier tipo de sociedad.
- En un sentido amplio, tiene la función de legitimadora del poder.
- En un sistema democrático la opinión pública es un elemento importante para la pervivencia del sistema y cumple la función de vigilancia y control de la vida política. Una opinión pública activa desarrolla el sentido democrático, al crear una conciencia colectiva que participa, vigila y expresa sus puntos de vista sobre los temas de interés general.
- Una función más concreta se refiere al control sobre las personas investidas de autoridad y sus decisiones. Aunque el pueblo delega su soberanía en sus representantes, no renuncia a la misma.



- También se habla de la función de estímulo y presión social sobre el proceso de formación de las decisiones políticas

- Por último, siguiendo a Noelle-Neumann, Monzón Arribas (2006) añade las funciones de integración social, estabilidad social y orientación de las prioridades a resolver en una sociedad. La opinión pública cumpliría la función de agenda-setting.

La opinión pública es un fenómeno psicosocial y comunicacional. Es un fenómeno pasajero en cuanto a los temas que trata, pero también permanente en cuanto a la actitud vigilante del público para expresar sus puntos de vista y preocupaciones y defender sus derechos.

En cuanto a la relación que existe entre opinión pública y comunicación, podemos decir que la comunicación es un valor fundamental, tanto para la existencia como para la exposición de la opinión pública. (Wolton, 1992)

Ahora bien, en relación a este bagaje de juicios que poseen los individuos sobre los temas que influyen en su vida cotidiana, deben comprenderse las implicaciones sociales que pueden tener, ya que repercuten sobre las acciones que las personas puedan llevar a cabo. Por tal motivo, un asesor en Relaciones Públicas debe tener siempre presente estos juicios que a priori sostienen los públicos a los que se dirija, ya que antes de entablar cualquier acción comunicativa, debe preocuparse por articularla con estas creencias establecidas, a los fines de evitar que las propuestas sean rechazadas por ser contrarias a la opinión predominante; o bien, para evaluar cómo integrarla a la misma en caso de que sea una propuesta innovadora.

En consecuencia, a la hora de encarar a la opinión pública, se necesita de una estrategia de comunicación que aporte alternativas de acción para alcanzar una eficiente utilización de los medios y recursos y así lograr fines e intereses estratégicos. Una estrategia de comunicación es, básicamente, una herramienta que ayuda a organizar los recursos con los que una organización cuenta, a los fines de alcanzar los objetivos deseados.

Para su implementación resulta necesario, en principio, realizar un diagnóstico que dé cuenta de la situación en la que se encuentra la organización en materia de



comunicación, de los problemas o deficiencias, de los aspectos a mejorar en relación a ella y de las oportunidades de comunicación que se le presenten. Luego, una correcta planificación aportará los lineamientos generales en cuanto al contenido del mensaje y los canales más eficientes en relación al público que va dirigido, así como también guiará la acción hacia la correcta utilización de los recursos con los que se cuentan. Finalmente, la evaluación aportará los datos necesarios para realizar los ajustes correspondientes, lo que asegurará una eficiente toma de decisiones.

Comunicación, gobierno y ciudadanía

La eficacia de la relación entre gobierno y ciudadanía radica en el establecimiento de un modelo bidireccional de comunicación, lo que en palabras de Grunig implica comprensión mutua, doble flujo de la comunicación: ascendente y descendente, y la puesta en práctica de investigaciones tendientes a conformar y evaluar permanentemente esa comprensión buscada, y una relación simétrica entre los actores intervinientes. (Grunig y Hunt, 2000).

Se debe propiciar una comunicación dialogística que fluya tanto del gobierno a los ciudadanos como de los ciudadanos al gobierno, y para lograrlo, la mera comunicación informativa deberá transformarse en una comunicación participativa. De ésta manera, entendiendo las necesidades y expectativas de comunicación por parte de los ciudadanos, (es decir, lo que la sociedad pretende saber o sobre lo que le interesaría informarse por sentirse involucrado) se le abre un canal de participación a aquellos a los que van dirigidas las políticas públicas, los cuales son los primeros en contemplar sus consecuencias.⁴

De suma relevancia es considerar que para lograrlo, se necesitará del diseño y ejecución de estudios sociales entre la ciudadanía para determinar sus necesidades reales y sus expectativas, sus prioridades, sus preferencias, sus niveles de conocimiento y actitudes, sus valores y sus prácticas ciudadanas actuales. Utilizar de inmediato la investigación válida y confiable como un mecanismo para darle voz a la ciudadanía y para incorporar sus preferencias en la formulación de políticas y la toma de decisiones.

⁴ Fuente: Rota, J. <http://www.comminit.com/en/node/150403> (Consultado: Mayo 2011)



Scheinshon (1997: 119) hecha luz sobre el concepto de expectativas, al referirse a las mismas de la siguiente manera: “(...)los públicos poseen determinados intereses, y es precisamente sobre la base de esos intereses que se estructuran las *expectativas* que ellos poseen(...)”. Entonces, continúa, la mayoría de los públicos estructuran sus expectativas en base a sus intereses, los cuales pueden ser de variada naturaleza e intensidad, por lo que no debe entenderse como intereses sólo a aquellos que responden a una naturaleza material. En consecuencia, se puede colegir que los intereses y como consecuencia, las expectativas en materia de comunicación por parte de los públicos se tornan en insumos al momento de pensar la comunicación estratégica a implementar por parte de una institución, ya que “los intereses constituyen el fundamento que configura la calidad de la relación público-organización” (Scheinshon, 1997:120).

Políticas y modelos de comunicación gubernamental

Elizalde (2005) propone a las políticas de comunicación como modelos de organización de los recursos, medios y tácticas para llegar a los intereses, objetivos o fines comunicativos que se plantean en el análisis estratégico.

Entre los modelos que el mencionado autor plantea (a quien seguiremos en el desarrollo de los modelos y políticas de comunicación), es de interés destacar los siguientes:

Modelo de identificación o de identidad

La función comunicativa del modelo es la identificación clara, directa y permanente del sujeto enunciador. Ya que no sólo son las empresas comerciales las que compiten por la atención de la audiencia, sino que la política en general, y los gobiernos en particular también participan de una competencia comunicativa: sus mensajes no compiten sólo con otros mensajes políticos, sino también con el resto de las comunicaciones sociales. Por lo tanto, los gobiernos necesitan ser identificados claramente cuando comunican, para



que el receptor comprenda con rapidez quién emite el mensaje para evaluar la relevancia que éste tiene.

Definición básica de la política

Una política de identificación pública es un esfuerzo o intento sistemático de unificar criterios básicos, atributos, elementos sensitivos, perceptivos y cognitivos que definen al responsable detrás de los mensajes para que los receptores se encuentren con un mensaje coherente y único, casi simplificado, acerca de “quién dice o hace”, por medio de una concepción global de comunicación. (Elizalde, 2005).

Organización de los medios estratégicos

El modelo hace hincapié en la definición de la imagen pública que se proyectará. Para eso, se profundiza en la definición y estilización del discurso y de las acciones realizadas por el gobierno. El medio o recurso estratégico que más se utiliza a los fines de alcanzar objetivos relacionados a la política de identificación es el desarrollo, proyección y repetición de cierta “personalidad” corporativa. Esta personalidad se obtiene con la definición de los rasgos, atributos, valores y conductas que se harán públicos y cuáles no. El segundo paso es la selección y jerarquización. El tercero es la transformación de este proyecto en diferentes soportes que darán forma concreta a esta identidad. Finalmente, se debe hacer circular de modo repetitivo estos rasgos como marco y contexto de los mensajes que produce el gobierno.

Es posible que el proceso de formar y definir una identidad comunicable implique un trabajo hacia dentro de la organización: el personal que trabaja en la entidad de gobierno que está desarrollando una imagen pública de un modo sistemático debe participar, en algunas de las fases de esta definición, diseño y circulación.



El sistema de identidad visual.

Siguiendo a Capriotti (1992: 118) se define a la identidad visual como la expresión visual de la identidad de la organización, es “un sistema o conjunto de características físicas reconocibles perceptiblemente por el individuo como unidad identificadora de la organización”. El mencionado autor reconoce que el trabajo sobre la identidad visual de una organización corresponde a especialistas en diseño, mas esto no implica que la persona encargada de la comunicación se desentienda de ella, muy por el contrario, es quien deberá encargarse de su implementación y control.

El diseño de la identidad visual debe reunir tres requisitos básicos:

- *Funcionales*: relacionados con la eficacia comunicativa de la organización, a nivel de: legibilidad, memorización, originalidad y versatilidad.
- *Semánticos*: debe tener una pertinencia semántica o compatible con las características de la organización, ya sea en cuanto a: atributos particulares de la organización, actividades de la organización, objetivos y metas de la organización.
- *Formales*: refieren a cuestiones de: compatibilidad entre estilo y contenido, cualidades estéticas y vigencia estética formal.

Los elementos fundamentales de la identidad visual son:

- *Símbolo*: es una figura icónica que representa a la organización, la identifica e individualiza respecto a las demás. La mayoría de éstos símbolos se modifican con el paso del tiempo, sufren un proceso de simplificación, de pérdida de detalles superfluos y de acentuación de rasgos fundamentales, quedándose en formas simples que facilitan el impacto visual.
- *Tipografía*: es el alfabeto diseñado o elegido por la organización como signo de identidad tipográfica de la misma. Los factores a tener en cuenta a la hora de elegirla son: legibilidad de las letras y las connotaciones que se derivan de ese estilo de tipografía. (Capriotti, 1992: 118-128)



La modificación de la identidad visual se revela, en muchos casos, como una acción efectiva a la hora de transmitir la realización de un cambio en la organización, ya sea por un cambio en el estilo de trabajo, por ampliación en la esfera de acción, entre otros.

Política de difusión

Es un programa sistemático, para informar a todas las audiencias posibles acerca de valores, temas o políticas de largo alcance del Estado de modo continuo y permanente. Aunque condicionado por las coyunturas especiales del caso, se utilizan todos y cada uno de los medios colectivos y masivos de comunicación, especialmente los medios digitales que permiten procesos de convergencia técnica para producir, distribuir y consumir información y conocimiento, sin dejar a un lado los procesos de comunicación interpersonal y las acciones dirigidas a targets específicos. Lo anterior debe complementarse con la adecuación del mensaje según el público del que se trate.

Organización de los recursos y medios de comunicación estratégicos

El modelo de difusión considera que la comunicación es un proceso de circulación de contenidos. Con una política de este tipo, es posible que el público, luego de encontrarse varias veces con mensajes distribuidos por el gobierno, alcance dos estados cognitivos: uno básico y otro más desarrollado. El primero de los efectos es que el público diferencie la realidad o el problema o la situación que es la referencia del mensaje del mismo modo en que el gobierno pretende que lo haga; esto no implica que el receptor esté de acuerdo con la diferenciación. Solo requiere que por medio de la repetición y la claridad, sea posible que el público adquiera ciertas distinciones o diferencias básicas sobre la realidad.

Modelo de relacionamiento con la prensa

Es un proceso de negociación y comunicación que es guiado por un esfuerzo sistemático, pero no siempre programado en sus detalles, de informar, pero sobre todo de establecer una relación estructural, a largo plazo, con periodistas, editores, directores



periodísticos y dueños de los medios de prensa, por lo general con un interés particular, pero que debe estar inserto en un interés público, por medio de acciones de comunicación indirecta (por escrito) o directa (cara a cara) con la prensa realizadas de modo secreto o no secreto.

Relación con los medios estratégicos

Desde el punto de vista de la función de observación y análisis, este modelo considera que el análisis debe concentrarse en lo que aparece publicado y en lo que la prensa dice o piensa. En relación con el pensamiento de la prensa, el modelo dice que es necesario hablar con los periodistas para conocer su modo de pensar y reaccionar, y así, poder adelantarse a algunos acontecimientos noticiosos gracias a la confianza generada entre el funcionario y el periodista. Segundo, las relaciones con stakeholders (grupos de interés para la organización) son gestionadas desde el marco que la prensa da al asunto.

Tercero, este modelo le concede importancia a la gestión de crisis, pero lo reduce exclusivamente al manejo de medios, cuando en realidad las crisis públicas, si bien adquieren notoriedad en los medios, superan a la prensa y a su control.

Adicionalmente a estas políticas y modelos, que resultan de gran utilidad a la hora de plantear la estrategia de comunicación por la que se optará, cabe también tener en cuenta las acciones comunicativas que están revestidas de cotidianeidad en la gestión pública.

Riorda (2008)⁵ realiza aportes sobre este tema, cuando se refiere a las Rutinas de Comunicación Gubernamental (en adelante, RCG) como:

⁵Fuente: <http://www.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/040-febrero-2008/riorda>. Mario Riorda “Gobierno bien pero comunico mal. Análisis de las rutinas de comunicación gubernamental”. Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 40. (Feb. 2008). Caracas. (Consultado, Mayo 2010)



“(…) aquellas prácticas que, de modo cotidiano y no necesariamente sistematizadas, dan cuenta del estilo de comunicación de los gobiernos y que van configurando un modo de entender a los mismos a través de cómo estos confrontan sus acciones frente a la sociedad. Es la imagen gubernamental que la sociedad va percibiendo de los gobiernos en un tiempo y lugar dado a través de hechos comunicacionales sedimentados.”
(Riorda, 2008; 2)

Se pueden considerar aquí los spot de publicidad gubernamental, por donde fluye gran parte de la comunicación política, pero también se incluyen los estilos discursivos asociados a la oralidad de los responsables de un gobierno, sea en conferencias de prensa, reportajes, en las relaciones con la prensa en términos de características de la información que se transmite, o cualquier otro acto comunicacional preferentemente con recursos audiovisuales o electrónicos, etc.

Canales de comunicación

Al referirse a los canales, Berlo (1969), los define como el vehículo en el cual se transportan los mensajes. Ahora bien, en materia de Relaciones Públicas, éstos “vehículos” deben pensarse en función al destino hacia el que se dirijan: el mensaje a transmitir y los públicos destinatarios. Teniendo en cuenta lo anterior, Wilcox y otros (2006) echan luz sobre los diferentes canales de comunicación que resultan plausibles de utilizar a la hora de alcanzar diferentes objetivos comunicacionales, en el marco de una estrategia de Relaciones Públicas, entre ellos: comunicado de prensa, dossier de prensa, fax, correo electrónico, boletines de información, revistas, folletos, memorias anuales, página web, spots publicitarios, entre otros.

En la misma dirección expresa Avilia Lammertyn (1999) al referirse a las acciones “outdoor” o puertas afuera, es decir, a todas aquellas tácticas de comunicación institucional que se llevan a cabo con grupos de interés externos a la organización. Entre ellas se destacan.



Gestión de la Comunicación Gubernamental en la Municipalidad de Justo Daract

Martinez Dominguez, Julieta. RPI 897

- Papelería y diseño institucional: toda publicación, membretado, tarjetas, invitaciones, formularios, etc. donde se aplica la identidad visual de la organización.
- Brochure: Es toda aquella folletería que sea propia de una organización y que la represente. El Brochure abarca desde trípticos publicitarios de un nuevo producto o servicio que se ofrezca hasta las carpetas de presentación de proyectos que circulan de manera interna o externa. Es decir, el Brochure abarca casi todo el material impreso propio de una empresa y cada uno de los diferentes tipos de Brochure debe ser diseñado de manera diferente. Es diferente el criterio que se deba adoptar a la hora de hacer el diseño para una carpeta de presentación de proyectos interna que para una que circule de manera externa a su compañía⁶.
- Publicidad institucional: a diferencia de la clásica implica una mayor participación del sujeto emisor, enviando contenidos referentes a lo que es la organización, la gente que lo integra, los aportes que realiza a la sociedad, entre otras temáticas. Dicha acción puede valerse de diferentes canales para ser transmitida, es decir a través de avisos en TV, gráfica, vía pública o radio.
- Inserts: publicación cuyo formato permite insertarlo dentro de los diarios o revistas, para que llegue por el canal pero como un medio separado de la publicación de base.
- Redes electrónicas: es un canal institucional por excelencia, permite integrar texto, hipertexto, links, sonidos, encuestas etc.
- Mailing: utilización del correo tradicional o del correo electrónico que permite un contacto más directo con líderes de opinión y con grupos de interés en general. A través del mismo, se pueden explicar políticas de empresas, generar opinión favorable con explicaciones racionales, motivar la adopción de posturas políticas, apoyar campañas promocionales, etc.
- Página web: su función es difundir información de interés y relevancia pública, y hacerlo de forma constante y continuada.

⁶ Fuente: <http://www.brochuredesignteam.com/Que-Es-El-Brochure.aspx>. (Consultado: Julio 2011)



Gestión de la Comunicación Gubernamental en la Municipalidad de Justo Daract

Martinez Dominguez, Julieta. RPI 897

- Comunicado de prensa: escrito que se envía a los medios dando a conocer las noticias, pareceres o aclaraciones que la organización considere pertinentes y desee hacer públicos.
- Dossier de prensa: o “press kit”, es el material que se entrega a la prensa, compuesto por carpeta, papel, gacetillas, folletos, tarjetas personales, material fotográfico, y demás material de comunicación pertinente para la ocasión.
- Entre otras se destacan: presentaciones institucionales, memorias y balances, organización de eventos, etc.

Cabe aclarar que estas acciones pueden cumplir con diferentes objetivos o funciones, o presentar variados estilos discursivos a tales fines, a saber:

Función informativa: el emisor presenta hechos y su intención es informar acerca de ellos. Prevalece la información y se remite a un contexto. Lo usual utilizar los canales de comunicación para informar al público acerca de algún aspecto de una organización. La información puede ser referida a presentar a la institución, algún nuevo servicio que ésta ofrezca, una reciente modificación en su en la misma, nuevos proyectos a implementar, etc.

Función publicitaria: el emisor persigue convencer a los receptores con argumentos. Enuncia hipótesis e intenta demostrarlas. Las acciones de comunicación pueden funcionar como importantes herramientas de marketing y es un excelente medio para promover uno o varios productos o servicios que ofrezca una institución de manera atractiva.

Función identificadora: un buen diseño de una estrategia de comunicación permite mantener un criterio a través de las diferentes acciones de comunicación que se lleven a cabo, independientemente del soporte o canal que se utilice. Este criterio (llamado muchas veces “concepto”) unificado a lo largo de las diferentes tácticas permite a quien los reciba reconocer automáticamente de qué organización se trata y es una manera de presentarse ante el público un adecuado diseño e implementación de la identidad visual es vital para cualquier entidad, es la piedra fundacional de toda la estructura comunicacional.



Las Relaciones Públicas en el gobierno

La Administración Pública en general responde al concepto de organización, como unidad social formada por un conjunto de personas relacionadas entre sí y con su contexto de acuerdo a ciertas normas, que realizan actividades orientadas al logro de diversas finalidades. En este caso la finalidad esencial es la creación de valor público, para hacer posible y fructífera la convivencia humana (Arnoletto y Díaz, 2009)⁷.

En cualquiera de estos ámbitos, la función o tarea de la administración es el proceso de coordinar las actividades de varias personas para obtener resultados previstos, en forma eficaz y eficiente. Esa coordinación se realiza mediante el desempeño de diversas tareas directivas.

- **Planificación:** Consiste en establecer los objetivos de largo, mediano y corto plazo (o metas) de la organización, y en especificar los cursos de acción que se seguirán para conseguirlos.
- **Organización:** Consiste en diseñar y determinar funciones y tareas, establecer unidades operativas, departamentos, divisiones, etc., y definir los circuitos y modalidades de la comunicación entre esas unidades.
- **Dirección:** Consiste en orientar (“dirigir”) los esfuerzos de todos los empleados de la organización, inclusive los directivos, hacia la obtención de las finalidades organizativas. La función directiva se relaciona con los objetivos permanentes, de largo plazo, de la organización; y con los cambios constantes del contexto con el que la organización está vitalmente relacionada.
- **Control:** Consiste en procurar que todo se haga según las previsiones, asegurando la obtención de los objetivos de la organización, mediante la comparación de los resultados reales con los resultados esperados, para definir el nivel de ajuste o de divergencia entre

⁷ Arnoletto y Díaz:(2009) Un aporte a la gestión pública, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2009b/550/



ambos, y emprender las acciones correctivas que reencaucen la situación (Arnoletto y Díaz, 2009)

A estas actividades, se adicionan las que se detallan a continuación, y que revisten carácter de permanentes:

- **Análisis de problemas:** En toda organización, constantemente se están produciendo problemas, incidentes y dificultades. Hay que detectarlos, analizarlos, buscar sus causas, establecer su importancia y prioridad, para buscar su solución e implementarla.

- **Toma de decisiones:** Frente a los problemas u oportunidades que plantea el entorno, hay que plantear las diversas alternativas de cursos de acción posibles, valorarlas según diversos criterios, sopesar opiniones y consejos, y en definitiva elegir una, tomar la decisión y finalmente llevarla a cabo.

- **Comunicación:** Los directivos, para analizar problemas y tomar decisiones, necesitan mucha información proveniente de otros niveles de la organización, que pueden obtener si tienen adecuados canales de comunicación. Lo mismo ocurre cuando deben informar sobre las decisiones que toman, para crear bases de consenso y de encuadre disciplinario a los fines de su puesta en práctica. (Arnoletto y Díaz, 2009)

Respecto a este último ítem, y siguiendo a Paz Minutella (2009)⁸, podemos destacar tres tipos de comunicación de gobierno: *comunicación proactiva*: busca instalar la agenda discusión pública, esto es los temas y cuestiones de que se ocupan los medios de comunicación y los líderes de opinión más relevantes. La tarea requiere transmitir no sólo el contenido sino el sentido de los diferentes anuncios que genera un gobierno; *comunicación reactiva*: procura a dar respuesta a los hechos que se suceden en la comunidad, así como también dar réplicas apropiadas a situaciones imprevistas a través de mecanismos definidos de antemano. Entre otras cuestiones, define quién es el responsable de comunicar en momentos de crisis, qué comunicar, a través de qué medios y con qué estilo y; *comunicación contable*: intenta que los ciudadanos alcancen cierto conocimiento de los logros y actividades de la gestión, que ya han sido cubiertos como noticia por parte

⁸ Fuente: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=128&id_articulo=297
“La comunicación de gobierno” Ileana Paz Minutella. (Consultado, Mayo 2010) (s/p)



de los medios de comunicación, y los recuerde para poder tenerlos en cuenta al momento de comparar al gobierno con la oposición.

Como se puede observar en el recorrido por el presente marco teórico, la comunicación gubernamental puede ser abordada teóricamente desde diferentes perspectivas: el gobierno debe manifestar un discurso unificado, que lo identifique, que genere consensos, entre otras cuestiones. Además debe seleccionar canales y crear mensajes en vista a las necesidades comunicacionales del público al que se dirija. Para lograrlo se han determinado alguna de las prácticas habituales en una gestión de gobierno en materia de comunicación, así como también políticas y modelos que requieren de una mayor preparación. En consecuencia, se puede afirmar que la comunicación es un elemento transversal a todo el accionar del gobierno, por lo que requiere de la planificación específica tanto en una campaña, durante la gestión así como también hacia el final de un mandato, para asegurar la mejor salida del gobernante.

Mercado (2001), sostiene que el objetivo de las Relaciones Públicas es el desarrollo de una opinión favorable hacia una institución social, económica o política, y que la comunicación efectiva con los empleados, clientes, accionistas, vecinos y otros públicos es esencial para las buenas relaciones públicas. En el gobierno, la función de la mencionada disciplina está orientada a brindar información al público interno y externo sobre los proyectos y realizaciones sectoriales o sobre las actividades de los funcionarios. La labor de las Relaciones Públicas también debe orientarse a lograr que la reacción o respuesta obtenida de la opinión predominante sea lo más favorable posible para las instituciones en las que se desempeña, para así, obtener la aceptación, entendimiento, colaboración y sobre todo, la integración con sus públicos, para lograr un desarrollo mutuo.



DISEÑO METODOLÓGICO

FICHA TÉCNICA		
DISEÑO	Campo/bibliográfico	
METODOLOGÍA	Cualitativa	Cuantitativa
TIPO	Exploratoria	Descriptiva
TÉCNICAS	Entrevistas en profundidad/ análisis de contenido	Encuestas
INSTRUMENTOS	Guía de pautas/ operaciones para llevar a cabo el análisis de contenido	Cuestionarios
POBLACIÓN	Líderes de opinión de Justo Daract	Ciudadanos de Justo Daract entre 18 y 70 años
CRITERIO MUESTRAL	No probabilístico por conveniencia	
MUESTRA	8 entrevistas en profundidad	223 encuestas



Diseño: campo y bibliográfico

A los fines de establecer un diagnóstico sobre la situación de la comunicación gubernamental en la ciudad de Justo Daract, es necesario obtener datos de primera mano, ya que aportarán una aproximación representativa del estado en que se encuentra la mencionada variable. Asimismo, apuntando al mismo objetivo, se revisarán las diferentes acciones comunicativas producidas y/o publicadas por la Municipalidad en cuestión, para obtener la perspectiva de los dos principales actores involucrados: ciudadanía y gobierno.

Metodología: cualitativa y cuantitativa

Se utilizará la metodología cualitativa, ya que ésta permite construir conocimiento acerca de la realidad social y cultural, desde la perspectiva de quienes la producen y la viven (Vieytes, 2004). Además, la importancia de la investigación cualitativa para el presente trabajo, radica en “el mundo que a través de las personas estudiadas se le revela al investigador” (Vieytes, 2004: 74). Esta metodología permite, además, acercarnos a una comprensión o realizar interpretaciones respecto al caso estudiado, lo cual será vital para el posterior desarrollo del Plan de Relaciones Públicas e Institucionales.

En la lógica de la investigación cuantitativa, lo característico es el planteo de problemas acerca de relaciones entre variables, la observación, la medición y el tratamiento estadístico de los fenómenos. Es decir, se busca descubrir regularidades básicas. Asimismo, la lógica cuantitativa no se interesa por hechos aislados, sino que procura la generalización (Vieytes, 2004). Esta metodología, además, es concordante con una de las técnicas de recolección de datos, la encuesta, que se utilizará también a los fines de abordar el campo de estudio. Sin embargo, cabe aclarar que, aunque esta herramienta esté incluida en la metodología cuantitativa, el tratamiento que se le hará a los datos obtenidos por esta vía, será de carácter cualitativo.



Tipo: exploratoria y descriptiva

Cuando el objeto de estudio que se abordará en una investigación no ha sido estudiado o existe muy poco conocimiento acumulado acerca del mismo, se inicia una investigación exploratoria. Se optará, entonces, por un estudio de este tipo, ya que permitirá ahondar en una temática (comunicación gubernamental) que, si bien ha sido desarrollada por varios autores, las teorizaciones que presentan son de una generalización tal, que no permiten conocer de modo acabado las particularidades que se pueden llegar a observar en el contexto en el que se pretende realizar el presente trabajo de investigación. Asimismo, permitirá identificar, clasificar, ponderar, analizar e interpretar las variables de estudio, que en el caso específico de la Ciudad de Justo Daract, no han sido abordadas por una investigación con anterioridad. Esta tipología de investigación, además, otorga al investigador un margen de flexibilidad en el desarrollo del trabajo, lo que posibilita la definición y redefinición de algunos aspectos. Este punto se torna relevante, ya que al abordar una temática poco conocida, durante el trabajo de campo pueden suscitarse variables extrañas, es decir, no consideradas con antelación en el trabajo, que resulten cruciales para el posterior desarrollo del mismo.

Adicionalmente, a la hora de abordar el objeto de estudio, se pretende obtener un conocimiento exhaustivo de él o de alguno de sus aspectos. Este tipo de investigación procura obtener un perfil del objeto, elabora una especie de mapa del objeto, y nos permite, además de conocer sus atributos, predecir, aunque sea en un mínimo grado, el comportamiento del objeto (Vieytes, 2004).

Técnicas: entrevistas en profundidad, análisis de contenido y encuesta

En el presente trabajo se utilizarán tres técnicas de recolección de datos: la entrevista en profundidad, el análisis de contenido y la encuesta.



Según Rut Vieytes, “las entrevistas constituyen un recurso privilegiado para obtener información desde la perspectiva del actor. El objetivo central es captar lo que es importante en la mente de los informantes: sus significados, perspectivas y definiciones; en suma, el modo en que ellos ven, clasifican y experimentan el mundo” (2004: 661).

En lo anteriormente expuesto, se explicita la funcionalidad de esta técnica para llevar a cabo el presente trabajo. Se utilizará con determinados actores sociales (líderes de opinión).

Por otro lado, “la encuesta es un diseño o estrategia general no experimental que permite contrastar la hipótesis de investigación con información sobre características de poblaciones completas, obtenidas a través de muestras; utilizando para la recolección de datos, procedimientos estandarizados de interrogación” (Vieytes, 2004: 325).

Esta técnica de investigación permite obtener información de primera mano, así como también investigar a poblaciones de gran tamaño, lo cual es necesario en éste trabajo, ya que se pretende indagar sobre el conocimiento, expectativas y opiniones de las personas sobre una temática particular, respecto de la institución con la que se está trabajando. Teniendo en cuenta el alcance de los objetivos, se aplicará una encuesta a los fines de identificar el estado de las variables y describirlas en función del fenómeno estudiado: la comunicación gubernamental. En cuanto al modo de interacción con el encuestado, se realizarán personalmente y, serán efectuadas en un tiempo único, por lo que se utilizará el método de encuesta transversal.

En cuanto a la técnica de análisis de contenido, ésta se utilizará para estudiar el contenido manifiesto de las piezas de comunicación que haya utilizado la Municipalidad de Justo Daract para dirigirse a sus públicos. Adicionalmente, se utilizará como base la bibliografía expuesta en el marco teórico para analizar la identidad visual de la institución.

Cabe señalar que, un propósito a futuro del presente Trabajo Final de Graduación, es el de desarrollar un plan de Relaciones Públicas e Institucionales, por lo que las dos



primeras técnicas de recolección de datos descriptas, se han seleccionados a los fines de - posteriormente a la investigación- desarrollar tácticas de comunicación cuyo mensaje esté basado en el conocimiento del punto de vista del receptor al que irán dirigidas. (Merlino, 2009).

Instrumentos: guía de pautas y cuestionarios

A las técnicas de recolección de datos anteriormente nombradas (entrevista y encuesta), le corresponden respectivamente, como instrumento la guía de pautas y el cuestionario.

La primera consta de una lista de temas y subtemas, que no necesariamente deben abordarse en un orden preestablecido, sino que deben funcionar a modo de disparadores para hacer fluir la conversación. Además, se recomienda "...trabajar con ciertos temas generales antes de abordar los específicos" (Merlino, 2009: 128)

En cuanto al cuestionario, las posibles preguntas y respuestas están estandarizadas con anterioridad, aunque se pueden combinar, en un cuestionario con menor grado de estructuración, preguntas con alternativas de respuestas predefinidas junto a otras abiertas en las que el entrevistado contesta libremente (Vieytes, 2004).



Población

Técnica	Población	Unidad de Análisis	Unidad de muestreo	Tamaño de la Muestra
Entrevista en profundidad	Ciudadanos de Justo Daract entre 18 y 70 años	Cada uno de los ciudadanos de Justo Daract entre 18 y 70 años	Elementos seleccionados entre los referentes de la ciudad	8
Encuesta	IDEM	IDEM	Elementos escogidos de los barrios	223
Análisis de Contenido	Comunicaciones impresas	Cada una de las piezas gráficas seleccionadas.	Elementos escogidos de la población	Recorte de corpus

Criterio muestral: No probabilístico

Se utilizará en esta investigación un criterio muestral no probabilístico, del tipo “opinático o intencional” (Vieytes, 2004: 403), en el cual el investigador selecciona directa e intencionalmente los individuos de la población, buscando representatividad a los efectos de la investigación (Vieytes, 2004). Éste se utilizará para seleccionar a aquellos que serán entrevistados y encuestados, quienes serán considerados “informantes” (Vieytes en Merlino 2009:74), ya que su perspectiva resulta de interés para comprender el objeto de estudio (Vieytes en Merlino, 2009), así como también para seleccionar el corpus que será analizado con la técnica de análisis de contenido



INSTRUMENTOS

Cuestionario

Con el objetivo de conocer su opinión respecto a la gestión de gobierno municipal y cómo éste se comunica, agradeceremos responda a la siguiente encuesta. La misma sólo tomará 5 minutos. ¡MUCHAS GRACIAS!

Encuestado N°:

Edad:

Sexo:

1. ¿Cómo ve en general la gestión municipal?
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - Muy mala
 - NS/NC
2. ¿Cuál es el tema que más le preocupa en la actualidad?
 - Seguridad
 - Salud
 - Trabajo
 - Educación
 - Infraestructura
 - Otras
 - NS/NC
3. ¿Cómo considera Ud. que se comunica el gobierno municipal respecto de temáticas de relevancia local?
 - Muy bien
 - Bien
 - Regular
 - Mal
 - Muy Mal
4. ¿Conoce cuales han sido las obras realizadas durante esta gestión? (Marcar las que el encuestado recuerde)
 - Cloacas
 - Red de agua
 - Planta potabilizadora
 - Anfiteatro
 - Pavimentación
 - Iluminación
 - Museo audiovisual
 - Planta de tratamiento de afluentes
 - Restauración de plazas
 - Forestación
 - Antenas Wi-fi



- Remodelación del edificio municipal
- Otras
- 5. ¿Por qué medio conoció Ud. la existencia de éstas obras?
 - Radio (Especificar : Dial y programa)
 - TV (Especificar programa)
 - Gráfico
 - Correo
 - Mailing
 - Teléfono
 - Internet (especificar)
 - Otros
- 6. ¿Cuál es el medio que Ud. Utiliza para informarse sobre temáticas locales?
 - Radio
 - TV
 - Gráfico
 - Internet
 - Boca a boca
 - Otros
- 7. ¿Cuál es el medio que le resulta más cómodo para informarse?
 - Radio
 - TV
 - Gráfico
 - Internet
 - Boca a boca
 - Otros
- 8. ¿Le interesaría recibir información sobre el accionar municipal?
 - Si
 - No
- 9. ¿Sobre qué aspectos de la gestión municipal le interesaría a Ud. recibir información
.....
.....
- 10. ¿Por qué medio le agradaría recibir información sobre la gestión municipal?
 - Radio
 - TV
 - Gráfico
 - Internet
 - Discursos de miembros del gobierno local



Guía de pautas

Área 1: Opinión general sobre la gestión de gobierno

- 1.1 - Conocimiento que posee acerca de la actividad municipal.
- 2.1 - Valoraciones existentes hacia la gestión municipal (positiva, negativa, neutra).

Área 2: Proceso de búsqueda y recolección de información

- 2.1 – Fuentes de información. Acceso, fiabilidad. Periodicidad con la que se recurre a la fuentes que se mencionen
- 2.2 – Recurrencia a la Municipalidad como fuente de información. Por qué. En caso afirmativo, indagar sobre la fiabilidad de los datos que ésta provee. (Específicamente)
- 2.3 – Chequeo o corroboración de la información obtenida. Periodicidad. Temáticas.
- 2.4 – Importancia atribuida al fácil acceso o no a la información.

Área 3: Municipio como fuente de información

- 3.1 – Cómo describiría a la Municipalidad como informadora.
- 3.2 – Evaluación de la Municipalidad como informadora. Identificar fortalezas y debilidades. Generación de acontecimientos noticiosos.
- 3.3 – Indagar sobre las temáticas más relevantes a la hora de obtener información.
- 3.4 – Creencias sobre cómo debería comunicarse la Municipalidad con los ciudadanos. Quién. Por qué canales.

Área 4: Canales de comunicación

- 4.1 – Identificar cuáles son los medios de comunicación más eficientes a la hora de obtener información local.
- 4.2 – Indagar sobre su uso. Periodicidad. Comodidad. Fiabilidad. Disponibilidad. Contenidos.
- 4.3 – Evaluación general sobre la Municipalidad como comunicadora. Sugerencia respecto a la utilización de los medios de comunicación.



Grilla para el Análisis de Contenido

	Categoría de Análisis	Temática	Estilo	Diseño y contenido	Escudo	Público destinatario	Difusión (Año)	Formato
Piezas								



EXPOSICIÓN DE RESULTADOS

Los resultados más relevantes que arrojaron las encuestas son los siguientes:

- El 42,22% de los encuestados califica a la actual gestión municipal como “regular”, el 24% como “buena” y el 20,44% como “mala”.
- El tema más preocupante para los encuestados ha sido el “trabajo”, con un 57,33%, seguido por la “salud” (48%), “seguridad” (40%) y “educación” (28%).
- La mayoría de los encuestados considera que el gobierno local se comunica de manera “regular” (42,22%) y un 25,33% considera que se comunica “mal”.
- Dentro de las trece obras mencionadas en la encuesta, las cuales fueron realizadas durante la actual gestión municipal, las más recordadas han sido las de “pavimentación” (72,44% de los encuestados) y “cloacas” (63,56% de los encuestados). Otras obras como: “anfiteatro”, “iluminación” y “red de agua”, han sido recordadas por menos de la mitad de los encuestados, quedando rezagadas en cuanto a conocimiento público otras ocho obras, que no superan el 15 % de los encuestados.
- El medio por el que la mayoría de los encuestados ha tomado conocimiento de estas obras ha sido la TV (53,33%), seguido por la “radio” (31,11%). Asimismo, dentro de la opción “otros”, se colocó el 24,89% de los encuestados, haciendo referencia a la propia experiencia como medio por el que han conocido la existencia de las mencionadas obras.
- El medio que resultó ser el más utilizado para informarse sobre temáticas locales fue la “radio”, con un 52,89%, seguido por un 50,67% de los encuestados que utiliza la “TV” para este fin. Estos medios han sido calificados también como los más “cómodos” para informarse, con un 48,44% cada uno.
- Al 87,11% de los encuestados le interesaría recibir información sobre el accionar municipal. La temática sobre la que se mostró mayor interés puede circunscribirse dentro de una categoría: “gastos de la administración”.



- El medio que la mayoría de los encuestados sugirió para recibir este tipo de información fue la TV, con un 61,78%. Los demás medios obtuvieron los siguientes porcentajes: “radio” 38,22%; “discursos de miembros del gobierno local” 12, 89%; “gráfico” 9,33%; “internet” 8,44%.

Los entrevistados, por su parte, realizaron los siguientes aportes:

Todos poseen un amplio conocimiento acerca del desarrollo de la actividad municipal, debido a que, por su trabajo, de una u otra manera están involucrados en la misma. Cabe aclarar que los entrevistados fueron: comunicadores sociales, concejales opositores y oficialistas, y empleados de la Municipalidad. De todas maneras, uno de ellos manifestó no conocer en profundidad las actividades llevadas a cabo por la gestión, ya que no se lo informa de manera adecuada, y alegó este vacío de comunicación a la incompetencia de quienes tienen a cargo esa tarea en el ámbito institucional de la Municipalidad.

En cuanto a la valoración que estos referentes poseen sobre la gestión municipal, la mayoría demostró estar conforme, aunque uno de ellos aludió a la falta de presupuesto para determinadas áreas (cultura, educación y acción social), y otro criticó nuevamente la falta de información por parte del Municipio.

En referencia al proceso de búsqueda y recolección de información las opiniones rondaron dentro de distintos ejes, los cuales pueden detallarse de la siguiente manera:

Entrevistado 1: Señaló diferentes acciones positivas llevadas a cabo por parte del gobierno municipal, así como también áreas conflictivas vigentes en el momento en que fue realizada la entrevista. Consideró que para ambos casos existe una falta de canales de comunicación formales, y que esto genera el desconocimiento que los ciudadanos manifiestan.

Entrevistado 2: Señaló la existencia de “comunicados municipales”, mas sólo los recibe en escasos momentos y por cuestiones estrictamente formales (señaló el ejemplo del Desfile Cívico Militar por el 17 de Agosto). Recurre a menudo al Diario “La República” (medio provincial) para informarse.



Entrevistado 3: Manifestó recurrir a los ciudadanos de forma directa para informarse sobre las necesidades y preocupaciones de los mismos.

Entrevistado 4: Recurre al medio televisivo a la hora de obtener información local, así como también a Internet. Manifestó que las radios locales ya no son fidedignas para informarse a través de ellas, y que están revestidas de demasiada informalidad a la hora de informar.

Entrevistado 5: Se informa a través de Internet y de las acciones anteriores llevadas a cabo por el Municipio, ya que su trabajo se lo demanda. Se infiere que utiliza a la Municipalidad como fuente de información.

Entrevistado 6: obtiene la información a través de medios gráficos principalmente, así como también de Internet. Manifestó no tener comunicación fluida con la Municipalidad, sólo de manera ocasional.

Entrevistado 7: Utiliza los medios tradicionales para informarse (radio, tv, gráfico). Además manifestó recurrir a las “fuentes”, (puso como ejemplo al Honorable Concejo Deliberante). No tiene inconveniente en acceder a la información referente a la actividad municipal. Es el segundo de los casos del que se infiere que utiliza a la institución municipal como fuente de información. Remarcó un dato interesante respecto al rol del “rumor” como fuente de información.

En todos los casos, se infiere que las fuentes mencionadas son las que se consideran fidedignas y son también a las que se recurre con mayor periodicidad.

En cuanto a la recurrencia a la Municipalidad como fuente de información, tres de los entrevistados declararon dirigirse al municipio asiduamente y tener libre acceso a la información que han requerido sin inconvenientes. En cuanto al resto de los entrevistados, uno de ellos manifestó recurrir en escasas oportunidades, mas las veces que lo ha hecho ha sido informado correctamente por el Intendente en persona así como también por las diferentes áreas, pero respecto de éstas últimas, observó cierto desconocimiento en temáticas particulares. Los tres entrevistados restantes manifestaron cierta disconformidad en cuanto al rol del municipio como fuente de información, alegando falta de competencia



de quienes tienen esta tarea a cargo, desigualdad de trato y centralización de la información, lo que dificultó su acceso a la misma.

Cuando se le requirió a los entrevistados realizar una descripción sobre el municipio como fuente de información, los datos más relevantes que se obtuvieron versaron sobre lo siguiente: falta de cobertura y alcance de la información emitida, discriminación entre los medios locales a la hora de informar, vacío de información respecto de algunas obras y eventos llevados a cabo, falta de un departamento de prensa o vocero municipal y de canales formales de comunicación, a diferencia de lo que se ha observado en gestiones anteriores. Se criticó también la falta de comunicación interna entre las diferentes áreas. Uno de los entrevistados sostuvo que la información no es fluida entre los diferentes niveles dentro del municipio. En uno de los casos, la falta de una estrategia comunicacional se relacionó directamente con la transparencia de la gestión. Respecto de las temáticas más relevantes a la hora de obtener información, las más destacadas fueron: servicio, proyectos (en tiempos electorarios), seguridad, acción social.

La data obtenida en torno a la eficiencia de los canales de comunicación fue la siguiente: la televisión resultó ser, a criterio de la mayoría de los entrevistados, el medio más eficiente, seguida por la radio, la cual quedó en un segundo plano, ya que uno de los entrevistados manifestó que este medio carecía de confiabilidad. Sobre los medios en general, uno de los entrevistados manifestó que existe falta de independencia y objetividad a la hora de informar acerca del accionar municipal. Por último, se destacó la informalidad y la comunicación directa de los ciudadanos con el Intendente.

En cuanto a la evaluación general de la Municipalidad como comunicadora, se obtuvo la siguiente información: por un lado, se considera que el municipio ha avanzado en materia de comunicación externa, mas no de la misma manera en el interior de la institución, en palabras de uno de los entrevistados. Otro de los entrevistados volvió a remarcar la falta de competencia del entorno del Intendente para comunicar los acontecimientos que la Municipalidad genera, y la diferencia que el municipio realiza a la hora de distribuir la información entre los diferentes medios. También se destacó la necesidad de diálogo entre los diferentes poderes del gobierno y la falta de profesionales para llevar a cabo acciones de índole comunicacional. Uno de los entrevistados sostuvo que



es necesario diferenciar las temáticas políticas de las que conciernen a la gestión concreta, sostiene que muchos acontecimientos pasan desapercibidos debido al matiz político que adquieren los temas que se tratan en los medios. Por último, uno de los entrevistados se mostró reticente a responder debido a que creyó que la entrevista había sido ordenada por el municipio.

En cuanto a las sugerencias para mejorar el ámbito comunicacional de la institución, se destacaron los siguientes: creación de un Centro Cívico, donde los ciudadanos puedan adquirir toda la información que deseen, realización de una agenda semanal de temáticas relevantes para informar a la ciudadanía y propiciar la participación ciudadana en la misma, creación de talleres para tratar temáticas específicas que conciernan a los ciudadanos, organización adecuada de tratamiento a los medios en casos particulares (acreditaciones para los festivales), crear un área dedicada específicamente a la comunicación institucional.

En lo que respecta a las escasas piezas gráficas de comunicación emitidas desde el Municipio, la mayoría son de carácter publicitario, y el resto de las piezas analizadas carecen absolutamente de uniformidad y formalidad, atributos mínimos que deberían reunir por tratarse de comunicaciones provenientes de una entidad pública. La gestión no cuenta con una “marca de gestión”, es decir, de un isologotipo que la represente, por lo que mínimamente debería hacer uso del escudo municipal, para lograr que el público destinatario sea cual sea al que se intente llegar, identifique fácil y rápidamente al emisor.

Análisis de la identidad visual

El escudo que a continuación se presenta, creado por Ida Irene Sarmiento de Rodríguez, quien fuera la autora del proyecto ganador del Escudo de Justo Daract, fue elegido por el Concejo Deliberante el 6 de diciembre de 1973, tras un concurso realizado a instancia de Teófilo Folgueral y José Vicente Esnaola a partir del 27 de de julio y cuyo llamado se efectuara por Decreto 19/73 firmado por el entonces intendente Humberto Gallardo.



- Desde el punto de vista legal, la creación y utilización del escudo está regulado por dos decretos, en los cuales, en el primero se establecen parámetros generales para el diseño del escudo, sujeto a un concurso y también se especula sobre su modificación. Por medio del segundo decreto se asienta el escudo ganador. En ambos decretos, las especificaciones son generales y no determinan con exactitud cómo es o cómo debería usarse el Escudo Oficial de la Municipalidad de Justo Daract.
- Lo mencionado en el punto anterior ha traído como consecuencia una variedad de “usos” que si bien coinciden en algunos aspectos básicos, no siguen el mismo estilo. Los requisitos formales (relacionados con la eficacia comunicativa) y funcionales (relacionados con la vigencia estética) no se

respetan. Y los elementos simbólicos y tipográficos se han modificado en las diferentes aplicaciones utilizadas.



- El requisito semántico se cumple en los diferentes usos del escudo municipal.



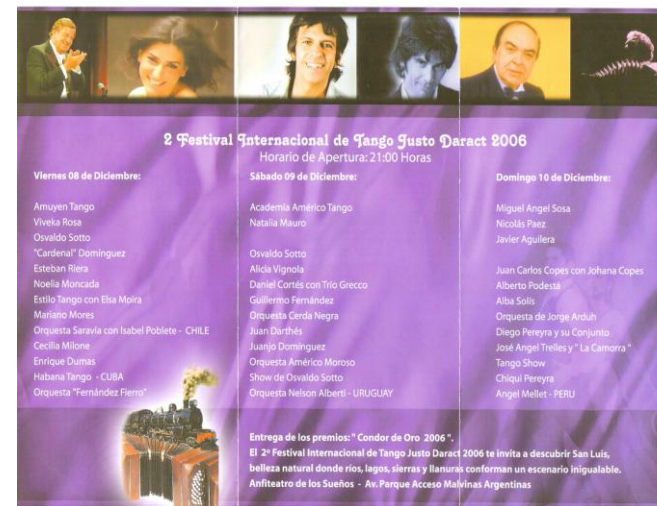
Análisis de contenido

Categoría de Análisis	Temática	Estilo	Diseño y contenido	Escudo	Público destinatario	Difusión	Formato	
Piezas	FOLLETO 1° FESTIVAL INTERNACIONAL DE TANGO	Programa del festival	Informativo. Publicitario	Letra sencilla (arial) pocas ilustraciones. En la tapa se encuentra impresa la foto de dos bailarines de tango. Ninguna remite directamente a la Municipalidad de Justo Daract. Se la menciona 2 veces. Está impreso en una hoja A4 de color verde claro. Poco atractivo. No indica el lugar.	No presenta	Público en general.	2005	Tríptico.

<p>DOMINGO 11 DE DICIEMBRE</p> <p>Soledad Sosa-Sebastián Urburu Alfredo "Pototo" Salinas Diego Pereyra Apertura Internacional Tango Continental (Perú) Jorge Arduh Rubén Juárez Ensamble Nuevo Tango (España) Quinteto Nuevo Tango (México) De Puro Guapos (Brasil) Juanjo Domínguez Silvia Garro Las del Abasto A Puro Tango</p> <p>Participan</p> <p>Canadá España Japón Colombia Venezuela México Perú Brasil Chile Uruguay</p> <p>De Argentina: Bs. As. Cap. Federal Santa Fe Córdoba Chubut Mendoza</p> <p>De San Luis: Quines Santa Rosa La Toma Concarán San Luis Villa Mercedes Cortaderas Justo Daract</p>	<p>PRIMER FESTIVAL INTERNACIONAL DE TANGO JUSTO DARACT - SAN LUIS ARGENTINA Del 8 al 11 de Diciembre de 2005</p>	<p>JUEVES 8 DE DICIEMBRE</p> <p>Academia Américo Tango Típica Amanecer Lidia Orcesi Apertura Internacional Mariano Mores Octeto Académico (Venezuela) Alberto Podestá María Garay Nelson Alberti (Uruguay) Néstor Rolán Angelo Cherry (Chile) Quinteto Suárez Paz Rawson Tango</p> <p>Viernes 9 de Diciembre</p> <p>Pablo Corvalán Alberto Altamirano Los Bravos Apertura Internacional Américo Moroso Laura Legazcue (Uruguay) Adriana Varela Vos Tango (Colombia) Ignacio Izcaray (Venezuela) Valpara Tango (Chile) El Cruce Por Siempre Tango</p> <p>SABADO 10 DE DICIEMBRE</p> <p>Amuyen Tango Oscar Páez Darío Muñoz Nora Llanes-Enrique Sueldo Apertura Internacional Fernando Tello María Graña Ángel Mellet (Perú) Sayaca Ohsawa (Japón) Montreal Tango (Canadá) Vos Tango (Colombia) Ildo Patriarca Scalengue-Bor Quinteto Típico Buenos Aires</p>
	<p>Gobernador Alberto Rodríguez Saá Intendente Alfredo Dominguez</p>	<p>Maestro de Ceremonia: Antonio Carrizo Animadores: José Hugo Dutto Norma Alaniz Milena Arancibia Jorge Poder</p> <p>Coordinadores María Carolina Mana Natalia Eva Lucero Fernanda Ghio Jorge Melano Fabían Pavón Alberto Mariani</p>



Categoría de Análisis	Temática	Estilo	Diseño y contenido	Escudo	Público destinatario	Difusión	Formato
FOLLETO 2º FESTIVAL INTERNACIONAL DE TANGO	Programa del festival	Informativo. Publicitario	Es más elaborado. Presenta una tipografía atractiva. Está impreso en papel de foto, con un fondo en color violeta. La tapa presenta una imagen de dos bailarines de tango sobre un tren y un acordeón, ambas imágenes representativas de la ciudad, la fecha y el lugar en el que se realizará. En la primera cara interna, se encuentran fotografías del gobernador junto con el intendente (extremo inferior y superior derecho), y un texto promocional de la gestión y del festival. En la segunda cara interna, se detalla el programa, y en el extremo inferior se encuentran las fotografías de los artistas más renombrados que participarán. Aclara que la entrada es libre y gratuita.	Se encuentran en la contratapa los escudos de la Municipalidad de Justo Daract y el de la Provincia de San Luis	Público en general.	2006	Díptico. Tamaño A 4





	Categoría de Análisis	Temática	Estilo	Diseño y contenido	Escudo	Público destinatario	Difusión	Formato
	FOLLETO 4° FESTIVAL INTERNACIONAL DE TANGO	Programa del festival	Informativo. Publicitario	En la tapa se encuentran retratados los artistas de renombre que participarán, la fecha y el lugar en el que se llevará a cabo el Festival. En el interior se detalla el programa y en el extremo inferior y superior se plasmaron imágenes de la Provincia y del edificio municipal, además se ha incluido la dirección de una página web www.sanluisyeltango.com . En la contratapa se encuentra la foto de dos bailarines de tango. Los escudos de la Provincia y de la Municipalidad se encuentran en el pliegue derecho de cara al interior. Está realizado en papel de foto en diferentes tonalidades de azul.	Se encuentran en el pliegue derecho de la cara interior los escudos de la Municipalidad de Justo Daract y el de la Provincia de San Luis	Público en general.	2008 (no se encuentra detallado en el folleto)	Tríptico.



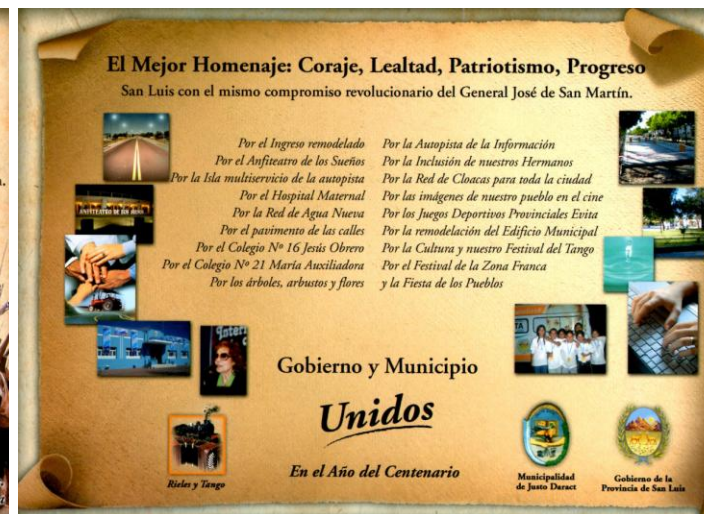


Categoría de Análisis	Temática	Estilo	Diseño y contenido	Escudo	Público destinatario	Difusión	Formato
FOLLETO 5° FESTIVAL INTERNACIONAL DE TANGO	Programa del festival	Informativo. Publicitario	<p>En la tapa se han incluido imágenes de diferentes lugares representativos del mundo. Se señala la fecha y el lugar. Está realizado en papel de foto, fondo negro, letras amarillas. Tipografía atractiva, la misa que se utilizó en los tres anteriores. En el interior se detalla el programa, en el extremo superior se encuentran los retratos de los artistas que participarán y en el inferior imágenes de la provincia y la ciudad de Justo Daract. En la contratapa se encuentra la imagen de los dos bailarines de tango, desde un ángulo diferente a los anteriores. Se expresa un agradecimiento y se inscribió un texto sobre la provincia (propagandístico). se detallan además tres direcciones web: www.sanluisyeltango.com; www.museodaract.com; www.justodaract.gov.ar</p>	Se encuentran en la contratapa los escudos de la Municipalidad de Justo Daract y el de la Provincia de San Luis	Público en general.	2009	Díptico. Tamaño A 4 (plegado)





	Categoría de Análisis	Temática	Estilo	Diseño y contenido	Escudo	Público destinatario	Difusión	Formato
	INVITACIONES	Invitación a "Homenaje ciudadano ilustre"	Informal	Marco naranja, ilustración en el margen superior derecho. Impresa en hoja común. Indica nombre del homenajeado, lugar, fecha y hora.	No presenta	Autoridades, ciudadanos.	2009	
		Invitación a colocación piedra basal casino	Formal	Marco azul, indica lugar, fecha y hora. Realiza dos invitaciones a dos acontecimientos diferentes en la misma pieza. En el extremo inferior se inscriben los nombres y formas manuscritas de quienes invitan.	No presenta	Autoridades, ciudadanos.	2008	
		Invitación Desfile Cívico Militar	Formal. Informativo. Publicitario	En el frente presenta una imagen del Gral. San Marín, sobre la bandera Argentina. Allí también se detalla el programa y en el extremo inferior se plasmó el escudo local y un isotipo referente al centenario de la Ciudad. En el reverso, se encuentran imágenes de las diferentes obras y programas llevados a cabo en la gestión, que enmarcan un texto referente a los mismos. En el extremo inferior derecho se encuentra nuevamente el escudo municipal, junto con el de la provincia.	Presenta	Público en general.	2007	





La Municipalidad de Justo Daract y Agest Group S.A. (Casino Justo Daract) tienen el agrado de invitar a Uds. a la colocación de la piedra basal del **Hotel Casino Justo Daract**, en la Isla Multiservicios ubicada en la Autopista de la Serranías Puntanas, el día 11 de diciembre de 2008 a las 19hs.

Acto seguido se procederá a la inauguración del Monumento a los Ranqueles, en la intersección de Ruta Provincial Nº 14 y Autopista Serranías Puntanas a las 19.30 hs.

Esperando contar con su grata presencia, saludamos a Uds. muy atentamente.-


Pablo Mayon
Gerente Gral. Casino Justo Daract


Alfredo Domínguez
Intendente Municipal Justo Daract

"HOMENAJE AL CIUDADANO ILUSTRE"

La Municipalidad y Pueblo de Justo Daract tienen el agrado de invitar a usted al homenaje que se realizara al señor

RAMÓN RAÚL DÍAZ

el día **Viernes 11 de septiembre de 2009** en el Museo Audiovisual a la hora 19:00, con motivo de reconocer su trayectoria y su dedicación, las cuales han sido forjadas por el ideal del abrazo al bien común de su ciudad. Esperamos contar con su grata presencia.



	Categoría de Análisis	Temática	Estilo	Diseño y contenido	Escudo	Público destinatario	Difusión	Formato
	COMUNICADO		Informativo	Contiene información acotada sobre el desarrollo del evento. Se informa la fecha del acontecimiento, más no la hora y el lugar. Además se dan pautas generales para la participación en una competencia. No aclara requisitos.	No presenta	Público en general.	2010	

COMUNICADO MUNICIPAL

COMO JEFA DEL SUB PROGRAMA DEL CONOCIMIENTO Y LA CULTURA INFORMO A TODA LA COMUNIDAD QUE LOS CARNAVALES SE REALIZARAN LOS DIAS 16, 17 Y 18 DE FEBRERO.

LAS INSCRIPCIONES PARA

- CARROZAS
- COMPARSAS
- MURGA
- MEJOR DISFRAZ
- REINA DEL CARNAVAL

ESTARAN ABIERTAS A PARTIR DEL 22 DEL CORRIENTE EN LA MUNICIPALIDAD.

SE INFORMA TAMBIEN QUE PARA CARROZAS, COMPARSAS Y MURGAS SE INSCRIBIRA 1 (UNA) PERSONA EN REPRESENTACIÓN DE TODOS LOS INTEGRANTES DE LAS MISMAS.

AGRADECIENDO LA DIFUSIÓN DEL PRESENTE COMUNICADO ME DESPIDO ATENTAMENTE



CONSIDERACIONES DEL TRABAJO DE CAMPO

En base al precedente apartado, podemos colegir que los canales de comunicación utilizados son los tradicionales, a saber, radio y TV, casi de forma exclusiva y excluyente de otros canales y otras acciones comunicacionales plausibles de ser utilizadas para alcanzar diferentes objetivos, ya sean éstos comunicacionales o de otra índole, entre otras opciones, se observa la ausencia de comunicados de prensa, página web, publicidad y e-mailing. Asimismo, la emisión de mensajes se realiza de forma improvisada, en el momento en que surgen las necesidades comunicacionales, sin una previa planificación. No forman parte de una estrategia comunicacional, de hecho, el Municipio no demuestra contar con una. Asimismo, los mensajes no se fabrican y se dirigen a los públicos en base a sus expectativas y necesidades de información. Ésta falta de información es, en cierta medida, una de las razones por las que la imagen de la gestión es negativa. Generalmente, cuando se emite un mensaje desde la institución, es el mismo Intendente quien sale a dar respuesta ante los medios locales y por lo general las temáticas versan sobre cuestiones de disenso político entre los funcionarios, más que de la gestión en sí misma. La informalidad e improvisación son las características que mejor describen el uso de canales y mensajes por parte de la Municipalidad de Justo Daract.

El conocimiento por parte de los públicos externos de las actividades llevadas a cabo por la actual gestión es casi inexistente. El público manifiesta estar desinformado y ávido de información respecto a temáticas diversas. En general se infiere que la Municipalidad, si bien realiza una vasta gama de actividades de interés general, no es generadora de acontecimientos noticiosos, debido a que no cuenta con una mínima línea de acción a seguir en materia de comunicación. Sólo se asume la importancia de la comunicación para eventos específicos, cuyas comunicaciones son más bien de carácter publicitario. Evidentemente no existe una política de difusión destinada a informar a todos los públicos posibles acerca de los temas o políticas de interés general de manera continua y permanente. De aplicarse la mencionada política, los públicos luego de recibir en reiteradas oportunidades mensajes distribuidos por el gobierno, podrían percibir la realidad que va configurándose alrededor del gobierno de turno.



En cuanto al rol de los medios de comunicación, éstos guían su programación en base a los reclamos o pedidos de la gente y, bajo las mismas circunstancias se emite información desde la Municipalidad, por lo que se puede decir que la comunicación por parte del Municipio es más bien reactiva que proactiva.

Los medios de comunicación conforman un público cuya relación con las instituciones en general adquiere un carácter especial y diferente, dado que la mayor de las veces son el vector por el que circula la información desde las instituciones hacia los públicos. Es por ésta razón que se torna un imperativo para la Municipalidad de Justo Daract establecer una política de relacionamiento con la prensa que, conjuntamente con la difusión, tienda a estructurar una relación con los medios masivos de comunicación y sus periodistas, editores, etc. Por supuesto, siendo consecuentes (no obsecuentes) con las necesidades de comunicación del municipio y las expectativas de comunicación de los ciudadanos. Una de las alternativas para lograrlo radica en el establecimiento de Rutinas de Comunicación Gubernamental, a través de la implementación de diferentes acciones comunicacionales revestidas de periodicidad, que no sólo faciliten el acceso a la información (materia prima de periodistas y por extensión, de los medios masivos de comunicación) sino que también configuren una alternativa para dar a conocer el accionar del gobierno.

La informalidad manifiesta en la comunicación y la falta de una estrategia comunicacional, generan desestabilidad y conflictos entre los actores intervinientes, en este caso, sociedad y Estado. Y si bien la comunicación verbal y cara a cara suele ser eficaz en determinados casos, ante el deber de comunicarse por parte de la institución municipal y sus funcionarios, con un número elevado de personas sobre temáticas diversas, la creación de canales formales y estables, de mensajes dirigidos y adaptados para diversos públicos, la generación de acontecimientos noticiosos cuyo impacto sea positivo tanto en los medios de comunicación como en la ciudadanía, entre otras cuestiones, es, más que un deber, una imperiosa necesidad para poder lograr los fines que se proponga la institución con el consenso y la legitimidad necesaria para cualquier gobierno. No debe olvidarse aquí la avidez de información manifestada por los encuestados. Los intereses expectativas en materia de comunicación deben tomarse como insumos a la hora de generar tácticas de



comunicación. Especialmente en el caso que nos ocupa, la falta de información “debe” ser una cuestión a resolver.

El gobierno es un comunicador más que debe competir con otros por la atención del público. Es aquí donde se torna relevante recordar la política de identificación propuesta por Riorda (2006), cuya función es la identificación clara, directa y permanente del sujeto enunciador. Simultáneamente, los mensajes deben configurarse de manera atractiva, para poder captar la atención del público objetivo, para lo que será necesario generar noticias que tengan como base cuestiones relevantes en el ámbito de la opinión pública, así como también la generación de nuevos tópicos. El modelo de relacionamiento con la prensa presenta puntos de interés ante este planteo, ya que además de captar la atención de los públicos, la creación de acontecimientos noticiosos y mensajes atractivos, tiene como fin atraer la atención de los medios de comunicación. Asimismo, debe revisarse el sistema de identidad visual, que en el caso de la Municipalidad de Justo Daract se circunscribe al escudo municipal, ya que luego de su análisis se advirtieron falencias en lo que respecta a los requisitos formales (vigencia estética), semánticos (objetivos y metas de la organización) y funcionales (relacionado con la eficacia comunicativa).

Cada palabra, mensaje, imagen, acción u omisión deja huellas en la mente de los diferentes públicos con quienes se trabaja en el día a día; ya sean ciudadanos, electores, empleados, proveedores, periodistas, líderes de opinión o autoridades. Esto modifica resultados de gestión, por lo que cada uno de ellos debe ser influido positivamente por y desde la institución.

Se debe trabajar para que el mensaje llegue, de manera segura y positiva, al pensamiento de quienes deciden con su voto la adhesión a las acciones que se implementan desde la gestión de gobierno. El porqué de ésta afirmación radica en que la discusión y expresión de los puntos de vista de los diferentes públicos sobre asuntos de interés general se propician con la circulación de información.



Una gestión de gobierno pensada desde una eficiente comunicación y adecuadas relaciones intra e interinstitucionales, deben ser un aspecto a atender por parte de quienes gobiernan, mediante la implementación de estrategias que generen repercusiones positivas en la imagen de quienes ostentan el poder y sobre el consenso necesario para llevar a cabo las políticas públicas que la gestión a cargo considere pertinentes. Por lo que la planificación estratégica y la identificación de las particularidades y prioridades de los diferentes públicos que intervienen se tornarán necesarias para el accionar eficiente de la institución municipal y sus agentes. Conociendo el escenario y sus actores, se debe accionar para construir un perfil gubernamental acorde con los requerimientos sociales, sin abandonar la ideología y principios.

Tan importante como hacer, es darlo a conocer. El gestor público se encuentra en una campaña permanente. La mejor campaña es comunicar el buen gobierno y el avance de las tecnologías y los medios de información lo hacen posible. Es necesario trabajar en un eje de comunicación política e institucional de gestión, que permita hacer visible el accionar y generar una imagen positiva en los públicos.

La moderna comunicación de gobierno supone la implementación conjunta de estrategias relacionales que posibiliten lograr una mejor posición en la mente de los ciudadanos. En una sociedad saturada de información, los profesionales en Relaciones Públicas e Institucionales deben trabajar para conseguirlo. La fragmentación de audiencias y la baja percepción de los mensajes por parte de estas, han requerido una mayor segmentación de los mensajes a transmitir, por lo que el éxito del plan de comunicación gubernamental supone un ejercicio profesional en materia de comunicación, conjuntamente con una alineación con los objetivos globales y particulares de cada gestión.

En vista a una implementación de un plan de Relaciones Públicas e Institucionales, cabe decir que la institución pública estudiada en el presente Trabajo Final de Graduación manifiesta una serie de disfuncionalidades, a saber:



- Informalidad a la hora de transmitir información, es decir, carece de canales y mensajes previamente planificados y dirigidos según el público objetivo.
- Desconocimiento por parte de los públicos de interés de las actividades llevadas a cabo por la Municipalidad de Justo Daract.
- Avidez de información presente en los ciudadanos, lo que propicia críticas e inconformidad para con el gobierno de turno por parte de aquellos.
- Centralización de la información en la figura del Intendente municipal, lo que dificulta el acceso a la misma.
- En lo que respecta a la identidad visual, es decir, el instrumento de presentación pública de la institución, es necesario modernizarla, manteniendo sus componentes, a los fines de plasmarla en diferentes piezas comunicativas, para lograr que los públicos de interés identifiquen los mensajes que desde ella se transmiten.

La necesidad de incentivar la participación de los ciudadanos en la administración pública, su contribución e involucramiento en la solución de problemas, de evitar la pasividad, resistencia y evasión respecto de las cuestiones que supuestamente atañen a todos, hacen evidente la urgencia de cambiar radicalmente la relación entre gobierno y sociedad instalada en la gran mayoría de los sujetos estudiados. Si bien es cierto que ambos actores deben propiciar el cambio, compete por derecho y deber a la Administración pública tomar las riendas en la realización de dicho cometido. Y uno de los aspectos imbricados en el cambio subyace a los sistemas y procesos de información y comunicación entre el gobierno y la ciudadanía. Más que un objeto a controlar, la información debiera de ser un recurso a utilizar por parte de los dos actores intervinientes: gobierno y ciudadanía. Evitar la centralización de la información corresponderá a modelos de gobiernos democráticos y evitará el mote de “autoritarias” a las gestiones de turno.

La apertura de los gobiernos a través de la información y la educación propiciará un “empoderamiento” de los ciudadanos, para que, a la hora de plantear críticas y propuestas, sean éstas constructivas, realizadas del pleno conocimiento entendimiento de la causa que se trate. Si bien la comunicación puede y debe seguirse utilizando para llevar a cabo la función de establecer la agenda política o social por parte de quienes ostentan el



poder político, la investigación social y la puesta en práctica de políticas participativas deben utilizarse para establecer las prioridades reales de la sociedad.

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

DIMENSIÓN	Alta	Media	Baja
Política	X		
Económica	X		
Humana	X		
Técnica	X		
Material	X		

Según este análisis de factibilidad, es posible llevar a cabo un plan de Relaciones Públicas e Institucionales en la Municipalidad de Justo Daract.

Desde el punto de vista político, el Intendente municipal se muestra proactivo ante la necesidad de optimizar los canales de comunicación y de transmitir de forma concreta y correcta las diferentes políticas públicas llevadas a cabo. Es consciente de los beneficios que aporta la gestión de la comunicación, amén de que ésta haya quedado en un segundo plano durante su mandato.

En materia económica, la Municipalidad está en condiciones de afrontar los gastos que implica la puesta en práctica del plan que a continuación se detallará, de hecho se prevé en el presupuesto municipal un monto destinado a la comunicación.

Gestión de la Comunicación Gubernamental en la Municipalidad de Justo Daract

Martinez Dominguez, Julieta. RPI 897

La organización no cuenta con el recurso humano capacitado en ésta área para llevar adelante el plan, sin embargo, con la colaboración de asesores externos y capacitando a los funcionarios y empleados el plan puede ejecutarse sin inconvenientes.

En cuanto a lo tecnológico y material, la institución cuenta con lo necesario para el desarrollo de las actividades del plan.

De lo anteriormente expuesto, se desprende que es factible realizar un Plan de Relaciones Públicas e Institucionales en la Municipalidad de Justo Daract.





Parte II: Plan de Relaciones Públicas e Institucionales para la Municipalidad de Justo Daract

BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN

Para gestionar con eficiencia, es relevante llevar a cabo una planificación de la intervención que se pretende hacer, de esta manera, se evita desperdiciar esfuerzo y dinero, ya que la planificación en base a un diagnóstico, permite orientar la acción hacia las necesidades concretas que presenta la institución. Además, permite prever resultados y estar preparado ante las contingencias que podrían presentarse.

Asimismo, es de suma relevancia comunicar en base a una estrategia que englobe todos los aspectos que es necesario transmitir, logrando así coherencia en los mensajes, propiciando, en este caso, la eficacia y la eficiencia de la administración pública, reduciendo su costo y optimizando las estrategias de solución de los problemas económicos, sociales, políticos, administrativos y culturales que enfrenta la ciudad a través del cultivo y estímulo de la participación popular, que se constituye sobre la base de procesos de comunicación.

Un plan de Relaciones Públicas e Institucionales permitirá identificar claramente los públicos a los que debe dirigirse y con esto crear un mensaje que se adapte a las necesidades de los mismos, así como también, hacer un uso más eficiente de los canales de comunicación con los que cuenta el Municipio y crear otros medios para aportar versatilidad ante las diferentes situaciones que se le presenten a la institución.

Con la puesta en práctica del plan de comunicación que se detallará a continuación, se pretende dar coherencia a los mensajes de modo que, diseminados y difundidos con una previa planificación, a través de la sinergia entre diferentes tácticas comunicacionales, se propicie concienciación de los ciudadanos y la concertación de acciones entre éstos y el gobierno. Es decir, no sólo se pretende que los ciudadanos comprendan y apoyen las políticas públicas, sino que también se vean involucrados en la



formulación de las mismas. Se considera que, de éste modo, se alcanzará el consenso necesario, que legitima a toda gestión de gobierno.



A partir de la implementación del plan, la Municipalidad podrá vincular dialogísticamente no sólo al gobierno y la ciudadanía sino también a los diversos grupos, sectores y organizaciones sociales entre sí, incluir canales abiertos, mejorar la utilización de los medios tradicionales y utilizar de manera apropiada las nuevas tecnologías, facilitando así, a través de la comunicación, la organización democrática de la sociedad civil.



OBJETIVO GENERAL DE PLANIFICACIÓN

Optimizar la gestión de la comunicación en la Municipalidad de Justo Daract para fortalecer su relación con los ciudadanos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE PLANIFICACIÓN

- Fortalecer vínculos con los diferentes públicos de interés.
- Dinamizar los canales de comunicación.
- Propiciar la aceptación y participación ciudadana.
- Lograr la identificación clara y precisa de los mensajes emitidos por la Municipalidad de Justo Daract.



PROGRAMA DE DIFUSIÓN E IDENTIFICACIÓN

TÁCTICA N° 1

PÁGINA WEB

Objetivos:

- Contribuir a mantener informada a la ciudadanía acerca de las actividades llevadas a cabo por la Municipalidad de Justo Daract.

Descripción: Se desarrollará una página web institucional, que además de contener información sobre la Municipalidad de Justo Daract (historia de la ciudad, políticas, objetivos, funcionarios, etc.), presentará información sobre la actividad que realiza la entidad, el trabajo de cada subsecretaría, legislación pertinente, agenda de eventos, entre otros. En la página se plasmará el escudo municipal y se respetarán los colores institucionales en su diseño. Esta táctica irá acompañada por una campaña de información vía correo electrónico, para dar a conocer la actualización de la página y el contenido que presentará. Asimismo, se presentará en un evento de lanzamiento junto con otras acciones de comunicación a implementar.

Además, el público en general podrá obtener cedulones o guías de trámites a través de ella, como así también realizar propuestas a través de un buzón de sugerencias.

Destinatarios: ciudadanos en general.

Tiempo: se comenzará a diseñar a partir de la tercera semana de Agosto de 2011.

Recursos

Humanos: programador, diseñador, asesor en comunicación.

Técnicos: computadora, acceso a Internet.

Financieros: \$ 16.000 (Ver presupuesto en Anexo)

Gestión de la Comunicación Gubernamental en la Municipalidad de Justo Daract

Martinez Dominguez, Julieta. RPI 897



Evaluación:

- Google Analytics.
- Breve encuesta de contenido.

Propuesta Página Web



Gestión de la Comunicación Gubernamental en la Municipalidad de Justo Daract

Martinez Dominguez, Julieta. RPI 897



Participación ciudadana

Formulario de participación con campos para: Tema, Valoración, Comentario, Datos del vecino, y Nombre y apellido.

Información: 02657 480131, inform@justodaract.gov.ar

Declaración jurada Comercio, Declaración jurada Farmacias, Declaración jurada Industrias, Declaración jurada Patologicos.

Autoridades municipales

Lista de secretarías: Secretaría de Gobierno, Secretaría de Hacienda y Economía, Secretaría de Salud Pública, Secretaría de Obras Públicas, Secretaría de Servicios Públicos y Medio Ambiente, Secretaría de Gestión Local, Secretaría de Gestión Urbana, Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Urbano.

Contacto: Administración Municipal, inform@justodaract.gov.ar

Boletín Municipal

Justo Daract, San Luis 21 de Febrero de 2011

Administración Municipal

Menú de meses: Enero 2010, Febrero 2010, Marzo 2010, Abril 2011

Datos de contacto

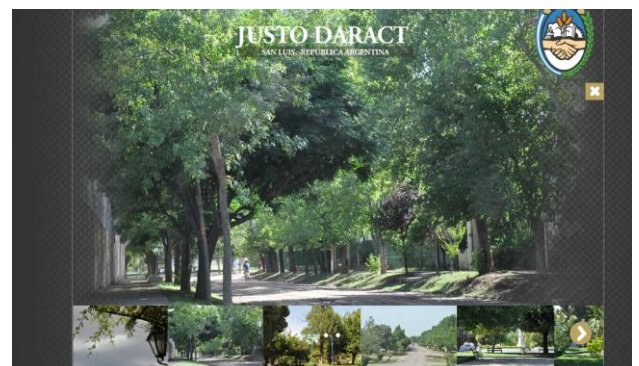
Formulario de contacto con campos para: Nombre, Apellido, Email, Dirección, Teléfono, Consultar.

Información: 02657 480131, inform@justodaract.gov.ar

Bienvenido Vecino

Formulario de transporte con campos para: Tipo de camion, Dirección de destino, Destino, Tipo de conductor, Vehículo, Placa de destino.

Declaración jurada Comercio, Declaración jurada Farmacias, Declaración jurada Industrias, Declaración jurada Patologicos.





ENCUESTA DE CONTENIDO

A continuación le presentamos una encuesta de contenido sobre nuestro sitio web institucional. Le solicitamos tenga a bien contestar las siguientes preguntas para mejorar nuestro servicio. Sólo le tomará 5 minutos.

1. ¿Conoce Ud. el sitio web de la Municipalidad de Justo Daract?

- Si (continúa pregunta n° 2)
- No (Continúa en pregunta N° 5)

2. ¿Con qué frecuencia visita Ud. nuestra página Web?

- Todo el tiempo, es mi página de inicio
- Todos los días
- Un par de veces a la semana
- Un par de veces al mes
- Una vez al mes
- Menos de una vez al mes
- Ocasionalmente

3. ¿Qué sección, apartado o columna le gusta más?

- Info urbana
- Eventos
- Galería de fotos
- Trámites
- Atención on line
- Participación
- Autoridades
- Boletín municipal
- Contacto

4. ¿Con qué frecuencia lee Ud. la sección mencionada en el punto anterior de la página Web?

	Siempre lo leo	A menudo lo leo	No lo suelo leer	Nunca lo leo
Info urbana				
Eventos				
Galería de fotos				
Trámites				
Atención on line				
Participación				
Autoridades				
Boletín municipal				
Contacto				

5. ¿Se le ocurre a Ud. alguna otra sección que pudiésemos incluir en la página Web?

6. ¿Tiene Ud. alguna otra sugerencia para nuestra página web?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!



TÁCTICA N°2

REDISEÑO DEL ESCUDO MUNICIPAL

Objetivo: revalorizar el escudo municipal.

Descripción: se pretende rediseñar el actual escudo municipal, respetando los colores institucionales, pero actualizando la imagen y la tipografía. Esta nueva identidad visual deberá ser plasmada en todas las piezas comunicativas que emita la organización, así como también en la facturación, carpetas institucionales, cartelera institucional, spots publicitarios, etc. Su correcta utilización estará determinada por el manual de uso que se desarrollará conjuntamente con esta pieza. Cabe señalar que la aplicación de ésta táctica necesitará además de la puesta en práctica de lobbying político, ya que para su efectiva implementación se requiere del apoyo del Poder Legislativo municipal, por medio de la sanción de una ordenanza que permita su aplicación.

Destinatarios: ciudadanos en general.

Tiempo: se comenzará a diseñar a partir de la tercer semana de Julio 2011.

Recursos

Humanos: diseñador gráfico.

Técnicos: soportes necesarios para su aplicación.

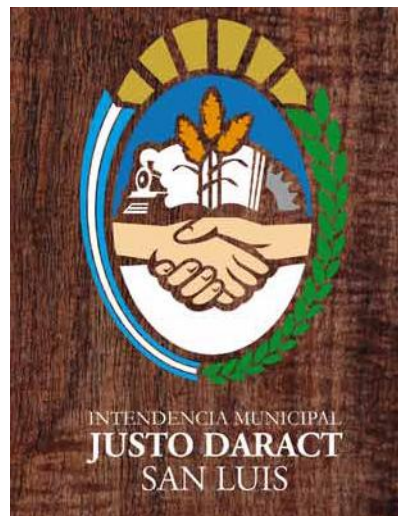
Financieros: \$5.600

Evaluación: se controlará su correcta utilización, en base al manual de normas, en los soportes mencionados.

ESCUDO ACTUAL



ESCUDO REVALORIZADO



NOTA:

* **MANUAL DE NORMAS DE USO: ANEXO N° 1**



TÁCTICA N° 3

CAMPAÑA PUBLICITARIA

Objetivo:

- Propiciar el posicionamiento de la actual gestión de gobierno.

Descripción: se diseñará y difundirá un spot publicitario que contenga información sobre todas las obras llevadas a cabo por parte de la actual gestión municipal, propiciando además de su conocimiento por parte de la sociedad, el reconocimiento y la identificación de las mismas con la actual gestión de gobierno. El concepto del spot se adaptará para su oportuna difusión en el medio gráfico y televisivo.

Destinatarios: ciudadanos en general.

Tiempo: se comenzará a diseñar a partir de la tercer semana de Septiembre 2011.

Recursos

Humanos: publicista, asesor en comunicación.

Técnicos: programas de diseño, computadora.

Financieros: \$13.800

Evaluación: breve encuesta que se incluirá en la página web.



ENCUESTA

1. ¿Puede mencionar obras realizadas durante esta gestión?
 - Cloacas
 - Red de agua
 - Planta potabilizadora
 - Anfiteatro
 - Pavimentación
 - Iluminación
 - Museo audiovisual
 - Planta de tratamiento de afluentes
 - Restauración de plazas
 - Forestación
 - Antenas Wi-fi
 - Remodelación del edificio municipal
 - Otras
2. ¿Por qué medio conoció Ud. la existencia de éstas obras?
 - Radio
 - TV Gráfico
 - Correo
 - Mailing
 - Teléfono
 - Internet Otros
3. ¿Cuál es el medio que Ud. Utiliza para informarse sobre temáticas locales?
 - Radio
 - TV
 - Gráfico
 - Internet
 - Boca a boca
 - Otros

NOTA:

- * **STORY BOARD: ANEXO N° 2**
- * **VIDEO: ANEXO CD. ARCHIVO “SPOT TELEVISIVO”**
- * **AUDIO: ANEXO CD. ARCHIVO “SPOT RADIAL”**
- * **PIEZA PARA SOPORTE GRÁFICO: ANEXO N° 3**



ACCIONES COMPLEMENTARIAS

ACCIÓN N° 1: E - MAILING

Objetivo: propiciar el conocimiento de nuevo sitio web institucional.

Descripción: se distribuirá un e-mail informativo que verse sobre el desarrollo e implementación de la nueva herramienta de comunicación: la página web institucional. Se incluirá en él una breve descripción del contenido de la página web, junto con la invitación a conocerlo y navegarlo a través de un link que dirija directamente al sitio.

Destinatarios: ciudadanía en general

Tiempo: se implementará de manera simultánea al lanzamiento del sitio web.

Recursos

Humanos: administrador de contenido.

Técnicos: computadora, conexión a internet, base de datos.

Financieros: sin costo.

NOTA:

* **MODELO E – MAILING: ANEXO N° 4**



ACCIÓN N° 2: EVENTO DE LANZAMIENTO DE SITIO WEB Y PRESENTACIÓN DE PROPUESTA DE REVALORIZACIÓN DEL ESCUDO MUNICIPAL.

Objetivo: propiciar el conocimiento de nuevo sitio web institucional.

Descripción: se invitará a grupos de interés a presenciar el lanzamiento de la página web institucional, para lo cual se desarrollará una presentación que dé cuenta de los beneficios de la nueva herramienta a implementar. Luego de la presentación formal, se invitará a los presentes que así lo deseen a navegar el sitio a través de un ordenador conectado a una pantalla gigante.

Asimismo, se aprovechará la ocasión para proponer la revalorización del escudo municipal. Ambas presentaciones estarán a cargo de quien ostente el cargo de Subsecretario de Cultura y Conocimiento.

El mencionado evento se llevará a cabo en las instalaciones Museo Audiovisual Municipal, en el que se encuentran disponibles los elementos necesarios para desarrollar un evento de ésta índole. Se ofrecerá una merienda simultánea al desarrollo del evento.

La distribución de invitaciones se realizará de manera personalizada por parte de personal de la Subsecretaría de Cultura y Conocimiento.

Destinatarios: periodistas y/o representantes de medio locales, legisladores, representantes de Cámara de Comercio, Asociación Agrícola, Cámara de Industriales, Directivos de establecimientos educativos.

Tiempo: se implementará de manera simultánea al lanzamiento del sitio web.

Recursos

Humanos: maestro de ceremonia (presentador), administrador de contenidos.

Técnicos: computadora, conexión a internet, retroproyector, papelería.



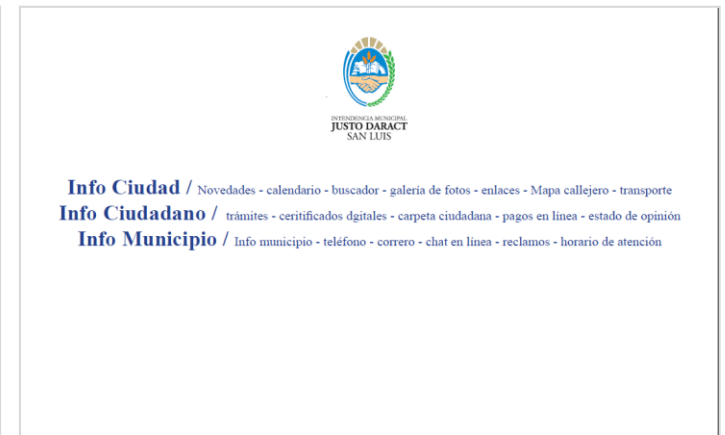
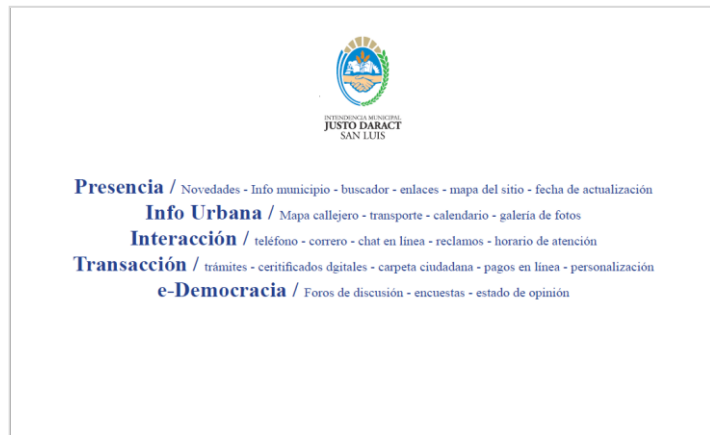
Financieros: sin costo.

NOTA:

- * **FICHA TÉCNICA: ANEXO N° 5**
- * **INVITACIONES: ANEXO N° 6**
- * **PLANO: ANEXO N° 7**

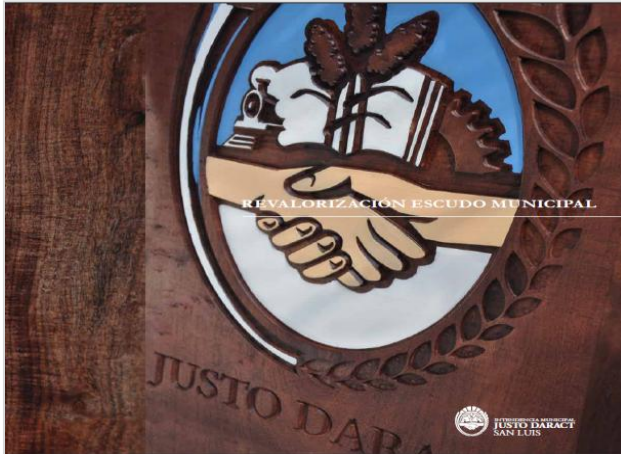


DIPOSITIVAS PRESENTACIÓN PÁGINA WEB





DIPOSITIVAS PRESENTACIÓN REVALORIZACIÓN ESCUDO MUNICIPAL





PROGRAMA DE RUTINAS DE COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL

TÁCTICA N°1

REUNIONES BIMESTRALES CON GRUPOS DE INTERÉS

Objetivo:

- Fortalecer vínculos con representantes de sectores referentes en la sociedad.
- Propiciar la participación ciudadana en la resolución de cuestiones coyunturales para la ciudadanía y en la ejecución de proyectos

Descripción: se creará un espacio de encuentro entre las autoridades del gobierno municipal y referentes de diferentes sectores industriales, culturales, educativos, medios de comunicación, etc. (Cámara de Comercio, Asociación Agrícola, Asociación de Industriales, directores de establecimientos educativos, centros de estudiantes, agrupaciones de danzas, etc.), a los fines de que éste encuentro sea un centro de generación de propuestas para llevar a cabo en los distintos sectores de referencia, así como también una oportunidad para la resolución de problemas que a cada uno de los mismos le competa.

Se invitará a de manera personalizada a grupos de interés que, por su rol en la sociedad deban de solucionar problemas o atender cuestiones convergentes con el accionar del gobierno.

La propuesta implica plantear un temario elaborado por los referentes del grupo de interés para cada reunión. La misma se llevará a cabo cada dos meses, en las instalaciones de la Municipalidad de Justo Daract. Se designará un día a la semana para cada grupo de interés, o grupos cuyas temáticas a resolver sean de la misma índole. Se ofrecerá un desayuno a los participantes.

Se designará un secretario encargado de redactar las actas correspondientes a cada reunión y para realizar el seguimiento de los proyectos que se propongan ejecutar.



Destinatarios: referentes de cada sector.

Tiempo: se comenzará a implementar a partir de la tercer semana de Octubre 2011.

Recursos

Humanos: intendente municipal, funcionarios públicos de las distintas subsecretarías, secretario (a designar)

Técnicos: sala de reuniones.

Financieros: -

Evaluación: reuniones programadas / reuniones concretadas. Proyectos propuestos / proyectos llevados a cabo.



TÁCTICA N° 2

DOSSIER DE PRENSA

Objetivo:

- Responder ante las necesidades de información del público objetivo (periodistas) a los fines de afianzar las relaciones con el mismo.

Descripción: A raíz del gran poder que poseen los medios es necesario e imprescindible mantenerlos informados permanentemente, facilitándoles datos completos, detallados y actualizados del accionar del gobierno, por lo que se sistematizará y formalizará un sencillo canal de comunicación permanente, cuyo contenido versará sobre temáticas diversas, según sean las necesidades de comunicación de la institución municipal y la relevancia del contenido a comunicar. Su elaboración estará a cargo de la Subsecretaría de Conocimiento y Cultura, la cual designará entre sus miembros al encargado de recolectar la información y redactar las piezas de comunicación pertinentes. Se enviará a los medios a través del servicio de cadetería municipal.

Destinatarios: periodistas.

Tiempo: se comenzará a diseñar a partir de la segunda semana de Septiembre del 2011.

Recursos

Humanos: administrador de contenidos.

Técnicos: computadora, acceso a Internet.

Financieros: sin costo

Evaluación: se controlará la reproducción de la información difundida a través de los medios.



TÁCTICA N° 3

BOLETÍN INFORMATIVO

Objetivo: estrechar lazos con los miembros del Poder Legislativo Municipal

Descripción: se pretende implementar un canal de comunicación en el que se detallen las actividades de mayor relevancia llevadas a cabo por el Poder Ejecutivo de la Municipalidad de Justo Daract. Se distribuirá vía correo electrónico. Estará destinado específicamente a quienes conformen el Poder Legislativo, y su contenido versará principalmente sobre la ejecución de proyectos, obras y eventos. De todos modos, quienes deseen recibirlo podrán suscribirse a través de la página web. Primará la comunicación financiera y el destino con el que se han utilizado los fondos del presupuesto municipal. Su distribución será mensual y su ejecución estará a cargo de la Subsecretaría de Conocimiento y Cultura, la cual designará entre sus miembros al encargado de recolectar la información y redactarlo.

Destinatarios: concejales.

Tiempo: se comenzará a implementar a partir de la primera semana de S del 2011.

Recursos

Humanos: administrador de contenidos.

Técnicos: computadora, conexión a internet.

Financieros: sin costo.

Evaluación: breve encuesta. Se incluirá bimestralmente con el envío del boletín.



ENCUESTA

Por favor, tómese unos minutos para llenar este formulario de evaluación. Esto nos ayudará a seguir mejorando el boletín. Todas las preguntas se clasifican en una escala de 1-6, siendo 1 el más bajo el 6 y el más alto. Gracias por su tiempo.

1. ¿Encuentra en el boletín información útil?
1 2 3 4 5 6
2. ¿Le parece que el contenido sea fiable?
1 2 3 4 5 6
3. ¿Es el diseño estéticamente agradable?
1 2 3 4 5 6
4. ¿Qué otro tipo de información le gustaría ver incluido en el boletín?
5. ¿Hay algún otro comentario que le gustaría hacer acerca del boletín, en general, o cualquier otra idea sobre la forma de mejorarlo?



CRONOGRAMA DE GANTT

ACTIVIDADES	MESES						
	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	ene-12
PÁGINA WEB							
Diseño							
Implementación							
Evaluación							
REVALORIZACIÓN DEL ESCUDO MUNICIPAL							
Diseño							
Implementación							
Evaluación							
CAMPAÑA PUBLICITARIA							
Diseño							
Implementación							
Evaluación							
ACCIONES COMPLEMENTARIAS							
<i>E-Mailing</i>							
Diseño							
Implementación							
<i>Evento lanzamiento</i>							
Diseño							
Implementación							
REUNIONES							
Diseño							
Implementación							
Evaluación							
COMUNICADOS DE PRENSA							
Diseño							
Implementación							
Evaluación							
BOLETÍN INFORMATIVO							
Diseño							
Implementación							
Evaluación							



PRESUPUESTO

CASH FLOW DE MUNICIPALIDAD DE JUSTO DARACT								
INGRESOS								
Concepto	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	ene-12	Total
Totales	\$ 4.940	\$ 6.400	\$ 8.880	\$ 8.280	\$ 2.700	\$ 9.600	\$ 5.400	
EGRESOS								
Concepto	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	ene-12	Total
ACTIVIDAD								
Página Web								\$ 16.000
Relevamiento previo		\$ 6.400						
Definición de características estructurales y operativas del nuevo sitio								
Maquetación web								
Activación del sitio						\$ 9.600		
Revalorización del escudo municipal								\$ 5.600
Diagnóstico de situación	\$ 2.240							
Diseño de Programa de Identidad								
Manual de Normas								
Escudo oficial tallado y pintado sobre madera			\$ 3.360					
Campaña publicitaria								\$ 13.800
Diseño de Originales para animación			\$ 5.520					
Animación de los elementos gráfico								
Edición final				\$ 8.280				
Reuniones bimestrales con grupos de interés								
Gestión y concreción de la reunión								
Comunicado de prensa								
Recolección de información, redacción y envío								
Boletín informativo								
Recolección de información, redacción y envío								
HONORARIOS ASESORÍA RPI	\$ 2.700				\$ 2.700		\$ 5.400	\$ 10.800
Totales								\$ 46.200
FLUJO	\$ 4.940	\$ 6.400	\$ 8.880	\$ 8.280	\$ 2.700	\$ 9.600	\$ 5.400	\$ 46.200



CONSIDERACIONES FINALES

Cuando hablamos de comunicación en el gobierno, independientemente de su nivel (Nacional, Provincial o Municipal) habitualmente pensamos en comunicación electoral. No obstante, hay otro tipo de comunicación política, menos heroica, menos vistosa y en el caso particular que nos ocupa, menos desarrollada, pero más importante: *la comunicación gubernamental*.

La comunicación gubernamental no sólo muestra el desempeño y los logros de una gestión sino que también puede contener al público durante una crisis, mostrar la aprobación o descontento de los ciudadanos, generar consenso ante propuestas de cambio, entre otras situaciones sobre las que tiene injerencia. Las instituciones políticas pueden recurrir a diferentes herramientas para alcanzar sus objetivos comunicacionales. Algunas de estas herramientas son los voceros, la publicidad institucional, organización de eventos, conferencias de prensa, contactos con los medios de comunicación, boletines informativos, la creación y actualización de una página web institucional, cabe destacar que las mencionadas acciones comunicativas requieren una planificación meticulosa de las estrategias y los estilos de comunicación. Cada gobierno nacional o local tiene numerosos recursos de comunicación, los cuales correctamente administrados por profesionales en la materia, propician resultados mutuamente beneficiosos para los involucrados.

La convicción de que las Relaciones Públicas e Institucionales son un elemento vital para cualquier gestión de gobierno, radica en el hecho de que las instituciones públicas en general, necesitan de la permanente legitimación y aprobación de los ciudadanos, y para obtenerla, es fundamental conocer las demandas de los mismos. Atento a ello, los profesionales en Relaciones Públicas e Institucionales están capacitados para aportar valiosos instrumentos de recopilación y análisis de datos, los cuales son insumos indispensables para trazar una estrategia de comunicación de gobierno. Por otro lado, sobre las instituciones de gobierno recae específicamente el imperativo de dar a conocer cada uno de sus actos, garantizando la transparencia de la gestión de turno, y ante ésta situación se



ven en la necesidad de distribuir información tendiente no sólo a cumplir con éste deber, sino también a generar una imagen positiva de la gestión.

Asimismo, en la búsqueda permanente del consenso, que debería ser uno de los objetivos primordiales de cualquier gobierno que se tilde de democrático, las Relaciones Públicas se tornan imprescindibles, ya que por definición implican un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras⁹.

Teniendo en cuenta los aspectos mencionados con anterioridad, se llevó a cabo el trabajo de campo correspondiente a este Trabajo Final de Graduación, realizado en el marco de la Municipalidad de Justo Daract, Provincia de San Luis, a partir del cual se arribó a lo siguiente:

- La institución municipal muestra informalidad a la hora de transmitir información, es decir, carece de canales y mensajes previamente planificados y dirigidos según el público objetivo.
- Desconocimiento por parte de los públicos de interés de las actividades llevadas a cabo por la Municipalidad de Justo Daract.
- Avidéz de información presente en los ciudadanos, lo que propicia críticas e inconformidad para con el gobierno de turno por parte de aquellos.
- Centralización de la información en la figura del Intendente municipal, lo que dificulta el acceso a la misma.
- En lo que respecta a la identidad visual, es decir, el instrumento de presentación pública de la institución, es necesario modernizarla, manteniendo sus componentes, a los fines de plasmarla en diferentes piezas comunicativas, para lograr que

⁹ FUENTE: RR.PP NET: <http://www.rrppnet.com.ar/defrrpp.htm>. (Consultado: Octubre, 2011)



los públicos de interés identifiquen los mensajes que desde ella se transmiten.

Ante esta situación, se propusieron una serie de tácticas comunicacionales tendientes a mejorar la gestión de la comunicación en la entidad mencionada, que implican la puesta en práctica de rutinas de comunicación gubernamental y tácticas de comunicación de “campana permanente”, desarrolladas en el marco de una estrategia de comunicación gubernamental integral. Teniendo como base a la planificación, entendido como un proceso que permite desarrollar diversas actividades en un tiempo determinado, concentrando recursos y esfuerzo hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El plan propuesto involucra acciones comunicativas inclinadas a la difusión del trabajo realizado por la actual gestión y a lograr la identificación visual por parte de los públicos objetivos, e involucran las siguientes tácticas:

- Diseño de una página web institucional.
- Rediseño del escudo municipal.
- Diseño de una campana publicitaria adecuada a diferentes soportes (televisivo, radial y gráfico).

Asimismo, se diseñaron una serie de tácticas con el objetivo de institucionalizar determinadas prácticas en materia de comunicación, a la fecha inexistentes, y que forman parte de las denominadas Rutinas de Comunicación gubernamental, entre ellas podemos encontrar:

- Dossier de prensa
- Reuniones bimestrales con grupos de interés
- Boletín informativo destinado a miembros del Poder Legislativo

A través de la investigación, planificación, comunicación y posterior evaluación, se pretende alcanzar, ni más ni menos, que los objetivos primordiales de las Relaciones Públicas e Institucionales, que coincidentemente forman (o deberían formar parte) de los objetivos de toda gestión de gobierno, en el marco de un sistema de gobierno democrático:

Gestión de la Comunicación Gubernamental en la Municipalidad de Justo Daract

Martinez Dominguez, Julieta. RPI 897

el fortalecimiento de vínculos, la búsqueda permanente del consenso, la creación de una imagen favorable y la satisfacción mutua de los implicados.



INVESTIGACIÓN FUTURA

Se sugiere trabajar en un futuro en la sistematización y perfeccionamiento de acciones de comunicación en la Municipalidad de Justo Daract, basados siempre en investigaciones que permitan orientar la dirección que debiera tomar del plan de comunicación a implementar. Específicamente, en el ámbito de la comunicación de gobierno a través de redes sociales y completar la iniciativa de e-gobierno que se plantea con la implementación de la página web, con tácticas que la respalden.



ANEXOS



ANEXO N° 1















ANEXO N° 2

































ANEXO N° 3





ANEXO N° 4





ANEXO N° 5





ANEXO N° 6





ANEXO N° 7





ANEXO N° 8





ANEXO N° 9









ANEXO N°

10











BIBLIOGRAFÍA

AVILIA LAMMERTYN, R. (1999) *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas de comunicación integradora*. Ediciones Rústica. Buenos Aires

BERLO, D. (1969) *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*. Ed. El Ateneo. Buenos Aires.

BERRA, N. (2007) *Investigación de opinión pública y campaña electoral. Fundamentos, metodología, contexto y aplicación*. Publicaciones de la Universidad Nacional de Córdoba. Ed. REUN. Córdoba.

CAPRIOTTI, P. (1992) *La imagen de la Empresa: Estrategia para una Comunicación Integrada*. Ed. El Ateneo. Barcelona.

DE MASI, O y Otros. (2000) *Comunicación gubernamental*. Ed. Paidós. Buenos Aires.

ELIZALDE, L. (2005) *La comunicación gubernamental: Problemas y soluciones estratégicas* en ELIZALDE, L.; FERNANDEZ PEDEMONTE, D. y RIORDA, M. (2006) *La construcción del consenso. Gestión de la comunicación gubernamental*. Ed. La Crujía. Buenos Aires.

GRUNIG, J., HUNT, T. (2000) *Dirección de Relaciones Públicas* Ed. Gestión 2000. Barcelona.

Mc QUAIL, D. (1969) *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*. Ed. Paidós. Barcelona.

MERCADO, S. (2001) *Relaciones Públicas Aplicadas. Un camino hacia la productividad*. Ed. Thomson Learning. México.

MERLINO, A. (2009) *Investigación cualitativa en Ciencias Sociales. Temas, problemas y aplicaciones*. Ed. CENGAGE Learning. Buenos Aires.

MONZÓN ARRIBAS, C. (2006) *Sobre el concepto de Opinión pública en Opinión Pública, comunicación y política*. 2º edición. Ed. Tecnos. S/D

MURIEL, M., ROTA, G. (1980) *Comunicación Institucional: enfoque social de Relaciones Públicas*. Ed. ANDINA. Quito.

PERTILE, D. (2005) *Justicia, Periodismo y Sociedad. Una relación controvertida*. Ed. Trejo Ediciones. Córdoba, Argentina.

RIORDA, M. (2006) *Hacia un modelo de comunicación gubernamental para el consenso* en ELIZALDE, L.; FERNANDEZ PEDEMONTE, D. y RIORDA, M. (2006) *La*



construcción del consenso. Gestión de la comunicación gubernamental. Ed. La Crujía. Buenos Aires.

VIEYTES, R. (2004) *Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas.* Ed. De las ciencias. Buenos Aires.

VILLAFANE, J. (1993) *Imagen Positiva: gestión estratégica de la imagen en las empresas.* Ed. Pirámide. Madrid.

WILCOX, D. y otros (2006) *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas.* Ed. Pearson. Madrid, España.

WOLTON, D. (1992), “Comunicación política: construcción de un modelo”. en FERRY, J. y WOLTON, D. (Eds.), *El nuevo espacio público*, Barcelona, Gedisa.

Páginas web

AGUILAR VALENZUELA, R. *Bases de la comunicación gubernamental.* Fuente: http://archivos.brunner.cl/jjbrunner/archives/ComPol%25SocDEM_1994_DEF.pdf (Consultado. Abril, 2010).

AMADEO, B. *Comunicación gubernamental e internet en la República Argentina.* <http://www.ciencias.org.ar/user/files/18%20Amadeo.pdf>

ARNOLETTO Y DÍAZ (2009) *Capítulo 1: Las tareas directivas, la gestión política y la gestión operativa en la Administración Pública en Un aporte a la gestión pública.* Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2009b/550/

AVILIA LAMMERTYN, R. *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas de comunicación integradora.* 1999. 3° Edición. <http://docs.google.com/viewer?url=http://ravilia.webs.com/Libros%2520y%2520publicaciones/RR%2520PP%2520%2520Estrategias%2520y%2520Tacticas%2520de%2520Comunicacion%2520Integradora-%25201999.pdf>. (Consultado: Mayo 2010)

BRUNNER, J. *Comunicación y política en la sociedad democrática.* Seminario “Políticos y Comunicadores: Interacción y Compromisos” 14 de diciembre de 1994. Fuente: http://archivos.brunner.cl/jjbrunner/archives/ComPol%25SocDEM_1994_DEF.pdf (Consultado: Abril, 2010)

Chasqui: Revista Latinoamericana de comunicación. N° 98 - junio de 2007

Fuente: <http://chasqui.comunica.org/content/view/562/142/> (Consultado: Abril, 2010)

Diccionario de la Real Academia Española: <http://www.rae.es>

PAZ MINUTELLA, I. *La comunicación de gobierno* Fuente: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=128&id_articulo=297 (Consultado, Mayo 2010) (s/p)

PEDROTTI, J. *Comunicación política en ámbitos de gobierno*.
<http://publicometa.info/?p=1099> (Consultado, Enero 2011)

RIORDA, M. (2008) *Gobierno bien pero comunico mal. Análisis de las rutinas de comunicación gubernamental*. Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 40. (Feb. 2008). Caracas. Fuente: <http://www.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/040-febrero-2008/riorda>. (Consultado, Mayo 2010)

ROTA, J. *comunicación, gobierno y ciudadanía*.
Fuente: <http://www.comminit.com/en/node/150403>. (Consultado, Mayo 2011)

RR.PP NET: <http://www.rppnet.com.ar/defrpp.htm>

FERNÁNDEZ COLLADO, C. *La Comunicación en las Organizaciones*.
FISKE, J.. *Introducción al Estudio de la Comunicación*.
PASQUALI, Antonio. *Comprender la Comunicación*
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/mogescomorg.htm>
(Consultado, Mayo 2010)

