



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Maestría en Dirección de Comunicaciones Institucionales

Auditoría de Comunicación:

Una Mirada Analítica de la Casa de Mendoza en la Ciudad de Buenos Aires.

Felipe N. Vera

Tesista

Eugenia Etkin

Directora de tesis y tutora

Adolfo Vázquez

Director de la Maestría

Buenos Aires, Argentina. Diciembre 2013

Índice

Capítulo 1 Consideraciones Generales

1. Tipo de Trabajo.....	6
2. Aspectos metodológicos.....	7
3. Relevancia de este trabajo	7
4. Acerca del Autor	8
5. Acerca de la Tutora.....	9

Capítulo 2 Marco Teórico

1. Las organizaciones toman la palabra	10
2. Auditoría de Comunicación	11
2.1. Tipos de Auditorías.....	13
2.2. Aspectos de la Auditoría.....	14
3. Planificación de las Comunicaciones Institucionales	20
4. Rol del Dircom	22

Capítulo 3 Caracterización de la Institución

1. Introducción a la Auditoría	24
2. Objetivos del Trabajo.....	24
3. Realidad Institucional de la Casa de Mendoza.....	25
3.1. Identificación de la Organización	25
3.2. Áreas de Trabajo.....	26
3.3. Instituciones con las que comparten marco de acción.....	27
3.4. Razón Social.....	28
3.5. Autoridades/organigrama	28
3.6. Financiamiento	29
4. Diagnóstico de la Casa de Mendoza.....	29
4.1. Identidad Visual.....	29
4.2. Identidad Conceptual	33
4.3. Comunicación de la Casa de Mendoza.....	34
4.4. Mapa de Públicos	40

Capítulo 4 Oportunidades de Mejoras	
1. Cultura: Visión Compartida	46
2. Comunicación y legitimación de la Casa	48
Capítulo 5 Plan de Comunicación	
1. Formulación de líneas estratégicas de intervención	50
1.1. Eje de Acción: Promoción de la cultura organizacional	51
1.2. Eje de Acción: Legitimación de la Casa de Mendoza	62
1.3. Eje de Acción: Promoción de Mendoza.....	68
1.4. Lobby y medios.....	72
2. Recomendaciones estructurales	80
3. Recomendaciones finales.	82
Conclusiones	88
Apéndice	92
Bibliografía	104

Dedicatoria

A mi madre, padre, hermano, familiares y amigos, en especial a mi abuelo Pablo Vallone y su memoria.

Resumen

El cómo las organizaciones gubernamentales gestionan las comunicaciones es, sin lugar a duda, un tema que merece ser analizado. El presente busca ser un trabajo que pretende desarrollar una mirada analítica sobre los procesos y las prácticas comunicacionales de la Casa de Mendoza en la Ciudad de Buenos Aires.

En este sentido, se trata de un abordaje teórico y práctico sobre la gestión de las comunicaciones de la Casa que a su vez intenta promover mejoras en el manejo de las comunicaciones, no solo para la organización analizada sino más bien, para el conjunto de organizaciones gubernamentales, con un campo de acción similar, que pretendan gestionar comunicaciones eficientemente.

Gestionar eficientemente las comunicaciones, no solo implica desarrollar un análisis exhaustivo de las comunicaciones, implica pensar en la comunicación como un proceso de construcción inmersa en una coyuntura.

Es necesario, en esta línea, pensar a la comunicación desde una perspectiva estratégica inmiscuida en un mundo fluido en donde las organizaciones interactúan con infinidad de actores, lo cual requiere de una mirada de futuro y lleva a reflexionar sobre la comunicación, no como instrumento sino, como promotora de diálogo en función de un futuro deseado.

Capítulo 1 - Consideraciones Generales

1. Tipo de Trabajo

El presente trabajo, conforme a lo reglamentado por el artículo N° 8 de la resolución del Rectorado número 04/08 de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), pretende desarrollar una **Auditoría de Comunicación sobre la Casa de Mendoza en la Ciudad de Buenos Aires**.

En este sentido, se deja constancia de que el trabajo aquí desarrollado conserva fuerte relación con los campos de estudio de la Maestría de Dirección de Comunicaciones Institucionales (DIRCOM) de UCES.

Por otra parte, resulta necesario enmarcar el presente dentro de la categoría de Trabajo de intervención y/o descripción de una intervención post-factum. Este tipo de trabajos tienen como objetivo resolver problemáticas reales de una organización real y proponer un marco de acción alternativas en busca de las soluciones del problema.

En resumen, esta modalidad de trabajo consiste fundamentalmente en la producción de propuestas de intervención. Las mismas pueden ser diagnóstico y planificación de comunicaciones en diversos tipos de organizaciones, sector privado, organizaciones de la sociedad civil u organizaciones gubernamentales.

“Auditoría de Comunicación: una Mirada Analítica de la Casa de Mendoza en Buenos Aires” pretende ser un trabajo de investigación, a lo que Carlos Sabino denomina, del tipo descriptivo.

Este tipo de trabajos pretende describir las características fundamentales de un objeto de estudio con el fin de proporcionar información sobre el comportamiento y estructuras de los fenómenos estudiados. (Sabino, 1992).

También deben clasificarse como investigaciones descriptivas los diagnósticos que realizan los consultores y planificadores: ellos parten de una descripción organizada y lo más completa posible de cierta situación, lo que luego les permite, en otra fase distinta del trabajo, trazar proyecciones u ofrecer recomendaciones específicas. (Sabino, 1992, p.47).

2. Aspectos metodológicos

Tal como se destaca en el apartado anterior, el presente trabajo define como objeto de estudio a los aspectos comunicacionales de la Casa de Mendoza en CABA.

En este sentido, este estudio responde a una metodología de investigación del tipo cualitativa, mediante una recolección de información por medio de una triangulación de datos primarios, entrevistas en profundidad y observación directa, y datos secundarios, publicaciones, materiales comunicacionales de la Casa de Mendoza y otra documentación.

Es interesante destacar que el trabajo será abordado desde una perspectiva funcionalista, la cual consiste principalmente en el análisis de las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de producción, satisfacción y mantenimiento de las comunicaciones de una organización. (Varona, 1993).

Desde esta perspectiva, según el autor, los objetivos de las auditorías de comunicación podrían ser los siguientes:

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación de la organización y los diferentes canales de comunicación.
- Describir los sistemas y procesos de comunicación.
- Analizar los sistemas y procesos de la comunicación de las organizaciones con aquellas entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.

De acuerdo a lo dicho, entiendo este abordaje el más adecuado ante un proyecto de intervención como es el presente.

3. Relevancia de este trabajo

“Auditoría de Comunicación: una Mirada Analítica de la Casa de Mendoza en Buenos Aires” busca comprender, analizar y evaluar el estado de las comunicaciones de la organización mencionada, por medio de la sistematización de sus prácticas comunicacionales a los efectos de identificar posibilidades de mejora y proponer un plan de comunicación.

El aporte del trabajo pretende trascender a la organización a la cual se analiza, puesto que al ser este un trabajo académico servirá como antecedente en los distintos estudios de auditoría de comunicación o imagen.

En este sentido se propondrán mejoras en las comunicaciones de la Casa de Mendoza, pero además se buscará promover mejores prácticas comunicativas en las distintas organizaciones del Estado, privadas y del tercer sector.

Las Casas Provinciales en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires son organismos provinciales que representan a la provincia en CABA, y funcionan como facilitadores para la articulación con los ciudadanos de cada provincia, organismos públicos nacionales y empresas privadas.

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires y sus alrededores, albergan aproximadamente a 30 mil mendocinos y otros tantos de las restantes provincias. Las representaciones provinciales permanecen en contacto con estos ciudadanos, con lo cual solo el público beneficiario de estas representaciones, migración interna, otorga real relevancia al presente trabajo.

Las representaciones provinciales aseguran la presencia y defensa de intereses en el centro de decisiones, promueven inversiones en las provincias, incitan al turismo regional y facilitan trámites a las personas oriundas de las provincias, entre otras actividades.

Conforme a lo dicho, el trabajo procura promover prácticas comunicacionales para otras Casas Provinciales u organizaciones, por medio de la difusión de la experiencia desarrollada.

En este sentido, se entiende que esta auditoría servirá como trabajo de consulta a distintos profesionales, académicos y consultores que trabajen en la temática de auditorías de comunicación, entre otros.

4. Acerca del Autor: Lic. Felipe Nahuel Vera.

Felipe es Licenciado en Comunicación Social por la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, tesista del Master en Dirección de Comunicaciones Institucionales y, actualmente, maestrando en el Master de Comunicación Política en el Instituto Universitario Ortega y Gasset de España.

Se desempeñó en distintos puestos dentro de la función pública y colaboró en la gestión de comunicación en distintos espacios políticos, organizaciones de la sociedad civil y organismos internacionales.

Actualmente, es asesor en comunicación política de diversos funcionarios públicos y candidatos a cargos políticos, como así también colabora con distintos organismos públicos en la implementación y legitimación de políticas públicas a nivel nacional, provincial y local.

5. Acerca de la Tutora: Mg. María Eugenia Etkin.

Eugenia es Magister en Dirección de Comunicación Institucional por la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES) y egresada de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) y doctorando en la mencionada Universidad.

Fue consultora para empresas y organizaciones de la sociedad civil (CIPLAN-UNESCO) y titular de la Cátedra Políticas en la Comunicación y en Periodismo en la Universidad Nacional del Nordeste y de la Cuenca del Plata. Actualmente se desempeña como titular de las materias de grado y posgrado en diferentes universidades.

Capítulo 2: Marco Teórico

1. Las organizaciones toman la palabra

El producto de una empresa silenciosa no es más que un producto, mientras que el de una empresa que proclama su proyecto es un testimonio: es llevado, interpretado, enriquecido por esta misión. (Weil, 1992, p 22).

Las organizaciones abandonan una posición simple de productor para presentarse como los sujetos y realizadores de un proyecto y, como tales, se convierten en emisores. Las instituciones se dan cuenta del rol que ocupan dentro de la sociedad, y se ubican en tiempo y espacio no solo desde un lugar de productora de servicios o productos, sino más bien de productoras de mensajes, y se dirigen a la comunidad desde otro lugar.

Existe, en esta toma de conciencia, una subjetivación de las organizaciones. El cambio se centra en el emisor y no en los productos o servicios. Y en este sentido, la Comunicación Institucional no hace más que confirmar y evidenciar la toma de conciencia de este rol dentro de la sociedad.

Las organizaciones son vistas como personas, sujetos pensantes, como actores sociales. La Comunicación Institucional busca dar a conocer la voluntad de la empresa, los ideales, valores y comportamientos; ya no se trata de uno o más mensajes destinados a vender productos. (Weil, 1992).

Sin embargo, vale aclarar, éste no es un fenómeno -el de la Comunicación Institucional como productora de sentidos- novedoso. Es decir, la necesidad de diferenciarse por medio del discurso es un paradigma de las organizaciones de fines del siglo XX.

La Comunicación Institucional comenzó a reemplazar la transición material por un mercado en donde lo simbólico empezó a tener relevancia. Las empresas, que en un inicio se identificaban con su producción, comenzaron a identificarse con su lema.

En otras palabras, en la era de la desmaterialización, de la preponderancia de lo intangible, la comunicación y los valores son la nueva materia de intercambio. Las organizaciones producen significados. Lo que circula y se intercambia ya no son productos o servicios, sino los valores que vienen asociados a ellos e identifican a la organización.

Las organizaciones se vieron obligadas a tomar la palabra, puesto que las prácticas de las sociedades modernas lo demandan. El productor industrial se convirtió en un emisor reconocido por su discurso. (Amado Suarez, 2008).

En la medida que los mercados perfeccionan los mecanismos de distribución, cambio y consumo, el incremento de la competencia y saturación informativa en los productos menor es la diferenciación. Esta saturación exige pensar en un cambio cualitativo en las comunicaciones institucionales. (Chaves, 1994).

2. Auditoría de Comunicación

En un contexto cada vez más competitivo, en donde los productos y servicios se asemejan cada día más y los usuarios se vuelven cada vez más exigentes, las instituciones deben pensar más allá de lo que comunican y hacen. Este escenario implica pensar el por qué y cómo de cada una de las acciones que la organización se propone.

Enmarcados en la hipercomunicación, donde los usuarios/ciudadanos toman la palabra, conocen la potencialidad del reclamo y saben cómo hacerse oír, las organizaciones conviven en una atmósfera de inestabilidad permanente, en la cual se pueden presentar situaciones conflictivas que son esperadas o al menos no sorprenden.

En esta puja de poder, donde las organizaciones ya no monopolizan los discursos, éstas se ven imposibilitadas de controlar lo que se dice de ellas y cómo se dice. Las nuevas tecnologías al servicio de los usuarios, ubican a las organizaciones en el rol de interlocutor, lo cual implica escuchar y comunicar.

En este contexto las organizaciones deberían repensar este nuevo espacio y entender que, aun cuando hagan el intento de interactuar con distintos públicos, será imposible que situaciones conflictivas no se produzcan a diario y que estas salgan a la luz en distintos medios.

Convivir en esta coyuntura y solucionar problemas comunicacionales no requiere una gran inversión, sino más bien pensar estratégicamente la comunicación. Y en este sentido resulta imposible comunicar efectivamente sin un diagnóstico preciso y realista de las necesidades, falencias y oportunidades comunicacionales. (Amado Suarez, 2008).

La comunicación de una institución requiere de un análisis detallista, la auditoría de comunicación es precisamente un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles. (Etkin, 2008).

Luis Ángel Sanz de la Tajada (1998), de manera similar, define a la auditoría de comunicación como una aplicación de una serie de métodos, de investigación y de

análisis con el objeto de producir una revisión y evaluación profunda del contenido y desarrollo de una función.

En coincidencia con lo planteado por los dos anteriores autores, Justo Villafañe (1999) sostiene que la auditoría es un instrumento de evaluación de la imagen de la organización y las comunicaciones, a partir de la revisión orientada de las políticas de la organización que más influencia tienen en dicha imagen. Es decir, de nada sirve analizar la relación con los medios si no se analizan de igual manera otros aspectos como la reputación financiera, el contacto con empleados, etc.

Por otra parte, Paul Capriotti (1992) hace referencia a que en este tipo de trabajos es central la definición y análisis de la organización, como así también el sector al que pertenece, de tal manera se busca averiguar la situación en la que se encuentra la organización, como así también sus puntos débiles y fuertes.

En relación con este aspecto, Norberto Chaves (1994) plantea un escenario similar. El autor da cuenta de la necesidad de un proceso de diagnóstico previo a la intervención sobre cualquier campo que compone la Semiosis Institucional, concepto que abordará posteriormente. Además, y al igual que Villafañe, Chaves sostiene que la única manera de realizar un diagnóstico correcto es partiendo de microdiagnósticos de cada uno de los componentes de un único sistema.

Por su parte, Daniel Scheinsohn (1997) sostiene que el campo de la investigación de la comunicación es aquel que indaga estrictamente la síntesis mental que elabora el público en relación con la empresa, y bajo esta premisa, el autor clasifica los instrumentos de la auditoría en instrumentos formales (informes, buzones de sugerencia, paneles de expertos), instrumentos cualitativos e instrumentos cuantitativos.

En otras palabras, la auditoría, como proyecto de intervención profesional, tiene por objeto aplicar diversas herramientas de evaluación en todas las instancias comunicacionales de las organizaciones a los efectos de proponer mejoras en la gestión de la comunicación.

Las mejoras requieren de una planificación estratégica, basada en las factibilidades económicas, políticas, decisionales, coyunturales, etc. que la Casa de Mendoza, como objeto de estudio en el presente trabajo, o cualquier organización tiene para desarrollar determinadas acciones. Es decir, la planificación debe ser diseñada a medida de la institución.

En toda planificación es importante trazar objetivos realistas a alcanzar, es un sinsentido establecer objetivos óptimos, cuyo cumplimiento sea completamente improbable. Toda acción debe ser pertinente, es necesario tener en cuenta la factibilidad de desarrollar tal o cual programa. Por ello, toda planificación requiere, necesariamente, de una instancia previa de reflexión y de análisis, que se materializa en un diagnóstico preciso y realista, fundamental para una correcta planificación. (Ander Egg, 2007).

2.1. Tipos de Auditorías

En el contexto detallado, en el cual los discursos institucionales están cada vez más agotados y los usuarios/ciudadanos valoran la información de los pares y no la de las instituciones, la comunicación se constituye como un elemento reorganizador de las interacciones entre las empresas y los consumidores y, en este sentido, se convierte en un factor de legitimación institucional.

Sin embargo, la comunicación no es la única variable de legitimación, influye también el lugar de la institución o la persona pública que ocupa en la sociedad, la imagen del sector en donde la organización o persona se mueve, la imagen formada por cada público, etc. (Amado Suarez, 2008).

En este sentido, cobra real importancia partir de un diagnóstico, el cual no solo detecte falencias en los aspectos comunicacionales, sino también oportunidades de mejora de una organización.

La auditoría de comunicación, como proceso de identificación y sistematización de aspectos comunicacionales de una organización, puede encararse desde tres perspectivas diferentes, las cuales vale la pena contemplar en esta instancia, contempladas por Federico Verona (1993).

La perspectiva funcionalista concibe a la organización como un fenómeno objetivo y observable, la cual examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las diversas prácticas que tienen que ver con la producción de contenidos, satisfacción del personal y mantenimiento de la organización, entre otros aspectos.

Esta perspectiva tiene por objetivo fundamental detectar y corregir prácticas de comunicación que estén impidiendo la producción y eficiencia de la organización.

Por otra parte, la perspectiva interpretativista ve a las organizaciones como culturas, las cuales poseen un conjunto de creencias y valores y un lenguaje que reflejan en los

símbolos, los ritos, las metáforas, los sistemas de relaciones y el contenido de las conversaciones.

La perspectiva interpretativista se centra en el significado de las acciones y producciones comunicacionales de una organización y en la manera como se originan y desarrollan las mismas.

Por último, la perspectiva crítica enfoca su trabajo en el cómo las prácticas de comunicación organizacional son sistemáticamente distorsionadas para servir a los intereses de quienes están en una posición de poder dentro de la organización.

El objetivo del investigador crítico es descubrir primero qué prácticas comunicativas están siendo sistemáticamente distorsionadas a través del uso del lenguaje y de los símbolos; en segundo lugar desmarcar los intereses creídos que sirven y, en tercer lugar, crear conciencia que rechace toda forma de dominación y opresión dentro de la organización.

2.2. Aspectos de la Auditoría

La auditoría, como proceso de intervención profesional, contempla distintas variables sobre las cuales es necesario abordar el diagnóstico comunicacional. Cualquier profesional, que pretenda intervenir en aspectos comunicacionales de una organización, debe contemplar la realidad, la identidad, imagen y comunicación institucional como sus objetos de análisis para una posterior propuesta de mejora.

Estas cuatro instancias -realidad, identidad, imagen y comunicación- constituyen la Semiosis Institucional, un proceso por el cual una institución produce y comunica su identidad a los efectos de gestionar su imagen en cada uno de sus públicos (Chaves, 1994).

La realidad institucional son los datos duros de la organización, algo así como un documento de identidad de las personas. El relevar este aspecto implica dar cuenta de qué tipo de organización es, a qué rubro pertenece, cuáles son los rasgos y condiciones objetivas de la institución como la entidad jurídica, estructura, infraestructura, realidades económicas, etc.

En este sentido, el comunicador en su rol de auditor debe relevar datos duros de la organización y convertirlos en información descriptiva, no existe en este punto análisis o evaluación alguna, sino mera descripción de la organización. (Etkin, 2008).

Por ejemplo, algunos datos a tener en cuenta en esta instancia pueden ser:

- Personería Jurídica de la Organización.

- Año de inicio de actividades.
- Campo de acción.
- Cantidad de Recursos Humanos.
- Cantidad y ubicación de sedes.
- Presupuesto.
- Proyectos organizacionales.
- Otros.

Por último, debe entenderse a la realidad, no desde un estado estático sino también como un proceso. Forman parte de este aspecto los datos materializados, las tendencias y los distintos procesos que van a ir modificando la propia realidad. (Chaves, 1994).

Por otra parte, la identidad institucional debe contemplarse desde dos perspectivas diferentes. Por un lado la Identidad Visual de la organización, que tendrá que ver con aspectos visuales y la identificación de la misma, y por otra parte la Identidad Conceptual, relacionada con atributos culturales propios de la organización, los cuales constituyen dos caras de una misma moneda.

Chaves (1994) sostiene que la identidad es el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución y es este conjunto de atributos los que construyen un discurso institucional, similar al que construyen en lo personal los individuos.

En este sentido, Villafañe (1999) da cuenta de que la identidad institucional debe contemplarse desde una concepción dinámica, que aunque posee atributos de naturaleza permanentes, otros son cambiantes e influyen en los primeros sin transformarlos, pero sí reinterpretándolos.

Por su parte, desde una observación del aspecto visual, Joan Costa (1993) sostiene que la identidad son los signos visuales de la empresa que tienen por objeto distinguir a la organización de las demás y asociar ciertos signos con determinada marca o significación; es decir, transmitir sentido por medio de los elementos.

Entre otros autores, Capriotti (1992) se refiere a la identidad como la personalidad de la organización. Es lo que la organización es y pretende ser, su ser histórico, filosófico, ético, moral y de comportamiento. El autor entiende que la identidad es lo que hace única a la organización, la individualiza y la distingue de las demás organizaciones.

De manera similar, Sanz de la Tajada (1998) da cuenta de la personalidad propia de la organización la cual permite su identificación y diferenciación de las demás. Dicha

personalidad es la que constituye la identidad específica y concreta dos tipos de rasgos específicos. Por un lado rasgos físicos o visuales y por el otro conceptuales.

De acuerdo a lo mencionado hasta aquí, y a modo de resumen, entenderé por Identidad al conjunto de atributos que convierten a la organización en un actor único, específico y exclusivo, forma en que se diferencia del resto de las instituciones existentes tanto de manera visual como conceptual. Atributos que, a su vez, son asumidos como propios y que constituyen un discurso para el interior y exterior de la organización.

Estos discursos, entre otros elementos, son lo que forman la Imagen en cada uno de los públicos con los cuales la organización se vincula.

La Imagen institucional es el conjunto de representaciones mentales que surgen en el público; se trata de representaciones tanto afectivas como racionales que una persona o grupo de personas asocia a una marca. Es una construcción de significado que cada uno de nosotros realiza sobre una o más instituciones como resultado de las experiencias, las competencias, actitudes, creencias e información que asociamos a la empresa.

Cada individuo, o grupo de individuos, obtendrá su propia imagen. No es un aspecto genérico y compartido, sino que es diferente según el público en cuestión. En esta observación radica la importancia de la diversificación de públicos por parte de una empresa.

La imagen institucional no es algo estático, sino todo lo contrario. Es una estructura dinámica, la cual irá mutando en la medida en que se experimenten cambios en el entorno social de la empresa o los públicos. Es el conjunto de representaciones mentales resultantes entre la acción de la empresa, la emisión de mensaje, y la interpretación de los distintos públicos con los que la organización se relaciona. (Sanz de la Tajada, 1994).

En relación con la importancia de los públicos, y en coincidencia con lo expuesto recientemente, Etkin sostiene que la imagen es la lectura de los distintos públicos de la organización, son las opiniones, intereses, prejuicios y sentimientos que cada uno de los públicos mantienen de una organización. (Etkin, 2008).

Por otra parte, Costa (2003) sostiene que la Imagen es una instancia que combina la percepción de las comunicaciones, relaciones e interacciones, y experiencias previas, conductas y trayectoria, de los distintos públicos con la organización.

Por su parte, Chaves (1994) define la imagen como un “registro público”, es decir una lectura pública, una interpretación que los distintos públicos realizan sobre una organización de manera intencional o espontánea.

Es común en los distintos autores consultados esta idea de que la imagen no es propiedad de la organización sino de la sociedad o de los públicos. En este sentido, Villafañe (1999) sostiene que la imagen es etérea, sobre lo que se tiene un control muy limitado porque se construye en la mente de los públicos y se va moldeando en base a las experiencias de las personas con las organizaciones, capacidades y competencias personales de cada uno.

Capriotti (1992) destaca que resulta imperioso remarcar que la imagen es un producto del receptor, un concepto o idea que se forma en consecuencia de la interpretación de los mensajes emitidos por la organización. Es la actitud de los públicos hacia la organización.

Por último, la Comunicación, como último objeto de análisis en esta auditoría, es el conjunto de mensajes efectivamente emitidos. Las organizaciones continuamente están comunicando de forma voluntaria o involuntaria, consciente o inconscientemente, todo acto o manifestación de una entidad social, por el mero hecho de ser perceptible, es un acto de comunicación. (Chaves, 1994).

En este sentido, la comunicación no es un tipo de comunicado concreto, sino una dimensión de todo acto de comunicación.

La comunicación no es una actividad opcional, o específica de ciertos tipos de entidades, sino una dimensión esencial al funcionamiento de toda forma de organización social. Para decirlo con más contundencia: existiría comunicación institucional aunque no existiera ninguna forma, ni siquiera rudimentaria, de intención comunicativa. (Chaves, 1994, p.27).

Resulta preciso relevar todos y cada uno de los aspectos comunicacionales, como parte de un trabajo de intervención profesional. Este punto, sin duda, es un aspecto central en una Auditoría de Comunicación pues es el objeto de estudio principal. (Etkin, 2008).

Deben identificarse y clasificarse, según corresponda, las distintas herramientas de comunicación y evidencias comunicacionales de la organización. Comunicación Interna, relaciones con la prensa, propagandas, acciones con la comunidad, relaciones con el gobierno, comunicaciones digitales, etc.

Sanz de la Tajada (1998) da cuenta de que la organización y sus directivos, cada vez más, deben comunicarse eficientemente tanto para el interior como el exterior de la organización. En este sentido destaca a la comunicación institucional, interna y externa, como un proceso en el cual la organización produce un mensaje y los públicos reciben, y dan respuesta verbal o no verbal, manifiesta o no manifiesta, voluntaria o involuntariamente.

Por otra parte, y de forma similar, Capriotti (1992) destaca que la comunicación corporativa es un proceso de producción y emisión de mensajes de la organización hacia los públicos, y a diferencia de Sanz de la Tajada, da cuenta que estos mensajes hablan de la organización como un sujeto social y comunicante.

Retomando la idea de organizaciones productoras de significado y no de producto, la comunicación institucional es la subjetivación de los objetos. La comunicación institucional, justamente, son los mensajes emitidos por las organizaciones que los convierten en actores de la sociedad, los posiciona en un rol determinado dentro de ella.

La comunicación institucional engloba todo tipo de acto comunicativo de la organización, pues apoya otros discursos –comerciales, financieros, etc.- los afianza y multiplica sus efectos. Es decir, pensar en comunicación institucional implica pensar en todo acto en que la organización da a conocer su voluntad y deja en evidencia su rol en la sociedad. (Weil, 1992).

De acuerdo a lo destacado en los párrafos anteriores, durante el proceso de auditoría y tomando a la comunicación como principal elemento sobre el cual trabajar, el investigador debe tener en cuenta tanto las acciones comunicativas como las herramientas utilizadas por la organización para llevar a cabo sus comunicaciones: comunicación interna, comunicación externa, relaciones con la prensa, relaciones con el gobierno, relaciones con la comunidad, etc. (Etkin, 2008).

Un último aspecto de importancia al momento de llevar a cabo una Auditoría de comunicación es analizar los públicos con los que la organización se relaciona. En este sentido, entenderemos por público al conjunto de individuos con cierta homogeneidad con los que la organización desea comunicarse con un objetivo preciso.

Autores como Sanz de la Tajada (1998) dan cuenta de que el establecimiento de una adecuada estrategia de comunicación requiere de una precisa definición de públicos objetivos, es decir definición del segmento poblacional a los cuales serán destinatarios de cada una de las acciones.

Capriotti (1992) define público como un conjunto de miembros o grupos humanos unidos bajo un estímulo común, vínculos materiales, intereses definidos en relación con la organización.

Es preciso partir de una correcta y precisa definición de los públicos, en la medida en que se logre diferenciar con mayor exactitud los diferentes públicos, mayor será la capacidad

de concretar acciones específicas para cada uno de ellos. Por lo tanto, mayor será la posibilidad de lograr acciones de comunicación más eficientes.

En este sentido, Capriotti (1992) sostiene que los públicos deben ser diferenciados unos de los otros, cada público posee procesos perceptivos distintos, códigos diferentes, interacciones diferentes con la organización, y por ende construyen imagen de manera diferente. Aquí se radica la importancia de la diversificación de públicos, según acciones y objetivos comunicacionales.

La categorización de los públicos o la homogeneización de distintos miembros en un público específico no tiene que ver, necesariamente, con razones demográficas o etarias, sino más bien con razones motivacionales, estilos de vida, capacidad de influencia o valores compartidos entre los miembros, etc. (Costa, 1992).

Por su parte, Villafañe (1999) entiende por públicos a los diferentes colectivos con los que la empresa debe comunicarse en función de ejecutar el plan de comunicación de la organización. El autor propone la aplicación de diferentes variables que irán configurando –diferenciando- los diferentes públicos y posicionándolos en un **mapa de públicos**, conforme a los objetivos organizacionales y la interacción con ellos.

Una organización debe tener un preciso conocimiento sobre sus públicos, y el por qué comunicarse con cada uno de estos. El **mapa de públicos** es un instrumento de representación gráfica de la organización y sus públicos, una herramienta fundamental para comprender qué tipo de relación se establece entre la organización y los públicos. (Bongiovanni, 2008).

Un interesante punto a tener en cuenta es que esta herramienta no solo evidencia gráficamente la presencia de uno u otro público; la importancia de este instrumento radica en identificar, reconocer, comprender y analizar cada uno de los públicos. Es decir, es necesario ser exhaustivo en la identificación y comprender las motivaciones organizacionales para interactuar con cada uno de ellos.

Por su parte, Villafañe (1999) aporta una herramienta de análisis –mapa de público- que permite no solo identificar y reconocer actores, sino también analizarlos cuantitativamente por medio de una ponderación, según un conjunto de variables a definir por el analista de públicos de la organización, lo cual indica cuánta y de qué tipo de acciones comunicacionales requiere cada uno de los públicos, según los objetivos del plan de comunicación.

3. Planificación de las Comunicaciones Institucionales.

Tal como se ha dicho anteriormente, el diagnóstico es el punto inicial de una planificación de las comunicaciones; permite interpretar una realidad, detectar oportunidades de mejora y planificar acciones en función de transformar un estado actual en un futuro deseado.

La planificación consiste en establecer líneas de acción, trazar un curso, que nos permitan transitar de una situación inicial a un estado deseado, basado en los objetivos organizacionales. Otorga racionalidad, un marco que proporciona un horizonte a las acciones de una organización.

Es preciso entender a la planificación como una herramienta que ayuda a organizar y poner orden a las acciones comunicativas de una institución. ¿Qué es lo que la organización quiere decir? ¿Qué quiere lograr con cada una de sus acciones? ¿A qué actores queremos involucrar? Y cuáles son las herramientas más efectivas a utilizar en función de estos objetivos. (Etkin, 2012).

En todo proceso de planificación es preciso tener en cuenta, que éste es un proceso cíclico y continuo, en donde es necesario adaptarse a la coyuntura en la cual la planificación se ejecuta. Es decir, la planificación debe poder reajustarse permanentemente en búsqueda de los objetivos planteados.

Se sabe que cualquier proyecto está sujeto a eventualidades en las cuales se deberá analizar las fuentes de incertidumbre de riesgo posible. Esto permitirá a la conducción tomar distintas alternativas en función del riesgo que se presenta a la hora de ejecutar el proyecto. También es considerar que la planificación es dinámica, un proceso que se construye y reconstruye en la práctica. (Etkin, 2012, p.100).

La planificación por objetivos no solo otorga racionalidad al accionar, sino también permite conocer y realizar un mapeo de actores y coyuntural, el cual nos permite lograr cambios al corto, mediano y largo plazo. Es decir, no solo opera en la coyuntura, sino que especifica metas de cada una de las acciones comunicativas y permite su evaluación. (Massoni, 2007).

Por su parte, Juan José Gabiña (1999) invita a pensar la planificación prospectivamente. En este sentido es entender que el futuro no está escrito o algo que nos viene dado, sino todo lo contrario: pensar para construir el mañana. Pensar la planificación prospectivamente, justamente, es planificar acciones tendientes a la construcción de un

futuro deseado. Planificación como un recurso que el hombre construye a fin de reducir la incertidumbre que produce el futuro.

En toda planificación es importante trazar objetivos realistas a alcanzar, es un sinsentido establecer objetivos óptimos, cuyo cumplimiento sea completamente improbable. Toda acción debe ser pertinente, de nada sirve pensar en una planificación con acciones inalcanzables para la organización, por lo tanto resulta necesario tener en cuenta la factibilidad de desarrollar tal o cual programa. (Ander Egg, 2007).

Toda planificación requiere, necesariamente, de una instancia previa de reflexión y de análisis. Un diagnóstico preciso y realista es fundamental para una correcta planificación.

En esta instancia es necesario enmarcar el presente trabajo dentro de la perspectiva estratégica de la planificación y suministrar las diferencias existentes sobre una planificación normativa, para evidenciar el trabajo que se pretende realizar.

Por su parte, la planificación normativa consiste en la utilización de una serie de procedimientos precisos, acciones, necesarios para alcanzar ciertas metas y objetivos, los cuales responden a determinados tiempos parciales y totales de una trayectoria que conduce a un fin determinado, pensado por el planificador. Es decir, un modo de actuar sobre la realidad basado en decisiones de quien tiene la responsabilidad de planificar.

En cambio, la planificación estratégica –en la cual se basa este trabajo- implica pensar un futuro deseado, fijar un arco direccional para alcanzar determinadas metas y objetivos, accionar en función de ello y reajustar el accionar en caso de que sea necesario, según la intervención de diferentes actores sociales –coyuntura- y trayectoria del proceso de planificación en su realización.

El diagnóstico, instancia anterior a la planificación, suministra información acerca de las oportunidades de mejora (problemas) de la organización. Los problemas poseen múltiples aspectos a identificar, con el objeto de planificar acciones más eficientes.

Cualquier problema, detectado en un proceso de diagnóstico, posee múltiples factores relacionados directa o indirectamente con él. Toda planificación debe contemplar todos los aspectos de un problema, si lo que se quiere es conseguir mayor eficacia. (Massoni, 2011).

Otro aspecto a tener en cuenta en el momento de identificar los factores relacionados con cada una de las problemáticas, es el modo en que se reconocen cada uno de ellos. Es decir, en la medida en que éstos sean reconocidos exhaustivamente y la formulación de

los mismos sea con mayor precisión, será más factible desarrollar acciones puntuales a cada uno de estos problemas.

Esta instancia -el diagnóstico de comunicación- permite pensar y visualizar cómo y desde qué aspecto del problema se pueden trazar acciones comunicativas tendientes a la solución de los aspectos comunicativos débiles de una institución.

El presente trabajo, dato no menor, pretende la realización de un diagnóstico participativo, lo cual sugiere el involucramiento de los miembros de la institución y la comprensión de su estado actual, como paso previo para cambiar la realidad.

El diagnóstico presenta un desafío: que el mismo esté dirigido al desarrollo de una planificación compleja que permita interceder ante la realidad. Y éste es el trabajo de un comunicador o investigador. (Etkin, 2012).

4. Rol del Dircom –comunicador-.

Comunicar es hacer común aquello que es privado. (Massoni, 2007).

Comunicar es mucho más que informar. Es entender el espacio comunicativo como un espacio de construcción y de intercambio, de comprensión de la diversidad sociocultural.

El comunicador es el encargado de reconocer escenarios, indagar en esta diversidad y reconocer los puntos factibles de articulación entre los diferentes intereses, necesidades y competencia de una multiplicidad de actores.

Este profesional no es mero ejecutor de acciones de comunicación, sino promotor de conocimiento e intercambio. Es una persona capaz de repensar los espacios sociales, las competencias comunicativas, los intereses y la coyuntura de cada público, con el objeto de iniciar la conversación y proponer alternativas comunicativas, en pos de los objetivos institucionales. (Massoni, 2007)

La comunicación no es meramente instrumentalista, es necesario pensarla desde el inicio, o como promotora de procesos, y no como elemento final en un proceso ya desarrollado. Es decir, pensar la comunicación como impulsora de la conversación y no como instancia de difusión del proceso alcanzado.

El conocimiento del campo comunicacional es de por sí demasiado amplio, es una noción que requiere el abordaje interdisciplinario, y justamente el rol del dircom es promover un espacio de construcción colectiva.

Es necesario pensar al comunicador como articulador de conocimientos y prácticas en los espacios en común, un facilitador del diálogo. Un profesional capaz de interpretar la dinámica social, capacitado para plantear escenarios deseados y trabajar en función de ellos.

Mariana Piola (2009) da cuenta de que es necesario pensar al comunicador en cuatro roles, los cuales conviven y lo construyen en un gestor de la complejidad: analista, gestor, animador y generador.

Desde el rol de analista, es un profesional con competencias para analizar situaciones comunicacionales, comprender la complejidad y hacerlas tangibles para los terceros. Debe ser capaz de mediar entre el intercambio de actores, relaciones de poder, intereses contrapuestos, relaciones hegemónicas y contrahegemónicas.

Como analista, busca dar visibilidad a estas cuestiones ocultas, para generar puntos de encuentro y construcción colectiva.

Como gestor, es el responsable de la articulación de saberes por medio de la construcción colectiva mencionada anteriormente, y en este sentido es quien cristaliza los caminos que confluyen los distintos aportes a una misma mirada más abarcadora.

Como animador, el comunicador tiene la responsabilidad de promover el diálogo y la construcción del cambio. Esto implica entender la diversidad y reconocer en el interlocutor un actor válido para la construcción de intercambio.

Por último, por medio del rol de generador, es el profesional encargado de articular con las prácticas y evidenciar la visión compartida. En este sentido, este último rol tiene que ver con una cuestión más instrumental del profesional, es decir, promover prácticas comunicativas, administrar los medios y herramientas que evidencien una posición.

Capítulo 3: Caracterización de la Institución

1. Introducción a la Auditoría.

El presente trabajo se propone relevar el estado de las comunicaciones, internas y externas, a partir de la catalogación y sistematización de las distintas variables intervinientes. Es decir se identificarán, clasificarán, analizarán y evaluarán las instancias y prácticas comunicacionales de la Casa de Mendoza a los efectos de ofrecer, en una segunda instancia, un marco de acción basado en las oportunidades de mejoras detectadas.

Resulta difícil desarrollar correctamente la gestión de las comunicaciones sin antes haber realizado un diagnóstico preciso, minucioso y realista de las dificultades, necesidades y potencialidades comunicativas de la organización. Es por ello el desarrollo del presente trabajo.

De esta forma se plantea como objetivo alejar el paradigma del comunicador como mero transmisor de información y aportar una mirada más amplia, la cual busca comprender a la comunicación como herramienta de cambio y construcción de consensos, en donde se percibe “al otro” como un interlocutor válido, junto con el cual se construyen significados.

Comprender la comunicación como espacio de construcción y cambio, de por sí, ya es colaborar en el fortalecimiento de las relaciones de la Casa de Mendoza y la promoción de sus consensos.

2. Objetivos del trabajo

2.1. Objetivo general:

Relevar el estado de las comunicaciones a través de los canales y soportes existentes en la Casa de Mendoza, con el objeto de detectar oportunidades de mejora y diseñar acciones que tiendan a facilitar la gestión de comunicación.

2.3. Objetivos específicos:

- Describir los elementos que conforman la realidad, identidad, imagen y comunicaciones de la Casa de Mendoza.

- Elaborar acciones de comunicación, con el objeto de desarrollar relaciones beneficiosas con los distintos públicos con los que interactúa.
- Aportar herramientas que faciliten la gestión de las comunicaciones y promuevan el desarrollo de comunicaciones planificadas.

3. Realidad Institucional de la Casa de Mendoza.

Conjunto de rasgos y condiciones objetivas del ser social de la Casa de Mendoza. Se trata de datos objetivos, hechos reales, anteriores e independientes de las formas de conciencia institucional.

3.1. Identificación de la Organización

Según fuentes y documentación de la organización, la Casa de Mendoza fue creada mediante la ley provincial 1216 -“*Ley de Turismo*”, sancionada el 6 de noviembre de 1936. La mencionada, en su artículo 16, establece la instalación de una oficina de la Dirección Provincial de Turismo en la Capital Federal.

En el transcurso de los años, lo que en un inicio fue una oficina de turismo se convirtió en la representación de la gobernación de Mendoza, la cual cumpliría funciones de promoción cultural, económica, educativa y políticas, entre otras.

Actualmente, este organismo -dependiente de la Secretaría Legal y Técnica, Subsecretaría de Gestión Pública de la gobernación- es la representación oficial del gobierno de Mendoza en la Ciudad de Buenos Aires.

Como tal, presta numerosos y variados servicios, tanto a residentes mendocinos en la capital, como así también a todos los interesados en conocer a Mendoza y sus actividades principales.

En este sentido, resume su actividad en la planificación de acciones orientadas a fomentar el turismo y las inversiones económicas en la provincia, como así también representar a la provincia en la Ciudad de Buenos Aires, con el objeto de responder a las necesidades del Gobernador, funcionarios provinciales y mendocinos, tanto residentes en CABA como en la Provincia de Mendoza.

3.2. Áreas de trabajo

Cinco ejes guían la implementación de las actividades de la CM en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires:

Turismo

Su principal objetivo es brindar información y folletería actualizada, según lo solicitado por cada turista, con el objeto de promocionar la provincia y favorecer el flujo de turismo hacia la misma.

En este sentido, el área tiene la función de mantenerse en contacto con organismos institucionales (Ministerios de Turismo, Direcciones Municipales, Cámaras de turismo, Sectores privados, etc.) a los efectos de contar con información certera y actualizada acerca de la temática.

Cultura

Esta área es la encargada de promover y difundir, tal como su nombre lo indica, la cultura mendocina en CABA. Por tal razón, el sector procura facilitar las manifestaciones culturales de la Provincia con el propósito de estimular el interés en los múltiples aspectos de Mendoza y sus habitantes.

Entre sus actividades diarias se destacan:

- Organización de actividades de promoción y difusión de la cultura y el arte.
- Apoyar emprendimientos culturales.
- Estrechar relaciones con organismos culturales, educativos y artísticos.
- Gestionar licencias de exportación de obras de arte.

Por último, no por ello de menor importancia, el área tiene la función de organizar degustaciones de vino en la sede de la institución.

Salud

Con el objeto de potenciar la cooperación con el ministerio de Salud de la Provincia, el área interactúa con programas del Ministerio de Salud Nacional con el objeto de coordinar actividades requeridas por el organismo nacional.

En este sentido, asiste a autoridades del Ministerio provincial en su gestión en la CABA, promueve la participación de profesionales en eventos científicos, difunde becas a

desarrollarse en entes formadores públicos y/o privados nacionales y extranjeros, coordina el envío de insumos derivados de programas del Ministerio de Salud de la Nación a los programas provinciales y desarrolla actividades de extensión comunitaria de la Casa de Mendoza.

Educación

A los efectos de ocupar un rol estratégico en la Casa de Mendoza, al igual que las áreas destacadas, Educación tiene por objeto desarrollar y fortalecer relaciones beneficiosas para la provincia de Mendoza con organismos nacionales, centros de estudios y terceros involucrados en la gestión del conocimiento y formación de los mendocinos en Mendoza y en CABA.

Registro Civil

Esta área es la encargada de constatar los actos jurídicos y las capacidades de los mendocinos, residentes o turistas, en Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El registro civil, por su función, es un área estratégica orientada a satisfacer los requerimientos administrativos de los mendocinos.

3.3. Instituciones con las que comparte marco de acción y/o espacios físicos.

La Casa de Mendoza en Ciudad Autónoma de Buenos Aires comparte su labor con otras instituciones con incidencia en la temática abordada por la Casa. Todas ellas comparten el espacio físico en la Casa, sin embargo dependen de otros entes gubernamentales.

OSEP es la obra social provincial de Mendoza que en sus inicios nació exclusivamente para los empleados públicos y hoy está abierta a la población en general. Posee más de 350.000 afiliados y un equipo de trabajo de más de 9.000 profesionales de la salud, propios y de la actividad privada, que mantienen convenio con la institución.

La Obra Social tiene una representación en la Casa de Mendoza, a los efectos de tramitar el servicio y articular con prestadores de salud de la Ciudad de Buenos Aires.

Delegación de San Rafael es un espacio desarrollado por el municipio de San Rafael, el cual bajo convenio posee una representación oficial en la Casa de Mendoza. Este municipio decidió tener su propia representación, y no así los restantes municipios. Sus funciones son similares a las de la Casa, ergo, pura y exclusivamente enfocadas en el municipio mencionado.

Emergencia Social es una delegación del Ministerio de Desarrollo Humano de la provincia de Mendoza. Este espacio está dedicado a atender y contener mendocinos con problemas de salud derivados por organismos provinciales.

El **Instituto de Desarrollo Comercial (IDC)** es una fundación creada por el gobierno de la provincia de Mendoza, apoyada por instituciones académicas, agrupaciones, cámaras empresariales, con la intención de brindar participación a sectores privados y públicos para el crecimiento comercial de la Provincia.

En cumplimiento de sus funciones, el IDC posee una oficina en la Casa a los efectos de representar a la provincia en actividades comerciales beneficiosas para la provincia, al igual que la **Fundación Pro Mendoza**.

Pro Mendoza tiene por objetivo posicionar los productos mendocinos en el exterior y vincular al empresario local con importadores y generar condiciones favorables para concretar negocios en la provincia.

Por último, y no por ello menos importante, el **Consejo Federal de las Representaciones Provinciales** en la Ciudad de Buenos Aires es el círculo que une a todos los representantes provinciales a los efectos de discutir, enmarcar y planificar acciones conjuntas. Además, este consejo da la posibilidad de comprender problemáticas similares y aprender de distintas actividades desarrolladas en otras provincias.

Actualmente, el Consejo Federal de Representaciones Provinciales no está institucionalizado por medio de convenios, resoluciones u otros mecanismos. Es más bien un grupo de representantes que se reúnen una vez al mes a dialogar con sus pares.

3.4. Razón social

De acuerdo a lo establecido en la documentación que da inicio a las actividades de la Casa de Mendoza, sita en Callao 455 –CABA-, dicho organismo se constituye como un ente gubernamental dependiente de la Secretaría Legal y Técnica, Subsecretaría de Gestión Pública, del Gobierno de la Provincia de Mendoza.

3.5. Autoridades/organigrama

La Casa de Mendoza no posee un organigrama definido por resolución. Existen algunos antecedentes, bosquejos de organigramas utilizados en el tiempo, ergo ninguno de estos representan a la organización hoy en día.

Si bien no existe organigrama, la Casa de Mendoza desarrolla su trabajo cotidiano bajo la conducción del director Carlos Pelloni y su colaboradora inmediata Silvina Torres.

Conforme a documentación brindada por la institución, se destaca la siguiente distribución de roles según áreas de trabajo.

Director: Carlos Pelloni

Secretaría Privada: Julieta Mari

Secretaría Administrativa: Martín Sarubbi y Viviana Chabban

RRHH: Silvina Torrez

Comunicación: Gustavo Troilo y Matías Salgado

Turismo: Ariel Molina y Adrián Zorrero

Cultura: Susana Delgado, Bruno Guidice y Gabriela Gantus

Salud: Beatriz Susana Novello

Registro Civil: Cristina Luna y Walter Allía

Recepción: Francisco Cruz

Mayordomía: Roberto Morales

Chofer: Daniel Cuartero

3.6. Financiamiento

En relación con el financiamiento la Casa de Mendoza, actualmente, tiene un presupuesto de 500 mil pesos anuales. Este dinero es destinado por el Gobierno de la Provincia de Mendoza por medio de la Secretaría Legal y Técnica.

A su vez, la Casa tiene la posibilidad de realizar acciones que permitan el ingreso de otros recursos o financiamiento propio, pero dadas las situaciones coyunturales y las condiciones edilicias de la sede, hoy no se realiza ningún tipo de actividad que tenga que ver con el recupero de costos o el desarrollo de programas tendientes a generar ingresos.

4. Diagnóstico de la Casa de Mendoza

4.1. Identidad Visual.

A la hora de hablar de identidad visual es necesario entenderla como todo aquellos sistemas signícos y visuales que identifican a la organización, en este caso la Casa de Mendoza, y la diferencian de cualquier otra.

En este sentido, se relevará el nombre de la organización, la paleta cromática, la papelería, el logotipo, su tipografía y todos aquellos componentes visuales que permiten la identificación de la Casa de Mendoza en CABA.

Signo de identidad básico: Isologotipo, según manual de identidad visual de la Casa de Mendoza.

Casa de MendozA

Casa de
MendozA

A

Casa de
MendozA

B

Casa de
MendozA

C

Casa de
MendozA

D

CASA DE
MendozA

E

Casa de Mendoza tiene desde hace años una marca tipográfica con la misma disposición que se muestra en las opciones, "Casa de" en la parte superior, y "Mendoza" con más color y volumen en el inferior.

Con la nueva marca de gobierno, presentamos estas opciones para unificar, y seguir con la identidad institucional establecida.

Gobierno de Mendoza / imagen de marca / logos ministerios y secretarías, según manual de identidad visual de la Casa de Mendoza.

Grilla Cromática:



Familia Tipográfica: Gotham / Gotham Light - Gotham Bold

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZabcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZabcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

Grilla Cromática



4.1.1. Signo verbal: el nombre

Se entiende por nombre a la codificación de la identidad, mediante la cual permite lingüísticamente manifestar de quién –o sobre qué- se está hablando. Es decir, el nombre de la organización se constituye como otro factor de identificación institucional, el cual permite el reconocimiento y a su vez asociar valores constitutivos de la organización.

Chaves (1994) advierte que los nombres adoptan diversos aspectos. El autor destaca cinco tipos básicos de modalidades de denominación institucional: los nombres descriptivos (enunciación sintética de los atributos de identidad de la institución), los simbólicos (alusión a la institución mediante una imagen literaria), los patronímicos (alusión a la institución mediante el nombre propio de una personalidad clave de la misma -dueño, fundador, etc.-), los toponímicos (alusión a lugar de origen o área de influencia) y los nombres por contracciones (contracciones artificiales mediante iniciales u otros).

En este sentido, el nombre de la institución es un nombre del tipo descriptivo, compuesto por dos sustantivos y una preposición, de fácil pronunciabilidad y memorabilidad.

4.1.2. Signo verbal-visual: el logotipo

Tal como el nombre es el signo verbal, el logotipo institucional es su representación visual, que a su vez agrega otro tipo de significaciones, y es capaz de agregar diversos atributos de la identidad visual. (Chaves, 1994).

En este sentido, de acuerdo a los documentos recogidos de la institución se destaca que el logotipo de la organización indagada está compuesto por una tipografía de la familia San Serif llamada Gotham, con una paleta cromática en azul y gris.

El mismo está construido por medio de dos líneas. Las palabras “Casa de” es de un tamaño más pequeño que “Mendoza”. El interletrado entre ambas palabras es regular. Es una síntesis legible y simple, pero no cuenta con originalidad ni impacto.



Casa de
Mendoza

4.2. Identidad Conceptual.

Tal como se mencionó en fragmentos anteriores del presente documento, cabe recordar que la identidad conceptual es un constitutivo de la Identidad Institucional, la cual se compone, también, por la identidad visual.

En este sentido, se entenderá por identidad conceptual a todos aquellos atributos que hacen a la institución, la identifican y la diferencian sobre cualquier otra organización. Atributos tales como los valores, las formas de trabajar, la misión, la visión, etc.

De acuerdo a lo relevado, la institución destaca como su **Misión**: *Actuar como base de operaciones en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para todos los proyectos y actividades del Gobierno de Mendoza o de Comunidad Mendocina.*

Por otra parte, no destaca **Visión** alguna u **Objetivos** específicos de la Casa de Mendoza. Entre sus **funciones** destaca:

- Brindar información general y de la gestión de Gobierno de la Provincia.
- Iniciar, continuar y apoyar los trámites de los funcionarios provinciales ante el Estado Nacional.
- Representar a funcionarios provinciales en reuniones nacionales.
- Proveer los elementos necesarios para la consulta y la venta de pliegos de licitaciones públicas provinciales.
- Servir a las necesidades de la población mendocina residente o en tránsito en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En relación a las formas de hacer y ser de la organización, la Casa de Mendoza, desde principio de 2012, inició un proceso de transformación. Un cambio que busca dejar lineamientos claros, basados en un liderazgo fuerte y a su vez carismático.

Anteriormente a la llegada de la nueva dirección, la Casa de Mendoza había quedado sin director hacía 4 meses. El horario de atención era de 10 a 15 hs, la mayoría de la gente no se veía comprometida con su trabajo y existía una desidia y una sensación de abandono a la Casa de Mendoza y todos sus trabajadores.

Desde la asunción del Lic. Pelloni a la Dirección de la Casa, el horario de atención se amplió de 9 a 17 hs, ya que la mayoría de los trabajadores tenía bajo contrato una dedicación horaria mayor a la que cumplía.

Con la llegada de los nuevos directivos, más por voluntarismo que por acciones estratégicas los empleados de la organización comenzaron a comprender como válido el

trabajo que hacían dentro de la Casa, según lo recabado en entrevistas con miembros de la institución.

Actualmente existe mayor identificación por parte de los empleados con la actividad de la Casa, y no así con el trabajo grupal. Es decir, cada cual cuida su trabajo, sin querer o interesarse en la función del otro.

De acuerdo a lo revelado, el clima organizacional depende mucho de las actividades a realizar. Actividades de rutina son agotadoras, y desmotivan al personal. Sin embargo, cuando son actividades de organización de eventos y el desarrollo de las mismas, existe una mayor predisposición grupal y un trabajo en comunidad. No existen roles específicos, sino más bien el interés de participar.

Existen distintos perfiles en la Casa. Hay perfiles muy burocráticos y perfiles proactivos también. Hay quienes cumplen con sus horarios y nada más, y también hay personas que proponen, participan y quieren lo que hacen.

Si bien hay quienes están comprometidos con la organización y otros lo ven como trabajo, nada más, existen reclamos. No conformidad desde lo económico, desde lo rutinario, etc.

Como ya se ha dicho, existe un liderazgo fuerte desde la dirección, la cual se muestra proactiva en el cambio. Se evidencia un intento de construir liderazgos intermedios, en el cual se construyan espacios de intercambio y descentralización de la toma de decisiones, con perfiles más técnicos y no burocráticos.

4.3. Comunicación de la Casa de Mendoza.

El área de comunicación de la Casa de Mendoza hasta hace poco tiempo estaba conformada por un fotógrafo y un encargado de sistemas, carecía de algún referente especializado en la temática.

Esto deja en evidencia, a pesar de los esfuerzos y lo meritorio que esto resulta, que este área presenta severas dificultades y, en consecuencia, excelentes oportunidades de mejora. Tal es así que a inicios de julio se sumó al área la Lic. Verónica Assumma, quien colaborara con la Casa en implementar diversas acciones de comunicación.

Assumma pertenece a OSEP (obra social de trabajadores de dependencias gubernamentales de Mendoza). Es decir, no forma parte de la estructura permanente de la Casa de Mendoza, lo cual hace que su colaboración con la organización se sujete a la coyuntura que su puesto de trabajo en OSEP le demande.

Atento a lo revelado, a continuación se destacan los medios por los cuales la Casa de Mendoza se comunica con sus diversos públicos.

Eventos.

Mensualmente la Casa de Mendoza realiza un evento en la sede, que tienen por objetivo promocionar la cultura; sin embargo carecen de un programa establecido, son más bien reuniones con mendocinos y allegados a la Casa, en los cuales se difunden actividades artísticas y culturales de mendocinos en Buenos Aires.

Entre algunas de las actividades realizadas recientemente se destacan las degustaciones, las muestras de pintores o fotógrafos y los shows musicales. Como se destacó recientemente, no existe una planificación ni un eje temático de los eventos, se hacen a pedido y en colaboración con mendocinos que soliciten un espacio para realizar alguna presentación.

También la Casa de Mendoza, esporádicamente, realiza eventos por decisión propia bajo una fecha puntual, según los intereses coyunturales.

Los públicos de los eventos varían según bajo qué temática se trate. Cuando representa intereses de la Casa de Mendoza, se trata de invitados puntuales. En cambio, cuando se trata de un evento a pedido de mendocinos y/u organizaciones mendocinas, el público corresponde a invitados de los mismos solicitantes, que por lo general son mendocinos en la Ciudad de Buenos Aires, a quienes se los contacta gracias a la base de correos electrónicos que la Casa posee y fue realizando en el tiempo.

El espacio del salón es reducido, por lo cual, estos eventos requieren de una preconfirmación de los invitados, difícilmente se deja entrar a cualquier persona que pasa por la puerta de la Casa.

Sitio Web¹.

Presenta varios elementos que no corresponden a la estética propuesta por el manual de identidad de la Provincia de Mendoza. La organización de la página de inicio resulta confusa, lo cual perjudica la accesibilidad, usabilidad y navegabilidad del sitio.

¹ En línea [<https://www.casa.mendoza.gov.ar> 3.06.13]

El sitio resulta poco amigable ya que visualmente muestra información sobre imágenes la botonera de navegación tiene palabras incompletas y botones que no linkean a ningún sitio.

Por otra parte, el portal muestra muchos espacios libres, lo cuales carecen de un sentido estético, sino que más bien representan la dificultad del desarrollo de la web.

Este espacio resulta útil para suministrar información a públicos muy puntuales, ya que suministra información de contactos, servicios de la Casa, ruta de acceso a otros ministerios, etc. Sin embargo, el portal esta creado “por obligación” o por querer estar en la web, y no por la necesidad, o por el deseo de querer facilitar información y servicios a la ciudadanía.

Cabe destacar que el sitio fue visto a inicios de junio, y desde entonces ha sufrido una modificación. Actualmente el portal se encuentra en construcción, por recomendación del presente trabajo.



Redes Sociales: Facebook y Twitter

Facebook². La fanpage se promueve como el canal mediante el cual se informan y promueven las actividades de los mendocinos en Buenos Aires y se ofrece como puerta de entrada a Mendoza, sus costumbres, y actividades.

Twitter³. Al igual que Facebook se promueve como un canal de interacción e información que brinda la Casa de Mendoza a sus seguidores.

² En línea [https://www.facebook.com/casamendoza 3.06.13]

El uso de las redes sociales por parte de la Casa de Mendoza presenta grandes oportunidades de mejora. Ambas herramientas carece de un responsable, son suministradas por el mismo director de la Casa y la responsable de RRHH, en los momentos que pueden y cuando pueden.

A pesar de ello, tanto Twitter como Facebook cumplen con la función básica de informar y mostrar las actividades realizadas por la Casa de Mendoza y los mendocinos. Sin embargo, en ninguna de las dos redes sociales existe la interacción con la comunidad y/o la posibilidad de dialogar con los usuarios de las redes sociales.

La fanpage de Facebook tiene un total de 688 seguidores, mientras que el Twitter suma 1027 seguidores. Si bien estos números no son valores demostrativos de una buena o mala gestión de redes, es interesante destacar que son indicadores bajos para la cantidad de personas que interactúan por diversas razones con la Casa de Mendoza mes a mes.

Por otra parte, ninguna de las redes sociales tienen análisis de métricas. No se miden las interacciones, la viralización del contenido, cantidad de lectores, etc. Se desconocen este tipo de herramientas, y mucho más sus usos.



Newsletter:

El Meba es el newsletter de la Casa de Mendoza, el cual es enviado a una base de correos electrónicos con el objeto de promocionar las actividades de la Casa y los mendocinos en Buenos Aires, aunque estos últimos no realicen actividades en o con la Casa.

³ En línea [<https://twitter.com/mendocinosba> 3.06.13]

Su alcance se reduce a las personas que con frecuencia participan de los eventos de la Casa, y/o algún interés de las autoridades de la organización en hacer llegar el newsletter a alguna persona puntual.

No tienen cronograma de envío ni frecuencias. Tampoco tienen un formato de emailing, o una plantilla, sino más bien un texto que da cuenta de la actividad. Su uso es esporádico, y administrado por los directores de la Casa; esta herramienta, al igual que las redes sociales, depende pura y exclusivamente de ellos.

En consecuencia, los destinatarios de estos correos electrónicos no responden a un público puntual, sino más bien dependen de la actividad y la ocurrencia, coyuntural, de los directores de la Casa.

Atención al público

En relación con este punto, es interesante considerar a la atención personalizada como “puerta de entrada” a la institución y, en este sentido, como principal punto de contacto entre determinada población objetiva y la institución. Un instante en donde los empleados, y el contexto en donde se desenvuelve la atención, se convierten en transmisores y promotores de la identidad organizacional.

La Casa de Mendoza pone al servicio de la ciudadanía el personal necesario para el ejercicio de la atención personalizada, sin embargo no explota el potencial que esto representa. Es un momento en donde la ciudadanía no solo debe ser bien atendida e irse con las respuestas a su trámite, también es un momento para estrechar relaciones y transmitir la identidad, desde lo visual y lo conceptual.

El personal que atiende al público, no tiene vestimenta ni un protocolo específico de atención. El horario de atención es confuso, si bien la Casa está abierta durante todo el día, la atención al público se realiza cuando su personal se encuentra en la oficina o cuando no está ocupado en otra actividad.

Comunicación Interna

En relación con este punto, existe en la Casa una **pizarra** para los empleados que se encuentra en la cocina. Este es un espacio casi nulo en su uso, solo se hacen “dibujitos” o caricaturas cuando se está esperando en la cocina. No tiene ningún criterio comunicacional.



En otro aspecto, las comunicaciones más formales, como notificaciones o memorándum al personal, son publicadas en una hoja que se incorpora al **libro de asistencia** diaria. Estas notas son firmadas por el director de la Casa y los empleados, en carácter de notificados.

Este libro sí es usado y efectivamente transmite la información que allí se vuelca. Está institucionalizado su uso y todos los empleados, diariamente, firman dando conformidad a la información y evidenciando su asistencia.

Otras prácticas comunicativas relevadas.

Es interesante destacar, por último, y en consecuencia al relevamiento de este aspecto de la auditoría, los siguientes puntos.

- La Casa de Mendoza no realiza propagandas de ningún tipo -radiales, televisivas, gráficas o vía pública-. Todas aquellas campañas con presencia de la provincia son realizadas directamente por ministerios y/o secretarías dependientes de la gobernación de la Provincia. Es decir, la Casa de Mendoza no tiene injerencia en este aspecto.
- No existen acciones de relacionamiento con los medios, tampoco un programa de orientado a estrechar relaciones con decisores.

4.4. Mapa de Públicos

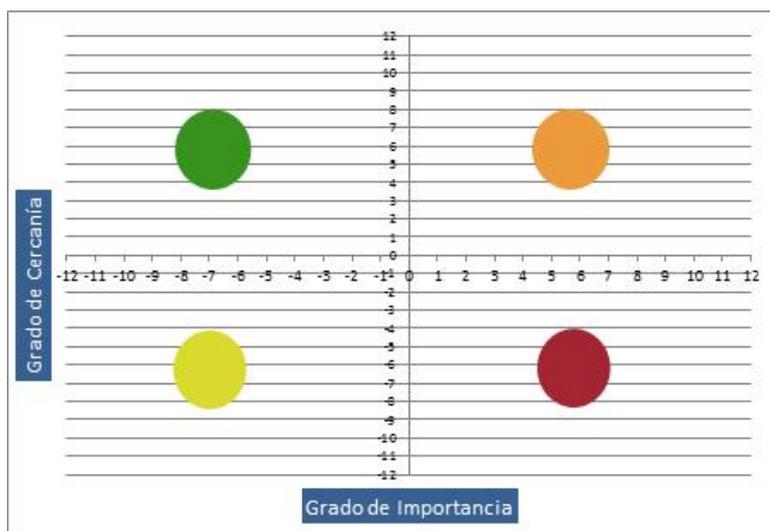
El mapa de públicos de la Casa de Mendoza, es la herramienta que permite visualizar los destinatarios más relevantes con los cuales la Casa interactúa y orienta sus acciones.

Tal como se ha destacado en puntos anteriores, una organización debe conocer minuciosamente sus públicos y entender la importancia que cada uno de éstos representa para la institución. La real importancia de este instrumento –mapa de público- radica en la posibilidad de identificar, reconocer y comprender las motivaciones organizacionales para interactuar con cada uno de ellos, como así también en la posibilidad que brinda la herramienta de identificarlos gráficamente.

A fines metodológicos, se propone una distinción de cada uno de los públicos según el grado de relevancia que cada uno de éstos presenta ante los objetivos de la Casa. Con esta herramienta de análisis se pretende abordar no solo la identificación de actores, sino también dar cuenta de sus comportamientos y competencias, en función de los intereses institucionales. En la medida en que se logre mayor identificación de cada actor, mayores serán las capacidades analíticas sobre cada uno de ellos.

Líneas abajo se da cuenta de cuadros de doble entrada y gráficos de dispersión que permiten posicionar a los actores, según el nivel de cercanía (Eje X) y nivel de relevancia (Eje Y) para la Casa de Mendoza, en el presente y en el futuro deseado, conforme a los objetivos institucionales.

En este sentido, la puntuación para ambas variables va del -10 (menos diez) a 10 (diez), lo cual permite posicionar a distintos actores en los siguientes cuadrantes:



Cuadrante Verde: Los públicos ubicados dentro de este cuadrante carecen de importancia para la institución, sin embargo tienen un alto grado de cercanía. Por tal razón, el trabajo de cercanía con estos públicos requiere menor inversión de recursos.

Cuadrante Amarillo: Los públicos ubicados dentro de este cuadrante carecen de importancia y cercanía para la institución. Es decir, los recursos a invertir en función de estos públicos son nulos.

Cuadrante Colorado: Los públicos ubicados dentro de este cuadrante son de importancia, mayor o menor, según su ubicación. Sin embargo el grado de cercanía es bajo. Es por ello que resulta necesario invertir recursos en función de estrechar relaciones con cada uno de ellos.

Cuadrante Naranja: Los públicos ubicados dentro de este cuadrante son importantes, según funciones y objetivos de la organización, y mantienen un aceptable grado de cercanía con la Casa de Mendoza. En este sentido, la inversión de recursos debe ser moderada, menor a la del cuadrante colorado.

Situación Actual: Cuadro de Valores

<i>Actores</i>	<i>Grado de Importancia</i>	<i>Grado de Cercanía</i>
Gobierno Nacional	8	5
Gobierno de Mendoza	10	8
Gobierno de la Ciudad	5	-5
Consejo Federal de Representaciones Provinciales	7	7
Cultura de la Nación	3	5
Cultura de Mendoza	5	-5
Cultura de la Ciudad	5	-8
Turismo de la Ciudad	5	-8
Turismo de Mendoza	8	1
Turismo de la Nación (SECTUR)	8	-4
Salud de la Ciudad	-10	-10
Salud Mendoza	2	8
Salud de la Nación	-10	-10
Desarrollo de la Ciudad	3	3
Desarrollo de Mendoza	5	-2
Desarrollo de la Nación	5	1
Educación de la Ciudad	-10	-10
Dirección General de Escuelas Mendoza	3	6

Educación de la Nación	3	3
Registro Civil Mendoza	7	-7
Sindicatos	5	-10
Pro Mendoza	8	10
Instituto para el Desarrollo Comercial	6	10
OSEP Mendoza	5	4
Turistas (a Mendoza)	8	-3
Artistas mendocinos	3	-8
Mendocinos en CABA	5	1
Empleados	10	-2
Líderes de opinión	3	-9
Medios de comunicación	6	-9
Comunidad local	3	-10
Subsecretaría de Gestión Pública Mendoza	10	6
Rentas Mendoza en CABA	3	-3

Situación deseada Diciembre 2013: Cuadro de Valores

<i>Actores</i>	<i>Grado de Importancia</i>	<i>Grado de Cercanía</i>
Gobierno Nacional	8	8
Gobierno de Mendoza	10	10
Gobierno de la Ciudad	5	5
Consejo Federal de Representaciones Provinciales	9	9
Cultura de la Nación	5	5
Cultura de Mendoza	5	1
Cultura de la Ciudad	5	-2
Turismo de la Ciudad	4	-1
Turismo de Mendoza	8	5
Turismo de la Nación (SECTUR)	8	2
Salud de la Ciudad	0	0
Salud Mendoza	5	8
Salud de la Nación	0	0
Desarrollo de la Ciudad	3	5
Desarrollo de Mendoza	5	5
Desarrollo de la Nación	6	6
Educación de la Ciudad	0	0
Dirección General de Escuelas Mendoza	3	5
Educación de la Nación	5	3
Registro Civil Mendoza	7	5

Sindicatos	2	1
Pro Mendoza	8	10
Instituto para el Desarrollo Comercial	6	10
OSEP Mendoza	5	5
Turistas (a Mendoza)	8	5
Artistas mendocinos	3	2
Mendocinos en CABA	5	5
Empleados	10	5
Líderes de opinión	7	1
Medios de comunicación	6	0
Comunidad local	3	0
Subsecretaría de Gestión Pública Mendoza	10	10
Rentas Mendoza en CABA	3	0

A los fines operativos, el gráfico de dispersión resultante de la **Situación Actual**⁴ sólo destaca los públicos sobre los cuadrantes de *actores importantes* para la Casa de Mendoza (colorado y naranja).

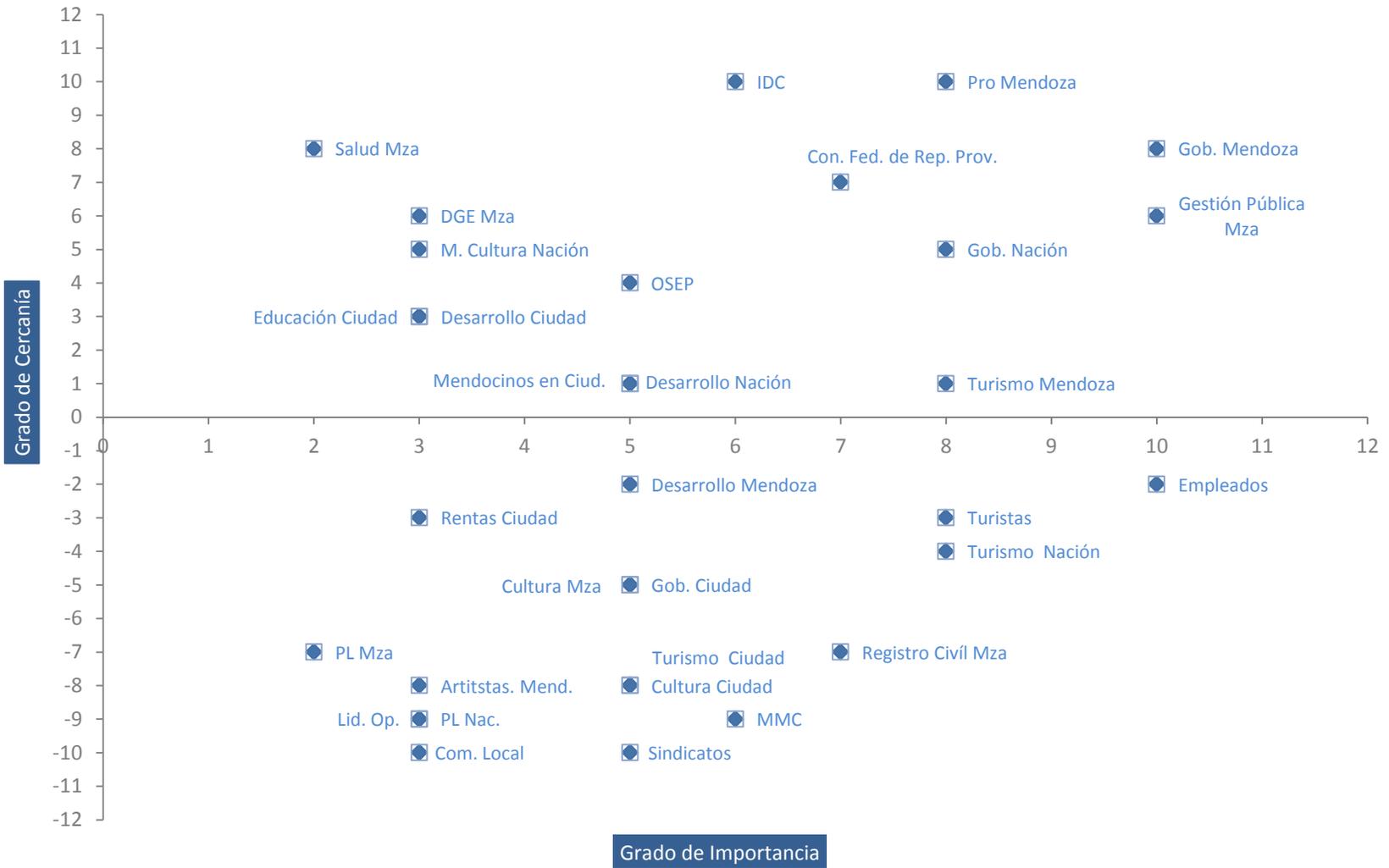
Este recorte responde a la necesidad de acotar los públicos con los cuales trabajar en el futuro según objetivos, funciones e intereses institucionales. En este sentido, el gráfico de dispersión se reduce a los cuadrantes que indican importancia (Colorado y Naranja), obviando los cuadrantes que posicionan a los actores que carecen de importancia para la institución (Verde y Amarillo).

En el gráfico de **Futuro Deseado**, según ponderaciones de las autoridades y objetivos institucionales, ilustra la dispersión dentro del cuadrante naranja (o cuadrante objetivo), lo cual significa que los públicos ubicados en otros cuadrantes, deben cambiar de posición de acuerdo a la Situación Actual.

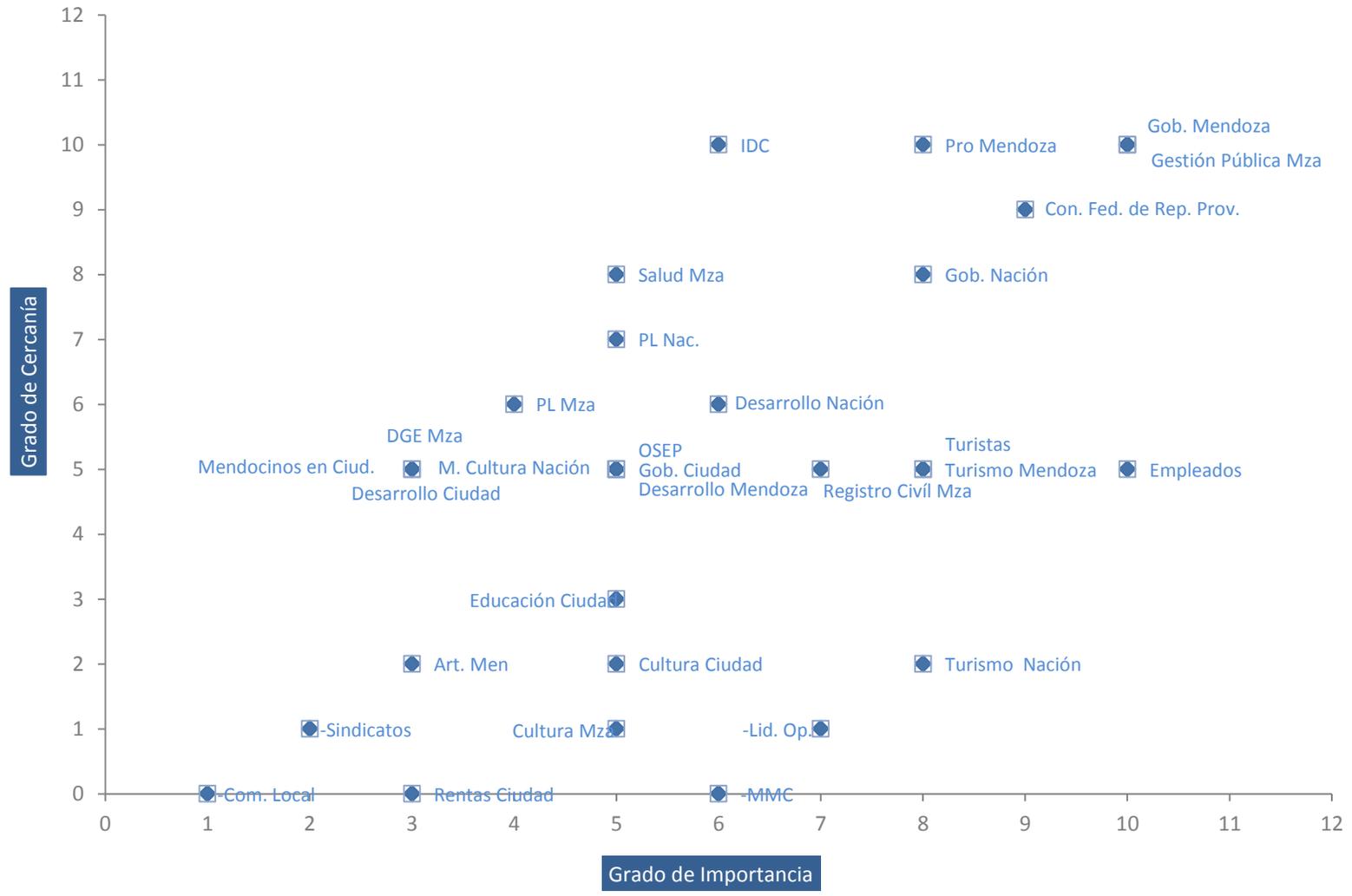
Esta representación gráfica tiene por objeto ilustrar y evidenciar la ubicación de los actores en función de la Situación Actual y Futuro Deseado de las relaciones de la Casa, a los efectos de analizar, pensar, planificar y proponer acciones tendientes a llevar esas relaciones a la ubicación deseada.

⁴ Fecha de realización: 03.05.2013

Situación Actual



Situación deseada Diciembre 2013



Capítulo 4: Oportunidades de Mejora

A partir del trabajo previo realizado, identificación y sistematización de los distintos aspectos comunicacionales y organizacionales de la Casa de Mendoza, a continuación se destacarán distintas oportunidades de mejora, sobre las cuales se harán las propuestas de intervención.

Antes de iniciar la categorización de los “problemas” comunicacionales (oportunidades de mejora), resulta interesante destacar que éstos responden a dimensiones múltiples y diversos aspectos –económicos, decisionales, políticos, administrativos, socioculturales, etc.-, existen infinidad de factores que contribuyen a un mismo problema.

Por tal razón, se buscará enunciar de forma clara y sencilla dos problemas centrales presentes en la organización, de los cuales se desprenderán distintos subproblemas. Estos últimos son los aspectos visibles y/o síntomas que evidencian los problemas centrales.

Cabe mencionar que el recorte establecido en dos problemas responde a la necesidad de circunscribir y acotar el campo de acción a las necesidades o aspectos de mejoras más trascendentes, los cuales requieren de un cambio cultural y el compromiso decisional de los directivos e integrantes de la Casa de Mendoza, como así también la voluntad política de las autoridades provinciales.

1. Cultura: Visión Compartida

Tal como indican los propios integrantes de la Casa de Mendoza, desde inicios del 2012 la Casa de Mendoza inició un proceso de transformación que busca dejar lineamientos claros en relación a cuál debe ser la labor de la Casa en la Ciudad de Buenos Aires.

Si bien esto, conforme a lo indagado, es cierto y paulatinamente el proceso de cambio cultural se está implementando, también es cierto que existen ciertos desfases entre lo pretendido por las autoridades y la realidad que se vive dentro de la organización.

En este sentido, el cambio se viene dando desde la dirección de la Casa de Mendoza basado en el esfuerzo, insistencia y perseverancia, lo cual contribuye a un desgaste lógico de las autoridades.

Modificar comportamientos, modos de hacer, etc. debe involucrar motores de cambio cultural basados en el conocimiento técnico y aspectos comunicacionales, más allá de la bajada de línea, basada en centralización de decisiones, liderazgo fuerte y autoridad que pudieran representar los directores de la Casa de Mendoza.

La cultura organizacional, como un sistema de creencias y valores compartidos, interactúan de diversas formas. Es esencial pensar no solo en qué temas la Casa de Mendoza debe ser referente o con qué actores debe interactuar para posicionarse, además es fundamental pensar cómo hacerlo.

Reflexionar sobre las capacidades que tiene la organización para enfrentarse a los diferentes e inciertos entornos y disponer un sólido cuerpo de valores compartidos que sirvan de orientación a todos los empleados y eviten la confusión, es el camino que se debe tomar para orientar el cambio organizacional.

En este sentido, de acuerdo a lo recabado en las entrevistas y análisis de materiales de la organización, se observó que distintos miembros no coinciden en determinados aspectos culturales: existe un severo desconocimiento de la misión de la Casa por parte de los empleados; ni hablar de la visión, objetivos o valores institucionales, que siquiera están trazados.

Por otra parte, tanto la misión, como las funciones de la Casa no fueron enunciadas por las autoridades de la Casa de Mendoza, sino por la gobernación de Mendoza en el momento de la creación de esta delegación provincial en la Ciudad de Buenos Aires, hace ya varios años. Desde ese entonces, hasta la actualidad, la coyuntura ha modificado la labor, funciones, objetivos, formas de hacer, etc.

Es decir, esos enunciados sin lugar a duda ya no representan o funcionan como directrices para la organización.

La inexistencia de una visión, objetivos o valores en los cuales la organización debe basarse, las reglas del juego no enunciadas, o enunciadas de manera efímera y poco concreta, conllevan a la mala interpretación de las mismas.

Nuevamente, si bien el proceso de cambio cultural, impulsado desde la dirección sin enunciación clara de los nuevos elementos de identificación cultural, se está implementando gradualmente, la nueva cultura organizacional choca con los modelos mentales ya instalados y arraigados en sus miembros.

Por esta razón, es fundamental trabajar en el desarrollo de una **visión compartida** que implique también un **compromiso compartido**, que deje de lado ideas o criterios que no concuerdan con los nuevos lineamientos organizacionales.

Árbol de Oportunidad de Mejora

- 1.1. Pensar y explicitar en documentos institucionales una Identidad conceptual comprendida por todos los empleados de la casa de Mendoza.
- 1.2. Incentivar el trabajo participativo y comprometido del personal.
- 1.3. Delimitar y dejar claras las funciones, objetivos y metas de cada uno de los empleados.

2. Comunicación y legitimación de la Casa.

Resulta meritorio el intento de la Casa de Mendoza por estrechar las relaciones con los distintos públicos cercanos. Sin embargo, en este sentido presenta pequeñas dificultades que van desde lo estructural –equipo de trabajo-, pasando por lo simbólico –mensajes, textos- imágenes, etc.- hasta llegar a lo material -rutinas productivas, soportes, canales, etc.-

Tal como se mencionó durante el presente documento, el área de comunicación de la Casa de Mendoza está conformada por un fotógrafo y un encargado de sistemas, profesionales que hacen su aporte desde la buena predisposición y no desde el conocimiento explícito de las comunicaciones.

A este equipo, durante el mes de noviembre se le sumó la colaboración de una profesional de las comunicaciones, la cual no pertenece a la Casa, y esto sin duda es un factor determinante a la hora de pensar sobre las dificultades estructurales del área.

En este sentido, la organización presenta dificultades en el desarrollo de acciones de comunicación destinadas a sus diversos públicos, sustentadas o mancomunadas con los objetivos institucionales. Es decir, se trata de acciones esporádicas sin objetivos claros o planificados, sino más bien acciones que responden a pedidos y/o coyuntura.

En relación a los canales que la organización utiliza, estos presentan varias oportunidades de mejora que desde lo visual y comunicacional. Actualmente son canales con poco desarrollo y uso, tal como se destacó en el apartado de Diagnóstico del presente trabajo.

Conforme a lo relevado, y destacado, resulta menester la profesionalización del área. La comunicación, como disciplina y profesión, debe ser comprendida como herramienta de

gestión, promotora de cambios, constructora de consensos y significados. Es decir, es preciso entenderla desde una mirada estratégica para el cambio, evitando caer en la visión instrumentalista. La comunicación debe ser pensada estratégicamente, pues es transversal a la organización.

Por otra parte, y comprendiendo las dificultades que presenta la Casa de Mendoza en relación a los recursos económicos y humanos, la organización presenta grandes oportunidades de mejora en función de la legitimación como organismos gubernamental promotor de políticas públicas en Ciudad de Buenos Aires.

Árbol de Oportunidad de Mejora

- 2.1. Promover la profesionalización del área de Comunicación.
- 2.2. Desarrollar una participación más activa y destacada en el Consejo Federal de Representaciones Provinciales y otros organismos provinciales y nacionales.
- 2.3. Planificar acciones y comunicaciones sustentadas en un plan comunicacional basado en objetivos institucionales y públicos objetivos, con el objeto de lograr mayor visibilidad como organismo.
- 2.4. Legitimar la Casa como un actor importante en la construcción de escenarios favorables a la Provincia en la Ciudad de Buenos Aires.

Capítulo 5: Plan de Comunicación

Este trabajo no pretende dar cuenta de falencias ni deficiencias institucionales por el mero hecho de hacerlo. Más bien, el presente busca reconocer oportunidades de mejoras comunicacionales y organizacionales con el objeto de aportar alternativas de acción que tiendan a desarrollar un crecimiento institucional.

En este sentido, la planificación busca establecer un marco de acción, trazar directrices sobre las cuales transitar desde una situación inicial hasta un futuro deseado. Brinda racionalidad a las acciones, basadas en los objetivos institucionales.

Si bien esta planificación, tal como se ha manifestado en el párrafo anterior, busca establecer racionalidad a las acciones organizacionales, es necesario entender que este proceso, el de la planificación, se enmarca en un proceso cíclico y continuo, que además debe ser adaptable a la coyuntura en la cual se ejecuta.

Por otra parte, es interesante destacar que el presente capítulo se basa en el trazado de objetivos realistas, cuyo cumplimiento es probable. Además, las alternativas de acción que aquí se propongan están sujetas a las factibilidades económicas, políticas, decisionales, administrativas, etc. Es decir, no se trata de acciones improbables o desmesuradas incumplibles, sino más bien acciones a medida de los requerimientos y posibilidades organizacionales.

En este sentido, los aspectos a trabajar se basan en su factibilidad de resolución, pertinencia de problemas y la disponibilidad de recursos para alcanzar los objetivos trazadas por cada marco de acción.

1. Formulación de líneas estratégicas de intervención.

- Promoción de una cultura organizacional, reconocida y compartida por todos los miembros de la organización, la cual sirva de directriz y formadora de comportamientos deseables en la Casa de Mendoza.
- Legitimación de la Casa de Mendoza ante la multiplicidad de actores relevantes para el desarrollo de su labor y el crecimiento de la Provincia de Mendoza.
- Promoción de Mendoza, su industria, su cultura y su gente.
- Gestión de lobby y medios.

1.1. Eje de Acción: Promoción de la cultura organizacional.

A corto plazo (0 a 2 meses)

Promoción de la Cultura Organizacional	
Oportunidad de Mejora Definición de la Identidad Institucional, la cual funcione como directriz del quehacer de la Casa de Mendoza.	Actividad Talleres de reflexión, definición y comprensión de los valores, la misión y la visión. Objetivo Implicar al personal y comprometer a directores en la reflexión sobre las responsabilidades, funciones y comportamientos de la Casa de Mendoza, por medio de una construcción compartida. Grupo Meta Empleados y directores de la Casa de Mendoza. Producto Espacios de trabajo: talleres de reflexión y comprensión.
Explicación Se propone el desarrollo de 4 talleres, un encuentro por semana, de reflexión acerca del trabajo de la Casa, sus funciones, los objetivos como institución y la mirada hacia el futuro. Estos talleres buscarán promover la participación de todos los integrantes de la Casa de Mendoza, a los efectos de conocer sus apreciaciones y sus experiencias, como así también promover la imaginación sobre el futuro de la institución. De esta forma se buscará construir, colectivamente, la carta de identidad institucional de la Casa: Misión, Visión y Valores. La misma deberá ser puesta en común en un quinto y último encuentro. Metodología Encuentros semanales de una hora en la sala de reuniones. Estos espacios de participación deben realizarse después de horario, a los efectos de que estas reuniones no perjudiquen el trabajo diario, y deberán ser moderadas por un profesional externo a la institución. <u>Primer Encuentro:</u> <i>Funciones e importancia de las mismas.</i> Durante este primer encuentro los integrantes de la Casa deben exponer ante todos las funciones que realizan en la Casa y comentar hacia todos, ¿hace cuánto la realizan? y ¿qué importancia tienen las mismas para el interior de la organización? Las presentaciones deberán ser aleatorias, sin un orden preestablecido. El moderador	

externo será quien invitará a participar a cada uno de los integrantes a expresarse hacia el interior del grupo.

Este encuentro buscará evidenciar el trabajo que cada uno realiza en la organización y que el mismo sea escuchado y comprendido por el resto de los integrantes.

Segundo Encuentro: Funciones de la Casa de Mendoza y futuro deseado.

El presente encuentro buscará reflexionar acerca de las funciones, objetivos y actividades que realiza la organización. En este sentido, el encuentro se iniciará con la lectura de los únicos elementos de la identidad conceptual “legalmente” aceptados para la Casa de Mendoza, a los efectos de conocer la conformidad acerca de los mismos.

Es válido destacar que la Casa, actualmente, tiene una misión y funciones establecidas arbitrariamente por antiguas autoridades de la Provincia de Mendoza. Tanto la misión como las funciones dejaron de ser del todo representativas de las actividades de la organización, conforme a lo mencionado por autoridades y a las actividades relevadas de la Casa.

Posteriormente a la lectura de estos elementos, el moderador externo convocará a reflexionar sobre lo leído. De acuerdo a lo dicho en el primer encuentro, funciones y actividades de cada uno, se buscará plantear la necesidad de nuevos elementos constitutivos de la identidad institucional.

Para cerrar el encuentro, el moderador deberá entregar un temario de preguntas que inviten a pensar el futuro de la Casa. Preguntas individuales, que deberán ser entregadas un día antes del próximo encuentro semanal, momento en el cual se hará una puesta en común.

1. ¿Cómo imagina la Casa de Mendoza en el futuro?
2. ¿Cuáles cree que deberían ser las funciones?
3. ¿Cuál es la necesidad del Gobierno Provincial en establecer una Representación Gubernamental en CABA? ¿Por qué?
4. Si tuviera que elegir 5 atributos representativos de la Casa de Mendoza, ¿Cuáles considera que estos deberían ser?

Previamente a la entrega de las preguntas, el profesional explicará brevemente conceptos básicos como: Misión, Visión y Valores institucionales.

Tercer Encuentro: Recolección y consensos.

De acuerdo a lo trabajado en los encuentros anteriores y a las respuestas recolectadas, previamente al encuentro el moderador deberá hacer una lectura de las mismas y reflexionar acerca de los datos significativos como: coincidencias de respuestas, deseos de futuros compartidos, similitudes en las respuestas, etc.

Una vez realizada tal actividad, el profesional evidenciará este trabajo frente a las autoridades de la Casa de Mendoza. De esta manera invitará a reflexionar acerca de los resultados obtenidos en los dos encuentros anteriores y las respuestas brindadas por el todos los integrantes de la organización.

En este encuentro, únicamente con autoridades, se buscará consensuar una propuesta de elementos de la identidad conceptual, a los efectos de ser expuestos al resto de los integrantes de la Casa de Mendoza.

Cuarto Encuentro: Nuevos elementos de Identidad Conceptual.

Atento a lo consensuado con las Autoridades en el encuentro anterior, el profesional expondrá los datos recolectados y los acuerdos logrados. En este sentido, se buscará evidenciar los nuevos elementos constitutivos de la identidad conceptual de la Casa de Mendoza, elementos trabajados colectivamente entre todos los integrantes del organismo.

Estos encuentros debe culminar con la entrega, por escrito, la nueva carta de identidad a todos los empleados de la Casa. Este nuevo documento debe reflejar la nueva Misión, la Visión y los Valores, acordado entre todos los integrantes de la Casa de Mendoza.

Recursos Necesarios:

En primer lugar es necesaria la predisposición de todos los integrantes de la organización y la contratación de un profesional que pudiera funcionar como moderador de estos encuentros, como así también la redacción de los nuevos componentes identitarios de la institución.

Presupuesto estimado:

\$3.500 -Consultor externo, materiales y refrigerios para los encuentros -.

Oportunidad de Mejora
Promoción de la identidad conceptual en productos comunicacionales.

Actividad
Establecer los valores, la misión y la visión de la organización, por medio de la sociabilización y materialización de la identidad en los diversos productos y servicios que la Casa de Mendoza presta.

Objetivo
Promover el conocimiento y la comprensión de la carta identitaria de la Casa de Mendoza, y que a su vez ésta se vea reflejada en el comportamiento del personal, las comunicaciones y el trabajo diario.

Grupo Meta
Empleados de la Casa, posibles turistas en

búsqueda de información, mendocinos en Buenos Aires, proveedores, artistas mendocinos y público cercano, que visita las instalaciones.

Producto

Reproducción de atributos en todo material de comunicación de la Casa. (Web, redes sociales, Intranet, Meba, cartelería, folletería, etc.)

Explicación

En función de la construcción simbólica de la Carta identitaria, desarrollada en la propuesta anterior, resulta necesario reflejarla en los diferentes productos y acciones comunicacionales de la Casa de Mendoza.

Acciones Puntuales

Institucionalizar la nueva identidad conceptual

Promover la aprobación de la nueva carta identitaria por las autoridades provinciales y evidenciar, bajo documentos administrativos pertinentes, el desarrollo de una nueva misión, visión y valores de la Casa.

Resulta esencial que la nueva identidad conceptual sea avalada por las autoridades provinciales, y la misma se refleje en los diferentes espacios administrativos: Resolución, Disposición, Boletín, etc.

En este sentido será necesario publicar la nueva carta identitaria, que defina la misión, visión y valores, en los documentos administrativos correspondientes a los efectos de institucionalizar legalmente la proclama institucional.

Recursos Necesarios:

Tiempo y disponibilidad de trabajo de autoridades y administrativos.

Presupuesto Estimado: 0 \$

Público objetivo: autoridades de la Secretaría Legal y Técnica, de la Subsecretaría de la Gestión Pública del Gobierno de Mendoza.

Comunicar y sociabilizar la nueva identidad conceptual: *Dossier Institucional*

Desarrollar un Dossier Institucional, de no más de 15 páginas, que dé cuenta de la Misión, Visión y Valores de la Casa. Además es importante que esta herramienta sea capaz de transmitir información y actividades que la organización realiza, y cómo las realiza.

El dossier debe explicar claramente la Visión, Misión y Valores que la Casa pretende adquirir, como así también debe transmitir datos relevantes del trabajo de la Casa en Ciudad de Buenos Aires y evidenciar su rol fundamental como promotor y articulador entre el Estado Provincial y el Estado Nacional.

Recursos Necesarios:

Tiempo y disponibilidad de trabajo de autoridades y administrativos. Por otra parte es necesario considerar los recursos para la impresión del dossier.

Presupuesto Estimado: 2.000 \$ -Diseño e Impresión del Dossier-.

Público Objetivo: autoridades locales, Provinciales, Nacionales e Internacionales con las cuales la Casa de Mendoza deba realizar una presentación formal.

Comunicar y sociabilizar la nueva identidad conceptual: Comunicación Digital

Visibilizar la nueva carta identitaria en las distintas herramientas de comunicación digital –*Newsletter, web, redes sociales e intranet*-, por medio de la trasmisión puntual de la los componentes de la identidad conceptual en los distintos formatos.

Una acción ejemplo será la publicación de la misión, visión y valores de la Casa en la web, o mismo comunicar el trabajo de la institución, basado en determinados principios, en las distintas redes sociales o newsletter.

Recursos Necesarios:

Tiempo y disponibilidad de trabajo de autoridades y administrativos.

Presupuesto Estimado: 0 \$

Público Objetivo: Ciudadanía en General, Personas cercanas a la institución y autoridades nacionales, provinciales y locales.

Asociar Identidad Visual de la sede a la nueva Identidad Conceptual de la Casa de Mendoza: Ploteo de Sede y contenidos.

Resinificar espacios visuales de la sede, mediante el *ploteo de la sede* con gráficas institucionales y la utilización de aspectos de la identidad conceptual en las mismas. Esta acción debe ser acompañada con la impresión de diversos contenidos institucionales (folletos) en los que se dé cuenta de las actividades, servicios e información que la Casa presta.

Por último, y no por ello menos importante, es importante considerar establecer un código de vestimenta entre los empleados a los efectos de facilitar la identificación de los mismos, como así también de hacerlos partícipes de la trasmisión de la identidad conceptual y visual hacia los visitantes de la Casa.

Recursos Necesarios:

Contratación de una gráfica que realice el trabajo de impresión y ploteo de gráficas institucionales.

Presupuesto Estimado: 3.500 \$ -Ploteo de algunos espacios de la sede e impresión de folletos-

Público Objetivo: Visitantes de la Casa de Mendoza, ya sea por el desarrollo de alguna actividad o evento, o simplemente por la búsqueda de información.

Oportunidad de Mejora

Gestión de espacios colaborativos.

Actividad

Gestionar desayunos y/o almuerzos con periódicamente, en donde el fin sea compartir y dialogar entre compañeros de trabajo dentro de un ámbito más distendido.

Objetivo

Acercar las distintas áreas y personas de la Casa de Mendoza, a los efectos de construir relaciones más estrechas, en donde lo laboral no sea lo único que se comparta.

Grupo Meta

Empleados de la Casa de Mendoza

Producto

Espacios de relacionamientos.

Explicación

Por medio del presente se propone el desarrollo de espacios colaborativos y recreativos, para compartir experiencias y apertura del dialogo, entre empleados y que estos se conviertan en una práctica habitual. Por otra parte, este tipo de actividades facilita la ritualización de diversos momentos dentro de la Casa: bienvenidas, despedidas, saluciones y días de trascendencia para la institución y sus miembros.

Acciones Puntuales

Desayunos semanales:

Gestionar espacios de relacionamiento, institucionalizados, entre los empleados y autoridades de la Casa. Se trata de momentos en donde la vinculación se da desde un lugar de “par” y no desde el lugar de autoridad y empleado, pues trata nivelar en igualdad de condiciones a todos los integrantes de la organización.

Si bien existe un vínculo cercano entre autoridades y empleados, motivado por el reducido personal existente en la organización y el carisma del director de la Casa de Mendoza, existen ciertas barreras formales entre los mismos, lo cual constituye algún tipo de reservas por parte de los empleados.

Por otra parte, entre las áreas de trabajo existe un claro desconocimiento de las

actividades realizadas por el compañero, como así también ciertos enojos o rispideces entre los empleados.

Recursos Necesarios:

Tiempo y disponibilidad administrativa y partida presupuestaria para el pago del desayuno semanal.

Presupuesto Estimado: 200 \$ -4 Desayunos semanales-.

Público Objetivo: empleados y autoridades de la Casa.

Ritualización cumpleaños, despedida y bienvenida:

Al igual que en el apartado anterior, la celebración de cumpleaños, despedidas o bienvenidas, como así también fechas festivas, resultan momentos y espacios recreativos para cualquier organización.

Basado en el objetivo de estrechar relaciones entre los integrantes de la organización, resulta necesario ritualizar estos momentos como espacios para seguir fortaleciendo relaciones, y promoviendo el desarrollo personal de cada uno de los integrantes de la Casa.

En este sentido, resulta conveniente que la organización promueva estos espacios brindando los contextos necesarios, cada vez que alguien cumpla años, se vaya o ingrese a la Casa o se cumplan fechas festivas.

Recursos Necesarios:

Conforme a lo dicho, resulta conveniente la entrega de presentes a los homenajeados, de parte de la Casa, que representen el agradecimiento por el trabajo realizado en la institución, como así también el destino de tiempo y fondos para realizar la celebración: almuerzo, desayuno, brindis, etc.

Presupuesto Estimado: 500 \$ -Aprox. Por mes-.

Público Objetivo: Empleados y Autoridades de la Casa.

A corto y mediano plazo (0 a 4 meses)

Promoción de la Cultura Organizacional	
Oportunidad de Mejora	Actividad
Optimización del trabajo interdisciplinario de la Casa de	Análisis de funciones y roles de cada área de la Casa de Mendoza.

<p>Mendoza, por medio del fortalecimiento de roles y definición de funciones del personal.</p>	<p>Objetivo Detectar y explicitar las funciones y objetivos específicos a cada área y empleado de la Organización.</p> <hr/> <p>Grupo Meta Empleados y directores de la Casa de Mendoza.</p> <hr/> <p>Producto Reuniones de trabajo entre directores, responsable de RRHH y empleados.</p>
<p>Explicación En función de los objetivos institucionales y actividades que la Casa realiza, es preciso sistematizar las funciones, roles, responsabilidades y actividades que cada uno de sus integrantes debe realizar, a los efectos de llevar adelante las actividades de la Casa.</p> <p>Actualmente, el trabajo se realiza por “inercia” o por decisión propia de cada uno de los empleados y áreas. No poseen objetivos, roles o actividades puntuales, sino actividades que realizan por costumbre, conocimiento o pedido, coyuntural, de las autoridades.</p> <p>Metodología <u>Descripción de actividades y funciones de cada área.</u> Resulta conveniente evidenciar por escrito las actividades, funciones, objetivos, etc. de cada una de las áreas que componen a la Casa. De esta manera, se buscará dejar constancia de sus responsabilidades, a los efectos de que cada integrante conozca lo que se pretende de su sector, conozca sus funciones y en consecuencia sean evaluadas de su labor.</p> <p><u>Descripción de perfiles y funciones de puesto para cada área.</u> De la misma manera que es necesaria la descripción de cada área, resulta necesario hacer lo mismo en cada uno de los perfiles que integran los sectores. Es imprescindible determinar funciones, roles y objetivos de cada uno de los empleados, que los mismos conozcan lo que se pretende de ellos y sean evaluados individualmente, según el trabajo realizado.</p> <p><u>Análisis de los perfiles laborales de cada empleado.</u> A su vez, y en consecuencia de lo propuesto anteriormente, resulta imprescindible el análisis de competencias y perfiles de cada integrante de la organización. De esta manera se buscará conocer sus aptitudes y las diferentes posibilidades de reubicación y/o capacitación de cada empleado, en función del rol que se le decida otorgar.</p> <p>Recursos Necesarios: Es preciso considerar la contratación de un consultor en RRHH, durante el periodo de un mes, que pudiera llevar adelante entrevistas con cada empleado y autoridades, realice una observación directa del trabajo diario y describa perfiles, roles, objetivos, etc. de cada área y empleado.</p>	

Presupuesto Estimado: 3.000 \$ -aprox. por mes consultor externo en RRHH-

Oportunidad de Mejora

Desarrollo de una política de Recursos Humanos, la cual manifieste los comportamientos deseados, objetivos y funciones de cada empleado dentro de la Casa de Mendoza.

Actividad

Transmisión de objetivos y funciones de cada área de la Casa de Mendoza, por medio de una Política de Recursos Humanos comprensible y accesible a todo el personal. Este documento debe dejar claras las reglas de juego, beneficios, oportunidades, objetivos, etc.

Objetivo

Promover el conocimiento y la comprensión de la carta identitaria de la Casa de Mendoza y que, a su vez, ésta se vea reflejada en el desarrollo del personal y el trabajo diario.

Grupo Meta

Empleados y autoridades

Producto

Documento explicativo, formato libro.

Explicación

Evidenciar el trabajo desarrollado en el punto anterior en una política de Recursos Humanos que dé cuenta de las funciones, actividades, roles y objetivos de cada área y miembro de la organización, como así también describa normas de convivencia, premios y sanciones, comportamientos deseables dentro y fuera de la institución.

Metodología

De acuerdo a la oportunidad de mejora anterior, descriptas las áreas, perfiles de empleados y puestos, resulta necesario enmarcarlo en un producto comunicacional accesible para todos los empleados de la organización.

En este sentido es preciso desarrollar un documento explicativo de la Casa de Mendoza, sus empleados y funciones, a los efectos de que los mismos no tengan dudas sobre las responsabilidades y beneficios que a cada integrante le cabe dentro de la organización.

Resulta imprescindible que, conociendo lo relevado por el consultor de RRHH, las autoridades delimiten los códigos de convivencia dentro de la organización, comportamientos deseados, beneficios, castigos, etc. A su vez, el consultor deberá desarrollar una propuesta de "Política de Recursos Humanos", a los efectos de que la misma sea institucionalizada y comunicada por vías formales.

Recursos Necesarios:

Es necesaria la extensión del contrato del consultor de RRHH por un periodo de uno o dos meses más, dependiendo de la posibilidad de trabajo colaborativo con las autoridades de la Casa.

Presupuesto Estimado: 3.000 \$ -aprox. por mes consultor externo en RRHH-

Oportunidad de Mejora

Promoción del empoderamiento y la participación.

Actividad

Desarrollo de jornadas de capacitación a áreas específicas en las cuales se necesiten desarrollar diferentes capacidades y aptitudes de liderazgo, participación y fortalecimiento de roles.

Objetivo

Desarrollar competencias basadas en la gestión del trabajo diario y mantener motivado e implicado al personal en el seguimiento de objetivos claves para la Casa de Mendoza.

Grupo Meta

Empleados de la Casa de Mendoza

Producto

Jornadas de capacitación.

Explicación

De acuerdo a lo relevado en las propuestas anteriores, se podrá identificar la necesidad de diversas capacitaciones, por más mínimas que sean. En caso de tener que asignar nuevas funciones y/o reubicar personal, los mismos deberán ser capacitados en su nueva ubicación.

Acción Puntual

Jornada de Capacitación.

Las capacitaciones, seguramente, irán variando de acuerdo a la necesidad que pudieran surgir en el momento de descripción de perfiles. En consecuencia es difícil mencionar la necesidad de alguna puntual, sin embargo es necesario destinar tiempo y recursos a la capacitación de todos los empleados.

En este sentido, la propuesta es desarrollar espacios de capacitación de las autoridades, y/o quien ellos designen, para facilitar la comprensión de actividades y funciones.

Recursos Necesarios:

Tiempo de las autoridades para realizar las capacitaciones hacia sus empleados.

Presupuesto Estimado: 0 \$ -

Oportunidad de Mejora

Desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño del personal y capacidades de trabajo y resolución de cada área.

Actividad

Desarrollo de instrumentos de medición y monitoreo de actividades y resultado de cada área y persona, para analizar el grado de cumplimiento de tareas asignadas.

Objetivo

Analizar y monitorizar conductas de los empleados y áreas de trabajo, a fines de detectar deficiencias y promover mejoras.

Grupo Meta

Empleados y autoridades

Producto

Cuadro de comando o tablero de control.

Explicación

A los efectos de evaluar el trabajo diario de las diferentes áreas de la Casa y el comportamiento y compromiso de sus integrantes, basados en la definición de roles, perfiles objetivos de cada uno de ellos, resulta útil desarrollar un sistema de evaluación que permita premiar el trabajo.

En este sentido es recomendable establecer un instrumento que permita observar la ejecución de tareas y cumplimiento de objetivos en el medio y largo plazo. Esta herramienta permite tener puntos de referencia para la evaluación de las áreas, del personal, y en el caso de que se considere un indicador para realizar cambios.

Acción Puntual

Tablero de comando:

Se recomienda el desarrollo de una herramienta que arroje indicadores tales que permitan conocer el día a día de las áreas y sus integrantes. Unos ejemplos de indicadores pueden ser: cumplimiento de horario laboral, cumplimiento en fecha del trabajo, cantidad de beneficiarios de una acción, compromiso con la institución, etc.

Recursos Necesarios:

Es necesario considerar la extensión del contrato del consultor en RRHH a los efectos de determinar indicadores de evaluación, en conjunto con autoridades de la organización.

Presupuesto Estimado: 3.000 \$ -aprox. por mes consultor externo en RRHH-.

1.2. Eje de Acción: Legitimación de la Casa de Mendoza.

A mediano y largo plazo (4 a 12 meses)

Legitimación de la Casa de Mendoza	
<p>Oportunidad de Mejora Promoción de un rol cada vez más participativo, y gestor de nuevos proyectos turísticos para la provincia en Consejo Federal de Representaciones Provinciales.</p>	<p>Actividad Jornadas de cooperación y alianzas estratégicas en el desarrollo de paquetes turísticos e intercambio de turistas, como así también ofertas culturales.</p> <hr/> <p>Objetivo Coincidir en acuerdos beneficiosos para el desarrollo turístico de las provincias, y promoción de la cultura en CABA.</p> <hr/> <p>Grupo Meta Autoridades provinciales de turismo y cultura, representantes de los gobiernos en CABA, Turismo y Cultura de la Nación.</p> <hr/> <p>Producto Reuniones de trabajo entre directores y representantes de turismo y cultura de las representaciones provinciales, turismo cultura de provincias y turismo y cultura de Nación. Proyectos asociativos y participativos. Ofertas y guías turísticas. Ofertas y guías culturales en CABA.</p>
<p>Explicación En función de posicionar la Casa de Mendoza como actor relevante y legitimar sus funciones y actividades en la Ciudad de Buenos Aires, se considera necesario desarrollar un perfil más visible en cuanto a la gestión de propuestas culturales y turísticas beneficiosas para las provincias en el Consejo Federal de Representaciones Provinciales.</p> <p>Este nuevo perfil permitirá, además, adquirir mayor relevancia e importancia para el Gobierno provincial, ya que buscará mostrar a la Casa como un actor clave en la Ciudad.</p>	
<p>Acciones Puntuales <u>Jornada mensual de Trabajo con Representantes Provinciales –Región Cuyo- :</u> En función de articular un trabajo conjunto con las autoridades de las Casas de Representación Provincial de La Rioja, San Juan y San Luis, es conveniente convocar a los mismos a una reunión mensual, a los efectos de trabajar en políticas que pudieran resultar beneficiosas para todos los actores involucrados.</p>	

Estas jornadas de trabajo deberán estar institucionalizadas bajo convenio colaborativo firmado por todos los integrantes, y comprometerse a trabajar en la gestión de programas y/o herramientas de gestión como:

- Base de datos común de turistas.
Compartir datos de posibles turistas, a los efectos de ofrecer diversas variables de viajes, en las cuatro provincias.
- Ofertas y guías turísticas y culturales sobre la región de Cuyo.
Desarrollo de un material en conjunto, el cual sea entregado en las cuatro representaciones provinciales, e incluya ofertas turísticas, culturales y gastronómicas de las cuatro provincias.
- Ferias gastronómicas y culturales.
Compartir espacios y eventos comunes, trimestralmente, a los efectos de movilizar mayor cantidad de gente y visibilizar las provincias.

Jornada mensual de trabajo con Representantes Provinciales –Provincias limítrofes-:

Al igual que en el punto anterior, esta propuesta tiene por objeto articular un trabajo conjunto con las Autoridades de las Casas de Representación Provincial de Neuquén y La Pampa.

Las mencionadas son provincias limítrofes, sin embargo no componen la región de Cuyo, con lo cual también es válido convocar a las autoridades a una reunión mensual y trabajar en políticas que resulten beneficiosas para todos los actores involucrados.

Estas jornadas de trabajo deberán estar institucionalizadas bajo convenio colaborativo firmado por todos los integrantes, y comprometerse a trabajar en la gestión de programas y/o herramientas de gestión como:

- Base de datos común de turistas.
Compartir datos de posibles turistas, a los efectos de ofrecer diversas variables de viajes, en las cuatro provincias.
- Ofertas y guías turísticas y culturales sobre la Región de Cuyo.
Desarrollo de un material en conjunto, el cual sea entregado en las cuatro representaciones provinciales, e incluya ofertas turísticas, culturales y gastronómicas de las cuatro provincias.
- Ferias gastronómicas y culturales.
Compartir espacios y eventos comunes, trimestralmente, a los efectos de movilizar mayor cantidad de gente y visibilizar las provincias.

<p>Recursos Necesarios: A los efectos de desarrollar estos trabajos colaborativos es preciso contar con voluntad política, disponibilidad administrativa y apoyo de los equipos técnicos de la Casa.</p> <p><i>Presupuesto Estimado: 500\$ -mensuales para reuniones de trabajo-</i></p>	
<p>Oportunidad de Mejora Construcción un rol más activo en promoción comercial de Mendoza en la Ciudad de Buenos Aires.</p>	<p>Actividad Colaboración directa a representantes del IDC y Pro Mendoza en el desarrollo de reuniones comerciales.</p>
	<p>Objetivo Favorecer las relaciones comerciales y económicas de Mendoza, por medio de la articulación con el Instituto de Desarrollo Comercial de la provincia y la fundación Pro Mendoza.</p>
	<p>Grupo Meta IDC, Pro Mendoza y Grupo de empresarios gastronómicos y vitivinícolas en CABA.</p>
	<p>Producto Formulación de Proyectos colaborativos para la comercialización de productos mendocinos en la Ciudad de Buenos Aires.</p>
<p>Explicación Enmarcado en el objetivo de posicionar la Casa de Mendoza como articulador y promotor del desarrollo económico de la provincia, resulta necesario considerar la posibilidad de gestionar relaciones estratégicas entre grupos empresarios y comerciantes con las instituciones encargadas de promover el crecimiento económico de Mendoza.</p> <p>Si bien ésta no es una de las funciones principales de la Casa, es necesario entender que acciones como éstas posicionarán a la institución como un actor relevante en CABA y, en este sentido, legitimarán otras actividades que la organización realiza, como así también permitirá adquirir una mayor relevancia a los ojos del Gobierno provincial.</p>	
<p>Acción Puntual <u>Jornada mensual de trabajo con pequeños y medianos comerciantes:</u> Con el objeto de promover el desarrollo comercial de la provincia, resulta conveniente arbitrar los medios necesarios para que pequeños productores de Mendoza puedan colocar sus productos en pequeños y medianos comercios de la Ciudad de Buenos Aires.</p>	

Aires.

Esta jornada, mensual de trabajo, tiene por objeto dar a conocer la mayor cantidad de productos y ofrecer distintos contactos comerciales de CABA al Instituto de Desarrollo Comercial y la Fundación Pro Mendoza, como así también promover la inversión en la Provincia.

El trabajo colaborativo de los tres sectores -ámbito público, privado y tercer sector- apuntan a brindar beneficios y resultados positivos para todos los involucrados en las reuniones, de las cuales se desprenderán las siguientes herramientas:

- Base de datos de productores de Mendoza y comerciantes en CABA.
Compartir base de datos y contactos generados por el IDC y la Fundación Pro Mendoza con comerciantes en CABA, y viceversa, a los efectos de facilitar la relación y funcionar como garantes de relaciones comerciales.
- Porfolio de inversiones gastronómicas y turísticas, entre otras, en Mendoza.
Compartir información de inversiones y funcionar como garantes de las mismas ante posibles inversores en la Provincia.

Recursos Necesarios:

Voluntades políticas de las autoridades de la Casa de Mendoza, IDC y Pro Mendoza para relevar la información necesaria para facilitar la relación entre comerciantes e inversionistas de CABA y empresariado mendocino.

Presupuesto Estimado: 500\$ -mensuales para reuniones de trabajo-

Oportunidad de Mejora

Mostrar el desarrollo de la Casa, ante las autoridades Provinciales directas. En este caso la Subsecretaría de Gestión Pública de la Provincia, dependiente de la Secretaría Legal y Técnica.

Actividad

Elevar informes sobre el desarrollo alianzas estratégicas en áreas sensibles para la gobernación en la Ciudad de Buenos Aires y promover las actividades de la Casa en la agenda de las autoridades provinciales.

Objetivo

Evidenciar el compromiso de la Casa de Mendoza con el desarrollo de propuestas beneficiosas para la Provincia en CABA, y promover espacios de diálogo entre autoridades Provinciales y directores de la Casa de Mendoza.

Grupo Meta

Autoridades de la Subsecretaría de Gestión Pública de Mendoza y de la Secretaría Legal y Técnica de la Provincia.

Producto

Formulación de informes mensuales de situación, desarrollo de reuniones de trabajo y de articulación y gestión de convenios colaborativos.

Explicación

En consecuencia a los puntos anteriores, el presente tiene por objeto evidenciar el trabajo desarrollado por la Casa en la Ciudad de Buenos Aires ante las autoridades de la Subsecretaría de Gestión Pública de la Provincia de Mendoza.

Si bien es crucial desarrollar políticas públicas, programas y/o acciones tendientes a favorecer la gestión de gobierno, también es importante comunicarlas y hacer de ello un medio para promover la legitimidad de la labor de la Casa ante las autoridades provinciales.

En este sentido, se entienden estas acciones como parte de una estrategia incrementalista, la cual se inicia en el desarrollo de acciones pequeñas a los efectos de culminar con acciones más amplias e ir construyendo consenso conforme pase el tiempo y las actividades.

A continuación se destacan algunas acciones propuestas a los fines de promover la relación con las autoridades de la subsecretaría.

Acciones Puntuales**Informe semestrales de las actividades por área y empleado:**

De acuerdo a los trabajos previos realizados en el marco de plantear objetivos, funciones y roles específicos de cada área, es conveniente enviar el informe de evaluación de cada una de las áreas, a los efectos de demostrar el compromiso de cada una de ellas, resultados y beneficios de haber trabajado este aspecto de la institución.

Además, permitirá no solo mostrar la gestión de cada integrante o área de la institución, sino además pedir el movimiento interno de personal, solicitar la incorporación de empleados, recursos económicos y formativos, en caso de que sea pertinente.

Recursos Necesarios:

Es necesario haber realizado el trabajo previo de analizar y sistematizar el trabajo de los empleados, como así también destinar tiempo para relevar el tablero de comando propuesto y desarrollar el informe semestralmente.

Presupuesto Estimado: 0 \$.

Público Objetivo: autoridades de la Subsecretaría de Gestión Pública de Mendoza.

Informe semestral de convenios y consensos desarrollados:

Al igual que la acción anterior, esta propuesta se enmarca en el trabajo realizado previamente. En este caso, más precisamente en el de la promoción de la Casa como actor clave y gestor de alianzas estratégicas con comerciantes, cámaras de empresarios, productores, representaciones provinciales y otros.

Este tipo de informe permitirá dar cuenta de la gestión de la organización y de la importancia de este rol activo de la Casa en la promoción de Mendoza, lo cual lo legitimará como pieza clave en la gestión gubernamental.

Recursos Necesarios:

Es necesario haber realizado el trabajo previo de construir relaciones con cámaras de empresarios, productores y comerciantes, como así también otras representaciones provinciales. Además es necesario destinar tiempo para la elaboración del informe.

Presupuesto Estimado: 0 \$.

Público Objetivo: autoridades de la Subsecretaría de Gestión Pública de Mendoza.

Invitación a participar de actividades -establecer agenda en la Subsecretaría-:

Gestionar e informar, aunque es muy meritorio, no es suficiente. Es preciso, además, intentar establecer actividades y temas en la agenda de la Subsecretaría de Gestión Pública de Mendoza.

En este sentido es necesario convocar a las autoridades a participar de las actividades que la Casa realiza, como así también arbitrar los medios para viajar a la provincia a los efectos de participar de los eventos, más allá de la importancia que tengan éstos.

Si bien es cierto que existe una buena relación –amistad- con la máxima autoridad de la Subsecretaría, es necesario brindar herramientas para que éste pueda promover el trabajo de la Casa ante sus autoridades, como así también participar de estas reuniones en donde se evidencia esta realidad.

Recursos Necesarios:

Destinar tiempo para efectuar los viajes a la provincia e invitar a las actividades de la Casa.

Presupuesto Estimado: 0 \$ -los pasajes de viajes son costeados por la Subsecretaría de Gestión Pública-.

Público Objetivo: autoridades de la Subsecretaría de Gestión Pública de Mendoza y de la Secretaría Legal y Técnica de la Provincia.

1.3. Eje de Acción: Promoción de Mendoza.

A mediano plazo (4 a 6 meses)

Promoción de Mendoza	
Oportunidad de Mejora Promoción de Mendoza Turismo.	Actividad Evidenciar el trabajo de la Casa, en función del turismo, por medios digitales y vía pública.
	Objetivo Promover el turismo a Mendoza, mostrar un rol activo en la gestión de políticas beneficiosas para la provincia y tener presencia en avisos de la Secretaría de Turismo de Mendoza en CABA.
	Grupo Meta Potenciales turistas a Mendoza y Subsecretaría de Gestión Pública de la Provincia.
	Producto Sección informativa en web y redes sociales, y espacios en vía pública.
Explicación En coincidencia con el trabajo hasta aquí propuesto, basado en un modelo de comunicación incrementalista el cual evidentemente se aborda por medio de la planificación estratégica y gestión medida de los recursos, el presente punto tiene por objeto seguir desarrollando acciones pensadas de acuerdo con las posibilidades y recursos de la Casa. En este sentido, es interesante destacar que este modelo incrementalista, en estas instancias es válido, conforme al trabajo previo realizado o propuesto anteriormente. Sin el mismo, las acciones que a continuación se destacan serían difíciles de implementar. Acciones Puntuales <u>Destacar en la web sección turismo a Mendoza y publicación de contenido en las redes sociales.:</u> Desarrollar un espacio de mayor visibilidad en la web institucional a la sección Turística y canalizar visitas por medio del uso de las distintas redes sociales de la Casa de Mendoza. Esta nueva sección debe contar con información relevante, convenios establecidos, descuentos y beneficios obtenidos, por medio del trabajo de la Casa con distintos	

actores involucrados en el desarrollo de propuestas turísticas en la Provincia de Mendoza como los grupos empresarios, representaciones provinciales, organismos públicos, etc-.

Además es necesario instrumentar la publicación de estos contenidos en las redes sociales, a los efectos de viabilizar visitas a la web.

Recursos Necesarios:

Resulta crucial el haber realizado el trabajo previo de construir relaciones beneficiosas para incentivar el turismo. Además es necesaria la decisión de desarrollar un nuevo espacio con información relevante para los potenciales turistas y publicación de contenidos en plataformas digitales.

Presupuesto Estimado: 0 \$ -el costo del desarrollo de la sección de la web-.

Público Objetivo: Potenciales turistas, visitantes de la web institucional y seguidores en redes sociales.

Solicitar visibilidad en la vía pública:

Habiendo desarrollado un trabajo previo de legitimación de la Casa como articulador con distintos actores de políticas y programas beneficiosas para la provincia, surge la posibilidad de solicitar a la Subsecretaría de Gestión Pública que arbitre los medios necesarios para que la Casa de Mendoza tenga un lugar en los afiches de vía pública que gestiona la Secretaría de Turismo de la provincia.

Lograr esta visibilidad en las acciones de propaganda del mencionado organismo resulta de interés a los efectos de seguir promoviendo la Casa como un lugar de consulta y de orientación a potenciales turistas.

Recursos Necesarios:

Es importante el trabajo previo de construir relaciones estrechas con la Subsecretaría de Gestión Pública y haber desarrollado la suficiente legitimidad como articulador con otros actores.

Por otra parte, es necesaria la decisión y voluntad política de instrumentar esta acción. La misma debe ser explicada y promovida ante las autoridades correspondientes.

Presupuesto Estimado: 0 \$ -el costo del desarrollo de la sección de la web-.

Público Objetivo: Subsecretaría de Gestión Pública.

<p>Oportunidad de Mejora Promoción del vino y artistas de Mendoza.</p>	<p>Actividad Visibilizar la variedad de artistas mendocinos y los diferentes vinos de la provincia por medio del desarrollo de distintas actividades en el salón de la Casa.</p> <hr/> <p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el acceso a bodegas y viñedos pequeños, facilitando la articulación entre bodegas, productores de vino y comerciantes de la Ciudad de Buenos Aires. • Brindar oportunidades a diversos artistas mendocinos de mostrar sus trabajos en la Casa de Mendoza. <hr/> <p>Grupo Meta Autoridades del IDC, Pro Mendoza, Industria Nación y Provincia, Cultura Nación y Provincia, Turismo Nación y Provincia, empresas, cámaras, artistas mendocinos y comunidad en general.</p> <hr/> <p>Producto Eventos artísticos, catas y degustaciones, con invitación a distintos actores.</p>
<p>Explicación</p> <p>En coincidencia con lo hasta aquí expuesto, la presente propuesta de mejora está enfocada en promover la cultura y los vinos mendocinos en la Ciudad de Buenos Aires, por medio de diversas actividades culturales, eventos, degustaciones, etc.</p> <p>Por otra parte, esta instancia es una excelente oportunidad de afianzar las relaciones desarrolladas en los puntos anteriores, invitar autoridades locales, provinciales y nacionales, representantes comerciales, referentes de las diversas cámaras de comercio y turismo, decisores sobre grupos de inversión, etc.</p> <p>Si bien la excusa es promover los vinos y la cultura de la provincia en CABA, no es menos cierto que ésta es una excelente oportunidad para ejercer lobby a los diversos actores y decisores de inversiones o políticas beneficiosas para la Casa, como así también para la Provincia de Mendoza. Una instancia más de legitimación de la organización.</p> <p>Acción Puntual <u>Exposición quincenal de arte y vinos:</u> Resulta interesante desarrollar una instancia de relacionamiento semanal, en la que se pudiera invitar a diversas personalidades y/o actores con los cuales gestionar algún</p>	

tipo de interés particular de la Casa.

Si bien actualmente existen los distintos eventos de la Casa, esta propuesta tiene por objeto desarrollar una actividad en la cual el objetivo principal sea articular con decisores, como así también dar cuenta del arte y los vinos de Mendoza a públicos específicos.

Recursos Necesarios:

Es importante haber desarrollado las relaciones, hasta aquí propuestas, para lograr convocarlos y promover beneficios para la Provincia. Invitar pequeñas bodegas, comerciantes y artistas mendocinos.

Presupuesto Estimado: 1.000 \$ -costos varios, la actividades deben estar costeadas por diversos actores que exponen su arte y/o productos vitivinícolas-.

Público Objetivo: bodegas, comerciantes, productores, decisores políticos, autoridades y referentes de cámaras, etc.

1.4. Lobby y medios.

En función de las líneas estratégicas de intervención planteadas y acciones concretas propuestas, el presente apartado pretende desarrollar herramientas claves para el cumplimiento de los objetivos comunicacionales y los ejes de acción descritos en puntos anteriores.

En primer lugar, es importante entender al lobby como un proceso de comunicación persuasiva, la cual busca influir o incidir sobre uno o más decisores. En este sentido, esta herramienta tiene por objeto completar lagunas de conocimiento que tienen los poderes políticos respecto del objeto sobre el cual deben tomar una decisión.

Tal como se ha destacado anteriormente, en el punto 1.2 del presente capítulo, se han propuesto diversas acciones de lobby directo, es decir acciones realizadas sin participación de terceros. Una relación de contacto directo entre la Casa de Mendoza, la Subsecretaría de Gestión Pública de Mendoza y la Secretaría Legal y Técnica de la Provincia, que consisten en recabar información sobre las actividades de la organización y brindar elementos de importancia para el Gobierno de Mendoza a los efectos de persuadirlos sobre el beneficio de promover un rol más participativo y activo en la ejecución de políticas públicas en la Ciudad de Buenos Aires por medio de la Casa.

Sin embargo, este punto pretende proponer el desarrollo de acciones de lobby deslocalizadas o por medio de terceros. Esta técnica consiste en dirigir acciones de comunicación directa a aquellas personas, grupos, organizaciones y medios de comunicación, los cuales pueden funcionar como promotores de la posición o intereses de la Casa en la Gobernación de Mendoza.

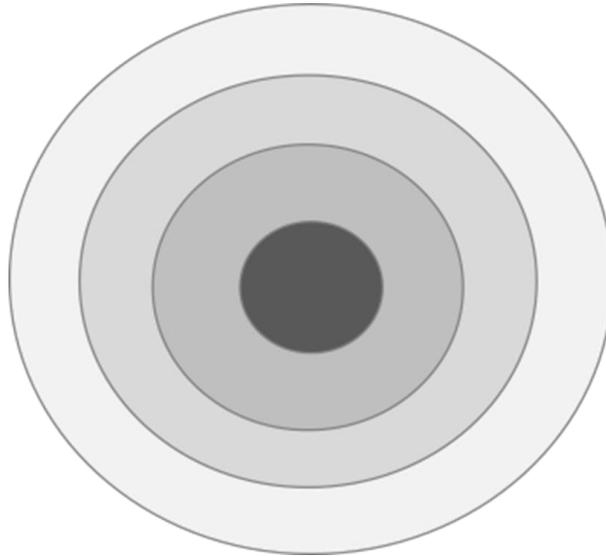
De esta manera, si los decisores comienzan a recibir diversos mensajes y por medio de diversos actores, éstos entenderán que se trata de un posición o un reclamo legítimo. Sin embargo, es importante que estas acciones parezcan espontáneas y pedidos coherentes con los objetivos perseguidos.

En este sentido se propone el desarrollo de una matriz de cercanía al decisor - Dr. Francisco Garcia Ibañez, Secretario de la Secretaría Legal y Técnica de la Gobernación- sobre los intereses de la Casa de Mendoza.

Esta Matriz consiste en ubicar distintos actores, personas y/u organizaciones según la cercanía e influencia de los mismos sobre el decisor, basado en las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes toman las decisiones?
- ¿Cómo es el proceso de la toma de decisiones?

- ¿Quiénes participan en este proceso?
- ¿Quiénes aconsejan a los decisores?
- ¿Quiénes son de confianza? ¿Por qué confía en ellos?
- ¿Quiénes pueden acercarnos a los decisores y a los de su círculo íntimo?
- ¿Cómo podemos llamar la atención de los decisores?
- Otras.



De esta forma, en la medida que se vayan posicionando los actores detectados según el grado de cercanía –a mayor cercanía, menos actores y más importantes- mayor conocimiento del círculo íntimo y mayor será la posibilidad de gestionar intereses en base a los influyentes del decisor.

Por otra parte, en este contexto en el cual se propone instrumentar técnicas de lobby indirecto, realizar un seguimiento de la agenda mediática, reconocer principales temas que pueden ser fuentes de oportunidades para la Casa y, a su vez, identificar actores y fuentes citadas por los medios, resulta crucial a la hora de pensar acciones apuntadas a gestionar intereses de la Casa en los medios y visibilizar posiciones.

En este sentido, no sólo es necesario conocer los medios, sino que además es necesario conocer las lógicas de producción de los medios de Mendoza. A tal efecto, considerando los recursos de la Casa, se propone el seguimiento de las noticias y agenda de los dos diarios más importantes de la Provincia: Diario Los Andes y Diario Uno.

Diario Los Andes, uno de los más viejos del País, pertenece al Grupo Clarín enfrentado con el Gobierno Nacional y en consecuencia distante del Gobierno Provincial. Por su parte,

Diario Uno pertenece al Grupo Vila Manzano, alineado al Gobierno Nacional y en consecuencia cercano al Gobierno de Mendoza.

Por otra parte, es importante destacar que ambos grupos poseen distintas señales de tv y radios las cuales utilizan material de los medios para completar sus horas de programación. Es decir, las lógicas periodísticas de los grupos que utilizan el contenido en distintos formatos y medios -“*el rebote de la noticia*”-.

Análisis de medios

En relación al análisis propuesto de los Medios, en primera instancia, será necesario monitorear las secciones Política, Sociedad y Economía de las ediciones impresas de ambos diarios a los efectos de *conocer la agenda mediática*.

En este punto es interesante recordar que si bien es importante conocer la agenda, también es necesario identificar qué es lo que los medios esconden. Es decir, qué temas se invisibilizan o no se dan a conocer frente a la opinión pública.

Una vez identificados los temas abordados por cada medio, un segundo paso será *identificar los actores y su grado de visibilidad*. Observar cómo los medios legitiman y/o desprestigian a los distintos actores: Organizaciones gubernamentales, empresas, políticos, ONG´s, etc.

Un último paso del análisis que se propone es conocer el uso de fuente de cada medio, el cual tiene una lógica similar a la identificación de actores. En este punto es interesante conocer *qué actores son los citados* en cada uno de los medios, y el cómo los legitiman estos últimos frente a la opinión pública. ¿Quiénes son los que hablan? ¿Cómo lo hacen? ¿Qué esconden?

Tablero de seguimiento de medio

A continuación se propone un tablero de seguimiento de medio, a los efectos de sistematizar la información que pudiera recolectarse en la lectura de agenda de los medios mencionados.

De esta manera, se verá a simple vista qué temas son los abordados por cada medio, qué actores son mencionados y de qué forma, negativa o positiva, aparecen mencionados en cada una de las notas.

Diario ... Mes:				
Sección	Temas	Mención de Actores	Calidad de Men.	
			Positivo	Negativo
Política	Tema 1	AAA	+	
		BBB		-
		CCC		-
	
	Tema 2	AAA	+	
		BBB		-
		CCC		-
	
	Tema 3
Economía				
Sociedad				

Una vez identificados los temas y los actores mencionados, habiendo realizado el recorte en las secciones de Política, Economía y Sociedad de cada medio, resulta importante analizar acerca de las lógicas de producción de cada medio. Y en este sentido, el análisis de las fuentes que usan ambos medios resulta de mucho interés a los efectos de gestionar intereses en los medios y/u operar alguna acción puntual.

El tablero que a continuación se propone tiene por objeto visibilizar de manera simple el uso de fuentes de cada medio,

identificar qué personas u organizaciones son consultadas, y a la vez legitimadas como líderes de opinión.

Contar con esa información permitirá desarrollar acciones de lobby directo a estas fuentes legitimadas por los medios, y promover los intereses institucionales y/o visibilizar alguna temática o posición.

Fecha	Medio	Fuente de Noticia		Identificación		Personalización			
		1° mano	2° mano	Directa	Reservada	Institución Gubernamental	Institución No Gubernamental	Persona Gubernamental	Persona No gubernamental
...	Uno	Si			Si	Min. de planificación			
...	Los Andes	Si			Si		Viñedo "Catena Zapata"		
...	Los Andes		Si	Si				"Paco" Pérez	
...	Uno		Si	Si					Martín Rardes

Fuente de noticia: en los casos en que los testimonios son recogidos por el mismo medio, la cita corresponde a la categoría de primera mano. En caso de que el medio haga la cita desde otra publicación, esta cita será de segunda mano.

Identificación: Responde a si el actor está debidamente identificado con nombre y apellido o si, por el contrario, se trata de una identidad reservada -"informaron fuentes del ministerio"-.

Personalización: Responde a la categoría de la fuente. Institución o persona, gubernamental o no gubernamental.

Gestionar eficientemente el posicionamiento de los intereses de la Casa en los medios, requiere de un seguimiento exhaustivo de los temas, actores y análisis de fuentes periodísticas. Sin este tipo de análisis difícilmente se puedan desarrollar acciones tendientes a promover decisiones beneficiosas para la Casa.

El seguimiento de las noticias sobre los temas de incumbencia permitirá monitorizar los acontecimientos, el grado de interés de la opinión pública, las personas más citadas e influyentes, etc. por ello todo este análisis reviste de gran importancia para la organización.

Por otra parte, la lectura de temas, actores y fuentes, difiere al estudio de entorno y análisis de escenarios. En función de la detección de actores influyentes y los intereses de la Casa, la siguiente matriz tiene por objeto ilustrar a simple vista los diferentes grados de consensos sobre uno u otros temas, las cercanías, etc.

Lo importante de la herramienta es la visualización de los escenarios, lo cual permite trazar objetivos de articulación entre actores. En este sentido, según la identificación de los actores influyentes sobre cada tema, la Casa de Mendoza podrá identificar los consensos y disensos, a los efectos de planificar acciones futuras.

Actores influyentes	Consenso sobre "X Tema"				
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
...
...

Relación con los medios y periodistas

La relación con los medios y periodistas, como toda relación, debe ser construida y nutrida permanentemente. Estas son de vital importancia para cualquier organización que pretenda construir una imagen positiva en los distintos públicos.

En este sentido, una buena relación con los medios brindará altas posibilidades de legitimar y visibilizar a la organización, dar cuenta de sus posiciones y funcionar como fuente de información para los distintos medios y periodistas. Por otra parte este tipo de relaciones es de vital importancia a la hora de solicitar a los medios que intercedan a favor de la organización sobre alguna temática puntual o una circunstancia coyuntural.

Atento a lo dicho, se propone comenzar a forjar vínculos con la prensa de Mendoza, conforme a los objetivos estratégicos de posicionar a la Casa, frente a los decisores del

Gobierno Provincial, como un actor relevante y promotor de políticas públicas en la Ciudad de Buenos Aires.

En el marco de la articulación con los medios se propone comenzar a desarrollar y nutrir una agenda de contactos de periodistas y productores. A tales efectos es imprescindible realizar un mapeo de periodistas y completar una planilla con categorías tales como: Nombre y Apellido, teléfono, correo electrónico, medio al que pertenece, programa, dirección del medio, etc.

Por supuesto, estos datos no se pueden solicitar al periodista o allegados, sin una previa presentación. Estos datos se van recolectando, la agenda se construye permanentemente en reuniones, encuentros gubernamentales, etc.

Por otra parte, se propone la contratación de un operador de medios local. Los operadores de medios son profesionales relacionados con los medios de comunicación, los cuales tienen gran cantidad de contactos de periodistas y productores que pueden funcionar como puerta de entrada a los medios y colaborar con la Casa de Mendoza para desarrollar una abultada agenda de periodistas.

En esta misma línea, se considera pertinente desarrollar pautas con periodistas y productores de los medios del grupo de Vila Manzano. Pequeñas pautas en los distintos programas de radio y/o sitios webs o blogs de los periodistas, muy posiblemente le permita a la Casa de Mendoza ganar visibilidad en el Diario UNO o distintas señales del Grupo.

Por otra parte, es importante no dejar las relaciones en solo una pauta o acceso por medio de operadores de medios, es importante almorzar, desayunar y hasta invitar a los periodistas a recorrer la Casa de Mendoza en la Ciudad de Buenos Aires.

Acciones de Lobby Indirecto

Hasta aquí se han propuesto diversas herramientas para analizar el contexto en el que se toman las decisiones, conocer los actores que influyen en las mismas, identificar quienes construyen opinión pública, qué y cómo se producen las agendas mediáticas y cómo acceder a los medios de comunicación de la Provincia de Mendoza.

Tal como se destacó anteriormente, el presente punto propone el desarrollo de acciones de lobby indirecto. Es decir, por medio de distintos actores que puedan influir sobre las decisiones del Secretario de la Secretaría Legal y Técnica de la Gobernación.

En este sentido, habiendo reconocido los medios y periodistas y habiendo desarrollado buenos vínculos con los mismos, se propone *filtrar información* de la Casa de Mendoza: acerca del trabajo que viene desarrollando en los últimos años, cómo lo viene realizando, para qué lo desarrolla, cómo funciona por dentro, que dificultades presupuestarias posee y por qué es imprescindible destinar aportes a este organismo.

El filtrar esta información permitirá poner en agenda cuestiones de la Casa, a los efectos de hacer un llamado de atención al decisor sobre la posición de la organización. La filtración es una acción que debe aparecer disfrazada como periodismo de investigación, la cual precisa de un estrecho conocimiento entre el periodista y la fuente, y a su vez el compromiso de mantener el anonimato de la fuente.

De esta manera, la Casa de Mendoza garantiza la información, y el periodista y el medio garantizan la jerarquía y el espacio concreto. El periodista posee la primicia, además de una posible pauta escondida, y la organización visibiliza la temática manteniendo el anonimato de su fuente.

Por otra parte, es necesario continuar haciendo las acciones propuestas en el punto 1.2 del presente capítulo. Enviar documentación de la casa, mostrar las actividades y establecer agenda de gobierno, sumado a las apariciones de medios y/o la aparición de otros organismos tocando la temática, sin lugar a duda, colaborará en posicionarla en la agenda del decisor.

En esta misma línea, en la medida que se vayan identificando los actores e influenciadores sobre los decisores –asesores, allegados, etc.- se deberán pensar acciones tendientes a movilizar opiniones favorables sobre la Casa de Mendoza.

Por otro lado, otra de las posibles acciones de lobby indirecto que se propone es el desarrollo de usuarios de redes sociales opositores. Estos tendrán por objeto disparar comentarios negativos en las distintas redes sociales de la Casa de Mendoza, grupos de Facebook relacionados con la Gobernación de la Provincia, cuentas de twitter de líderes de opinión de Mendoza, organizaciones de Mendoza, blogs, etc.

En el mismo sentido de las propuestas anteriores, estas acciones en la web tendrán por objeto promover un ámbito hostil para la Gobernación en relación a la postura de la Casa de Mendoza y su trabajo.

El seguimiento de sitios web y de grupos de discusión en internet relacionados con el tema puede ayudar a identificar la opinión de diferentes grupos, los argumentos a favor y en contra de quienes proponen diferentes soluciones. Éste es un ámbito propicio para establecer el tema en la agenda de la gobernación.

2. Recomendaciones estructurales

Es imposible satisfacer todas las necesidades y/o encarar alternativas de acción para las oportunidades de mejora, todas, al mismo tiempo. No porque no exista la intención, sino porque tal propósito resulta inalcanzable, producto de la escasez de recursos y medios para tal fin.

Por ello, conforme a la magnitud de las oportunidades de mejora, la gravedad de las problemáticas y la factibilidad de intervención, el presente apartado pretende aportar una planificación de acciones que tienden a generar los medios necesarios para el desarrollo de las propuestas anteriores.

Es importante destacar que las propuestas aquí abordadas son factor determinante para el cumplimiento de las líneas estratégicas trazadas. Es decir, por ejemplo, difícilmente se puedan desarrollar las estrategias de legitimación de la Casa de Mendoza sin profesionales dedicados a planificar acciones a tal fin.

En primer lugar, es recomendable formalizar el **rol del comunicador dentro de la organización** como un promotor de cambio y constructor de consensos. En este sentido, la incorporación de este puesto en la Casa de Mendoza, no solo brindaría un valor agregado a la gestión, sino también podría seguir el plan estratégico propuesto en el punto anterior.

Por otra parte, el comunicador es quien debe reconocer los escenarios, los actores, necesidades y trabajar en función de ellos, contemplando los intereses de la Casa. En sí, debe ser un profesional con capacidad resolutive, dinámica, intuitiva y política, capaz de contemplar la diversidad y articular con ella.

Tal como se ha dicho en este trabajo, el comunicador no debe ser visto como un mero ejecutor, debe ser contemplado como un profesional con capacidad analítica y asesor transversal en toda la organización. La comunicación no debe ser pensada desde una óptica instrumentalista, es necesario abordarla desde el inicio de los procesos y no como elemento final en un proceso ya desarrollado.

Por otra parte, resulta crucial el **desarrollo del área de Recursos Humanos**. Y con ello el desarrollo de una política de Recursos Humanos, que describa los puestos y funciones de cada área y empleado, dé cuentas claras de las políticas de horarios, compensaciones, incentivos, capacitaciones, etc. Es importante destinar tiempo y recursos al correcto desarrollo de una estructura que evidencie el cambio cultural que se pretende.

En este sentido, el desarrollo del área de Recursos Humanos fue contemplado en las líneas estratégicas de planificación trazadas. Tal es así que no solo se plantean acciones puntuales de comunicación, sino que también se propone la contratación de un consultor/a de Recursos Humanos para desarrollar acciones que faciliten el trabajo diario.

Estas recomendaciones estructurales -llamadas así por la importancia que estas presentan para el crecimiento de la institución- son fundamentales para el desarrollo de los lineamientos estratégicos planteados y la continuidad de próximas mejoras comunicacionales.

Tal como fue dicho en el transcurso del trabajo, la planificación y propuestas de acciones pensadas fueron contempladas en base a las necesidades, intereses y la coyuntura de la Casa, lo cual quiere decir que en la medida en que las acciones se vayan ejecutando, las necesidades vayan cambiando y la coyuntura vaya modificando el escenario y los actores, deberán trazarse nuevas acciones comunicacionales sujetas a este nuevo panorama.

Y en este nuevo panorama, será necesario un profesional en un área de recursos humanos y un profesional en comunicación capaz de gestionar y desarrollar mejoras sustanciales para la organización.

3. Recomendaciones finales

Las recomendaciones aquí expuestas tienen por objeto proponer mejoras a productos, canales y/o herramientas que hoy en día la Casa de Mendoza tiene en uso, como así también el desarrollo de otras herramientas que apuntan a facilitar la comunicación de la organización con sus públicos objetivos.

Eventos. Conforme a lo dicho en la etapa diagnóstica, se recomienda la elaboración de una calendarización de actividades y/o jornadas, las cuales se definan trimestralmente, se estipulen recursos necesarios, se definan objetivos de la jornada y se arbitren los medios necesarios para el desarrollo de los mismos, basados los intereses políticos y/o administrativos de la Casa de Mendoza.

Por otra parte, tal como se recomendó en las líneas estratégicas anteriores, es necesario que tales eventos dentro de la Casa respondan a intereses definidos y claros de la institución en base a la necesidad de construir relaciones beneficiosas para la organización. Es decir, que cada uno de los eventos respondan a desarrollar, mejorar y/o afianzar relaciones con las Representaciones Provinciales en la Casa de Mendoza, autoridades del IDC, de la Fundación Pro Mendoza, comerciantes y cámaras vitivinícolas, cámaras de turismo, organismos provinciales, etc., tal como se mencionó en las diversas acciones propuestas anteriormente.

Sitio Web. La violenta irrupción de internet como fenómeno global en la vida social está produciendo un incuestionable cambio de paradigma en la forma en que las instituciones y la ciudadanía se relacionan; un claro ejemplo de esto es la participación de los ciudadanos como promotores de cambio.

Años atrás las únicas formas de canalizar la participación social se daba por medio del sufragio electoral, o por medio de la participación en distintos grupos y actores políticos y de la sociedad civil, capaces de ejercer poder, y en este sentido la participación individual se circunscribía a la colectiva. Es decir, la participación individual se diluía en el cúmulo de intereses grupales.

Si bien hoy esto no ha desaparecido, no es menos cierto que las posibilidades de la participación individual y la promoción de políticas públicas han crecido de forma impensada un tiempo atrás.

Las nuevas tecnologías abren las puertas a la participación, individual y colectiva, en la toma de decisiones de los gobiernos, aún más allá del ejercicio del derecho del sufragio.

Por otra parte, resulta interesante destacar el interés institucional de una ciudadanía mendocina más presente en la Casa de Mendoza, su lugar en la Ciudad de Buenos Aires, como muestra más de la necesidad de una población más participativa en el desarrollo y gestión de políticas, programas y acciones de gobierno. En este sentido, es preciso entender a los mendocinos como promotores de políticas públicas y no como pacientes de las políticas públicas.

De acuerdo a lo mencionado en el presente trabajo, se recomienda el rediseño del sitio, basado en principios de navegabilidad, usabilidad y accesibilidad, con el objeto de optimizar el desarrollo de contenidos.

Actualmente existen varias plataformas económicas, como Wordpress, que permiten la autogestión del contenido, con lo cual no es necesario destinar grandes recursos económicos mensualmente.

La presente recomendación pretende desarrollar un sitio más dinámico, con mayor accesibilidad intuitiva, icónico, en donde el tiempo de lectura sea reducido. Por lo mencionado, es preciso mayor uso de imágenes y otros símbolos icónicos.

Además, conforme a las líneas estratégicas planteadas, es necesario desarrollar espacios destacados para el área turística de la provincia, la cultura y la industria vitivinícola, a los efectos de seguir promoviendo estas actividades y el rol de articulador y promotor de la Casa de Mendoza.

Por otra parte, es necesario contar con un sitio web participativo, abierto a que los visitantes puedan ejercer su ciudadanía en el mismo, consultar bases de datos, realizar trámites, contar con información relevante y de interés, con el objeto de transparentar la gestión de la provincia en la ciudad.

A continuación se destaca un sitio modelo de lo recomendado:

- **Barra de navegación siempre visible.** Botón principal de “La Casa” y cuatro de las cinco áreas de trabajo.
- **Barra secundaria siempre visible.** Autoridades, Turnos On line, Novedades y Contacto.
- **Barra lateral.** Banners destacado de Turismo y productos regionales.

- **Slider de Novedades.** Slider que muestra las novedades, siempre en relación a la Fanpage.



Facebook. La fanpage de la Casa de Mendoza promueve información de las actividades, sin embargo ésta no tiene interacción con otras redes sociales ni con el sitio web oficial. Por otra parte, el uso de esta red social no apunta a participar e interactuar, sino más bien a informar. Este no es el principio de las redes sociales.

Facebook debe ser, un libro de consulta y respuestas, en donde se dé cuenta claramente de las formas de participación, mensajes claves, actividades y otros contenidos, segmentados. Más allá de esto, lo más importante de esta red social es la participación. Escuchar y responder, dialogar.

Por último, el presente canal permite identificar usuarios y conversar con ellos de forma particular.

Twitter. Al igual que Facebook, esta herramienta presenta oportunidades de mejora en la gestión de la cuenta. Actualmente su única función es transmitir información de Mendoza y/o actividades de la Casa.

Esta red social es importante como medio alternativo de mensajes claves y para dejar lineamientos sobre las actividades y programas, mismo de la Casa como de sus autoridades y/o autoridades provinciales.

Resulta oportuno además, utilizar contenidos móviles y abrir el diálogo con los usuarios e incentivar la participación. Es recomendable la integración del Twitter con otras plataformas digitales o redes sociales, de manera tal que se produzca la viralización de los contenidos.

Por otra parte, permite identificar usuarios de interés e interactuar con ellos. Detrás de cada usuario hay personas, y éstas pueden ser promotoras de nuestros mensajes.

Viralización de contenidos en Twitter y Facebook. Esta acción tiene por objeto promover visibilidad de la Casa en las diversas redes sociales; por otra parte, en la medida en que mayor sea el uso de las distintas redes sociales y más contenido de la institución circule en las mismas, mayor será el posicionamiento orgánico de la institución en los diversos buscadores (yahoo, google, etc.)

La propuesta de viralización, en Twitter y Facebook, consiste en la creación de 10 a 15 perfiles ocultos por red social. Es decir, perfiles administrados por la Casa de Mendoza que funcionen promoviendo los contenidos y actividades de la organización.

Es necesario que estos perfiles nuevos, no se parezcan entre ellos o con la Casa. Si bien promoverán información de la organización, los mismos deben funcionar como usuarios que nada tienen que ver con la Casa. Por ejemplo, un usuario creado podría ser un Joven de 18 a 22 años, amante de la naturaleza y el turismo por la Argentina. Otro perfil podrá ser un adulto de 35 a 40 años, fanático y conocedor del vino.

De esta manera, los perfiles ocultos, de acuerdo a los intereses a los que cada uno responde, tendrán diferentes círculos de contactos, distintas personas y difundirán distintas actividades, conforme a los intereses de sus círculos.

Por otra parte, estos perfiles y/o usuarios ocultos permitirán tener promotores y defensores de las actividades, programas y acciones de la Casa, y/o de los distintos organismos públicos.

- Intervención disruptiva, moderación de discusiones, preguntar y/o felicitar.
- Retwitts, favoritos, replies, menciones, compartir, etc.
- Instalar hashtags según tema de interés de la Casa.
- Incrementar cantidad de seguidores y Me Gusta.
- Desarrollos de grupos o eventos en Facebook.
- Posts con contenidos relacionados con los de la Casa.

Perfiles en redes sociales adicionales. Con el fin de promover las actividades de la Casa y novedades, como así también dialogar con los usuarios, se sugiere aprovechar las plataformas visuales que ofrece Pinterest, ya que además posicionan naturalmente los contenidos, sin necesidad de anuncios pagos, y Youtube, con el objeto de producir contenidos visuales de fácil viralización.

Pinterest es una red de imágenes. La misma permite subir imágenes y todo material gráfico para que sean vistas por los usuarios de la red social. En este sentido, esta red social permitirá conectar con otras redes sociales, subir información gráfica “icónica”, imágenes de actividades, etc.

Por otra parte, permite agregar comentarios, compartirlos y organizar por categorías, de manera tal que sean más sencillos de encontrar en los buscadores.

Youtube. El objeto de este canal es mostrar videos institucionales, actividades, o contenidos que resulten de interés para la audiencia. La clave, como en todas las redes sociales, es participar y desarrollar contenidos creativos que promuevan que la gente comparta el contenido y con ello la promoción de la Casa de Mendoza y sus actividades.

Los usuarios tienen la posibilidad de comentar los videos, responder, demandar más contenido y compartirlo en otras redes sociales, aquí la clave.

Identidad Visual. Una última oportunidad de mejora responde a la necesidad de dotar a la sede de la Casa de Mendoza con material visual que permita fortalecer la identidad visual de la organización y posicionar imágenes mendocinas en los visitantes de la sede y terceros que pasan por la cercanía de la Casa de Mendoza.

La utilidad del material visual no solo posibilita difundir imágenes, también asegura el reconocimiento de la marca “Casa de Mendoza” y su permanencia en el tiempo sin mayores dificultades, en la mente de las personas.

En vista de lo expuesto, es oportuno el ploteo de la fachada, el desarrollo de señaléticas institucionales y/u otras intervenciones que faciliten el posicionamiento de la identidad institucional, tal como se ha mencionado en lineamientos estratégicos.

Conclusiones

En un contexto cada vez más competitivo, en donde las organizaciones compiten en el mercado de lo discursivo y lo simbólico, y no solo en la prestación de un servicio o la comercialización de un producto, la comunicación continúa ampliando su ámbito de ejercicio y creciendo en importancia dentro de las distintas organizaciones.

Éste es un evidente cambio que se está dando paulatinamente; un cambio que las organizaciones comienzan a entender en función de la necesidad de diferenciarse del resto de las organizaciones.

En esta era en donde todo se convierte en commodities, las organizaciones comienzan a construir valor por medio de lo simbólico y lo intangible. En este sentido la construcción de marca, imagen y reputación, por medio de la comunicación institucional cobra un sentido único.

Sin embargo, organizaciones como la Casa de Mendoza, las cuales presentan dificultades en el espacio de la comunicación y/o no disponen de los recursos o la decisión/apoyo político, siguen existiendo en cantidad.

Éste es un nuevo rol, y a su vez un nuevo desafío para los profesionales de la comunicación. Entender y hacer entender a los decisores de la necesidad de comprender la comunicación como una herramienta de gestión, de cambio, y no como una herramienta de transmisión.

Los comunicadores de hoy, requerimos nuevas competencias analíticas y operacionales, ya no basta en comprender la comunicación de forma lineal sino más bien es necesario entenderla como constructora de significados. La comunicación no es transferencia, sino un proceso abordado desde un enfoque multiparadigmático y transdisciplinario que concibe la comunicación desde una mirada estratégica y coyuntural.

Por otra parte, y enmarcados en el desafío planteado líneas anteriores, la comunicación sin recursos requiere, en todos los casos, pensarla estratégicamente, analizarla desde una mirada a prospectiva y por sobre todas las cosas planificarla por medio de acciones alcanzables, sujetas a las factibilidades de ser efectuadas.

Objetivos realistas, viables, pertinentes y aceptables. Carece de sentido plantear objetivos óptimos, cuyo cumplimiento sea inalcanzable o improbable. No alcanza con determinar el

qué hacer y el cómo hacerlo, es necesario pensar y establecer la viabilidad del plan, la pertinencia de lo que se hace y la aceptación por los distintos actores con los cuales se pretende realizar y/o articular.

En este sentido toda propuesta de acción debe ser viable en dos sentidos, por un lado los objetivos y metas deben ser alcanzables, y por otro lado los medios y herramientas deben ser los adecuados. Es decir, toda acción debe ser realizable dentro del marco de la coyuntura y las posibilidades que ofrece un contexto político, institucional y social, en el cual la planificación fue pensada.

Que una propuesta de acción o mismo una planificación de comunicaciones sean viables vine dada, en primera instancia y en mayor medida, por la capacidad que tiene tal plan de ser aceptado política y decisionalmente.

A su vez, los objetivos de todo plan de acción deben poseer objetivos pertinentes, entendidos en un doble sentido, también. Por un lado, los objetivos deben enfocados en resolver la naturaleza de los problemas comunicacionales, y por otra parte deben ser pertinentes en función de las finalidades últimas del objetivo institucional.

Comunicación Estratégica. Por otra parte, la comunicación pensada desde un enfoque constructorista, requiere ser concebida desde una mirada estratégica y abordada *estratégicamente* como una herramienta para la construcción de cambio, y construcción de un futuro deseado.

Planificar estratégicamente suministra un marco direccional, el cual proporciona un horizonte determinado y predetermina un conjunto de acciones y criterios operacionales, siembre basados en la factibilidad, viabilidad y aceptabilidad mencionada anteriormente.

En otras palabras, pensar la comunicación estratégicamente –a su vez constructora de dialogo y cambio-, supone un conocimiento de la realidad y/o coyuntura sobre la cual se expresa el diagnóstico, procura incidir en el curso de los acontecimientos afín que estos cambien desde una situación inicial a una situación deseada y sienta la base en un sistema racional de toma de decisiones.

En este sentido, la racionalidad, el conocimiento de la realidad y la adopción racional de decisiones, permanecen estrechamente ligadas al concepto de planificación estratégica de la comunicación.

Mirada a prospectiva: Futuro deseado. Planificar significa pensar antes de actuar, pensar sistemáticamente, entender posibilidades y analizar ventajas y desventajas de cada

acción. Pensar y crear futuro, sobre una realidad. Es decir, pensar y accionar en función del futuro deseado.

En este sentido, no pensar en el futuro y en consecuencia no planificar acciones y actuar de manera improvisada promueve el desarrollo de acciones sin dirección precisa o sin una coherente relación con el cambio que se propone en toda acción de comunicación. Es decir, actuar de manera improvisada es pensar la comunicación de manera lineal e instrumentalista.

En este marco, es necesario plantear un futuro deseado, posible, y plantear acciones operativas en función del cambio que se quiere desarrollar. Pensar en el futuro, accionar en el presente para promover los cambios en el mañana.

Por otra parte, y volviendo al tema inicial, para ser realistas en la acción es necesario no confundir lo posible, lo probable y lo deseable. Es imprescindible adecuar lo deseable a lo posible en cada coyuntura y lo posible de cada circunstancia debe apuntar a la realidad.

Y en esta idea resulta esencial conocer la situación, lo cual es infinitamente superior que un diagnóstico. Analizar la situación es identificar y reconocer actores, y sus relaciones, en el la lucha de poder de los escenarios en donde la organización interviene. Es necesario, no solo pensar en la institución, sino más bien interpretar la posición del otro como un actor clave en la construcción.

A la hora de pensar en la gestión de la comunicación gubernamental, como en el caso de la Casa de Mendoza, es necesario pensarla desde una concepción estratégica. La necesidad de generar consensos para mantener ciertos niveles de gobernabilidad no es una opción, sino una estricta necesidad. Este es un requisito básico para la sostenibilidad institucional.

En este marco, basando todo plan de acción en un abordaje de la comunicación estratégicamente, proyectando prospectivamente y planificando, en base a objetivos, metas y acciones factibles, el trabajo de Auditoría de Comunicación sobre la Casa de Mendoza en la Ciudad de Buenos Aires buscó indagar sobre el estado actual de las comunicaciones y promover mejoras en la gestión estratégica de las comunicaciones.

La escasez de recursos y/o la falta de apoyo político, en ninguna instancia deben funcionar como imposibilitadores de gestionar estratégicamente la comunicación. Nuevamente, comunicar es aún más superador que pensar herramientas y canales, comunicar es pensar en dialogo, en construcción compartida, en comprender y entender al otro como un actor válido para intercambiar y construir consensos y relaciones.

El presente trabajo buscó, por múltiples medios, ofrecer acciones de comunicación estratégica evitando caer en la mera manifestación instrumentalista. Es decir, buscó desarrollar lógicas de relaciones internas y construcción colectiva de la Casa.

Además, busco pensar acciones de legitimación de la institución como un actor clave en el desarrollo políticas públicas beneficiosas para la Gobernación de la Casa de Mendoza, no solo como promotor de Mendoza en Buenos Aires sino que también para la Provincia por medio del cabildeo directo a funcionarios provinciales.

Por último, intento plantear líneas de acción estratégica sobre la gestión de lobby indirecto y relación con los medios de Mendoza, quienes funcionarán como legitimadores de la posición de la Casa.

En este sentido, y retomando lo desarrollado, el presente trabajo comprendió e intenta hacer entender a sus lectores la necesidad de pensar la comunicación como dialogo y promotora de cambio, en función de las líneas de trabajo desarrolladas.

Este abordaje, entendió que de nada hubiera servido pensar acciones/instrumentos, los cuales no fueran funcionales a los objetivos institucionales, contemplando las factibilidades económicas, decisionales, coyunturales y políticas del escenario en el cual la Casa de Mendoza interviene, y en ello se fundamentan la propuestas desarrolladas a lo largo del documento.

Apéndice

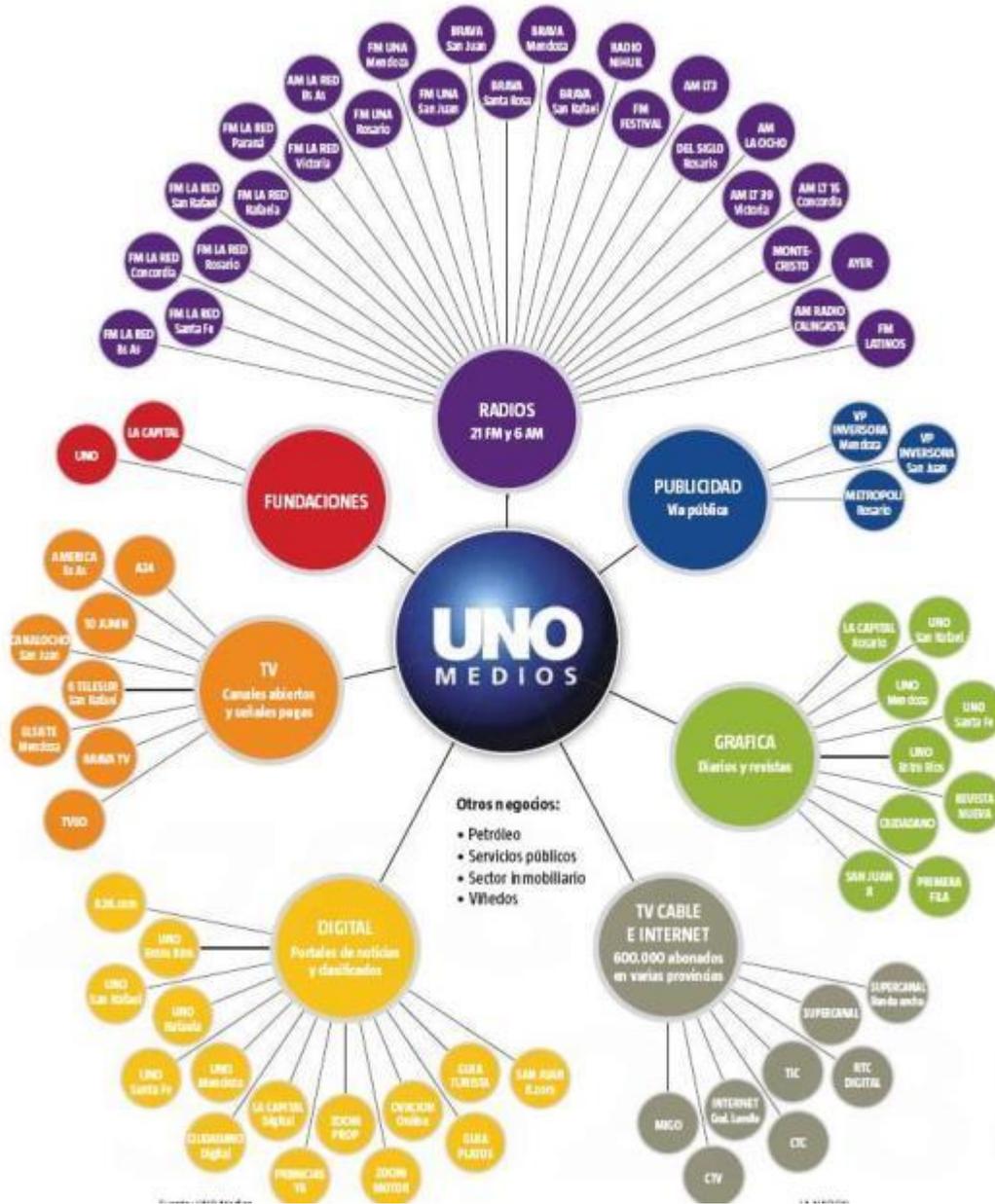
Mapa de Medios Grupo Clarín y Grupo Vila Manzano.



Además de los mencionados, existen otros grupos con incumbencia en la provincia de Mendoza como el de Sigifredo Alonso, dueño de canal 9 de aire, LVdiez AM, Diario El Sol y otras FM de poco encendido.

Por otro lado, también tiene presencia el Diario Mdzol y otras FM con muy pocos oyentes que pertenecen al Grupo Terranova, que a su vez posee empresas de publicidad callejera.

Grupo Vila Manzano.



Materiales recogidos en el transcurso de trabajo.



Folletos y guías turísticas. Solo uno de estos contenidos fue producido por la Casa de Mendoza, el resto es enviado por los distintos municipios de la provincia para ser entregados en la Sede de la Provincia en la Ciudad de Buenos Aires.



Único material impreso por la Casa de Mendoza, diseño e identidad visual antigua, que no corresponde a la actual.

Manual de Identidad Visual Gobierno de Mendoza

http://www.prensa.mendoza.gov.ar/images/PDF/manual_egrande.pdf

http://www.prensa.mendoza.gov.ar/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=68&Itemid=109

Informes producidos por la Casa de Mendoza.

Grilla de actores de la Casa de Mendoza, sus vínculos con otras instituciones y públicos destinatarios.

Área	Referente	Contacto con - Público
Dirección	Lic. Carlos Pelloni Silvina Torrez	<ul style="list-style-type: none"> - Subsecretaría de Gestión Pública - Gobernación de Mendoza - Directores de casas de provincias
Turismo	Ariel	<ul style="list-style-type: none"> - Secretaría de Turismo de la Nación (SECTUR) - Ministerio de Turismo de Mendoza - Consejo Federal de Turismo - Cámaras de Turismo - Empresarios - Público en gral
Cultura	Susana Delgado / Pinti Saba /	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Cultura de la Nación - Ministerio de Turismo de Mendoza - Artistas mendocinos (MEBA)
Educación	Beatriz Novello	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel inicial, medio y superior Dirección General de Escuelas (DGE)
Registro Civil	Cristina Luna	<ul style="list-style-type: none"> - Registro Civil Mendoza - Archivo de la provincia de Mendoza - Mendocinos residentes en Buenos Aires
Desarrollo Social Emergencia Social	Betina Villarreal Silvina Torrez	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Desarrollo de la Nación - Ministerio de Desarrollo de Mendoza
OSEP (Obra Social de Empleados Públicos de Mendoza)	Miriam Salazar	<ul style="list-style-type: none"> - OSEP Mendoza - IOMA, Buenos Aires - OSECAC, Buenos Aires - Afiliados de OSEP residentes en Buenos Aires
Personal	Silvina Torrez	Empleados de la Casa de Mendoza
IDC / ProMendoza *	Daniel González	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la Nación - Ministerio de Agroindustria de Mendoza - Delegados comerciales de las Embajadas - Casas de las provincias - Empresarios
Comunicación (web, mailing, redes sociales)	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Público local - Público en gral. - Contactos de la agenda (MEBA)

Informes producidos por la Casa de Mendoza.



Requisitos para Ingresar a la docencia:

- Todos los títulos (incluido el de nivel secundario) deben estar sellados por el Ministerio del Interior, sito en 25 de Mayo 179, CABA. Sólo así serán aceptados en Mendoza.
- Registrar todos los títulos en el área legajos de DGE, Casa de Gobierno, Cuerpo Central, 2° Subsuelo. Pedir turno telefónicamente todos los días de 8.30 a 18. Teléfono: 0261-4492802/2805. Presentar originales de analítico, diploma y DNI.
- Comunicarse con **Junta Calificadora de Educación Secundaria**: 0261-4293956, Patricias Mendocinas 1157, 1° piso, Ciudad. Horario: 8 a 17 (excepto los miércoles). E- mail: jmem@mendoza.edu.ar . www.jemem.mendoza.edu.ar
- Comunicarse con **Junta Calificadora de Educación Inicial y Primaria**: 0261-4251472, Alem 152, Ciudad. Horario: 8 a 17 E-mail: juntaprim@mendoza.edu.ar Web: <http://bases.mendoza.edu.ar/juntaprim>
- Comunicarse con **Junta Calificadora de de Meritos de Educación de Jóvenes y Adultos**: 0261-4259212, Alem 152, 1° Piso, Ciudad. Horario: 8 a 17 E-mail: DGE-juntadeja@mendoza.edu.ar Web: <http://http://bases.mendoza.edu.ar/juntaDEJA/html/index.html>
- Comunicarse con **Junta Calificadora de Educación Especial**: 0261-4259207, Alem 152, 1° Piso Ciudad. Horario: 8 a 17"
- Para tramitar el Certificado de Aptitud Psicofísica, dirigirse a San Juan 490 o solicitar información a: [dgc-certif-aptitu@mendoza.gov.ar](mailto:dge-certif-aptitu@mendoza.gov.ar)
- La Junta Calificadora otorga un turno por Internet para inscribirse en una fecha posterior. En esa fecha el interesado debe presentarse con toda su documentación personal y profesional. Los cursos deben presentarse en original.
- Si posee ejercicio en la docencia, presentar Certificación de Servicios emitida por autoridad educativa, a los efectos de actualizar la antigüedad.
- Para mayores datos ingresar a www.mendoza.edu.ar, solapa Institucional.

Área de Educación
Casa de Mendoza

+54 (11) 4371-7301
Av. Callao 445/C.A.B.A.
C1022AAE

Informe para Felipe Nahuel Vera

La Casa de Mendoza fue creada mediante la ley provincial 1.216, sancionada el 6 de noviembre de 1936, denominada "Ley de Turismo", la que en su artículo 16 establece la instalación de una oficina de la Dirección Provincial de Turismo en la Capital Federal.

Actualmente, esta repartición del Gobierno Provincial dependiente de la Secretaría Legal y Técnica, Subsecretaría de Gestión Pública de la Gobernación, es la representación oficial del Gobierno de Mendoza en Buenos Aires. Como tal, presta numerosos y variados servicios, tanto a residentes mendocinos en la Capital, como así también a todos los interesados en conocer a Mendoza y sus actividades principales.

Misión: es actuar como base de operaciones en Buenos Aires para todos los proyectos y actividades del Gobierno de Mendoza o de la comunidad mendocina.

Sus objetivos y funciones principales son:

- * Asegurar la presencia y defensa permanente de los intereses de Mendoza frente a los centros de decisión y opinión radicados en la Ciudad de Buenos Aires.
- * Promover la difusión de la información relevante de la provincia de Mendoza (económica, política, cultural, turística y educativa).
- * Brindar información general y de la gestión del Gobierno de la Provincia.
- * Iniciar, continuar y apoyar los trámites de los funcionarios provinciales ante el Estado Nacional.
- * Representar a funcionarios provinciales en reuniones nacionales.
- * Para cumplir con estos objetivos Casa de Mendoza cuenta con una Dirección a cargo del Lic. Carlos Pelloni, asistida por una Secretaría Privada, Julieta Mari y una Secretaría Administrativa integrada por Dr. Martín Sarubbi y Viviana Chabán. Diez áreas completan la planta funcional de trabajo:

- Recepción : Francisco O. Cruz
- Turismo: Ariel Molina, Adrián Zorrero
- Cultura: Susana Delgado, Bruno Giudice, Gabriela Gantus
- Comunicación y diseño: Rodrigo Anchelerguez, Gustavo Troilo, Matias Salgado
- Salud: Beatriz Villarreal
- Educación: Beatriz Susana Novello
- Registro Civil: Cristina Luna, Walter Allia
- Recursos humanos: Silvina Torrez
- Mayordomía: Roberto Morales
- Chofer: Daniel Cuartero

La Casa NO posee un organigrama, definido por resolución, que incluya a los mencionados anteriormente en tales funciones. Existen algunos antecedentes, de los cuales se adjunta fotocopia en el informe impreso.

Funcionan, además, en Casa de Mendoza las siguientes delegaciones:

Emergencia Social (delegación de Mtrio. de Dlo. Humano de Mendoza): atención social directa a mendocinos con problemas de salud que fueran derivados de organismos oficiales de la Provincia. Gestionar turnos a pacientes que fueran derivados desde Mendoza. Se gestionan subsidios a pedido del Programa Provincial de Emergencia Social ante la Secretaría de Desarrollo Social de la Nación.

Delegada: Mirtha Corinti

OSEP: atiende las necesidades de los afiliados mendocinos radicados en Buenos Aires y que deban gestionar bajo esta obra social tratamiento en CABA.

Delegada: Miriam Salazar- Verónica Azuma

ProMendoza: recientemente creada, su función es potenciar el mercado interno y externo a través de la difusión de los pequeños y medianos productores. La tarea organizada hacia el interior del país se proyecta mediante el IDC (Instituto de Desarrollo Comercial) y de manera internacional, por ProMendoza.

Delegado: Daniel Gonzalez

Turismo Municipalidad de Capital: colabora con las tareas del Área de turismo de la Casa, a cargo de Macarena Serpa

Casa de San Rafael:

La Casa de San Rafael en Buenos Aires es un espacio creado para dar satisfacción a las demandas de los sanrafaelinos y del público en general que vive en Capital Federal y alrededores y desea gestionar trámites, buscar información o satisfacer otra solicitud relacionada con San Rafael.

Casa de San Rafael funciona de lunes a viernes de 10 a 15 en la Casa de Mendoza en Buenos Aires. Cuenta con un informador turístico en la planta baja.

Supervisor: Oscar Clerici

Jefa Administrativa: Carolina Anchelerguez

Turismo: Nahuel Santander

Horario de Atención por Área:

Turismo desde las 9 hasta las 17 hs.

Turismo San Rafael desde las 9 hasta las 17 hs

Registro Civil desde las 9 hasta las 16 hs.

Cultura desde las 10 hasta las 17 hs.

Delegada de Emergencia Social desde las 9 hasta las 14 hs.

Salud desde las 10 hasta las 17 hs.

Delegada de OSEP desde las 9 hasta las 14 hs.

Educación de 9 a 14 hs.

Casa de San Rafael desde las 10 hasta las 17 hs.

Razón social: se adjunta constancia de inscripción AFIP en informe impreso.

Infraestructura: la Institución tiene sede en instalaciones que son propiedad del Gobierno de Mendoza, cuenta con planta baja, primer piso (en reparaciones por problemas de filtraciones) y cinco cocheras.

Proyectos:

A continuación se detalla el Master Plan diseñado por el Director de la Casa:

OBJETO DEL PROYECTO

Refundar la CASA DE MENDOZA para convertirla en la Embajada de Mendoza en Buenos Aires, una institución que sea: la SEDE, DOMICILIO LEGAL y BASE DE OPERACIONES del Gobierno de Mendoza en la Capital Federal, un ÓRGANO DE DIFUSIÓN de la idiosincrasia mendocina (su cultura, su turismo, sus comidas, sus recursos, su gente), un ESPACIO PARA CONCRETAR INVERSIONES en Mendoza.

Como SEDE, DOMICILIO LEGAL y BASE DE OPERACIONES del Gobierno en la Capital Federal el objetivo es garantizar a los funcionarios provinciales una representación fidedigna de los intereses del Gobierno de la Provincia de Mendoza en la Capital Federal y un espacio para la realización de reuniones, eventos y actos oficiales que, por cuestiones estratégicas, deban hacerse en la Capital Federal.

Como ÓRGANO DE DIFUSIÓN DE LA IDIOSINCRASIA MENDOCINA, el objetivo es apoyar la gestión de la Cultura y el Turismo de la Provincia en la Ciudad de Buenos Aires, promoviendo, en concordancia con los Ministerios correspondientes las acciones

+54 (11) 4371-7301
Av. Callao 445/C.A.B.A.
C1022AAE



culturales y del turismo provincial, además proveyendo un espacio para impulsar a los representantes de la Cultura mendocina en Buenos Aires, a través de un espacio multicultural dentro de la Casa, integrando al Vino con la Cultura.

Como ESPACIO PARA CONCRETAR INVERSIONES en Mendoza, en este aspecto el objetivo es resolver la problemática de los inversores o empresas que quieren desarrollar actividades en Mendoza: Inversión de Capitales, Exportación e Importación de Bienes y Servicios.

Ahora bien, este proyecto y este espacio de difusión de Mendoza, tiene que estar fuertemente articulado con cada una de las áreas del Gobierno de la Provincia y cada una de las áreas debe tener un representante de los intereses de su área de intervención.

ÁREAS DE INTERVENCIÓN DIRECTA CON ARTICULACIÓN PROVINCIAL

ÁREA COMUNIDAD

CULTURA
TURISMO
REGISTRO CIVIL
EDUCACIÓN
SALUD
EMERGENCIA SOCIAL

ÁREA INSTITUCIONAL

GOBERNADOR
MINISTERIOS
LEGISLADORES
ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

ÁREA NACIONAL, INTERNACIONAL Y EMPRESAS

CASAS DE PROVINCIAS
EMBAJADAS
COMERCIO NACIONAL E INTERNACIONAL

RE-ORGANIZACIÓN DE LA CASA

- COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL. Se está trabajando en un proyecto de actualización tecnológica de la Casa de Mendoza, con un nuevo diseño de la página web y el desarrollo de aplicaciones para Blackberry®, iPhone® y Android®.
- PROYECTO VINO EN CASA. Se ha rediseñado el proyecto para aumentar la cantidad de asistentes a las Clases de Degustación de Vinos con bodegas mendocinas. El objeto es acercar la cultura del vino a grupos de interesados integrado con actividades culturales de la Casa de Mendoza. Estos grupos serán

+54 (11) 4371-7301
Av. Callao 445/C.A.B.A.
C1022AAE

Casa de Mendoza

www.casa.mendoza.gov.ar

seleccionados por afinidad a temas seleccionados estratégicamente por las áreas decisivas del Gobierno.

- NEWSLETTER y MEBA. Integración del newsletter de la SS de Gestión Pública, con MEBA (Mendocinos en Buenos Aires) / Base de Datos de Mendocinos en Buenos Aires que reciben los eventos que se realizan en la Casa o se promocionan eventos de mendocinos en Buenos Aires.
- DISEÑO DE LA NUEVA CASA. Plan de diseño arquitectónico, modificaciones edilicias, diseño de oficina, de salón de eventos, audio, etc. Uniforme para los empleados, recepcionistas.
- INTEGRACIÓN GOBIERNO DE MENDOZA CON LA CASA DE MENDOZA. Mejorar la relación de los Ministerios, Secretarías, Subsecretarías y Direcciones del Gobierno de Mendoza con la Casa de Mendoza en Buenos Aires, para integrar las funciones del Gobierno y poder garantizar a los funcionarios provinciales la defensa de los intereses ante los organismos que se encuentran en la Capital Federal.
- HORARIO DE ATENCIÓN. Aumentar la oferta del horario de atención. La Casa hasta Marzo de 2012 abría sus puertas de 10 a 15 horas. Desde Abril del 2012 ha extendido su horario de atención de 10 a 17 horas. Con la incorporación del recurso necesario se podrá atender de 9 a 18 horas, un horario considerado acorde a las necesidades de la gente que se mueve por Buenos Aires.
- MOVILIDAD. Se ha realizado el seguro obligatorio del auto de la Casa de Mendoza. (El auto del gobernador funciona en forma independiente de la Casa). El objetivo de este auto es poder prestar servicios a los Ministros y Secretarios con Rango de Ministro cuando se mueven por Buenos Aires. Adicionalmente, la Casa posee una Cuenta Corriente con una Agencia de Remise para prestar servicios a los Ministros y Secretarios con Rango de Ministro. Ahora bien para poder avanzar con este proyecto es necesario contar con una estructura de choferes que puedan prestar un servicio 7 o 5 x 24 para garantizar el servicio. Si no se puede armar una estructura de 5 días por 18 horas (de 6 a 24) y el resto cubrirlo con los remise.
- CAPACITACIÓN. Proyecto de capacitación en idiomas de los agentes de la Casa de Mendoza en Inglés y Portugués.
- CONVENIOS HOTELES. Lograr la firma de los convenios corporativos con hoteles para garantizar una tarifa menor para los funcionarios que visitan la Ciudad de Buenos Aires.
- VENDIMIA EN BOEDO 2013. Promover acciones para acercar la Vendimia desde Boedo a los porteños como promoción de la Vendimia en Mendoza. Acercar espectáculos de la Vendimia de Mendoza, en menor escala, a Buenos Aires.
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO. Proyecto de la Universidad Nacional de Cuyo Visita Buenos Aires. Semana de seminarios y actividades de la Universidad Nacional de Cuyo en Buenos Aires. Stand anual de la UNC en la Casa de Mendoza para promocionar carreras a los porteños que vayan a estudiar a Mendoza. Promover artistas de la UNC en el Salón de Eventos de la Casa de Mendoza.
- TURISMO. PROYECTO ESTUDIANTIL. Con la Escuela Provincia de Mendoza se está trabajando una prueba piloto para intentar desarrollar en

+54 (11) 4371-7301
Av. Callao 445/C.A.B.A.
C1022AAE

Casa de Mendoza

www.casa.mendoza.gov.ar

Buenos Aires a MENDOZA como plaza para el turismo estudiantil, incorporandola al mercado tanto como Villa Carlos Paz o Bariloche.

- BODEGAS. Realizar un proyecto de promoción de bodegas mendocinas en la Casa de Mendoza, sobre todo de bodegas familiares con la posibilidad de que las bodegas utilicen el espacio de la casa para comercializar vinos durante un período de tiempo.
- PUBLICIDAD EN LA CASA DE MENDOZA. Reactivar a las empresas que quieran publicitar en la puerta de la Casa de Mendoza sus actividades, por ejemplo Penitentes, Bodegas, etc.
- CULTURA. Proyecto de presentación y promoción de artistas de las artes visuales integradas con las artes musicales y un ciclo de artes audiovisuales, en forma mensual. En otros espacios como la Dante Alighieri o Centro de Cooperación podríamos promover artes escénicas mediante la firma de un convenio de cooperación.
- REGISTRO CIVIL. Proyecto Tasa 0 y Oficial de Justicia.

COMENTARIOS FINALES.

La Casa de Mendoza es el espacio natural para el desarrollo y promoción de Mendoza en Buenos Aires, la puerta de entrada de potenciales inversionistas, las relaciones con la comunidad nacional e internacional, donde el Gobierno y el Gobernador tienen un espacio para atender las cuestiones relacionadas a su función.

Es importante la relación con Wines of Argentina y Bodegas de Mendoza, y explotar la relación con pequeños bodegueros provinciales, los primeros como gancho de su actividad y los segundos como promoción de sus vinos.

Las relaciones con empresas privadas y el acceso al mayor puerto libre de impuestos de América (Colón, Panamá), la posibilidad de la instalación de sucursales de la "Casa de Mendoza" en New York, Washington DC y/o Miami, como promoción de Mendoza a través de contactos con la Embajada de Argentina en DC, empresas privadas en Miami, contactos en New York, pondrán en vidriera en el primer mundo de los beneficios adicionales de "conocer" Mendoza, su gente, sus espacios, sea conocer su Espíritu Grande.

Para finalizar, este Master Plan, no incluye detalle ni funciones ni servicios básicos de la Casa de Mendoza en Buenos Aires, ya que el objetivo es mostrar el cambio que se quiere lograr.

Comentario adicional. Ya se está culminando con el arreglo de los techos. En quince días estará terminada la primera etapa que alcanza la oficina del Gobernador y del Director de la Casa que habían quedado destruidas con agujeros inmensos en el techo.

Realidad económica: se encuentra a su disposición material de lectura para extraer los datos que le sean útiles según la necesidad de su proyecto.

+54 (11) 4371-7301
Av. Callao 445/C.A.B.A.
C1022AAE

Fragmento del boletín oficial de la Provincia de Mendoza, Misión y Funciones de la Casa de Mendoza.

3272

BOLETIN OFICIAL - Mendoza, lunes 9 de abril de 2012

**SECRETARIA GENERAL
LEGAL Y TECNICA
DE LA GOBERNACION
SUBSECRETARIA
DE GESTION PUBLICA**

**Dirección en Planificación
y Monitoreo de Políticas
Públicas**

Misión:

- Coordinar y sistematizar el planeamiento, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas, planes y programas que de ellas se desprendan, en conjunto con los Ministerios y Secretarías que ejecutan las prioridades acordadas y definidas por el Gobernador, con la finalidad de medir impactos y resultados obtenidos realizando una permanente sinergia en la gestión.

Funciones:

- Asesorar en el diseño de políticas públicas teniendo en cuenta las necesidades ciudadanas priorizadas, los actores políticos y sociales, los diversos niveles de gobierno y las múltiples áreas técnicas políticas-administrativas de gobierno que intervienen en el proceso de diseño e implementación de políticas públicas.
- Efectuar el seguimiento permanente de la implantación de políticas públicas propiciando instancias de coordinación interestatales, acercando información que favorezca la toma de decisiones y posibilite mejorar la calidad institucional, a través de las capacidades presentes en el Estado.
- Analizar la evolución de políticas planes, programas y proyectos del sector público y difundir los resultados obtenidos entre los actores que participan en la concreción de las políticas.
- Desarrollar un sistema de gestión integral informático dedicado al control de gestión: tablero de comando.
- Identificar políticas públicas para mediano y largo plazo.
- Crear y coordinar el Banco de Proyectos del Gobierno de la Provincia de Mendoza.
- Asistir a Ministerios, Secretarías, Municipios y otras agencias estatales en materia de diseño, implementación y evolución de políticas, poniendo el énfasis en la definición de objetivos y en la identificación de las sinergias necesarias para alcanzar impactos locales regionales y a nivel de la Provincia.

**SECRETARIA GENERAL
LEGAL Y TECNICA
DE LA GOBERNACION
SUBSECRETARIA
DE GESTION PUBLICA**

Dirección Casa de Mendoza

Misión:

- Actuar como base de operaciones en la Ciudad Autónoma de

Buenos Aires para todos los proyectos y actividades del Gobierno de Mendoza o de la Comunidad mendocina.

Funciones:

- Brindar información general y de la gestión del Gobierno de la Provincia.
- Iniciar, continuar y apoyar los trámites de los funcionarios provinciales ante el Estado Nacional.
- Representar a funcionarios provinciales en reuniones nacionales.
- Proveer los elementos necesarios para la consulta y la venta de pliegos de licitaciones públicas provinciales.
- Servir a las necesidades de la población mendocina residente o en tránsito en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

**SECRETARIA COORDINACION
DE GABINETE**

Misión:

- Asistir al Gobernador de la Provincia en la coordinación entre los diferentes Ministerios Secretarías para cumplir con los objetivos propuestos por el Poder Ejecutivo.

Funciones:

- Entender, a pedido del Gobernador de la Provincia, en la Organización y convocatoria de las reuniones y acuerdos de gabinete, coordinando los asuntos a tratar.
- Coordinar la acción de los Ministerios tendiente a la elaboración del proyecto de ley de presupuesto.
- Atender las actividades relacionadas con el protocolo en los actos oficiales, la organización y coordinación de los actos, ceremonias y reuniones que se lleven a cabo en la Gobernación.
- Organizar y coordinar las audiencias del Sr. Gobernador y atender a las Delegaciones y personalidades que concurran a entrevistarlos.
- Supervisar la gestión de gobierno y requerir de los Ministros y demás funcionarios de la Administración Pública del Gobierno de Mendoza la información necesaria para el cumplimiento de su función específica y de las responsabilidades emergentes de cada área.
- Elaborar de conformidad a las instrucciones del Gobernador la agenda y contenido de las reuniones de Gabinete.
- Informar al Gobernador acerca de los resultados de las reuniones u acuerdos de gabinete.
- Coordinar la planificación, organización y ejecución de eventos oficiales o sociales convocados por el Sr. Gobernador.

**SECRETARIA COORDINACION
DE GABINETE**

**Asesoría en Ceremonial
y Protocolo**

Misión:

- Conjugar armónicamente todos los elementos, acciones y personas que intervienen en la planificación, organización, coordinación y ejecución de todos los actos públicos, oficiales y no oficiales.
- Asesoramiento y asistencia en gestión protocolar en la ejecución de actos, reuniones y recepciones públicas

Funciones:

- Asistir al Sr. Gobernador en todos los eventos oficiales, culturales, académicos y sociales a los que concurra dentro y fuera de la Provincia.
- Organizar los eventos oficiales o sociales convocados por el Sr. Gobernador.
- Actualizar nóminas de Autoridades nacionales, provinciales, Cuerpo Diplomático, Cuerpo Consular, Fuerzas Armadas y de Seguridad, anexos provinciales (empresas, entidades intermedias, sindicatos, cámaras, industrias, bancos, etc.).
- Hacer cumplir las normativas existentes para la ubicación y tratamiento de los Símbolos de la Soberanía Nacional y Banderas Provinciales.
- Recepcionar invitaciones al Sr. Gobernador, contestación de las mismas según lo indicado por el Secretario Privado o Secretario de Coordinación de Gabinete.
- Confeccionar notas de confirmación, representación, saludos, esquelas.
- Coordinar la agenda diaria y se-

manal de invitaciones y asistencia de audiencias.

- Coordinar la compra y entrega de obsequios protocolares.
- Asesorar sobre la aplicación de la normativa vigente en el orden de precedencia protocolar (Decreto Nacional 2072/93 y su modificatorio y Decreto Provincial 1548/05).
- Asesorar a Organismos públicos y privados sobre la correcta aplicación de las reglas operativas de ceremonial y reglas protocolares básicas.
- Realizar actos de homenajes, celebraciones, conmemoraciones, agasajos, festejos, según las necesidades del Poder Ejecutivo.
- Asesorar a Instituciones y distintos organismos de la Administración Pública para la realización de los distintos eventos.
- Asesorar a empresas privadas en base a tradición, usos y costumbres para la organización de actividades protocolares, respetando la cultura de la empresa.
- Intervenir en contratación de sistemas de audio, locución, catering, imprenta, diseño, serigrafía, distribución de correspondencia.
- Responder a los requerimientos e inquietudes en temas protocolares a Municipios y a Entes Descentralizados de la Administración Pública Provincial.
- Recepcionar, asistir, guiar e informar a las distintas escuelas, colegios que visitan la Sala de la Bandera, las instalaciones y salones de la Gobernación.
- Intervenir en los aspectos protocolares y ceremoniales en la recepción y asistencia de Embajadores, Cónsules, Representantes de Estado Extranjeros y de Organismos Internacionales.

PLANILLA ANEXA III

Expediente N° 186-G-12-00020 - Decreto N° 381

Ejercicio: 2012 Nro. CUC.: 33 Nro. Comp.: 2

0 0 00/00/00

Caric.	Juns.	U. Org.	Unidad de Gestión	Clasif. Econ.	Financ.	Aumentos	Disminuciones	Grupo Insumo / Sub
1	04	01	B96001	411 01	000	0,00	213.492,93	990010048 0
1	04	01	B96005	411 01	0	213.492,93	0,00	990010001 0
						213.492,93	213.492,93	

**MINISTERIO
DE HACIENDA Y FINANZAS**

DECRETO N° 422

Mendoza, 9 de marzo de 2012.
Visto el Expte. Nro. 8-D-12-01031 y lo dispuesto en la última parte de los artículos 37 y 38 de la Ley N° 8399 y;

CONSIDERANDO:

Que la Honorable Legislatura

efectuó una modificación en el proyecto de presupuesto 2012 remitido desde el Poder Ejecutivo, incrementando el Cálculo de Recursos originalmente previsto;

Que por otro lado y de acuerdo a las estimaciones del crecimiento de la economía nacional y provincial y las proyecciones realizadas de la recaudación los recursos provinciales y nacionales de rentas generales, se observa que en principio no se alcanzaría la

Bibliografía

Amado Suarez, A. (2008). *Auditoría de comunicación*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

Ander Egg, E. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Lumen Humanitas.

Bongiovanni, M. (2008). Los Públicos en el proceso de Comunicación Pública. En A. Amado Suárez (Ed.), *Auditoría de comunicación* (pp. 49-54) Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

Capriotti, P. (1992) *La imagen de Empresa. Estrategia para una Comunicación Integrada*. Recuperado de <http://www.bidireccional.net/Blog/ImagenEmpresa.pdf>

Chaves, N. (1994). *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. Barcelona, España: Gustavo Gili.

Costa, J. (1992) *Imagen pública. Una Ingeniería Social*. Barcelona, España: Fundesco.

Costa, J. (1993) *Identidad Corporativa*. México: Trillas.

Costa, J. (2003) *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

Eugenia E (2008). El Recorrido Metodológico de la auditoría. En A. Amado Suárez (Ed.), *Auditoría de comunicación* (pp. 61-96) Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

Etkin, E. (2012) *Comunicación para organizaciones sociales*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

Gabiña, J. (1999). *Prospectiva y planificación, territorial. Macombo*. Recuperado de <http://www.washingtonuranga.com.ar/images/pdfs/recomen/conce.pdf>

Massoni, S. (2007) *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario, Argentina: Homosapiens Ediciones.

Massoni S. (2011) *Comunicación estratégica. Comunicación para la innovación*. Rosario, Argentina: Homosapiens Ediciones.

Piola, M. (2009). *Cuatro roles y un compromiso ético para el comunicador. Prospectiva y estrategia para navegar en la complejidad en Impresiones desde la Comunicación*. Recuperado de http://anterior.inta.gov.ar/sanpedro/info/doc/2007/mp_0702.htm

- Sabino C. (1992) *El Proceso de Investigación*. Buenos Aires, Argentina: Lumen.
- Sanz de la Tajada, L. Á. (1998) *Auditoría de la imagen de empresa*. Madrid, España: Síntesis.
- Sheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.
- Varona Madrid, F. (Noviembre, 1993). *Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense*. Ponencia llevada a cabo en el I Seminario-taller latinoamericano sobre formación para la comunicación organizacional, Bogotá, Colombia.
- Villafañe, J. (1993) *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de empresas*. Madrid, España: Pirámide.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid, España: Pirámide.
- Weil, P. (1992) *La comunicación global*. Barcelona, España: Paidós.