

Tesis de Grado

Un Plan de comunicación estratégico para el Centro Cultural Pasaje Dardo Rocha



Facultad de Periodismo y Comunicación
Social

UNLP



D a t o s d e l t e s i s t a

Nombre y Apellido: Mariano Alberto Méndez

Número de Legajo: 15159/6

Domicilio: Bartolomé Mitre N°3832 Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Teléfono: (011) 1565686552 – (011) 49816236

Correo electrónico: marianomendez17@hotmail.com

Sede: La Plata

Título de la Tesis: “Un plan de comunicación estratégico para el Centro Cultural Pasaje Dardo Rocha”

Programa: Comunicación, Planificación y Gestión

Director: Lic. Martín González Frígoli

Fecha de Presentación: Octubre de 2011

Resumen:

La siguiente tesis es un trabajo de investigación que tuvo por objeto indagar la comunicación interna y externa del Centro Cultural Pasaje Dardo Rocha.

Para ello se elaboró un diagnóstico comunicacional utilizando distintas herramientas metodológicas para conocer la cultura, la identidad y el discurso organizacional de este Centro Cultural, indagando en la visión comunicacional que tienen los actores que intervienen en este ámbito. Paralelamente, se tomó una muestra representativa de la población platense, para medir y evaluar el grado de conocimiento que tienen acerca de los rasgos identitarios del Pasaje, así como también, examinar los medios de comunicación que utilizan para conocer la amplia oferta cultural que brinda esta institución que depende de la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata.

Por último, siendo que las falencias comunicacionales detectadas en el diagnóstico fueron múltiples y de distinta índole, se diseñó un Plan de Comunicación Estratégico que, presentando de manera sintética los aspectos más relevantes de la investigación, pueda establecer líneas de acción concretas tendientes a revertir la situación comunicacional revelada y que espero genere un aporte hacia un cambio positivo para el devenir organizacional, estableciendo mayor cercanía con los públicos (tanto internos como externos) con los que decide interactuar.

Palabras Claves:

- Comunicación interna.
- Diagnóstico.
- Planificación.
- Páginas Web/Redes sociales.
- Centro Cultural Pasaje Dardo Rocha.

Agradecimientos

Llegar a alcanzar la meta que uno se trazó tiempo atrás, es siempre una gran satisfacción, y la presente tesis de grado viene a representar la culminación de este proceso cargado de esfuerzos y satisfacciones. Personalmente considero que la última etapa es la más difícil, escribir por primera vez una tesis, y dar los primeros pasos en el competitivo mercado laboral actual, son experiencias que no se pueden estudiar de un libro o aprender de un profesor, sólo emergen de la vivencia personal.

Sin embargo, en todo este camino, afortunadamente me fui encontrando con personas que me acompañan, están presentes en este y otros tantos “Pasajes” de mi vida y me nutren como persona. En primer lugar agradezco a mis padres, quienes me enseñan día a día a no bajar los brazos y me inculcan la cultura del esfuerzo. A mi hermana por ser mi psicoanalista ad-honorem y por estar pendiente de mis deseos. A mis amig@s de toda la vida Colo, Berta, Cuti, Nico, Mauro, Luly, Caro a quienes elijo como mis referentes más cercanos. A mis compañer@s de cursada, en especial Ayelén por motivarme con su inagotable energía. A los profesores de la Facultad que me brindaron su visión de la comunicación. Al Centro de Estudiantes Bahienses que me abrió sus grandes puertas para que pueda cumplir con mi anhelo de estudiar en La Plata.

Agradezco a Daniel Migliorelli por su ayuda en la edición y diseño de esta tesis.

En especial quiero agradecer a mi tutor Martín González Frígoli, quién me contagió de su pasión por la comunicación interna con su constante energía positiva y estuvo muy presente en todo el proceso de esta tesis, guiando, aconsejando, motivando, proponiendo desde su experiencia y hasta oficiando como “psicólogo” en momentos de catarsis profesional. Su total compromiso y puntillosa dedicación hace que dé mis mejores referencias para futuros tesisistas.

Por último quiero agradecer a todos los empleados del Pasaje que me brindaron su testimonio y permitieron que conozca un poco más de su desempeño dentro de este gran centro cultural, así como también las personas que respondieron a las encuestas para medir el grado de conocimiento y cercanía que mantienen con mi objeto de estudio.

Índice

Agradecimientos	Página 04
Capítulo I: Introducción al objeto de estudio	Página 08
Primeros acercamientos.....	Página 08
Deseo latente.....	Página 09
La propuesta.....	Página 10
Origen y fundamento.....	Página 12
Reseña histórica.....	Página 12
Acercándonos al centro cultural.....	Página 14
El Pasaje en la actualidad.....	Página 15
El Pasaje en la Web.....	Página 19
Definiendo el “adentro y el afuera”.....	Página 21
Objetivos de investigación	Página 23
Capítulo II: Marco Teórico.....	Página 24
Paradigma comunicacional.....	Página 24
Mirada comunicacional.....	Página 25
Discurso identificador.....	Página 26
Identidad institucional.....	Página 26
La organización como redes conversacionales.....	Página 27
La imagen corporativa.....	Página 28
Realidad institucional.....	Página 29
Cultura organizacional.....	Página 30
Comunicación interna.....	Página 30
La Misión y la Visión.....	Página 31
Los valores morales.....	Página 32
Los canales/espacios de comunicación	Página 33
La planificación como metodología.....	Página 33

Diagnóstico comunicacional.....	Página 33
Nudos críticos.....	Página 34
Planificación.....	Página 34
Plan de acción.....	Página 35
Capítulo III: Marco Metodológico.....	Página 36
Metodología cualitativa/cuantitativa.....	Página 36
La observación participante.....	Página 37
La observación no participante.....	Página 37
La entrevista individual abierta.....	Página 37
Prototipo de entrevista.....	Página 38
Recorte espacio-temporal.....	Página 39
Técnica de recopilación de datos: encuesta.....	Página 40
Prototipo de encuesta.....	Página 41
Capítulo IV: Diagnóstico.....	Página 42
Funcionarios entrevistados.....	Página 43
Comunicación ¿in?-formal.....	Página 45
Condiciones estructurales/edilicias/tecnológicas.....	Página 47
Las Nuevas Tecnologías de Comunicación.....	Página 48
Se hace más de lo que se comunica.....	Página 49
Comunicación entre áreas.....	Página 50
Lineamientos estratégicos.....	Página 51
La Plata “Ciudad para todos”.....	Página 51
Análisis de las encuestas.....	Página 52
Presupuesto participativo.....	Página 58
Turismo de conocimiento.....	Página 59
Ausencia de una política de comunicación.....	Página 61
Misión/Visión/Valores.....	Página 62
Decálogo de Nudos Críticos.....	Página 64
Nudos trasversales.....	Página 71
Públicos externos a la organización.....	Página 74

Medios de comunicación más utilizados	
de acuerdo a la edad.....	Página 76
Redes sociales.....	Página 76
Sistema de gestión de contenidos (CSM).....	Página 77
La Plata: Vanguardia en tecnologías informáticas.....	Página 79
Sistema de estacionamiento medido.....	Página 80
Frecuencia de colectivos vía SMS.....	Página 81
Públicos adultos.....	Página 82
Delegaciones municipales	Página 84
Cuadro debilidades y fortalezas.....	Página 85
Capítulo V: Planificación.....	Página 87
Objetivos de producción.....	Página 88
Líneas de acción.....	Página 89
Capítulo VI: Conclusiones.....	Página 90
El proceso.....	Página 91
Posibles aportes al campo comunicacional.....	Página 93
Bibliografía.....	Página 95
Anexos	Página 100

Introducción al objeto de estudio

Primeros acercamientos

Mi interés por el Centro Cultural Pasaje Dardo Rocha no es nuevo, ni tampoco surge a partir de involucrarme para la presente investigación. Ya en el 2005, año en el que me radiqué en la ciudad de La Plata para estudiar Comunicación Social, llamó mi atención su imponente edificio.

Recuerdo cuando “lo descubro” durante las primeras caminatas por esta magnífica ciudad: era febrero y el empleado que estaba en “mesa de entradas” me comentó que hasta abril no comenzaban las actividades. Intenté obtener más información pidiendo algún folleto o cronograma de actividades, o la dirección de su sitio Web, pero ante la negativa, tan sólo me quedó esperar.

Con el tiempo fui haciéndome un asiduo concurrente y comprendí que esa falta de información no era mala predisposición del empleado que me atendió en esa oportunidad, sino que la falta de una sólida estrategia de comunicación era una realidad de la organización.

Mi experiencia como público del Pasaje hizo que fuera conociendo algunas particularidades de esta institución. Entre ellas, dimensionar la importancia y reconocimiento que tiene el Pasaje Dardo Rocha en la Ciudad de La Plata, al ser uno de los principales ámbitos donde se desarrollan las actividades de “*interés municipal*”, no solo en lo que refiere a manifestaciones artísticas, sino también en cuanto espacio en donde se desarrollan las principales acciones de índole social, política y educativas.

Con el correr de los años y el avance en mi formación académica, esas percepciones que tenía a nivel de “público concurrente” se fueron agudizando y tamizando bajo una **mirada comunicacional integral**. Aquellos rasgos (como la información desactualizada en las carteleras o el desconocimiento de la agenda cultural por parte de la recepción/boletería) que parecían inconexos o aislados, me hablaban de una realidad de la organización: hay falencias en los canales y flujos de información, por ende, su estrategia de comunicación no es eficiente (al menos en estos aspectos).

Estas razones son las que me llevan a elegir al Pasaje Dardo Rocha como ámbito de intervención para iniciar el proceso de investigación que contiene esta tesis. De esta manera conjugo mi vocación por la comunicación, aplicando los conocimientos aprehendidos durante mi formación universitaria, en un territorio que es de mi total agrado y espero represente un aporte substancial y concreto para el devenir de esta organización.

Deseo latente

Cabe aclarar que el primer contacto con el Pasaje con fines investigativos, comenzó en el año 2008 en el marco de una práctica pre-profesional del Taller de Producción de Mensajes de esta carrera. Durante esa cursada, junto a mi grupo de compañeras, nos propusimos analizar la comunicación interna del Pasaje debido a “ruidos en la comunicación”, que percibíamos a nivel de público concurrente de distintas actividades. Para ello elaboramos un diagnóstico a partir de distintas *herramientas metodológicas*, sistematizando la información recabada en los encuentros pautados con los actores de esta institución. La elaboración de dicho diagnóstico se prolongó por más de tres meses en donde realizamos entrevistas grupales con algunas de las áreas de la institución, y entrevistas en profundidad con ciertos referentes claves. Sin embargo, por falta de tiempo, no pudimos gestionar ninguna de las propuestas o líneas de acción que habíamos diseñado dentro de la Planificación.

Además, el nudo central de nuestras conclusiones giraba en torno a la necesidad de que se materialice el área de comunicación del Pasaje para que, de esta manera, la gestión de la comunicación institucional esté a cargo de profesionales idóneos.

Sin embargo, por cuestiones presupuestarias y entendiendo que dentro de ámbitos públicos no siempre los cargos son determinados mediante una evaluación de las aptitudes de cada postulante, sino que son asignados por relaciones estratégicas del director del área, vimos imposibilitado poder llevar a cabo la gestión de nuestra planificación.

La propuesta

Tema de tesis: Con la presente **Tesis de Producción** se busca diseñar **estrategias** que vehiculen la **comunicación interna/externa** del Centro Cultural y la elaboración de un Plan de Comunicación Estratégico que permita reforzar la imagen e identidad institucional, redefiniendo su discurso y proponiendo canales de comunicación acorde a los públicos que se quiere interpelar.

Pensar las lógicas y rutinas que se desarrollan desde un ámbito de la **administración pública** (siendo el Pasaje un espacio que depende de la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata) supone abordar el objeto de estudio desde ciertas particularidades: el nuevo mapa político local, regional y nacional tras las elecciones a intendentes del 2008 y las legislativas nacionales del 2009; la ejecución del “Presupuesto Participativo”; el plan de obras y la revalorización y mejoramiento de los espacios públicos (principalmente plazas, pero también museos y espacios recreativos); etcétera.

Elementos que si bien son de contexto, se deberán tener muy presentes a la hora de abordar la comunicación del Pasaje, ya que hacen a las características especiales de este ámbito institucional y van mediando el

sentido que construyen cotidianamente los actores en cuestión. Además se va delineando qué visión de la comunicación tiene el municipio platense, y cómo es incorporada entre los cerca de cien empleados que trabajan en esta dependencia pública.

De aquel primer acercamiento en el 2008 durante el Taller de Producción de Mensajes, permanece mi interés por poder diseñar una estrategia de comunicación global que pueda brindar herramientas para un mejor desenvolvimiento organizacional, así como también una reformulación de su **discurso identificador**, y su **imagen institucional** para diseñar y poner en práctica distintos canales **de comunicación externos** de acuerdo al **perfil de público** al que estratégicamente se quiera llegar. Desde luego que para esto, habrá que iniciar de nuevo un proceso de investigación y recopilación de datos, acercamiento a los actores que intervienen en este espacio, y analizar exhaustivamente las relaciones que se dan en este ámbito. De todos modos, la intervención realizada en el marco del TPM, será consultada como fuente de información, al ser un documento que recopila información sobre la situación comunicacional del Pasaje en un momento particular (año 2008).

Ahora bien, el Pasaje que depende de la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata, no es el único espacio que el municipio local fomenta para el desarrollo cultural de la ciudad. Con diferencias en las programaciones, actividades y públicos a los que se dirigen, lideran la escena local el Centro Cultural Islas Malvinas, el Teatro Municipal Coliseo Podestá, el Teatro Argentino y recientemente ha adquirido valor de interés municipal el Centro Cultural Estación Provincial (planteando un nuevo circuito turístico/cultural fomentado por bares del barrio Meridiano V, pero principalmente por Grupo “La Grieta”).

De todos modos, más allá de la gran oferta que ofrece esta “ciudad cultural”, el Pasaje por sus dimensiones físicas, ubicación estratégica, reconocimiento social, multiplicidad de actividades y sede de encuentro de múltiples experiencias (que van desde eventos sociales organizados por la comuna local, hasta jornadas de la UNLP como la expo de carreras) lidera un lugar emblemático de la ciudad, por sobre el resto de los centros culturales.

Origen y fundamento:

Si bien la presente Tesis no tiene entre sus propósitos indagar con exhaustividad la historia del Pasaje Dardo Rocha -dado que sería el cauce para otra investigación de corte exploratorio- rastrear, describir y analizar las modificaciones en los usos que se le ha dado a este edificio antes de convertirse en el “palacio cultural de la ciudad”, nos permitirá comprender su ubicación estratégica en el casco urbano platense, así como también visibilizar el rol protagónico que la Municipalidad de La Plata supo otorgar a la cultura en sus diversas manifestaciones artísticas.

Reseña histórica

El **Pasaje Dardo Rocha** ocupa la manzana comprendida por las calles 6, 7, 49 y 50, en plena zona céntrica de la ciudad de La Plata. Es uno de los edificios fundacionales más bellos de la ciudad.

La construcción rodea, junto con la casa de Gobierno y la Legislatura Provincial, a la plaza San Martín, la cual posee grandes palmeras, jardines de rosas, ceibos y una glorieta en estilo francés.

El edificio del Pasaje Dardo Rocha comenzó a construirse en 1883 y fue habilitado en agosto de 1887 en los terrenos de la manzana contigua a la “playa de maniobras” de la primera estación ferroviaria de la ciudad “19 de Noviembre”. Este predio del ferrocarril limitaba con calles 48, Diagonal 80, calle 50 y avenida 7, con acceso del ramal de vías desde diagonal 80. El autor del proyecto del edificio fue el arquitecto italiano Francisco Pinarolli¹.

Como explica Alberto S.J. De Paula -en “La ciudad de La Plata. Sus tierras y su arquitectura²”- *“La significación cívica de tan privilegiado emplazamiento, era acorde a la importancia que se asignaba al ferrocarril no*

¹ Rey, José María. La nueva Capital. La Plata, J. Peuser, 1932.

² Paula, Alberto S.J. de, La Ciudad de La Plata, sus tierras, su arquitectura. Buenos Aires, Ediciones del Banco de la Provincia de Buenos Aires, 1987.

*solo respecto a transportes y comunicaciones, sino también en cuanto concierne al surgimiento y progreso de centros urbanos*³.

Sin embargo, con el paso del tiempo se comprobó las dificultades que ocasionaba la estación en pleno centro de la ciudad capital de provincia. Por los embotellamientos de tránsito, o más precisamente proyectando el crecimiento demográfico y del parque automotor, se dispuso la construcción de una nueva estación ferroviaria, que no genere inconvenientes en el normal tránsito de la ciudad.

La estación "19 de Noviembre" funcionó en el predio del actual Pasaje, hasta el 1 de Octubre de 1906, fecha en que quedó inaugurada la actual estación de trenes en la esquina de calle 1 y Diagonal 80, quedando el edificio principal bajo el dominio del estado provincial.

A partir de allí al predio de una manzana de extensión (se loteó y se hizo la apertura de las calles 6 y 49) se le dieron varias utilidades. Fue sede del Telégrafo de la Provincia, Boletín Oficial, Caja Popular de Ahorros, Dirección General del Registro Civil y, además, Distrito Militar y Junta de Excepciones, Secretaría del Tiro Federal La Plata y Patronato provincial de Menores. También funcionó allí el Banco Hipotecario⁴.

*"Hasta el año 1926 el Pasaje no tuvo un destino firme. Ese año, el Gobernador de la Provincia de Buenos Aires, Luís Monteverde reconstruye el edificio para que funcione un centro cultural cuyo aspecto exterior sea el de un sobrio palacio francés, para destinarlo a salas de concierto, pequeños teatros y un gran vestíbulo central para exposiciones"*⁵.

El 6 de julio de 1928 se iniciaron las obras de remodelación y reparaciones generales del edificio, denominado por entonces "Pasaje Monteverde" encargándoles el proyecto a los arquitectos Enrique Quincke y Darío Cooke. Por decreto del 18 de noviembre de 1930 se decide cambiar el

³ Cuadernos del ICOMOS ARGENTINA N° 2, Municipalidad de La Plata, Septiembre 1999, página 45.

⁴ Cuadernos del ICOMOS ARGENTINA N° 2, Municipalidad de La Plata, Septiembre 1999, página 45.

⁵ Revista: Cien Ciudades argentinas. Buenos aires, Tomo I, N° 10, 1929.

nombre de Pasaje Monteverde por Pasaje Dardo Rocha, como homenaje al fundador de la ciudad.

De todos modos, faltarían unos cuantos años para alcanzar la impronta de centro cultural, tal como lo conocemos hoy en día puesto que luego, el Pasaje fue sede provisoria del Ministerio de Acción Social, de LS 11 Radio Provincia, de la Dirección de Telégrafos, Asesoría Letrada, Ministerio de Trabajo y Archivo Histórico de la Provincia y en 1944 se estableció el Correo Central que funcionó durante cuarenta años hasta que se mudó a su nueva sede.

Acercándonos al Centro Cultural

Recién en 1982, al quedar nuevamente vacío, el Pasaje progresivamente fue incorporando las actividades y funciones para las que había sido previsto en 1928, cuando adquirió su aspecto de palacio francés.

*“En coincidencia con la fecha del Centenario de la Ciudad, por convenio N° 247 del 24 de febrero de 1983, el Ministerio de Educación y la Municipalidad de La Plata definen **como objetivo primordial la preservación del destino del Pasaje (según Decreto Provincial N° 1580/82) para actividades culturales que hagan al servicio de la comunidad. Por este mismo decreto, la provincia dona y transfiere a la Municipalidad El Pasaje Dardo Rocha**”⁶.*

El 22 de Diciembre de 1986 mediante Ordenanza 6485 del Consejo Deliberante fue **declarado de Interés Municipal**, por pertenecer al patrimonio arquitectónico platense. Disponiéndose a partir de allí, que el municipio debería **encarar acciones tendientes a la preservación de dicho inmueble**, como así también que **no podrían realizarse modificaciones en su uso o su**

⁶ “El Pasaje Dardo Rocha, privatizar ¿a beneficio de quién?”, en revista “Arquitectos” página 3. Año VI, N° 28, Junio de 1992.

estructura, sin la intervención del Área de Preservación del Patrimonio arquitectónico y Urbanístico⁷.

En 1999 a través de la gestión municipal del Dr. Omar Graciano, Secretario de Gestión Pública, y el Arquitecto Ariel Iglesias, Subsecretario de Planeamiento y Desarrollo Urbano, se realizaron importantes trabajos de restauración y preservación del edificio, en donde se aplicó un refuerzo en su estructura, se instaló un moderno sistema de iluminación, así como también se realizaron tareas de limpieza y reacondicionamiento externo y en la plaza de acceso. Además hubo importantes mejoras en las instalaciones eléctricas y sistemas de provisión de energía, comunicaciones, seguridad y sanitarios⁸.

El Pasaje en la actualidad

Luego de esta reseña histórica, en donde conocimos los orígenes de la construcción de este gran palacio con elementos del Clasicismo francés, y por sobre todo los usos que se le han otorgado antes de convertirse en el “Palacio Cultural” de la ciudad, procedemos ahora a describir y analizar las instalaciones actuales, así como también la oferta cultural que brinda este centro cultural a la ciudadanía platense.

Para ello, nos valdremos de la información que brinda la página Web del Pasaje, en donde se describen los espacios que se disponen y las actividades que allí se llevan a cabo. Si bien podrían haberse consultado otras fuentes o incluso hacer un registro con una observación participante y/o entrevistando a algún funcionario municipal que pueda explicar sobre estos aspectos, se optó por analizar la información y los contenidos de los **mensajes** que el Pasaje, en tanto emisor social, expresa a sus públicos en su **página Web**, dado que, como veremos en el diagnóstico comunicacional, se evidenció una falta de

⁷ Ídem 2

⁸ Cuadernos del ICOMOS ARGENTINA N° 2, Municipalidad de La Plata, Septiembre 1999, página 48.

información en lo que respecta al **discurso identificador**⁹ desaprovechando un canal de expresión clave para el reconocimiento organizacional como lo es hoy Internet.

Más adelante daremos cuenta de la importancia que tiene hoy en día, que las instituciones asuman su identidad y razón de ser y que por sobre todo lo comuniquen, ya que como dice Joan Costa “*la **comunicación** es más fuerte que la acción*”. Es decir, la comunicación tiene mayor capacidad de desencadenar efectos diversos que la acción misma.

Todo aquello que hace una organización, lo que realiza, sus decisiones y acciones, sólo adquieren sentido, significación y valores cuando lo comunican. Por ello es que al final de este recorrido de investigación, se diseñará una propuesta sobre los contenidos de los mensajes que debería poseer una futura página Web del Pasaje, en tanto canal estratégico por su masividad y acceso.

Actualmente en

<http://www.cultura.laplata.gov.ar/servicios/espacios/pasaje%20dardo%20rocha/inicio.htm> encontramos la siguiente información:

⁹ “...una multiplicidad de enunciados argumentativos, lingüísticos y no lingüísticos, que tienden a ser coherentes entre sí, y que por vías de elecciones y omisiones especifican el lugar invariante que la organización pretende ocupar en el mundo”.

← volver a servicios culturales

CENTRO CULTURAL PASAJE DARDO ROCHA

centro cultural
pasaje dardo
rocha

[centro cultural islas
malvinas](#)

[teatro municipal
coliseo podesta](#)

[palacio municipal](#)

[palacio
campodónico](#)

[biblioteca
municipal lopez
merino](#)

[casa de cultura
villa elisa](#)

[jardin de la paz](#)

[ferias artesanales](#)

Salas de Teatro

El Pasaje posee tres salas de teatro totalmente equipadas donde se desarrollan ciclos de teatro y presentaciones especiales.

Paseo de los Teatros

Antes de ingresar a las Salas de Teatro A y B, en el 2 piso del Pasaje, se puede recorrer este paseo. Colgadas frente a los ventanales que dan hacia la Pza. San Martín, se pueden observar las obras de nuevos artistas plásticos de la ciudad.

Escuela Taller de Arte

Los [Talleres de Arte](#) de la dirección de Cultura se realizan en el Pasaje Dardo Rocha y apuntan a proveer una educación artística y una educación alternativa a las instituciones tradicionales platenses. Los maestros responden a un alto nivel formativo, tanto en su arte como en su experiencia pedagógica. Los talleres están diseñados según edades y sus aranceles son reducidos, siendo cada uno de los cursos accesibles a la mayoría de los ciudadanos. En una magnífica sala ha sido restaurada recientemente, se desarrollan los talleres de arte en sus más variadas expresiones (danzas, artes de escena, expresión popular) junto a otras cinco aulas, situadas en el 1º piso del Pasaje.

Informes en el Pasaje Dardo Rocha, 1º piso, oficina 20. TE

Salas de Teatro

El Pasaje posee tres salas de teatro totalmente equipadas donde se desarrollan ciclos de teatro y presentaciones especiales.

Paseo de los Teatros

Antes de ingresar a las Salas de Teatro A y B, en el 2 piso del Pasaje, se puede recorrer este paseo. Colgadas frente a los ventanales que dan hacia la Pza. San Martín, se pueden observar las obras de nuevos artistas plásticos de la ciudad.

Escuela Taller de Arte

Los [Talleres de Arte](#) de la dirección de Cultura se realizan en el Pasaje Dardo Rocha y apuntan a proveer una educación artística y una educación alternativa a las instituciones tradicionales platenses. Los maestros responden a un alto nivel formativo, tanto en su arte como en su experiencia pedagógica. Los talleres están diseñados según edades y sus aranceles son reducidos, siendo cada uno de los cursos accesibles a la mayoría de los ciudadanos. En una magnífica sala ha sido restaurada recientemente, se desarrollan los talleres de arte en sus más variadas expresiones (danzas, artes de escena, expresión popular) junto a otras cinco aulas, situadas en el 1º piso del Pasaje. Informes en el Pasaje Dardo Rocha, 1º piso, oficina 20. TE 425.2101.

Cine Municipal Espacio INCAA

La Plata fue seleccionada como sede del Espacio INCAA. Tras haber sido seleccionada especialmente por el Instituto Nacional de Cine y Artes Visuales la sala del Cine Municipal Select tendrá el honor ser sede del Espacio INCAA, una novedosa experiencia destinada a la difusión de la mejor filmografía Nacional.

Espacio INCAA apunta a difundir y promocionar el cine arte nacional por todo el país y el mundo, a través de salas estratégicas donde se exhibirán exclusivamente, de forma no comercial, películas que de otra forma no alcanzarían las pantallas. En el caso de La Plata, esta experiencia llevará el nombre de "Espacio INCAA Km.60", por la distancia que existe entre la sala local y el Cine Gaumont, punto de referencia del Km.0. Es una cómoda sala con capacidad para 170 personas. En su foyer se encuentra la Sala Lumière, lugar destinado a exposiciones e instalaciones.

Café Literario

Ubicado en la planta baja del Pasaje, es el ámbito ideal para participar de conferencias, talleres, ciclos literarios, presentaciones de libros y muestras.

Sala de Música

Un espacio destinado a la práctica y apreciación musical. La Orquesta de Cámara Municipal dirigida por el Maestro Ruiz, brinda audiciones para niños y ensayos abiertos al público en general.

Sala Auditorio

Situada en el 1º piso del Pasaje, esta sala reacondicionada tiene capacidad para albergar a 350 personas. Esto la convierte en el lugar ideal para realizar grandes conciertos de música, reuniones de diversas entidades de la Ciudad y eventos especiales.

Sala Polivalente

Se encuentra ubicada en el 1º piso del Pasaje, junto al Cine Municipal Select. Por su equipamiento acústico, luz y sonido, este espacio es utilizado para realizar conferencias, seminarios y presentaciones.

Sala de Patrimonio

Un espacio abierto todos los días para el intercambio de propuestas e informaciones acerca del patrimonio cultural. El lugar cuenta con el inventario y catalogación de bienes artísticos de la ciudad y promueve actividades destinadas a la difusión de temas vinculados a nuestro patrimonio. Informes en el Pasaje Dardo Rocha, 2 piso, oficina 5. TE 427.5107.¹⁰

El Pasaje en la Web

Más allá de que el Pasaje cuente con una página Web (<http://www.cultura.laplata.gov.ar/servicios/espacios/pasaje%20dardo%20rocha/inicio.htm> link que deriva de la página oficial de la Municipalidad de La Plata) y un blog (<http://laplatacultura.blogspot.com/>) en ninguno de estos dos canales de comunicación encontramos información o rasgos identitarios que nos hablen sobre la institución, como por ejemplo, cuál es su misión, su visión, sus valores, sus objetivos, sus valores fundantes, etc.

En la Web sólo se describen los ambientes interiores que dispone el Pasaje, su capacidad y se detallan mínimamente las actividades que allí se programan. En cambio en el blog, se publica la agenda mensual en lo que respecta a cine, teatro, danzas, muestras de pinturas, conferencias, etc. En ambos medios de comunicación se evidencia una **falta de información sobre sus orígenes, sus actividades, y propósitos**, y esta carencia de datos

¹⁰ <http://www.cultura.laplata.gov.ar/servicios/espacios/pasaje%20dardo%20rocha/inicio.htm>

institucionales nos habla sobre un rasgo crítico, nos está marcando un síntoma para analizar en profundidad en el diagnóstico: no se evidencia con claridad la estrategia de comunicación que adopta la institución de acuerdo al público al que quiera interpelar.

Si bien se podría objetar que no toda organización social debe tener entre sus objetivos gestionar su imagen institucional (por ejemplo a través de las redes sociales como Facebook o Twitter) en esta era llamada digital, aquella institución que no diseñe y enuncie estrategias persuasivas-seductoras para atraer a los públicos que se propone convocar, perderán cuotas de imagen positiva y visibilidad, *“perdiéndose en el anonimato dado que los medios y canales habituales ya no alcanzan para hacer visibles y fiables a los emisores sociales”*¹¹ (en este caso, el Pasaje Dardo Rocha).

Siguiendo a Norberto Chávez, podemos citar algunas de las causas de este abandono en el uso de modalidades y recursos de identificación y difusión tradicionales: *“el **incremento de la competencia, la estridencia y saturación informativa, la alta entropía del mensaje mercantil por aceleración y masificación de su consumo, el aumento de los ritmos de modificación del propio receptor debido a la permanente innovación de las matrices de consumo y la hipertrofia del cuerpo institucional por proliferación de entidades que deben hacerse oír socialmente**”*¹².

En los tiempos que corren en donde hay una sobresaturación de marcas y discursos de organizaciones que nos interpelan e invitan a establecer un “contrato de lectura”, *“ya no basta con que los valores existan, es esencial que sean detectados como tales por el emisor social y hechos rápidamente visibles ante sus audiencias”*¹³. “En la era de la desmaterialización, de lo virtual, los valores son la nueva materia de intercambio” (Costa, 1999).

Por esto es que es fundamental iniciar un proceso en donde el Pasaje pueda establecer lineamientos y estrategias tendientes a **fortalecer su**

¹¹ Chávez, Norberto: “La imagen corporativa”, Ediciones Gustavo Gili, Editorial Paidós. Barcelona, 1999 (5ta. Edición).

¹² Chávez, Norberto: “La imagen corporativa”, Ediciones Gustavo Gili, Editorial Paidós. Barcelona, 1999 (5ta. Edición).

¹³ Chávez, Norberto: “La imagen corporativa”, Ediciones Gustavo Gili, Editorial Paidós. Barcelona, 1999 (5ta. Edición).

discurso e imagen institucional para de esta manera poder generar, en una instancia posterior, un **vínculo sólido con los destinatarios de sus acciones**. Más adelante, en el capítulo IV veremos el proceso de investigación y sondeo que se llevó a cabo entre la ciudadanía platense para caracterizar y determinar el perfil o target de los públicos externos a la organización, trazando distintas estrategias de posicionamiento de acuerdo al perfil o target del público al que se quiere interpelar.

Definiendo el “adentro y el afuera”

Párrafos arriba mencionábamos la necesidad de trazar estrategias para poner en marcha un plan de comunicación externa en el Pasaje Dardo Rocha, sin embargo ello no implica que deba iniciarse también un proceso de comunicación interna. Es decir, son dos instancias indisociables, que dependen dialógicamente una de otra.

Cómo explica el documento de cátedra del Taller de Producción de Mensajes, *“Es habitual que, en términos analíticos, se disocien dos instancias básicas de la comunicación en las organizaciones, sobre la base de considerar si las acciones de comunicación tienen como destinatarios a los miembros de la misma o a sus públicos externos”*¹⁴.

Sin embargo sabemos que la comunicación en una organización es sólo una, independientemente si ésta se dirige exclusivamente a los públicos externos o a los internos de la institución; Son indisociables y dependen mutuamente volviéndose “un todo integrado” que debe diseñarse, planificarse y gestionarse coordinadamente.

Por ello es que en esta investigación, para iniciar el proceso de redefinición del discurso organizacional (*ver objetivos página 22*), se indagará tanto en los públicos internos como en los externos. Dentro de los primeros, se tomaron a los referentes de cada área, y puestos jerárquicos para establecer y definir las características que el discurso de esta organización debería poseer.

¹⁴ Taller de Producción de Mensajes. Documento de Cátedra “*Comunicación interna y externa. Dos caras de una moneda*”. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. Año 2007

En cuanto a los públicos externos, se diseñó una estrategia para determinar y sondear el perfil de los públicos externos a los que la organización quiere que llegue su mensaje y así poder interpelarlos, generando un vínculo comunicacional de reciprocidad.

Vale aclarar que en una primera instancia, se pretendía entrevistar a la totalidad de los empleados del Pasaje, para de esta manera evaluar y medir el nivel de aprehensión del discurso y **cultura organizacional**. Sin embargo, durante el “trabajo de campo” se tornó inviable tanto por su extensión (recordemos que son cerca de cien empleados) como por mi condición de sujeto externo a la organización, que obstaculiza la rutina laboral y genera temores al ser interrogados y evaluados. Por eso es que las técnicas de recopilación de la información se circunscribieron a algunos referentes claves, para que sean ellos los que trasmitan y generen la apropiación de estas redefiniciones entre los empleados de su sector o área.

Antes de continuar, es necesario definir los objetivos que nos proponemos para llevar adelante la investigación en torno al Centro Cultural Pasaje Dardo Rocha.

Objetivos de la investigación:

Objetivo general: Analizar el estado situacional de las comunicaciones internas y externas del Centro Cultural Pasaje Dardo Rocha.

Objetivos específicos:

1. Indagar en los medios y canales (formales e informales) de comunicación que utilizan internamente para comunicarse.
2. Sondar la opinión de los públicos internos acerca de cómo es la comunicación y qué es lo que esperan de ella.
3. Examinar la aprehensión del discurso identificador entre los empleados en cuanto a la misión, visión, valores y objetivos transversales de la organización.
4. Encuestar a la ciudadanía platense acerca del grado de conocimiento que tienen del Pasaje, conocer sus gustos y preferencias artísticas, y sondear acerca de los canales de comunicación que utilizan para informarse acerca de la gran oferta cultural que existe en La Plata.

Capítulo II:

Marco Teórico

Con el objetivo de interiorizar al lector en la temática planteada, y explicitar desde qué miradas se investiga y analiza al objeto de estudio, se plantean a continuación los conceptos teóricos que acompañan este recorrido y permiten analizarlo y comprenderlo.

Para comenzar, teniendo en cuenta que el título que habilita la aprobación de esta tesis de producción es el de **Licenciado en Comunicación Social** (en mi caso orientado a la Planificación Comunicacional) resulta imprescindible argumentar bajo qué perspectiva entiendo justamente a la **comunicación**. En este sentido, adhiero al postulado que plantea Eliseo Verón como *“todo proceso social de sentido”*¹⁵, lo que pone de total manifiesto el abandono de teorías que reducen a la comunicación como una mera transmisión de información, y en donde el receptor cumple un rol pasivo y se atribuye un poder omnipresente al emisor. Desde la teoría de Verón, el sentido de la comunicación no se construye sólo desde el emisor (condiciones de producción), sino también desde las condiciones de reconocimiento (recepción). En esta interacción entre quienes producen y quienes reconocen aparece un circuito de interrelaciones, **subjectividades, sentidos que se construyen, se negocian y se disputan**.

Específicamente en esta práctica investigativa, se da una doble interacción: entre el comunicador y la organización; y entre los distintos actores que integra el Pasaje Dardo Rocha y los públicos externos a los que dirigen sus actividades. De allí que es importante evaluar la pertinencia de una herramienta metodológica específica y la elaboración de una estrategia integral en comunicación para el abordaje de esta institución, y de esta manera poder

¹⁵ Verón, Eliseo. *La semiosis social. Fragmentos de una teoría de la discursividad*. (1988)

examinar el sentido que le asignan los públicos internos a sus prácticas, en medio de qué contexto y bajo qué canales-vías interactúa con sus públicos externos. Asimismo interesa indagar cómo estos últimos re-interpretan los mensajes que enuncia el Pasaje.

En otros términos, nos estamos refiriendo a la **comunicación como interacción social**. Como bien explica Washington Uranga: *“La comunicación es un proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas, fase constitutiva del ser práctico del hombre y del conocimiento que de allí se deriva... (...).... Mediante la comunicación se construye una trama de sentidos que involucra a todos los actores, sujetos individuales y colectivos, en un proceso de construcción también colectivo que va generando claves de lectura comunes, sentidos que configuran modos de entender y de entenderse, modos interpretativos en el marco de una sociedad y de una cultura”*¹⁶.

Y decíamos párrafos anteriores que es indispensable la explicitación del posicionamiento teórico-ideológico al que se adscribe cuando hablamos de comunicación puesto que, además de lo dicho, en nuestra futura labor profesional, así como también en la presente tesis, estudiamos, analizamos y operamos con **procesos comunicacionales** que involucran **discursos** anclados en **mensajes** que se desarrollan en un contexto particular (en mi caso El Pasaje Dardo Rocha) en donde los actores que allí intervienen, le asignan un sentido particular propio a las prácticas que desarrollan en ese espacio .

Particularmente los **comunicadores organizacionales**, a través de la formación específica que vamos adquiriendo en las materias de la orientación Planificación Comunicacional, pero por sobre todo en el desarrollo de sucesivas prácticas pre-profesionales primero, y en el devenir profesional luego, comenzamos a incorporar una **“mirada comunicacional”** que hace que a la hora de “intervenir” en una organización subrayemos determinados signos y síntomas, y dejemos otros de lado por no estar bajo las injerencias de nuestra disciplina.

¹⁶ Uranga Washington. “Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales”. Apunte de la cátedra: Taller de Procesos Comunicacionales. 2007.

En definitiva como bien explica la Lic. Florencia Zubieta en su Tesis de grado, la **mirada comunicacional** nos permite distinguir diversos elementos unos de otros, en donde *“Un determinado significante se constituye en signo en la medida en que se le pueda asignar un significado que tenga sentido comunicacional para quien realiza el proceso de intervención. (...) Así, un comunicador organizacional debería considerar dentro de las organizaciones aquellos significantes a los cuales pueda atribuirle un sentido -es decir, convertirlo en signo- que le sea útil a la hora de realizar su trabajo”*¹⁷.

Es así como en el desarrollo de esta mirada comunicacional, vamos adquiriendo determinadas estrategias para el abordaje de las instituciones. Una de las formas de comenzar con el análisis organizacional (aunque claro está, no es la única) puede ser a través del estudio de la **identidad de la organización**. En realidad, más precisamente deberíamos decir con el **discurso identificador de la organización** si tenemos en cuenta que las instituciones son “organizaciones discursivas”, por ende la vía que tenemos para analizar la identidad es a través de su discurso. En palabras de Leonardo Schvarstein, podemos definir al **discurso identificador** como *“...una multiplicidad de enunciados argumentativos, lingüísticos y no lingüísticos, que tienden a ser coherentes entre sí, y que por vías de elecciones y omisiones especifican el lugar invariante que la organización pretende ocupar en el mundo”*.¹⁸

En cuanto a la **Identidad institucional**, dada la polisemia del término y sus variadas conceptualizaciones en diversas disciplinas que van desde la antropología hasta la psicología, en **clave comunicacional** nos estamos refiriendo al *“conjunto de valores y atributos (asumidos o no) que constituyen el perfil óptimo a comunicar socialmente, relacionado a las políticas y estrategias de la institución”*¹⁹. Es el ADN de la institución y la matriz de su exclusividad que la extiende a todas sus producciones, actuaciones y manifestaciones. En diálogo con sus interlocutores, la institución va generando un *discurso de*

¹⁷ Zubieta, Florencia. “La llave de entrada del Comunicador Organizacional”. Tesis de licenciatura en la F.P.y C.S. de la UNLP. Junio de 2007.

¹⁸ Schvarstein, Leonardo. “Diseño de las organizaciones”, Pág. 343. Ed. Paidós 2004

¹⁹ Chávez, Norberto. La imagen corporativa, Editorial Paidós, Barcelona, 1999. (5ta. Edición).

identidad como forma de auto representación; y como todo discurso está siempre en movimiento.

Es decir, cuando hablamos de **identidad** de las organizaciones nos estamos refiriendo a *“aquello que las distingue (a las organizaciones) y que trata de conservar a lo largo del tiempo”*²⁰.

En definitiva aquello que es objeto de distinción pero que a la vez intenta perdurar en el tiempo, no son otra cosa que conversaciones que mantienen los actores en ese espacio que van construyendo, asignándole un sentido particular a sus prácticas. En este sentido, cuando hablamos de **organización**, partimos de la conceptualización de Víctor Bronstein, Juan Carlos Gaillard y Alejandro Piscitelli en “La organización egoísta”: quienes explican que *“Una nueva organización social surge a partir de un proceso conversacional... Su existencia como organización no está definida por su ubicación en el espacio físico, sino por las conversaciones que la crearon y que la mantienen viva. Su existencia está definida por la red conversacional que la constituye. Por lo tanto una organización existe en el dominio lingüístico”*²¹.

Así si bien ya venimos hablando del Pasaje como una organización social, no está de más recordar que debemos entenderla como una forma en el dominio lingüístico. Y aquí encontramos una concordancia con lo que decíamos anteriormente respecto a que “los comunicadores operamos con **procesos comunicacionales** que involucran **discursos** anclados en **mensajes** que se desarrollan en un contexto particular”²². Si una organización está definida por la red conversacional que se establece e instituye en un espacio social determinado, nuestro insumo fundamental de análisis como comunicadores sociales serán entonces los discursos que allí se generan. De esta manera, a través de las conversaciones que circulan al interior del Pasaje, intentaremos relevar su **identidad, su realidad institucional y su cultura organizacional**, categorías analíticas que analizaremos a continuación.

²⁰ Schvarstein, Leonardo. “*Diseño de las organizaciones*”, Pág. 409. Ed. Paidós 2004

²¹ Bronstein, Gaillard y Piscitelli. “*La organización egoísta*”, en *Métodos y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. Delgado, Juan Manuel; Gutiérrez, Juan. Ed. Síntesis Psicológica, Buenos Aires, 1995.

²² Ver página 18, Marco Teórico.

Si bien desde la búsqueda de materiales teórico-conceptuales antes del primer acercamiento al Centro Cultural en cuestión, se va delineando un perfil identitario sobre la institución, las instancias de trabajo de campo y de recolección de información suministradas por los empleados municipales del Pasaje, serán vitales para poder definir estas categorías analíticas que atraviesan a toda la institución.

En otros términos, Joan Costa dirá que el trabajo de “los guardianes de la imagen”²³ será operar a partir de la “...condición semiótica de la organización como emisora de significados a través de todo cuanto hace y dice: es la condición irreprimible, irreductible de comunicación, portadora de valores.”²⁴ De esta forma “Gestionar los signos, en tanto que significantes, es gestionar los significados. Así, la **identidad** (lo que es objetivamente la organización) se convierte en **imagen** (lo que cada uno piensa que es).”²⁵

Si bien todos tenemos un concepto del término **imagen**, vale aclarar que desde una perspectiva comunicacional nos referimos al “registro que hace el público de los atributos identificatorios del sujeto social. Es la interpretación que hace la sociedad de la institución. Podría pensarse como la representación colectiva de un discurso imaginario”²⁶.

Por ende, al ser una construcción mental de dominio público, como dijimos anteriormente no podrá ser gestionada de manera directa dado que será la síntesis interpretativa que cada ciudadano platense esbozará individualmente, a partir de los rasgos identitarios que el Pasaje Dardo Rocha emita; pero también a través de la percepción y la experiencia como público/visitante que cada uno tenga de este Centro Cultural puesto que como dice aquel famoso axioma: “es imposible no comunicarse” (por lo tanto todo comunica, inclusive los silencios u omisiones)²⁷.

²³ Término que se utiliza coloquialmente para nombrar a los comunicadores organizacionales.

²⁴ Costa, Joan. “La comunicación en acción” Cap. 5 Pág. 109. Ed. Paidós, Barcelona, 2006.

²⁵ Costa, Joan. “La comunicación en acción” Cap. 5 Pág. 117. Ed. Paidós, Barcelona, 2006.

²⁶Chávez, Hugo. “La Imagen Corporativa”. Capítulo II “La cuestión terminológica”. Edición GG Diseño.1994

²⁷ En realidad textualmente el axioma dice: “Es imposible no comunicarse”. Todo comportamiento es una forma de comunicación. Como no existe forma contraria al comportamiento (“no comportamiento”), tampoco existe “no comunicación”. Paul Watzlawick, Janet Beavin y Gregory Bateson. “Teoría Pragmática de la Comunicación Humana”. Escuela de Palo Alto, California. 1981.

De esta manera mi aporte a la organización radica en operar con estos intangibles, procurando diseñar y construir una imagen (que es siempre una construcción mental de los públicos, por lo tanto imposible de ser intervenida directamente) lo más cercanamente posible a la imagen pública pretendida (IPP), es decir, alcanzar esa síntesis interpretativa que la organización pretende que elaboren sus públicos.

Desde luego que no representa una tarea sencilla si tenemos en cuenta que en el devenir cotidiano de la organización, no siempre se presta atención ni se les dedica el tiempo suficiente a estos intangibles. Menos aún cuando ni siquiera los tienen definidos de un “modo consciente”, como pasa en el Pasaje Dardo Rocha. De todos modos, no es que no existan. Están allí presentes en su accionar diario, sólo que hasta el momento no ha habido una instancia de diseño y planificación para operar estratégicamente con estos intangibles portadores de valores.

En definitiva, con estos y otros intangibles intentamos aprehendernos de la realidad de la organización en cuestión. Sin embargo, una vez más debemos explicar que con **realidad institucional** nos estamos refiriendo al “conjunto de rasgos y condiciones objetivas del ser social de la institución; se trata de datos objetivos, hechos reales...tales como su estructura o modalidad organizativa y operativa; la índole y peculiaridades de su función; su realidad económico-financiera; el sistema de relaciones y condiciones de comunicación operativa interna y externa, etc.”²⁸

No obstante, debemos impedir caer en el simplismo de entender a la **realidad institucional** como aquellos datos efectivamente materializados, puesto que también la constituyen aquellos proyectos o planes a desarrollar que modificarán en el corto plazo la propia realidad. En este sentido será prudente rastrear los proyectos y actividades que están diseñando las distintas áreas del Centro Cultural al momento del trabajo de campo de esta investigación (Marzo-Noviembre del año 2010) teniendo en cuenta además las particularidades del momento histórico del país por el Bicentenario de la

²⁸ Chávez, Norberto. La imagen corporativa, Editorial Paidós, Barcelona, 1999. (5ta. Edición).

Revolución de Mayo, en donde se programaron actividades extraordinarias y por fuera del cronograma habitual.

Relacionado al anterior concepto, aparece la **cultura organizacional** representada a través de *“un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiestan en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización.”*²⁹.

Por consiguiente, se buscará conocer la **cultura organizacional** del Pasaje a través de las herramientas metodológicas que veremos en el capítulo siguiente, dialogando con los públicos internos que allí intervienen dado que son estos actores quienes de manera consciente o no, fundan y ejecutan a diario la cultura organizacional.

Por último, dado que el insumo básico para la elaboración de un plan de comunicación integral en el Centro Cultural Pasaje Dardo Rocha son los públicos internos, para así luego definir en conjunto con la organización a qué públicos externos desea llegar, es necesario definir que por **comunicación interna** se considera a *“todos los procesos de producción social de sentido que se dan entre los miembros de una organización, tanto si se encuentran en el ámbito físico de la entidad como en el simbólico”*.³⁰

Siguiendo el documento de cátedra del Taller de Producción de Mensajes encontramos que entre las funciones principales de la comunicación interna, se destacan:

- **Impulso:** entendido como liderazgo. La comunicación es esencial para que se alcancen los resultados y objetivos de la organización; permite canalizar la voluntad de impulsar cambios; es fundamental a la hora de motivar a los miembros de una organización.
- **Innovación:** la comunicación permite dinamizar el proceso de incorporación de las innovaciones en las organizaciones, ya sea en

²⁹ Taller de Producción de Mensajes. *“Cultura Organizacional”*. Documento de Cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. Año 2007.

³⁰ Taller de Producción de Mensajes. Documento de Cátedra *“Comunicación interna y externa. Dos caras de una moneda”*. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. Año 2007

cuestiones tecnológicas, estructurales, jerárquicas, de expansión de marca, etc.

- **Implicación:** este punto marca el objetivo mismo de la comunicación: poner en común, hacer común. La comunicación interna permite que los miembros que participan en el proceso se involucren en la toma de decisiones y se identifiquen con el proyecto en común.
- **Información:** la información es uno de los principales objetivos de la comunicación interna. La adecuada gestión de la comunicación interna propicia la llegada de la información relevante a todos los niveles de la organización, dinamizando su funcionamiento, reduciendo los niveles de incertidumbre, entre otras cuestiones fundamentales.
- **Identidad:** Una comunicación bien entendida genera valor para la organización, puesto que contribuye a que los miembros asuman los valores, estilo organizativo y modus operandi de la misma. Todo lo que se comunica debe estar en consonancia con lo que se es.

Pasando a una fase más procedimental de la presente Tesis, entre los objetivos que ésta persigue, se plantea investigar si poseen un documento en donde esté plasmada su **misión, visión, valores y estrategia comunicacional**, para que en el caso de que no exista, poder definir las entre todos los actores que intervienen en el Centro Cultural.

Se considera a la **visión** como una imagen acerca del futuro de una organización. Una vez formulada, debe ser conocida por todos los miembros de la empresa para que entiendan, compartan, acepten y participen en su realización. Una visión siempre está dirigida hacia una mejor condición de lo que existe en la actualidad.

La visión debe inspirar, motivar, retar, pero a la vez ser realista; da algo en qué creer porque se identifica con nuestras necesidades y expectativas, además de dar un significado al trabajo que hacemos.³¹

³¹ Taller de Producción de Mensajes. “*Todo comienza con una misión y visión claras*”. Documento de cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2007

Misión: La declaración de la Misión guía y orienta al personal sobre cuál es la naturaleza de la actividad de la organización. Es necesario que tanto los gerentes estratégicos como el personal de la organización entiendan, conozcan y compartan la Misión para facilitar, de esta manera, el funcionamiento coherente de la organización como unidad.

La Misión contiene: el propósito de la Organización (para qué existe la organización y cuáles son sus metas); los valores Morales y Normas de Conducta (en qué cree la organización, cuáles son sus valores y cómo son las prácticas de conducta).³²

Valores morales y normas de conducta: Los valores son el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia. Este sistema de valores, que deben ser aprehendidos por la totalidad de los integrantes de la organización surge de la historia organizacional, las decisiones de sus miembros, las acciones cotidianas y el día a día de la entidad. Con el correr del tiempo, algunos de esos elementos devienen en valores simbólicos que operan a manera de acuerdos tácitos entre los miembros y que configuran marcos de evaluación, estableciendo lo aceptable y lo no aceptable, lo esperable y lo no esperable en el seno de un sistema social determinado.

Estos valores constituyen la base desde la cual los líderes actúan en cada organización, y a partir de ella establecen planes y estrategias. En la medida que los valores de una empresa estén en concordancia con los valores de la justicia natural que los trabajadores y los socios estratégicos tienen, la empresa se verá más favorecida. Esta unidad de criterios permite una identificación más rápida y más comprometida de trabajadores con la empresa, su visión y su misión³³.

Por último, teniendo en cuenta que entre los objetivos de esta investigación se plantea estudiar los canales y espacios de comunicación del Pasaje Dardo Rocha, resulta necesario definirlos a fin de explicitar desde dónde entendemos estos conceptos y cómo los pensamos. En cuanto a los

³² Ídem 17.

³³ Taller de Producción de Mensajes. “*Cultura Organizacional*”. Documento de Cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. Año 2007.

canales, los definiremos como los “*medios a través del cual circula la información organizacional, ya sea en el ámbito interno como en el externo a la organización. Por su parte, cuando hablamos de los espacios de comunicación, los definiremos como todos aquellos lugares físicos donde los actores establecen diversos vínculos y que son el ámbito donde surgen las redes conversacionales que le dan el marco de significación y la existencia a la organización*”³⁴.

La planificación como metodología

Al principio de este capítulo, argumentábamos la necesidad de explicar el posicionamiento teórico de la presente investigación. Ahora resulta útil poder compartir con el lector lo que significa cada paso metodológico en nuestra disciplina, desnaturalizando los conceptos y teorías que se utilizan en materia de **planificación comunicacional**.

En primera instancia, vale precisar que toda intervención comunicacional necesita de un **diagnóstico comunicacional**: Esta acción consiste en “analizar de manera sistemática el sentido que los actores producen en una determinada situación social, a partir de sus contextos y de sus propias historias personales, y que solo pueden ser entendidos en el marco de una cultura”³⁵. De aquí la importancia de diseñar un marco metodológico coherente con las características mencionadas del Pasaje, relevando la información necesaria con los actores claves que allí intervienen.

Entonces podríamos decir que un **diagnóstico comunicacional** consiste en un “ejercicio de **diferenciación de los elementos** de una determinada situación de comunicación que permite distinguir y comprender las relaciones entre los actores, advertir los problemas y poner en evidencia las

³⁴ Fernández, Claudio Andrés y Molina, Jorge Gastón. “*Propuestas de intervención comunicacional: tensiones entre las lógicas del Comunicador y las necesidades de la Organización*”. Tesis de grado de F.P. y C.S. de la UNLP. Septiembre 2009.

³⁵ Uranga Washington y Bruno Daniela: “*Diagnóstico desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales*”. Apunte de la cátedra Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. 2007.

potencialidades existentes”³⁶. Aquí volvemos a hablar de la distinción de los signos comunicacionales (diferenciación de los elementos) que mencionábamos al inicio de este capítulo cuando explicábamos el desarrollo de nuestra **mirada comunicacional**.

En conclusión el *“Diagnóstico Comunicacional es un método de análisis del funcionamiento comunicacional de la organización. Su objetivo central es el de indagar y reconocer los procesos integrales de comunicación que componen una organización, al momento en que el Comunicador Organizacional interviene en ella. Es el paso previo y necesario para el diseño e implementación de estrategias comunicacionales”*³⁷.

Por consiguiente el diagnóstico se convertirá en el insumo fundamental para indagar y reconocer los procesos integrales de comunicación que acontecen en el Pasaje, a partir del relevamiento de hechos o aspectos relevantes y/o problemáticos (siempre referidos a lo comunicacional), para que en una instancia posterior puedan ser superados en caso de que fueran negativos, o potenciados si fuesen aspectos positivos, diseñando e implementando estrategias comunicacionales.

Siguiendo con nuestro esquema sobre las fases en la planificación comunicacional, una vez finalizada esta primera etapa diagnóstica, se procede al análisis de esos datos recabados con el fin de detectar los **nudos críticos** más importantes y en función de ello desarrollar la planificación en base a lo detectado en el diagnóstico.

Teniendo en cuenta que *“planificar es el acto mismo de proyectar un escenario futuro y posible y operar mediante distintas técnicas para alcanzarlo”*³⁸, implica elaborar un diseño estratégico de los pasos a seguir y de esa manera efectivizar el cambio deseado, para luego poder ejecutarlos

³⁶ Uranga Washington y Bruno Daniela. *“La Gestión como proceso integral”*. Apunte de la cátedra Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. 2004.

³⁷ Taller de Producción de Mensajes. *“Al abordaje de las organizaciones”*. *Algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional*. Documento de Cátedra, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2007.

³⁸ Taller de Producción de Mensajes. *“Al abordaje de las organizaciones”*. *Algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional*. Documento de Cátedra, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2007.

trazando metas y resultados esperados, culminando la tarea con una evaluación del proceso.

Siguiendo esta línea, para planificar es necesario confeccionar un **plan de acción** que sistematice el proceso con la mayor eficacia posible para alcanzar la meta planteada en esta investigación. Es decir, con un plan de acción, nos referimos a un procedimiento donde se explicitan los objetivos, las estrategias y todas las tareas que se deberán llevar a cabo en un tiempo y lugar determinado con el fin de alcanzar el objetivo de trabajo (técnicamente esta etapa se llama calendarización).

Capítulo III:

Marco metodológico

En este capítulo desarrollaremos la justificación de las herramientas metodológicas que utilizamos para poder analizar y aprehendernos de la “realidad” del Pasaje Dardo Rocha. Es decir, para alcanzar los objetivos que nos planteábamos en la página 22, es necesario diseñar un marco de referencia pertinente que se ajuste a las particularidades de esta organización y permita indagar en los aspectos que nos interesa profundizar, descartando aquellos que no son relevantes para la presente investigación.

Más allá de que el Marco Metodológico es un paso ineludible para cualquier tipo de investigación, resulta útil esta instancia para reflexionar y poder dilucidar desde qué posición se va a analizar a este objeto de estudio, ya que como sabemos en Ciencias Sociales, es casi imposible desligarnos de nuestras subjetividades. Más aún en comunicación, en donde operamos con discursos dotados de sentidos, juicios de valores, opiniones, creencias que circulan al mediar sentidos, valores y creencias de quien investiga, pero también por parte de los actores que intervienen en nuestro objeto de estudio. En otras palabras, “el objeto que es investigado “nos habla” y el sujeto de la investigación establece con él una relación de interdependencia e interacción que determina el desarrollo y el resultado de la investigación cualitativa”³⁹.

A grandes rasgos podemos decir que para abocarnos a la comunicación interna del Pasaje, utilizamos **herramientas de corte cualitativas**, propias de la investigación social, mientras que para analizar la comunicación de los públicos externos a la organización, usamos la **metodología cuantitativa**.

³⁹ Taller de Producción de Mensajes. “Al abordaje de las organizaciones”. *Algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional*. Documento de Cátedra, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2007.

Dentro de las técnicas cualitativas para indagar a los públicos internos del Pasaje, se utilizó específicamente la **observación participante** dado que es una herramienta fundamental para recopilar información en cuanto al contexto desde donde producen sentido los empleados del Pasaje.

“La **observación** es un instrumento válido para comprender los mapas de significación que guían las acciones de los actores de la organización y para relevar información sobre cómo se desarrollan las relaciones entre estos actores en un espacio determinado”⁴⁰.

Párrafos más arriba decíamos que se utilizó la observación participante en particular, aunque debo mencionar que en rigor también se aplicó la **observación no participante** dado que el Pasaje, al ser un ámbito público, permite que se puedan recorrer las instalaciones intentando descifrar el conjunto de significaciones dichas y no dichas que atraviesan las relaciones de los actores en esta organización. Y de hecho, como explicaba en la introducción, mi interés por este Centro Cultural no es nuevo, y hace que a menudo lo recorra y asista a algunas de sus actividades. Estas particularidades del Pasaje hacen que esta práctica investigativa difiera de otras, por ejemplo en organizaciones del sector privado, en donde no es tan fácil acceder para poder observar sin que “los observados” se percaten de que están siendo observados con un fin investigativo.

En una instancia posterior, con algunos datos o signos recabados de las observaciones en esta institución, se procedió a realizar **entrevistas individuales abiertas**, intentando establecer el flujo de información que circula a nivel interno, a través de qué medios y canales se trasmite, así como también cómo son los mecanismos para la toma de decisiones y cambios en la organización interna (objetivo específico I y II).

⁴⁰ Taller de Producción de Mensajes. “Al abordaje de las organizaciones”. *Algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional*. Documento de Cátedra, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2007.

Este tipo de entrevista, nos permitirá relevar el discurso de los actores involucrados en la problemática a estudiar, con la ventaja de tener un diseño flexible de modo que se pueda cambiar el curso de la conversación en caso de ser necesario y registrar así todas aquellas percepciones que no hemos considerado en un primer momento pero que emergen de los discursos de los actores. Asimismo, las entrevistas se transforman en una instancia clave dentro la investigación, dado que mas allá de lo que dicen los actores en sus respuestas (que siempre puede diferir de lo que realmente sienten, piensan o hacen), es una buena oportunidad para rastrear aquello que no está dicho pero que se percibe de las observaciones anteriores; y nos habla acerca de su realidad organizacional y el modo en que construyen las relaciones y el sentido que asignan los actores del Pasaje a sus prácticas cotidianas.

Prototipo de Entrevistas:

1. Nombre:
2. Edad:
3. Cargo/área:
4. ¿Hace cuánto trabaja en el Pasaje? ¿Dentro de qué área? ¿Qué rol o funciones desempeña?
5. ¿Qué cambios percibe de una gestión a otra?
6. ¿Qué es lo que mas le gusta de trabajar en el Pasaje y qué es lo que menos?
7. En cuánto a los públicos externos al Pasaje ¿cómo considera que se los interpela? ¿Mediante qué mecanismos o recursos se invita a la ciudadanía platense a que se acerque al Pasaje?
8. ¿Considera apropiado el modo de abordar a los públicos? ¿Existe algún espacio en donde los públicos puedan dialogar o dejar sus opiniones, comentarios o sugerencias?
9. Y a nivel interno: ¿considera suficiente el nivel de información que circula? ¿cómo y a través de que medios o canales se comunica con compañeros de su área? ¿y con los de otras áreas? ¿Conoce qué actividades o proyectos están generando las otras áreas? ¿Cómo se entera de ellas? ¿Tienen espacios en común o

comparten ámbitos informales como almuerzos con personal de otras áreas?

10. ¿recibe a tiempo la información sobre cambios que lo involucren de manera directa o indirecta con la organización? Su supervisor inmediato, ¿lo mantiene bien informado? Y usted con la gente que tiene a su cargo o bajo su responsabilidad ¿cómo se comunica? ¿a través de qué medios/canales? ¿Qué estrategias utiliza para captar su interés y entusiasmo? ¿Tienen reuniones dentro del área pautadas de manera semanal-quincenal? ¿O ante la necesidad se organizan reuniones espontáneas?
11. Si usted quisiera proponer un cambio en la organización del Pasaje o tiene una actividad nueva para proponer: ¿bajo qué forma lo manifiesta? ¿qué recursos utilizaría? O ¿con quién hablaría?
12. ¿Ha notado iniciativas de mejoras en cuanto a la comunicación ya sea dentro de la organización o hacia fuera (público externos)?
13. ¿Puede nombrar 2 o 3 experiencias de comunicación que a su criterio se realizan o se llevaron a cabo en el pasado de manera correcta en el Pasaje?

Como en toda investigación científica, se debe efectuar y explicitar un adecuado **recorte espacio-temporal** a fin de que nuestro objeto de estudio sea plausible de observaciones y análisis precisos, intentando evitar así indeterminaciones. Tanto en las observaciones preliminares, acercamiento inicial, marco teórico y metodológico, diagnóstico, líneas de acción, planificación y producción del manual de comunicación estratégico, la unidad de análisis es el Centro Cultural Pasaje Dardo Rocha, y NO la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata (de la cual depende). Es decir, el Pasaje es sólo uno de los ámbitos que es dirigido por esta Secretaría, con la particularidad de que dentro de su edificio está la sede física, y las oficinas donde trabajan gran parte del personal de esta Secretaría.

Por la amplia cantidad de organismos que dependen de la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata (Teatro Municipal Coliseo Podestá, MACLA, Biblioteca López Merino, Circuito Cultural Meridiano V, La Comuna Ediciones, República de los Niños, Centro Cultural Islas Malvinas,

Escuela Taller, el Museo Almafuerite y el Museo y Archivo Dardo Rocha) no está al alcance de esta Tesis de grado gestionar una planificación comunicacional para cada una de ellos. Si bien los empleados entrevistados trabajan en la Secretaría, nos limitamos a indagar únicamente en la cultura organizacional del Pasaje Dardo Rocha. El plan de comunicación estratégico que se adjunta con esta investigación busca optimizar, a partir del diagnóstico realizado, la comunicación interna-externa de este Centro Cultural. Es necesario aclarar que el desarrollo de las entrevistas a la planta de personal se dio entre julio y noviembre del 2010, cuyo Secretario de Cultura y Educación era Iván Maidana⁴¹, bajo la gestión del Intendente Pablo Bruera.

Por último, a fin de analizar la comunicación externa del Pasaje Dardo Rocha y recabar información para el desarrollo del objetivo específico III y IV, utilizaremos como técnica de recolección de datos **la encuesta**.

Una encuesta es un conjunto de preguntas para conocer la opinión global y segmentada sobre diferentes temas que se aplica a un grupo de personas organizado a modo de muestra. Una muestra es un subconjunto de todas las personas cuya opinión nos interesa conocer (toda la organización, todos los consumidores, etc.). Si la muestra está bien seleccionada nos brindará la tendencia de opinión del universo⁴².

Lo que nos interesa aquí es evaluar el conocimiento que tienen los **públicos externos de la organización**, medir el grado de aprehensión que tienen los ciudadanos platenses respecto del discurso identificador de la institución; y específicamente **indagar en los canales y medios** de difusión que “los consumidores” de actividades culturales eligen a la hora de buscar

⁴¹ Iván Maidana renunció a su cargo en Junio del 2011 por “sus profundas diferencias con el Intendente Pablo Bruera”. Fuente: Agencia Nova La Plata. Consultado en http://www.novalaplata.com/nota.asp?n=2011_5_29&id=26254&id_tiponota=4 el día 31/07/2011.

⁴² Taller de Producción de Mensajes. “*Al abordaje de las organizaciones*”. *Algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional*. Documento de Cátedra, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2007

opciones de esparcimiento. Además, es una buena oportunidad para medir el impacto de los mensajes que emite el Pasaje en cuanto al target y segmento de público externo al que se orienta.

Específicamente en las encuestas se diseñó un cuestionario semi-estructurado en donde hay opciones de respuestas fijas, y otras donde interesa saber la respuesta particular de quién responde.

Prototipo de encuestas para los públicos externos del Pasaje:

1. Sexo
2. edad
3. Ocupación
4. ¿Conoce el Pasaje? ¿Sabe qué tipo de actividades se llevan a cabo allí?
5. De menor a mayor, ¿cuáles son sus intereses? Cine, teatro, música, danza, exposiciones de pintura, escultura, presentaciones de libros, conferencias, etc.
6. ¿Con qué frecuencia asiste al Pasaje? Mayoritariamente ¿son días de semana o los fines de semana?
7. ¿Dónde obtiene información sobre la programación? ¿está conforme?
8. ¿De qué forma le gustaría estar informado/a sobre las actividades?
9. ¿Conoce la página Web y el blog del Pasaje? ¿Con qué frecuencia lo consulta? ¿Considera suficiente la información que allí se publica?
10. ¿Tiene opiniones o comentarios para hacerle al Pasaje? ¿A través de qué medio las emite? ¿Le gustaría expresarse a través de otro canal? ¿Cuál?
11. ¿Recibe mails con la programación quincenal de la Dirección de Cultura de la Municipalidad de La Plata? ¿Los lee?
12. ¿Consulta en diarios o boletines locales las actividades diarias del Pasaje?
13. ¿Conoce los talleres que se dictan en esta institución? ¿Sabe dónde encontrar información sobre ellos?
14. ¿Considera suficiente y clara la información que brindan las carteleras y folletos? ¿Y por parte del personal de boleterías y recepción?
15. ¿Qué tipo de información sobre el pasaje le interesaría recibir?
16. ¿Participaría de espacios de debate u opinión sobre espectáculos que se desarrollan en el pasaje?

Capítulo IV:

Diagnóstico

Diagnóstico comunicacional del “Living de la Ciudad⁴³”

Hasta aquí hemos planteado el tema de investigación (fundamentando el interés personal y la importancia que tiene la propuesta en esta organización en particular), pasando por un breve recorrido histórico sobre los usos que se le dio al edificio del Pasaje, para entender la importancia y centralidad que ocupa hoy el mayor exponente de cultura en la Ciudad de La Plata.

A su vez hemos definido un marco teórico que nos brinde herramientas analíticas para poder observar la siempre compleja y variante realidad que nos rodea. A los fines de esta tesis, definimos cinco objetivos para indagar en profundidad determinados aspectos que resultan pertinentes investigar dados intereses propios, pero también atendiendo a las demandas y requerimientos de este Centro Cultural. Y una vez definido esto, establecimos un marco metodológico propicio que, a través de distintas herramientas de recolección de datos, nos ayude a alcanzar lo que nos proponemos en esta investigación.

¿Y ahora? ¿Cómo seguimos?

En primer lugar, debemos recordar los objetivos de investigación que nos proponíamos en la página 22, para tener presente qué aspectos nos interesa investigar en profundidad y cuáles son los que quedan relegados en un segundo lugar por no estar dentro de los alcances de esta tesis.

⁴³ Término que utilizó el Director de la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata Iván Maidana en la entrevista realizada para referirse al Centro Cultural Pasaje Dardo Rocha. Ver anexos.

Objetivo general: Analizar el estado situacional de las comunicaciones internas del Centro Cultural Pasaje Dardo Rocha.

Objetivos específicos:

1. Indagar en los medios y canales (formales e informales) de comunicación que utilizan internamente para comunicarse.
2. Sondar la opinión de los públicos internos acerca de cómo es la comunicación y qué es lo que esperan de ella.
3. Examinar la aprehensión del discurso identificador entre los empleados en cuanto a la misión, visión, valores y objetivos transversales de la organización.

Como podemos apreciar, todos ellos son claramente objetivos que persiguen indagar en la comunicación interna/externa del Pasaje Dardo Rocha. Así es como en las siguientes páginas haremos un recorrido sobre el funcionamiento del flujo de información y mensajes que circulan al interior de este Centro Cultural, los modos y canales que utilizan para comunicarse internamente pero también con los públicos externos y los pilares sobre los que se construye la gestión. En el próximo capítulo, en base a las conclusiones elaboradas en el siguiente **diagnóstico comunicacional**, estaremos en condiciones de elaborar el **plan de comunicación estratégico** para el Centro Cultural Pasaje Dardo Rocha.

En este capítulo comenzaremos a analizar y trazar conclusiones de lo que páginas más arriba decíamos con signos comunicacionales, propias de la mirada de un comunicador, para comenzar a tener una idea más acabada sobre la realidad organizacional, su identidad, su discurso identificador y demás intangibles que definimos en el marco teórico.

Para ello, en primera instancia, analizaremos las **entrevistas individuales en profundidad** realizadas a los directores de cada área del Pasaje Dardo Rocha, entre los que se destacan:

- ✓ Director de la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata Iván Maidana;
- ✓ Sub-secretario de la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata Luís Mamone;
- ✓ Director de Políticas Culturales, Rubén Daniel Puerta.
- ✓ Director del área de Prensa y Comunicación, Jorge Pérez.
- ✓ Directora de la Escuela Taller, Andrea Busquets.
- ✓ Directora de Coordinación de Gestión Cultural, María del Pilar Suárez

Dada la gran cantidad de personas que trabajan en el Pasaje, se decidió entrevistar a estos seis empleados por ser los referentes más representativos de las principales áreas. Vale aclarar que las mismas se realizaron entre agosto y noviembre del 2010, si bien en el cronograma de actividades de esta investigación, estaban previstas para realizarlas en dos meses como máximo.

Sin embargo fue muy difícil poder coordinar horarios y cumplir con estos plazos ya que muchas veces los funcionarios no se encontraban en el establecimiento (recordemos que de la Secretaría dependen otras organizaciones que se ubican por fuera del edificio del Pasaje Dardo Rocha), o en la mayoría de los casos no se pautan reuniones agendadas, sino que hay “atención espontánea” sujeta a las ocupaciones del momento, y que siempre terminaba postergando la entrevista. También hay que tener en cuenta las particularidades del año 2010 en donde se llevaron a cabo actividades extra-ordinarias por ser el aniversario del Bicentenario de la patria. Esto generó que todas las áreas estén sobrepasadas de compromisos, reuniones y tareas en pos del cronograma previsto para el 2010.

Al acercarme en reiteradas oportunidades en pos de entrevistar a algún funcionario, me informaban que no se encontraban, o que sencillamente estaban ocupados y que intentara la semana siguiente sin fijar un día y horario. Salvo en el despacho del Lic. Luís Mamone, que a través de su secretaria, fijamos una fecha para realizar la entrevista que finalmente se concretó, el resto fue casi azaroso y llevó el doble del tiempo previsto para este fin.

Este síntoma nos pone en evidencia que **“las particularidades propias de cada organización atraviesan a los sujetos que la conforman y delinear su manera de comunicarse**. Es decir, existe una situación dialógica entre la organización y los sujetos que la componen; se influyen y configuran mutuamente y, por lo tanto, se puede plantear que la propia organización configura en parte la asignación de sentido de sus miembros, la forma en que éstos se entienden y entienden el mundo”⁴⁴. Por lo tanto, este

⁴⁴ Taller de Producción de Mensajes. *“Comunicación Interna & Externa: Dos caras, una moneda”*. Documento de cátedra. Facultad de Comunicación Social y Periodismo. Universidad Nacional de La Plata. 2007.

grado de informalidad y de falta de precisión en la labor diaria, no debe llamarnos la atención dado que es un rasgo identitario del Pasaje Dardo Rocha que, aunque se quiera revertir o neutralizar, está presente y se manifiesta en este tipo de prácticas, pero que no es mera responsabilidad de quien encarna el prototipo de empleado de la administración pública, sino que se retroalimenta de los valores, códigos, usos y costumbres que la misma institución detenta en su razón de ser.

Comunicación ¿in?-formal

Aunque parezca de sentido común, no está de más aclarar que cuando hablamos de **comunicación informal** nos estamos refiriendo a “los procesos de producción de sentido que se dan hacia el interior de las organizaciones y que escapan a la formalidad de los canales y espacios institucionalmente asignados para tal fin, bordeando o ignorando, de cierta manera, la estructura jerárquica de la misma y el lenguaje oficial de la comunicación de dicha entidad”⁴⁵. Mientras que la **comunicación formal** “se da a través de los canales y espacios comunicacionales explícitamente establecidos por la organización para tal fin”⁴⁶.

Con el transcurso de las entrevistas, y ya más “adentrado” en la institución en cuestión, uno comienza a notar que **no es que la comunicación informal sea la predominante** (que seguramente la hay como en toda organización social), **sino que al no haber una buena cantidad y calidad de mecanismos institucionalizados de comunicación formal, el flujo de información circula sin una estrategia sólida y uniforme**, quedando librada al contacto personal entre las distintas áreas.

En este sentido el Lic. Luís Mamone nos explica que *“al ser estructuras complejas, siempre hay algo que se pierde, algo que drena o filtra y es muy difícil resolver esas cuestiones. Esto es progresivo y uno continuamente tiene que ir mejorando y perfeccionando. Las reuniones se programan pero también surgen reuniones que tienen que ver con las contingencias de las actividades. Hay muchas veces que determinadas cuestiones se van dando*

⁴⁵ Taller de Producción de Mensajes. “Comunicación Interna & Externa: Dos caras, una moneda”. Documento de cátedra. Facultad de Comunicación Social y Periodismo. Universidad Nacional de La Plata. 2007.

⁴⁶ Ídem 43.

sobre la marcha que son eficaces pero que requieren de una energía y hasta cierta cosa azarosa. Esto es lo que hay que combatir y tratar de dar un encuadre que permita una mayor previsión. Y hay cuestiones que son culturales, como el boca a boca que acá está muy instalado entre nosotros⁴⁷”.

En todas las entrevistas aparece este **carencia de canales formales en las comunicaciones**, si bien afirman que hay algunas reuniones pautadas, la mayor parte del tiempo se comunican de manera personal según surja la necesidad.

Si bien el diálogo cara a cara es un canal de comunicación importante dado que permite una rápida transmisión de información posibilitando un feed-back inmediato a través de la posibilidad de escucha, cuando es casi la única herramienta que poseen los cerca de cien actores que intervienen en el Pasaje, es evidente que se produzca caos en las comunicaciones internas. En gran medida esto se puede deber a que todas las oficinas están en el segundo piso del Pasaje, unas contiguas de otras, (salvo la Escuela Taller que se encuentra en el primer piso) por ende en cuestiones operativas ellos encuentran más cómodo acercarse personalmente en vez de mandar un e-mail por ejemplo. Sin embargo, no sólo para resolver cuestiones operativas debe haber una fluida comunicación interna, sino también y, por sobre todo, para implicar, involucrar y generar pertenencia entre todos sus colaboradores en la cultura organizacional del Pasaje, homogeneizando su discurso identificadorio.

En definitiva, lo que los directivos del Pasaje no están evidenciando es que a través de distintos canales “las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la organización. Esto se produce a partir de la circulación de mensajes claves hacia sus empleados: misiones, funciones, objetivos, valores, filosofía, entre otros. Y que al mismo tiempo deben estar traducidos e incorporados en los modos de actuar de la organización para que no surjan contradicciones entre el decir y el hacer⁴⁸”.

⁴⁷ Entrevista realizada al Lic. Luis Mamone Sub-secretario de la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata. Ver “Anexos”.

⁴⁸ Brandolini, Alejandra y González Frígoli, Martín. *Comunicación interna: claves para un plan exitoso*, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2009.

“Lo atamos con alambre”

Pero en mayor parte **la comunicación formal no encuentra su lugar dentro de la organización, dadas las malas condiciones estructurales, edilicias y tecnológicas del Pasaje Dardo Rocha.** Por ejemplo, cómo nos explicaba Iván Maidana, el único teléfono que tiene salida al exterior es el de su oficina, por lo tanto para hacer una llamada, todos los empleados de las distintas áreas, deben acercarse hasta su despacho, generando incomodidad y dificultad para desarrollar sus tareas habituales ya que continuamente deben comunicarse telefónicamente sea para hablar con las otras dependencias de la Secretaría tales como el Centro Cultural Islas Malvinas por ejemplo, para coordinar eventos que desarrollan en los barrios de la periferia del Casco Urbano, entre otras tantas posibilidades. O cómo mencionaba Jorge Pérez, no hay computadoras en la totalidad de las oficinas, y en donde las hay, no son del todo nuevas por ende su uso es deficiente, por ejemplo en su oficina tiene Internet pero no anda la impresora. Por consiguiente, si quiere imprimir alguna nota de Internet, debe bajarla en un pen-drive, e ir hasta otra oficina que le ande la impresora.

Éste es sólo un ejemplo de los miles de obstáculos que deben sortear a diario, que pone en evidencia la falta de herramientas con las que cuenta el Pasaje para poder unificar el discurso organizacional y que la misma información llegue a cada área, sin hablar siquiera del desarrollo de una intranet, porque tampoco tienen Internet todas las áreas lo que dificulta hasta mandar un e-mail a toda la planta de personal con alguna información importante para la organización. Una vez más **la variable económica-presupuestaria (administrativa) aparece y es una limitante con la que deben operar a diario**, ya que se ve reflejada en el desempeño cotidiano de sus funciones.

Sin embargo, a raíz de la falta de presupuesto, nos explicaba Jorge Pérez que se experimenta un nivel de solidaridad entre compañeros muy grande, estrechando vínculos y es ahí donde surgen la imaginación, la

creatividad o hasta cierta cuota de ingenio y astucia para poder llevar a cabo lo que se proponen hacer con los recursos que cuentan.

Y ligado a lo anterior, todos los entrevistados nos manifestaron que la manera más extendida para comunicarse entre ellos, es decir a través de mensajes horizontales⁴⁹ es el “boca en boca”, de manera directa con el interlocutor que se quiere interpelar, que a largo plazo puede generar confusiones o incluso distorsiones en la información a comunicar que demuestran, una vez más, la **falta de una estrategia comunicacional global que vigile el nivel de información que circula al interior del Pasaje.**

Cuando no es de manera personal, cara a cara, **las nuevas tecnologías vienen a mediar en estos diálogos**, ya sea a través de mensajes de texto y llamadas al celular, o a través del radio (Nextel) que les permite a los directivos de la Secretaría de Cultura estar en permanente diálogo. *“La comunicación a través de este aparatito (señala el celular-radio) es fenomenal, sobretudo el radio lo utilizamos muchísimo y ya hasta te diría no sé cómo funcionaríamos sin el Nextel, ya hoy en día es parte de uno”* explica el Lic. Luís Mamone. *“Todo lo que es el staff, toda la gente más cercana en el trabajo con uno te diría que estamos prácticamente on line, Blackberry, y Nextel, y mensajito. Esto es lo que más resultado nos da a nosotros, y estamos permanentemente ubicándonos, por ejemplo: ¿dónde estás? Esperame, subimos juntos, te enteraste de...etc. Es una comunicación muy directa, escuchando la voz del otro”.*

⁴⁹ Kreps, Gary. *La Comunicación en las Organizaciones. Capítulo X: “Sistemas de Comunicación Interna”*. Segunda Edición. Estados Unidos. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana. 1995.

Se hace más de lo que se comunica

La gran mayoría de los entrevistados nos manifestaban que “**se hace mucho más de lo que se comunica**”, es decir que por la gran variedad y cantidad de actividades que programa esta Secretaría, no se llega a comunicar a los públicos externos (pero tampoco internamente) la totalidad de las acciones que se llevan a cabo en materia cultural ya sea en la página Web, el blog o a través de la oficina de prensa a los medios de comunicación masiva de la ciudad. “*La sensación que uno tiene acá es que se hace mucho, se hace tanto que a veces es muy difícil poder transmitirlo, creo que es uno de los déficit que tenemos en la comunicación, creo que no hemos logrado comunicar todavía todo lo que estamos haciendo y todo lo que hicimos que es muy potente y muy variable*⁵⁰” explicaba Luís Mamone.

Si bien refieren ser un tema a mejorar, **no se ha establecido hasta el momento una estrategia global que logre maximizar la difusión de las actividades** que programa la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata. Esta falencia la adjudican a que por cuestiones de espacio y por no sobresaturar por ejemplo el lugar que les brindan los diarios locales, sólo se publican ciertas actividades, dejando de lado otras.

Sin embargo tampoco tienen un criterio en común para priorizar la difusión de algunas actividades por sobre otras. Si bien es real que las actividades diarias son muchas, ya que de la Secretaría dependen el teatro Municipal Coliseo Podestá, el MACLA (Museo de Arte Contemporáneo de Latino América) la Biblioteca López Merino, Circuito Cultural Meridiano V, la República de los Niños, el Centro Cultural Islas Malvinas más las dieciocho delegaciones municipales, también es cierto que **la oferta es muy diversa, y por ende apuntan a distintos tipos de público.**

Por esta misma razón es que en las encuestas a los ciudadanos platenses, se indagó en sus gustos, preferencias, hobbies, etc. para determinar un perfil de preferencias y gustos específicos. Más adelante

⁵⁰ Entrevista realizada al Lic. Luis Mamone Sub-secretario de la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata. Ver “Anexos”.

veremos cómo de acuerdo al target de público al que se quiere llegar, se diseñó un canal específico de comunicación para informar la programación específica en las áreas de su interés, pero atendiendo también a la edad y los medios de comunicación que utilizan, esto es a través del mail, de las redes sociales como Facebook, del blog, a través del diario, de la radio o directamente a través de volantes o trípticos repartidos puerta a puerta o en lugares públicos estratégicos.

La gran mayoría de los entrevistados consideran que **la comunicación entre las áreas es escasa y fragmentada. Todos reconocen que no hay espacios de encuentro, ni instancias en donde compartir información acerca de lo que están haciendo o cuáles son los proyectos para el corto plazo.** Más allá de reuniones operativas o por cuestiones coyunturales, no hay instancias de encuentro entre los directivos y los mandos medios para delinear criterios en común a la hora de actuar y comunicar. La nutrida programación de actividades (con su consecuente logística), la coordinación con otros espacios de la Dirección de Cultura que están por fuera de las inmediaciones del Pasaje, y el compromiso que conlleva desempeñar una función pública (actos en distintas localidades del país, inauguraciones, asistencia en congresos, ferias y seminarios, etc.) provocan que en la vorágine diaria **no se planifiquen jornadas especiales o fechas clave que habiliten aunar líneas de acción estratégicas en torno a la definición de mensajes clave, integración de la cultura organizacional, fortalecimiento de rasgos identitarios, etc.**

Lineamiento estratégico 1: La Plata “Ciudad para todos”

Otro aspecto que sobresale de las entrevistas es la impronta de “puertas abiertas” que quiere instalar esta gestión que comenzó el 10 de Diciembre de 2007 con la asunción de Pablo Bruera como intendente de la Ciudad de La Plata. Sumado a esto, encontramos el slogan *“Ciudad para todos”* que refuerza esta **idea de participación, de encuentro con el vecino, y que las actividades culturales no sólo se desarrollen en el centro de la ciudad, sino también en el resto de los barrios de la periferia**, invitando y dando protagonismo a todos los ciudadanos para trabajar en conjunto, diseñando actividades en las que todos se sientan interpelados y dando reconocimiento a la gran diversidad de manifestaciones artísticas que tiene la ciudad.

Y para que esta idea de articular centro y periferia se pueda llevar a cabo, las nuevas tecnologías vienen a achicar esta brecha, generando una conexión muy instantánea ya sea a través de la página Web, del mail, del blog y de las redes sociales como Facebook, en donde se invita a los platenses a que dejen sus comentarios o propuestas.

Sin embargo, más allá de la intencionalidad de la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata en tanto emisor social, de instalar el slogan “ciudad/cultura para todos”, nos pareció interesante poder cotejar esta visión con los propios ciudadanos platenses, dado que serían los destinatarios directos de este lema discursivo. Por esto, en las encuestas a los públicos externos indagábamos en los canales de comunicación que utilizan para conocer las actividades del Pasaje, y con qué valores asocian a esta institución.

¿Qué opinan los públicos externos?

Análisis de las encuestas

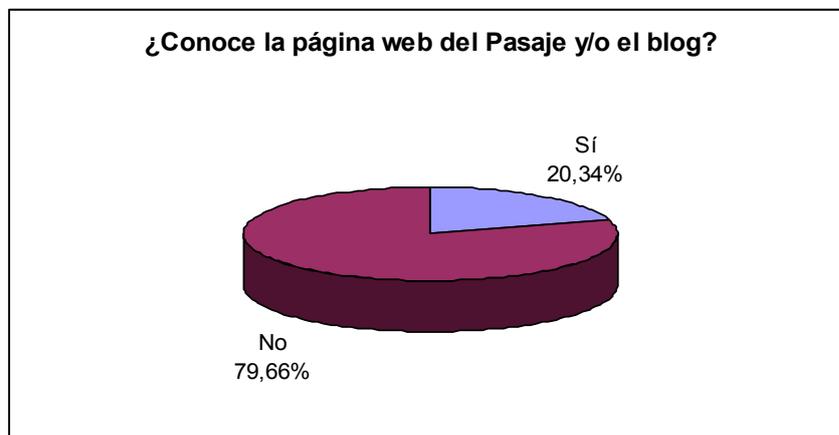
En una primera instancia, las encuestas estaban previstas para realizarse dentro del Pasaje, indagando en los públicos que asisten a algunas de las actividades que programa este Centro Cultural, tales como el teatro o el cine. Sin embargo, en diálogo con Jorge Pérez (del área de prensa) nos manifestó su intención de conocer la opinión del ciudadano común, más allá del “público cautivo”, para de esa manera poder medir el impacto que está teniendo en los distintos puntos de la ciudad el objetivo de descentralizar las actividades culturales del centro de La Plata y ganar visibilidad en los barrios de la periferia. Sin lugar a dudas para los fines de esta investigación, resulta más interesante poder comparar y contrastar la visión que tienen del Pasaje los vecinos de diferentes sectores de la ciudad. Sin embargo, por una cuestión de viabilidad y atendiendo que no se cuenta con un equipo de varias personas que deambulen por la ciudad ¿Qué criterio metodológico se debería utilizar para tomar una muestra representativa de los diferentes barrios de la ciudad? Intentando sortear este obstáculo, fue que se decidió realizar las encuestas en la Plaza Moreno (ubicada en calle 12 y 14, entre 50 y 54), pero no en una fecha al azar, sino que se decidió estratégicamente llevarlas a cabo el 19 de noviembre del 2010, fecha del 128° aniversario de la fundación de la ciudad.

Tradicionalmente esta plaza es el lugar elegido por la Municipalidad de La Plata para realizar el acto oficial de cada 19 de noviembre, si bien también hay actividades y shows en otros espacios verdes, en Plaza Moreno es donde mayor gente se congrega por tener una variedad de espectáculos en vivo con artistas consagrados a nivel nacional que hace que ciudadanos de todos los barrios se acerquen a la plaza que rodea a la Catedral.

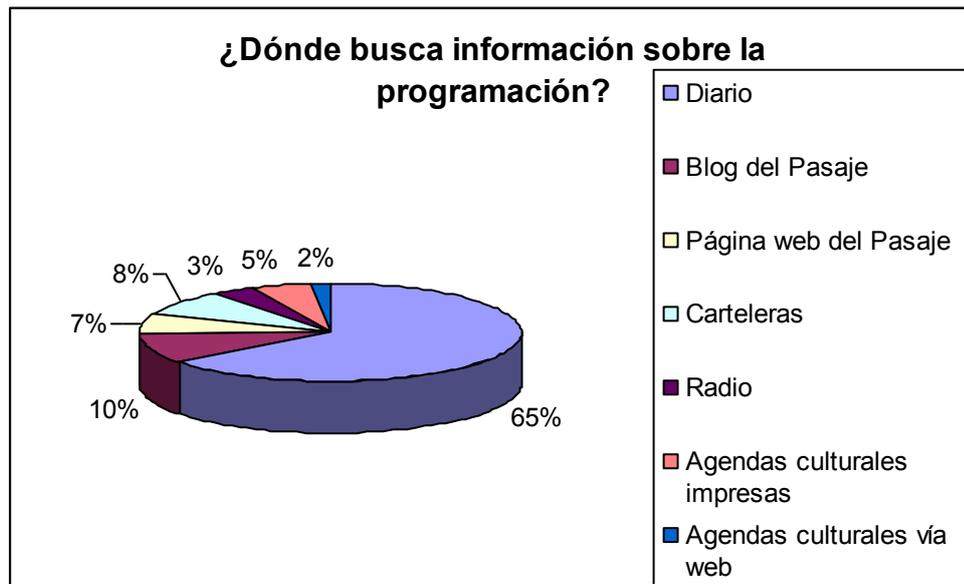
Recordemos que con estas encuestas buscamos “evaluar el conocimiento que tienen los públicos externos de la organización, medir el grado de aprehensión que tienen los ciudadanos platenses respecto del

discurso identificador de la institución; y específicamente indagar en los canales y medios de difusión que “los consumidores” de actividades culturales eligen a la hora de buscar opciones de esparcimiento. Además es una buena oportunidad para medir el impacto de los mensajes que emite el Pasaje en cuanto al target y segmento de público externo al que se orienta”⁵¹. Se realizaron 60 encuestas dado que son 6 rangos de edad (de 15 a 25 años; de 26 a 35 años; de 36 a 45 años; de 46 a 55 años; de 56 a 65 años; de 66 a 75 años), por ende indagamos a 10 personas de cada rango etario para obtener una muestra lo más representativa posible dado que sabemos de antemano que no utilizan los mismo canales de información un joven de 20 años de edad que un adulto de 60. Buscando esta heterogeneidad de población, fue que se decidió como escenario para encuestar a la Plaza Moreno el 19 de Noviembre del 2010, dado que allí es la cita infaltable de miles de platenses de todas las edades que se acercan desde distintos puntos de la ciudad para presenciar espectáculos de distinta índole gratuitos y al aire libre.

En primer lugar, lo que más llama la atención es el alto porcentaje (79,66%) que desconoce la página Web y/o el blog del Pasaje, teniendo en cuenta el uso y el lugar indiscutido que tiene hoy en día Internet en la sociedad actual. De los resultados obtenidos, podemos afirmar que si bien un porcentaje considerable utiliza estos nuevos medios de comunicación, como la agenda vía mail o las redes sociales, la gran mayoría desconoce estas vías de comunicación y sólo se entera de la programación a través del diario o la radio local.

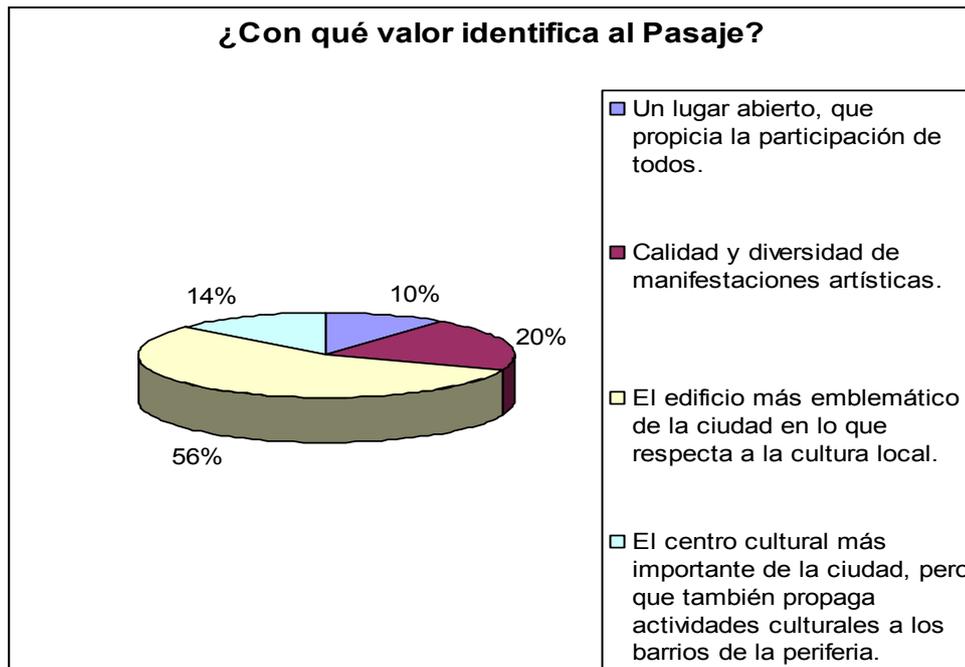


⁵¹ Ver página 35 del “Marco metodológico”.



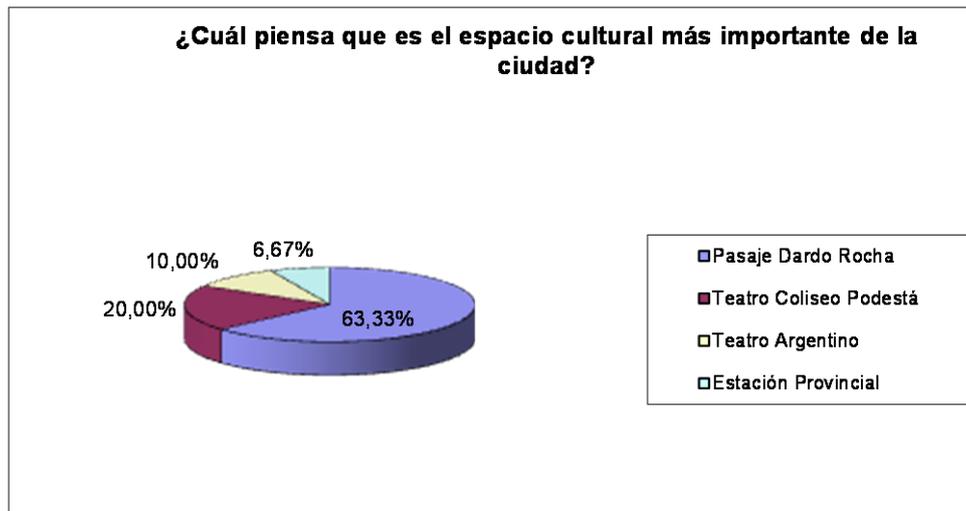
Por lo tanto y considerando que aún es incipiente el lanzamiento del blog y el facebook, se deberá fortalecer la propagación y difusión de estas nuevas vías de contacto, en pos de alcanzar un diálogo más cercano entre el emisor Pasaje Dardo Rocha y sus públicos externos. Pero además, es vital que se actualicen los contenidos y mensajes de la Web para que el navegante encuentre información útil como los horarios de los talleres que dicta esta institución o un sistema de ventas anticipadas para alguno de los espectáculos de la programación vigente.

A la hora de identificar al Pasaje con un valor, el 56 % lo asoció como “el edificio más emblemático de la ciudad”, frente al 14% que lo consideró como el centro cultural más importante de la ciudad pero que también propaga actividades culturales en los barrios de la periferia.



De esto se desprende que a pesar de la fuerte campaña de instalar visibilidad de actividades culturales en los barrios, la imponente del edificio del Pasaje Dardo Rocha con su ubicación estratégica en el centro de la ciudad, hace que todavía se lo asocie como el “edificio más emblemático de la ciudad en lo que respecta a la cultura local”. Si bien no es una desventaja que se asocie al Pasaje como el “pilar de la cultura local”, que aún hoy siga teniendo el peso central por sobre los barrios es un síntoma de que la comunicación no ha sido lo suficientemente desarrollada como para generar esta apertura en los barrios.

En sintonía con lo anterior, a la hora de responder por el espacio cultural más importante de La Plata, el 63,33% de los encuestados eligió al Pasaje Dardo Rocha, por lo que sumado a su ubicación estratégica, se convierte en una fortaleza a capitalizar en lo que refiere a su discurso organizacional, aumentando el conocimiento que tienen los ciudadanos acerca de su identidad, su misión, visión, valores, etc.



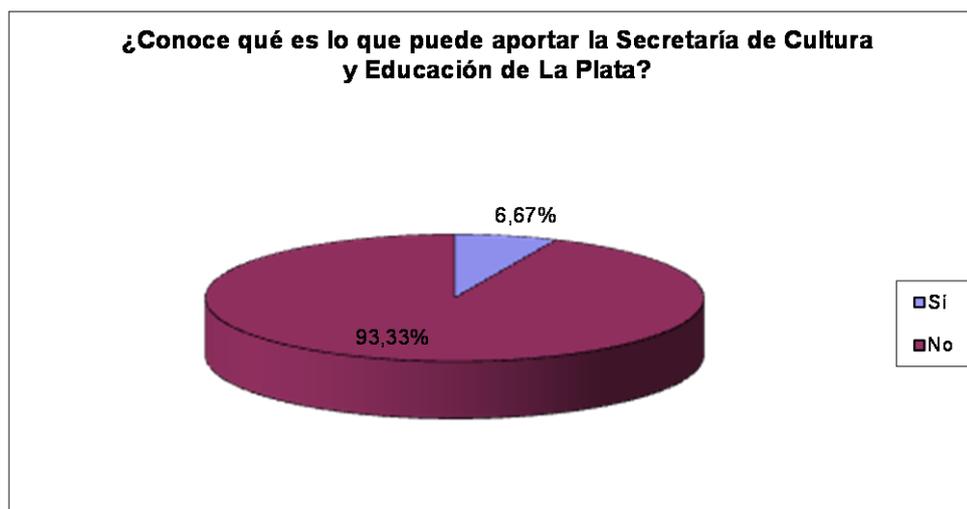
Y siguiendo con las encuestas a los públicos externos, hay un dato muy curioso cuando refieren que también se enteran de la programación de actividades y de los talleres a través del “boca en boca”, ya sea a través de un vecino o un amigo o conocido que le comenta sobre alguna actividad en particular.

Por lo tanto la intención de generar lazos más cercanos con la comunidad, brindando la posibilidad de encuentro y participación, existe pero se deberá ahondar en la propagación e inserción de estas nuevas vías de comunicación para que el diálogo y el intercambio se fortalezcan.

Si bien una buena parte de la población encuestada reconoce que se están llevando a cabo más actividades culturales en sus barrios que en años anteriores, el 56,66% de los encuestados le gustaría tener más oferta cultural en sus barrios. De mayor a menor, lo más solicitado son recitales, festivales y obras de teatro. Pero para poder llevar a cabo este tipo de actividades o jornadas, necesitan equipos de sonido, escenarios y artistas. Sin embargo, cuando se les preguntó si conocen qué tipo de insumos o capital puede ofrecer la comuna, el 93,33% no supo qué responder, mientras que los que si establecieron posibilidades, consideraban que todo este tipo de equipamiento (como luces, equipos de sonido, escenarios) como artistas están disponibles o pertenecen a la Municipalidad de La Plata. No obstante, hay que marcar que la Municipalidad no cuenta con esta infraestructura de equipamientos y servicios.

En cuánto a lo que es equipos de sonido, luces y escenarios, son alquilados a distintas empresas de la Ciudad, o sea sub-contratados. Y en lo que respecta a capital humano, si bien hay contactos establecidos con algunos artistas locales, ninguno de ellos pertenece a la planta de personal de la Municipalidad de La Plata, por lo que deben costear los honorarios correspondientes, y coordinar o consultar la disponibilidad para la fecha solicitada. Daniel Porta nos explicaba que cuando:

“Algún centro o algún comedor hace una fiesta para los chicos o la gente del comedor o un centro de jubilados, normalmente lo que hacemos es facilitarle de forma totalmente gratuita artistas, algún espectáculo, alguna obra de teatro, todo lo que esté a nuestro alcance: sonido, luces, cuando se puede escenario. Todo lo que te estoy hablando, la Secretaría no tiene nada de eso. Cada vez que se solicita algo, nosotros salimos a alquilarlo, ya sea artístico, ya sea escenarios, sonido o luces. Todo lo que nosotros damos, lo tenemos que alquilar. Es un problema también porque, por ejemplo, entre agosto y septiembre llegaron casi 100 pedidos y nosotros tenemos que jugar con encontrar el artista, que esté libre en la fecha que lo requieren, y después hacerle el contrato, ver cuánto cobra, porque debido a la cantidad de pedidos tenemos que administrar nuestro presupuesto, del que no podemos irnos. Y eso mucha gente no lo sabe, piensan que los artistas o el sonido es un empleado municipal que trabaja en cultura con un sueldo mensual entonces en las notas nos dice queremos que nos manden tal artista o alguno que tengan en cultura, y nosotros no tenemos, tenemos que salir a buscarlos. Por supuesto, una vez que trabajas con 5 o 6, ya sabes y los tenés ahí...La realidad es esa, de hecho la misma gente de la Municipalidad piensa que los artistas son empleados municipales y no es así. O sino cuando piden escenarios, les decimos que no tenemos, porque quizás quien nos alquila a nosotros ya asumió otro compromiso, entonces hay que decir a la fuerza “no tengo”, por suerte son las pocas pero...”⁵²



⁵² Puerta, Rubén Daniel. Director de Políticas Culturales de la Municipalidad de La Plata. Entrevista realizada para esta tesis, el 13/3/2010.

En este sentido, y con vistas a alcanzar el objetivo estratégico de ganar visibilidad en los distintos barrios de la ciudad, será sumamente necesario desarrollar una **campaña de comunicación en donde se informe a la sociedad acerca de cómo y dónde se tienen que asesorar para realizar una actividad en conjunto con la Secretaría de Cultura y Educación de La Municipalidad de La Plata, así como también especificar qué tipo de insumos, equipamientos y recursos puede brindarles.**

Lineamiento estratégico 2: Presupuesto participativo

Otra fuerte impronta de la gestión actual que si bien no es específica en materia cultural, pero es transversal al municipio local, es la ejecución del presupuesto participativo, que junto al slogan “Ciudad para todos”, van perfilando un rasgo identitario muy particular en el modo de articular gobierno-ciudadanía entre los platenses.

“Es un proyecto de democracia directa mediante el cual son los ciudadanos quienes deciden cómo habitar su ciudad y en qué condiciones sociales, económicas, políticas y culturales. Ello se hace a través de un proceso de Asambleas barriales, regionales y comunales en las que los vecinos discuten y deciden cuáles son las políticas públicas que el gobierno debe ejecutar en las distintas áreas y cuál es su orden de prioridades”⁵³.

De esta manera, se le da al ciudadano un lugar de participación importante en la toma de decisiones que atañen a la comunidad en la que vive, brindándole la posibilidad de priorizar el presupuesto para ejecutar determinadas obras y acciones a implementar que considere importante para su barrio, generando además eficacia y transparencia en el uso de los fondos disponibles.

Es un pilar clave y una marca distintiva de este gobierno municipal, que encarna la intención de generar participación entre los ciudadanos, para que decidiendo colectivamente, podamos alcanzar la “**Ciudad para todos**”.

⁵³ <http://www.presupuestoparticipativo.laplata.gov.ar/presupuesto.html>

Lineamiento estratégico 3: Turismo de conocimiento

Por último, reconociendo la diversidad de manifestaciones artísticas y culturales que la ciudad de La Plata brinda, Iván Maidana y el Lic. Luís Mamone (Secretario y Subsecretario) hacen hincapié en que esta gestión ha generado una gran visibilidad a través de actividades culturales, pero que aún no tiene un peso decisivo en materia de política pública local y en la asignación del presupuesto anual.

Pero además señalan que se tiene que valorizar la nutrida oferta cultural de la ciudad, maximizando el potencial que tiene por sobre otras grandes ciudades como Rosario o Mar del Plata, orientándolo al **turismo cultural y de conocimiento**. *“El empresariado local también tiene que entender esta idea de que el producto de la ciudad es la cultura y en función de eso más que armar paquetes turísticos hacia fuera, tiene que estar pensando en una propuesta receptiva y apuntar al turismo cultural y al turismo del conocimiento a partir de la UNLP⁵⁴”* explica Maidana.

El 17 de febrero de 2011 se re-inauguró el Estadio único de La Plata bajo un acto multitudinario que fue encabezado por la Presidenta de la Nación Dra. Cristina Fernández de Kirchner y el Gobernador Daniel Scioli y contó además con toda la cúpula política local. En declaraciones radiales de los días sucesivos, el mismo Intendente de la Ciudad de La Plata, Pablo Bruera manifestó que a partir de la re-apertura del Estadio, se logrará consolidar este nuevo impulso turístico que busca la ciudad dado que será sede de diversos espectáculos multitudinarios de escala internacional, como la llegada de U2 a la Argentina en marzo de 2011 para dar un show en donde lanzarán su nuevo disco. El estadio será epicentro de citas deportivas, artísticas y culturales, como el caso de la edición 2011 de la Copa América de fútbol. Sin embargo, Bruera manifestó también la urgente necesidad de que las cámaras de empresarios locales acompañen este impulso turístico con la creación de equipamiento y estructuras apropiadas que permitan alojar grandes dotaciones de turistas.

⁵⁴ Entrevista realizada a Iván Maidana. Secretario de la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata. Ver “Anexos”.

Recordemos que La Plata al ser Capital de Provincia cuenta con una ocupación hotelera casi permanente por las Cámaras de Senadores y Diputados del interior, además por ser epicentro de jornadas y capacitaciones del sector público de la Provincia como los docentes o trabajadores de salud. Y la cercanía con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se transforma en una desventaja en este punto, ya que cuenta con una disposición hotelera, gastronómica y de esparcimientos mucho mayor. Por lo tanto, para que la Ciudad de La Plata pueda convertirse en el punto de “*turismo de conocimiento*” más importante de la región, habrá que acompañarlo con una fuerte inversión que garantice condiciones óptimas a la altura de los eventos y de la cantidad de visitantes que se espera tener.

Tras este recorrido, vemos que desde la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata hay tres pilares fundamentales en los que se hace hincapié y que quieren dejar como marca o huella de la gestión:

- Slogan “Ciudad-cultura para todos”.
- Presupuesto participativo.
- Turismo de conocimiento.

Estos tres enunciados son **mensajes clave** que debe tener en cuenta la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata a la hora de potenciar su discurso organizacional.

“No le pidas peras al Olmo”

Con el diagnóstico hemos reconocido y analizado el actual flujo e intercambio del complejo sistema de comunicaciones y relaciones que se dan en este centro cultural municipal. Así es como vimos que **prácticamente no utilizan los canales formales habituales, relegando a contactos personales según la necesidad y ocasión.**

Tampoco se evidencia una política clara o una estrategia global que se ocupe de iniciar acciones de comunicación interna y externa, en pos de revertir las falencias que ellos mismos ven, reconocen y padecen a diario. Sin embargo, no es casual que no haya una iniciativa concreta en materia comunicacional dado que **no existe un área específica que esté pensando y trabajando en este tipo de problemáticas que atraviesan a toda la organización.** El actual “área de prensa” está compuesta por tres personas y se ocupa de difundir las actividades vía blog-Web, pero mayoritariamente a través de los grandes medios de comunicación masiva como el diario o la radio, así como también colabora con el diseño gráfico de las publicaciones que emite el Pasaje como folletos o banners.

La gran mayoría de los entrevistados consideran que la comunicación entre las áreas es escasa y fragmentada. Todos reconocen que no hay espacios de encuentro, ni instancias en donde compartir información acerca de lo que están haciendo otras áreas o cuáles son los proyectos que tienen para el corto plazo. Y al no haber mecanismos institucionalizados para la comunicación interna, se genera caos y anarquía en los flujos de información que circula al interior del Centro Cultural.

Sin embargo, todos los funcionarios valoran la importancia de una eficaz comunicación entre las distintas áreas que componen el Centro Cultural Pasaje Dardo Rocha. Consideran que es un tema a mejorar ya que mejoraría el normal desenvolvimiento de sus funciones y actividades diarias. Al respecto, Iván Maidana explica que: *“La intención para el año que viene (por el 2011) es trabajar la comunicación interna en términos tecnológicos y también con un trabajo que tenga que ver con que todos, desde el ordenanza que te recibe cuando*

entras al Pasaje, hasta el último empleado administrativo, comuniquen de manera colectiva lo que estamos haciendo en materia de gestión cultural en la ciudad...Me parece que ahora están dadas las condiciones, se ha interpretado, pero por ahí faltaría pulirlo y darle mayor nivel de profesionalismo a esta cuestión de la comunicación interna para que todos comuniquen internamente lo que se intenta desde el espacio central. Hemos mejorado mucho la página (Web) pero tenemos todavía este desafío hacia adentro de cada lugar...⁵⁵

“Es clave comprender entonces, que todo vacío de comunicación de alguna forma será llenado, compensado por los diferentes actores -empleados, proveedores, familiares- de acuerdo a su nivel de comprensión, compromiso o cercanía con el asunto, a partir de certezas, especulaciones o imprecisiones. De esta manera, los ruidos (rumores, malos entendidos) en las comunicaciones internas podrán resultar ensordecedores y difíciles de erradicar si no son contrarrestados con un plan de comunicación convincente que tienda a resolver dichos problemas⁵⁶.”

Reconocimiento de mensajes clave

En las entrevistas a los empleados del Pasaje preguntábamos, entre otras cosas, si conocen la **Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos** que se traza el Pasaje para que en caso afirmativo, las definieran. Si bien todos intentaron dar una respuesta, se hizo evidente que **no hay una definición “oficial” a nivel organización, o al menos si existe, no está difundida entre los públicos internos.** Hubo similitudes en los pilares sobre los que se sienta la presente gestión, como espacio abierto a la comunidad, y como un referente que no sólo propicie actividades culturales en el centro de la ciudad, sino que también se descentralice hacia los barrios de la periferia platense.

En diálogo con los referentes del Pasaje, surge otro **agravante de su cultura organizacional:** conviven funcionarios de gestiones anteriores con

⁵⁵ Entrevista realizada a Iván Maidana, secretario de la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata. Ver “Anexos”.

⁵⁶ Brandolini, Alejandra y González Frígoli, Martín. *Comunicación interna: claves para un plan exitoso*, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2009.

personal que se incorporó tras la asunción del Intendente Pablo Bruera, quién asignó al Lic. Iván Maidana y parte de su staff, para que integren la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata. Si bien, durante las entrevistas ellos valoraban como un rasgo positivo el hecho de no haber desvinculado laboralmente a empleados anteriores, **no se percibe la necesidad de aunar criterios y homogeneizar su cultura organizacional.** Al respecto, Maidana explicaba:

“...esto del estereotipo del empleado público promedio. Esto no ha sido una traba porque con los pocos que iniciamos la nueva gestión, obviamente que tienen un compromiso muy fuerte. No casualmente nos llevamos bien con el personal de limpieza, las ordenanzas, la gente de mantenimiento. Yo creo que también hay vicios, muchos hace mucho tiempo que están en la administración pública, te hablo en general y no sólo en el área de cultura donde hay veces que hay una potencialidad no reconocida, gente muy valiosa, hay quienes se quedaron en el camino pero justamente este aspecto también hay que tratarlo el año que viene. Creo que la comunicación interna hay que trabajarla en este sentido. Desde que llegamos nosotros acá hubo una intención de echar a mucha gente y yo opté por que se queden todos. Y eso generó una respuesta, algunos lo han reconocido en general y otros no lo han aprovechado tanto. Pero bueno lo lógico es que cuando uno tiene conquistas, vaya por más y está bien que así sea⁵⁷”.

“La condición básica para el éxito de una organización depende, primordialmente, del establecimiento de una visión y misión claras, creativas, retadoras e innovadoras. La misión y visión deben ser compartidas por todos los integrantes y socios estratégicos de la organización. En organizaciones exitosas, el espíritu de la visión y misión se manifiesta en todas las actividades, procesos y gestiones”⁵⁸.

Por lo tanto, en el próximo capítulo a la hora de definir mensajes clave, será vital definir una visión, una misión y valores acordes a la identidad del Pasaje Dardo Rocha, para que en una segunda instancia, se diseñe una metodología de trabajo para que todos los empleados la incorporen y aprehendan en sus labores diarias.

⁵⁷ Entrevista al Lic. Iván Maidana. Ver Anexos.

⁵⁸ Brandolini, Alejandra y González Frígoli, Martín. *Comunicación interna: claves para un plan exitoso*, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2009.

Conclusiones: decálogo de nudos críticos

Ahora que ya nos adentramos en la cultura organizacional del Pasaje Dardo Rocha a través del diagnóstico que acabamos de ver páginas arriba, pasamos a enumerar las **problemáticas identificadas en materia comunicacional**. Estas problemáticas las vamos a llamar “**nudos críticos**” ya que constituyen puntos estructurales prioritarios sobre los que se debe trabajar.

- 1) Ausencia de una política de comunicación:** como hemos visto en el diagnóstico, no existe una estrategia sólida de comunicación tanto a nivel interno, como para los públicos externos⁵⁹. En primer lugar, esta carencia de planificación en las comunicaciones del Pasaje Dardo Rocha se debe a la falta de profesionales que trabajen en esta materia. Si bien existe un área de prensa, dirigida por un Lic. en Comunicación Social, no se evidenció un trazado de lineamientos que busquen vehiculizar la comunicación interna. Sólo se limita a tareas de prensa como producción de gacetillas, difundir las actividades a través del diario y la radio, manteniendo contacto con los periodistas; y más recientemente al envío de e-mails a públicos externos a la organización (sin estar segmentados por edades, gustos o intereses) con la agenda cultural quincenal, junto a la actualización y moderación de los perfiles de las redes sociales (Facebook y Twitter). De esta área también depende el diseño y redacción de toda la folletería y material impreso que emite la Secretaría de Cultura.
- 2) Predominio de la comunicación informal y “cara a cara”:** Al no haber hábitos en la utilización de canales formales, ni una promoción sostenida que aliente y dimensione la importancia de operar con canales formales

⁵⁹ Ver página 54...” Tampoco se evidencia una política clara o una estrategia global que se ocupe de iniciar acciones de comunicación interna y externa, en pos de revertir las falencias que ellos mismos ven, reconocen y padecen a diario”...

de comunicación, los empleados del Pasaje tienen incorporada la cultura de la informalidad en sus comunicaciones habituales, dominando el diálogo cara a cara, o en algunas ocasiones mediado por recursos tecnológicos como el teléfono o mail.

Es necesario aclarar en este punto que el diálogo “cara a cara” en sí mismo es muy positivo para el flujo comunicacional dentro de una organización, dado que permite un contacto más directo y en donde se transmite un mayor caudal de información que, por ejemplo, un comunicado escrito ya que opera un sin fin de expresiones, variaciones en el tono y modo de la enunciación de los mensajes pero por sobre todo, permite una retroalimentación continua entre los que participan del diálogo permitiendo repreguntar, subrayar o enfatizar determinados aspectos.

En nuestro caso particular⁶⁰, el diálogo directo entre los actores que intervienen en el Pasaje, se vuelve caótico al ser casi el único canal de comunicación que utilizan, con el agravante de no tener definida una política en materia comunicacional en donde se propongan canales formales y bajo lineamientos en común o normas de uso. En reiteradas ocasiones, durante las entrevistas realizadas, los mismos empleados detectaban esta falencia y manifestaban la necesidad de trabajar en pos de mejorar estos síntomas.

3) Ausencia de encuentros y comunicaciones de carácter estratégicos: más allá de reuniones operativas o por cuestiones coyunturales, no hay instancias de encuentro entre los directivos y los mandos medios para delinear criterios en común a la hora de actuar y comunicar⁶¹. La nutrida programación de actividades (con su consecuente logística), la coordinación con otros espacios de la Dirección de Cultura que están por fuera de las intermediaciones del

⁶⁰ Ver página 41...” Con el transcurso de las entrevistas, y ya más “adentrado” en la institución en cuestión, uno comienza a notar que no es que la comunicación informal sea la predominante (que seguramente la hay como en toda organización social), sino que al no haber una buena cantidad y calidad de mecanismos institucionalizados de comunicación formal, el flujo de información circula sin una estrategia sólida y uniforme, quedando librada al contacto personal entre las distintas áreas”...

⁶¹ Ver página 45...” Todos reconocen que no hay espacios de encuentro, ni instancias en donde compartir información acerca de lo que están haciendo o cuáles son los proyectos para el corto plazo”...

Pasaje, y el compromiso que conlleva desempeñar una función pública (actos en distintas localidades del país, inauguraciones, asistencia en congresos, ferias y seminarios, etc.) provocan que en la vorágine diaria no se planifiquen jornadas especiales o fechas clave que habiliten aunar líneas de acción estratégicas en torno a la definición de mensajes clave, integración de la cultura organizacional, fortalecimiento de rasgos identitarios, etc..

4) Canales de comunicación ineficientes: en este punto es donde se hace evidente que no hay una planificación coherente acerca de cómo y a través de qué medios deben circular los flujos de información para generar un mejor desenvolvimiento organizacional⁶². Sin embargo es la falencia que la totalidad de los actores que intervienen en el Pasaje reconocieron y consideraron como una prioridad a mejorar en el corto plazo, dado que padecen a diario las consecuencias de no tener mecanismos eficientes para dialogar con los distintos públicos y generar feed-back. Los canales actuales con los que cuenta el Pasaje para comunicarse internamente no promueven el feed-back y no hay mecanismos eficientes en donde poder plasmar la opinión o sugerencias de los actores que intervienen a diario en este Centro Cultural pero que no detentan un puesto jerárquico. Al no haber un diálogo fluido entre los distintos sectores, surgen inconvenientes por ejemplo en la asignación de fechas y espacios disponibles para realizar un evento determinado, y muchas veces, sucede que una vez que está impresa la programación quincenal, se dan cuenta (tardíamente) de que se superpone con otra actividad que había programado otra área. Este es sólo uno de los ejemplos que ponen en evidencia la ineficiencia de los escasos canales de comunicación que vienen implementando.

5) No hay comunicación de la misión, visión, valores, y objetivos estratégicos: No solo que no se comunican estas enunciaciones

⁶² Ver página 42...” En todas las entrevistas aparece esta carencia de canales formales en las comunicaciones, si bien afirman que hay algunas reuniones pautadas, la mayor parte del tiempo se comunican de manera personal según surja la necesidad”...

generadoras de cohesión, pertenencia y fortalecedoras de identidad, sino que ni siquiera las tienen definidas explícitamente. No es que no existan, sino que hasta el momento no ha habido una instancia en donde a nivel formal y grupal puedan definir estos mensajes claves para un mejor desarrollo organizacional.

Durante el diagnóstico⁶³, conversando con los colaboradores del Pasaje, indagábamos acerca de su conocimiento sobre la Misión, Visión y Valores de este Centro Cultural y pedíamos que las definieran. Si bien hay puntos en común, se evidencia que respondieron de acuerdo a percepciones y juicios propios y no de acuerdo a una definición “macro” de la organización como emisora y productora de sentido que guíe la labor diaria. Sobre este punto trabajaremos detalladamente en el capítulo “Planificación” dado que, como explicamos en el marco teórico, estos mensajes “permiten evaluar efectivamente todas las decisiones de uso y aplicación de los recursos, los resultados logrados, el uso efectivo del tiempo y la energía de la gente”⁶⁴.

- 6) **Falta de una cultura homogénea:** En el diagnóstico reconocimos la convivencia de funcionarios de gestiones anteriores con nuevos colaboradores que se sumaron al equipo de trabajo tras las elecciones del 2007. Para ellos es una fortaleza y hasta una marca distintiva de esta gestión el mantener a casi la totalidad del personal ya existente al momento de asumir “la cartera de Cultura”. Sin embargo, no evidencian⁶⁵ la importancia y necesidad de implementar un plan integral de comunicación que logre homogeneizar su cultura organizacional y

⁶³ Ver página 55: ...” En las entrevistas a los empleados del Pasaje preguntábamos, entre otras cosas, si conocen la Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos que se traza el Pasaje para que en caso afirmativo, los definieran. Si bien todos intentaron dar una respuesta, se hizo evidente que no hay una definición “oficial” a nivel organización, o al menos si existe, no está difundida entre los públicos internos”...

⁶⁴ Colombo Daniel; Brandolini Alejandra. “Cómo manejar la comunicación interna. Mejore la relación con empleados, socios y proveedores”. Suplemento “Comunicación & Ventas” N° 4 de la sección Pymes del Diario Clarín. 06/04/2011.

⁶⁵ Ver página 56: ...”Si bien, durante las entrevistas ellos valoraban como un rasgo positivo el hecho de no haber desvinculado laboralmente a empleados anteriores, no se percibe la necesidad de aunar criterios y homogeneizar su cultura organizacional”...

genere entre sus colaboradores, la aprehensión del discurso e identidad institucional.

“La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas. Es el “cómo se piensan y hacen las cosas aquí”⁶⁶”

7) Ausencia de referente claro de Comunicación Interna: si en el primer punto de este decálogo señalamos que hay una **Ausencia de una política de comunicación**, también se extiende a la hora de identificar a un referente que trabaje en esta materia⁶⁷. Aunque la gran mayoría de los actores que intervienen en el Pasaje reconocen a Jorge Pérez como el encargado del área de prensa, sólo lo tienen en cuenta a la hora de coordinar fechas para las actividades que programan las distintas áreas y su consecuente difusión entre los medios de comunicación masiva como el diario y la radio. Al no haber políticas consolidadas de comunicación interna, no se percibe que las sugerencias, consultas o inquietudes deberían poder ser atendidas por una persona que sea idónea en la materia y trabaje en pos de vehiculizar una nueva cultura organizacional.

8) Falta de integración entre niveles y áreas: más allá del contacto personal o en pos de coordinar disponibilidad de fechas y espacios para la programación de actividades, no hay integración entre los niveles jerárquicos, los mandos medios, y los sectores operativos como así tampoco entre las distintas áreas que componen el organigrama municipal⁶⁸. Los entrevistados nos manifestaban una comunicación

⁶⁶ Ritter, Michael: “*Cultura Organizacional: gestión y comunicación*”. 1era. Edición- Buenos Aires. Editorial La Crujía, 2008.

⁶⁷ Ver página 54: ...“Sin embargo, no es casual que no haya una iniciativa concreta en materia comunicacional dado que no existe un área específica que esté pensando y trabajando en este tipo de problemáticas que atraviesan a toda la organización. El actual “área de prensa” está compuesta por tres personas y se ocupa de difundir las actividades vía blog-web, pero mayoritariamente a través de los grandes medios de comunicación masiva como el diario o la radio”...

⁶⁸ Ver página 54...” La gran mayoría de los entrevistados consideran que la comunicación entre las áreas es escasa y fragmentada. Todos reconocen que no hay espacios de encuentro, ni instancias en donde

directa y personal a través de recursos tecnológicos como la utilización del Nextel para el desenvolvimiento diario, pero no hay instancias de encuentro que posibiliten un mayor involucramiento con otras áreas ni la puesta en común de criterios generales que atañen a la organización en su totalidad. En parte, esto también se debe a la falta de canales formales de comunicación entre las distintas áreas.

- 9) **Falta de comunicación del discurso organizacional:** Por citar un ejemplo, en casi la totalidad de las publicaciones impresas que emite la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata, sólo se refuerza la idea de “Cultura para todos” intentando descentralizar las actividades culturales del centro de La Plata, pero no hay una comunicación activa en lo que respecta específicamente al discurso organizacional del Pasaje Dardo Rocha (y esto, por ejemplo, lo hemos visto en el primer capítulo de esta Tesis, cuando describíamos los mensajes que se publican en la página Web), ni tampoco una definición y comunicación de la Misión, Visión, Valores y Objetivos que se traza el Pasaje de aquí en adelante.

Por un lado podemos afirmar que, no teniendo definiciones claras y acordes a la realidad organizacional, es casi hasta ventajoso que no se las esté comunicando voluntariamente dado que, sin tener parámetros globales o criterios en común, la **imagen** que tienen los públicos (esa síntesis interpretativa que se elabora entre lo que dice ser una organización y lo que efectivamente hace, y la experiencia o percepción que registran sus públicos) puede verse perjudicada en tanto no tenga una coherencia interna.

Como argumentábamos en el Marco Teórico, Joan Costa dirá que el trabajo de “los guardianes de la imagen”⁶⁹ será operar a partir de la *“...condición semiótica de la organización como emisora de significados a través de todo cuanto hace y dice: es la condición irreprimible,*

compartir información acerca de lo que están haciendo otras áreas o cuáles son los proyectos que tienen para el corto plazo”...

⁶⁹ Término que se utiliza coloquialmente para nombrar a los comunicadores organizacionales.

*irreductible de comunicación, portadora de valores.*⁷⁰ De esta forma “*Gestionar los signos, en tanto que significantes, es gestionar los significados. Así, la **identidad** (lo que es objetivamente la organización) se convierte en **imagen** (lo que cada uno piensa que es).*”⁷¹

10) Anarquía de las comunicaciones internas: No teniendo una política de comunicación planificada en donde predomina la comunicación informal o “cara a cara” y el resto de los canales de comunicación resultan ineficientes; No pautando encuentros o jornadas para motorizar una comunicación estratégica que, entre otras cosas, logre aprehender la misión, visión y valores entre todo el personal e integre a los colaboradores de las distintas áreas y niveles; Y sin haber una propuesta de comunicación sobre el discurso organizacional del Pasaje Dardo Rocha, estamos frente a una total anarquía de las comunicaciones internas, aunque también podemos decir lo mismo para la comunicación referida a públicos externos.

Por último, recordemos que no hay un referente claro que esté trabajando en pos de revertir estas falencias o síntomas comunicacionales, más allá de llevar a cabo las tareas habituales en un área de prensa. Por eso es que en el siguiente capítulo explicaremos la necesidad de capacitar a algunos colaboradores que puedan trabajar en estas funciones, generando una red de facilitadores en comunicación interna.

⁷⁰ Costa Joan. *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Cap. 5 Pág. 109. Editorial Paidós, Barcelona, 1999.

⁷¹ Costa Joan. *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Cap. 5 Pág. 117. Editorial Paidós, Barcelona, 1999.

Nudos transversales

Más allá del decálogo de nudos críticos que sintetizamos más arriba, entendemos que hay **prioridades** o ciertas acciones que son necesarias llevar a cabo con antelación, para poder iniciar el proceso de cambio organizacional que se plantea ejecutar con el presente plan de comunicación estratégico.

Es decir, no tiene mucho sentido por ejemplo proponer en una primera instancia líneas de acción tendientes a homogeneizar la cultura organizacional del Pasaje Dardo Rocha, cuando no existe un referente claro en comunicación interna que guíe el proceso, ni hay encuentros o “desayunos de trabajo” en donde poder trabajar con lineamientos estratégicos de su discurso e identidad institucional. Determinados nudos críticos motorizarán o habilitarán la puesta en marcha del resto de las líneas de acción propuestas.

Las propuestas que sintéticamente presentaremos a continuación, serán desarrolladas en profundidad en el plan de comunicación estratégico anexo.

En primer lugar, **es fundamental que se genere conciencia sobre la importancia de gestionar una fluida comunicación interna**, capacitando y brindando herramientas de gestión a los colaboradores del Pasaje que tengan ciertas características y competencias para el rol que se les propone liderar. En este sentido, proponemos planificar y llevar a cabo **talleres de sensibilización para comprender la función de la comunicación estratégica** dentro de esta organización en particular. En este sentido, proponemos que Jorge Pérez, el actual representante del área de prensa, sea el responsable de vehicular el plan de comunicación estratégico, **asumiendo el liderazgo de convertirse en el referente clave en materia comunicacional**. Recordemos una vez más que Jorge es Licenciado en Comunicación Social de la UNLP por lo que cuenta con herramientas propias de su formación en Planificación Comunicacional para llevar a cabo este rol.

Sin embargo, por la cantidad de actores que intervienen en este Centro Cultural, consideramos propicio la conformación de una **red de facilitadores en comunicación interna**⁷² que colaboren con la implementación, desarrollo y la continua evaluación del plan de comunicación estratégico. Las funciones y la selección de perfiles aptos para llevar a cabo el rol de facilitador serán analizados con mayor exhaustividad en el plan de acción que presentamos junto a esta tesis.

Una vez conformada la red de facilitadores en comunicación interna, y conocida por el resto de los colaboradores del Pasaje, es necesario **coordinar jornadas de trabajo con toda la planta de personal a fin de presentar el plan de comunicación estratégico, invitándolos a su participación y activo compromiso.**

A partir de estas jornadas de trabajo, se podrá implicar a todo el personal en los pasos a seguir para alcanzar las metas que conlleva el presente plan de comunicación. Como primera medida, **es sumamente importante definir canales formales de comunicación interna**, dado que los mismos brindarán herramientas no sólo para poner en marcha el plan de comunicación estratégico, sino también para instituir los flujos por donde deben circular de aquí en adelante las comunicaciones internas del Centro Cultural.

Generando sinergia entre los canales formales de comunicación interna, se podrá **homogeneizar la cultura y el discurso identificador de la organización, e integrar a todas las áreas y niveles a través de la difusión de la nueva política de comunicación.**

Una vez que todos los actores que intervienen en el Pasaje hayan dimensionado la importancia y las ventajas que brinda gestionar estratégicamente la comunicación, será necesario en una fase posterior, **diseñar e implementar líneas de acción tendientes a mejorar la comunicación con los públicos externos a la organización.** En

⁷² “grupo de personas con diferentes niveles de responsabilidad, que poseen vocación y habilidad para comunicar y tienen cualidades para liderar proyectos. Para comunicarse con el público interno debe haber un nexo que le genere confianza, que escuche su opinión y lo valore, y que al mismo tiempo pueda comunicar qué es lo que sucede dentro de la organización en los diferentes sectores”. Ver más en página 69, líneas de acción.

primer lugar, proponemos **establecer una segmentación de los públicos objetivo, indagando el perfil, target, e intereses** de los ciudadanos platenses a donde van dirigidas las actividades del Centro Cultural. En segundo lugar, es necesario **proponer canales de comunicación para dialogar con los públicos externo**, atendiendo a las especificidades y hábitos o costumbres de cada segmento, para que se logre obtener una verdadera **retroalimentación**. Y por último, como dice Joan Costa, “la comunicación es más fuerte que la acción⁷³”, por ende será vital **diseñar e implementar una campaña de difusión de las nuevas vías de contacto que tienen los públicos externos para dialogar con el Pasaje** y lograr el lema de esta gestión “cultura/ciudad para todos”.

⁷³ Costa Joan. *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Cap. 5 Pág. 109. Editorial Paidós, Barcelona, 1999.

Públicos externos a la organización

Hasta aquí hemos analizado al Pasaje “puertas adentro”, es decir hemos indagado en los canales de comunicación que utilizan internamente los colaboradores que intervienen en este gran centro cultural. Pero “puertas afuera”, ¿cómo se comunica el Pasaje con sus públicos externos?

Pensar en los tipos de públicos que asisten a las actividades del Pasaje implica analizar la gran diversidad de personas que viven en la Ciudad de La Plata. Siendo que la población actual llega a cerca de los 575mil habitantes⁷⁴, no se podría saber con exactitud el perfil de cada ciudadano, pero sí **intentaremos conocer el target, intereses y vías de comunicación que utilizan distintos grupos etarios de la ciudad y su región, para de esa manera poder establecer canales de comunicación específicos y apropiados de acuerdo al segmento de público al que se quiera interpelar para generar feedback o retroalimentación.**

Como explicábamos en el marco metodológico, con la encuestas realizadas en Plaza Moreno buscamos “evaluar el conocimiento que tienen los públicos externos de la organización, medir el grado de aprehensión que tienen los ciudadanos platenses respecto del discurso identificador de la institución; y específicamente indagar en los canales y medios de difusión que “los consumidores” de actividades culturales eligen a la hora de buscar opciones de esparcimiento. Además es una buena oportunidad para medir el impacto de los mensajes que emite el Pasaje en cuanto al target y segmento de público externo al que se orienta”⁷⁵.

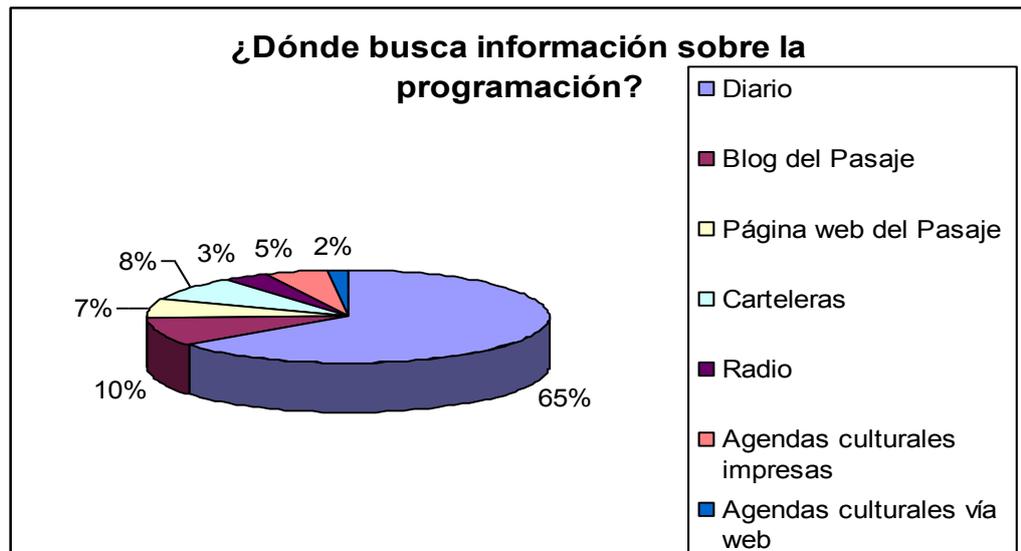
En este punto no podemos olvidar que **La Plata históricamente se la ha reconocido como una “ciudad de gente joven”** al albergar a miles de estudiantes de distintas localidades del interior que vienen a iniciar una carrera de grado en la prestigiosa Universidad Nacional de La Plata. Por ende, encontramos un **alto porcentaje de jóvenes que están familiarizados**

⁷⁴ Según datos estadísticos del INDEC al 2001 es de 574.369 habitantes. Fuente: <http://www.estadistica.laplata.gov.ar/paginas/PUBLICACIONES/CONSORCIO.pdf>

⁷⁵ Ver Marco Metodológico, página 35.

con canales de comunicación digitales como los son el e-mail, páginas Web, blogs y redes sociales.

Sin embargo encontramos que aún hoy, el diario y la radio son los medios más utilizados para buscar opciones de esparcimiento.



Entre varias causas, esto se debe a que el ingreso del Pasaje “al mundo virtual” es relativamente nuevo. Si bien en el blog de la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata podemos encontrar los primeros “posts” subidos en el mes de junio del 2008, la creación del perfil en Facebook y su posterior utilización dieron sus primeros pasos el 7 de Julio del 2010, es decir que al momento de la edición de esta tesis no tenía un año completo de uso. Y en lo que respecta a Twitter (otra red social muy utilizada en nuestro país y que viene sumando usuarios de manera exponencial) recién el 06 de junio del 2010 la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata, cuenta con un perfil público en esta red social.

Aunque también es cierto que la utilidad que las organizaciones sociales (ya sean públicas, privadas o sin fines de lucro) supieron capitalizar a través del uso de las redes sociales, es muy reciente. De hecho tanto Facebook (creado originalmente para estudiantes de Harvard) como Twitter, han sido diseñados para unir comunidades con intereses en común ya sea compartiendo fotos,

videos, música, sentimientos o estados de ánimo de cualquier persona o grupo que tenga una cuenta de e-mail, y no como un medio en donde poder promocionar o vender un servicio/producto, como podemos ver en la actualidad. Sin embargo, luego de su lanzamiento, y viendo el exponencial uso que realizan a diario millones de usuarios, **las instituciones en tanto emisores sociales, paulatinamente han ingresado a las redes sociales por su gran masividad y alcance sin tener costos.** El Pasaje es un caso más en esta tendencia global. De todos modos, es fundamental **diseñar y gestionar una campaña de difusión de estas nuevas vías de contacto para que masivamente los ciudadanos platenses conozcan y adopten estos medios para dialogar con este Centro Cultural.**

“Según un estudio sobre el uso de Internet en la Argentina realizado por comScore, una empresa de medición digital, el promedio de los usuarios de la Argentina es el segundo más alto en cuanto a tiempo consumido en facebook.com, detrás de Israel, donde los visitantes promediaron 10,6 horas durante abril. Los usuarios jóvenes promediaron la mayor cantidad de minutos online donde los hombres entre las edades de 15 y 24 promediaron 33,7 horas durante abril, seguidos de las mujeres de edad entre 15 y 24 con 31,4 horas durante el mes. Usuarios de edad entre 15 y 34 representaron casi un 60% de todo el tiempo consumido online en la Argentina”⁷⁶.

Volviendo a la “Ciudad de las Diagonales” es curioso que siendo una población mayoritariamente joven, a la hora de conocer la oferta cultural de la ciudad aún siga predominando el uso de medios de comunicación tradicionales como el diario o la radio, por sobre las nuevas tecnologías de comunicación que proponen el blog o las redes sociales. Sin embargo, es de esperar que estos canales de comunicación informáticos aún no sean los más utilizados (ni en públicos jóvenes ni en mayores) dado que aquellos que visiten asiduamente la página Web, por ejemplo, notarán que no se actualizan los contenidos regularmente y verán que son más las veces que aparece la sigla “página en

⁷⁶ “Argentina es el segundo país en el mundo en el uso del facebook”, nota publicada en el diario “Jornada”, sección: “Política” del 19/06/2011 2:00 AM.
<http://www.diariojornada.com.ar/Noticia/Default.aspx?id=17970>

construcción”, que la información que allí podrían encontrar. Es decir, **no teniendo un seguimiento y actualización periódica de los contenidos a publicar en la página Web, blog o Facebook, no se puede utilizar estos medios de comunicación como canales estratégicos para mantener un vínculo estrecho con los públicos externos.**

Esta problemática detectada se podría revertir fácilmente trabajando articuladamente con el equipo técnico de la Municipalidad de La Plata que realiza el soporte, actualización, backup y reestructuración del portal, ya que dentro de la Secretaría de Cultura y Educación o el mismo Pasaje no se cuentan con los recursos técnicos ni humanos para dicha labor diaria. Sin embargo, dada que la actividad diaria programada es muy extensa y surgen contingencias por la superposición de espacios, reprogramando las actividades a otras fechas por ejemplo, es necesario que esta función sea llevada a cabo por parte de la Secretaría misma para que sea más dinámico y no produzca mayor demora. Intentando salvar esta problemática, y teniendo en cuenta que es una tesis de producción en “Comunicación, planificación y gestión” donde no contamos con conocimientos o recursos específicos para tareas de programación o administración de páginas Web o entornos virtuales, a continuación presentaremos una posible herramienta que puede ser de gran utilidad para actualizar contenidos para páginas Web de una manera sencilla y accesible para cualquier persona con conocimientos mínimos de computación. Esta tarea va a ser llevada a cabo por el área de comunicación del Pasaje, quienes son, entre otras funciones, los responsables de la difusión de las actividades, pero a partir de las herramientas planteadas, se pretende que generen un vínculo más cercano de reciprocidad con los públicos externos a los que se quiere interpelar.

La herramienta que facilitará esta actualización de los contenidos de la página Web es: “Un **sistema de gestión de contenidos** (en inglés *Content Management System*, abreviado **CMS**) que es un programa que permite crear una estructura de soporte (framework) para la creación y administración de contenidos, principalmente en páginas Web, por parte de los administradores, editores, participantes y demás roles.

Consiste en una interfaz que controla una o varias bases de datos donde se aloja el contenido del sitio Web. El sistema permite manejar de manera independiente el contenido y el diseño. Así, es posible manejar el contenido y darle en cualquier momento un diseño distinto al sitio Web sin tener que darle formato al contenido de nuevo, además de permitir la fácil y controlada publicación en el sitio a varios editores. Un ejemplo clásico es el de editores que cargan el contenido al sistema y otro de nivel superior (moderador o administrador) que permite que estos contenidos sean visibles a todo el público (los aprueba).

Ventajas y Oportunidades

El gestor de contenidos facilita el acceso a la publicación de contenidos a un rango mayor de usuarios. **Permite que sin conocimientos de programación ni maquetación cualquier usuario pueda añadir contenido en el portal Web.**

Además permite la gestión dinámica de usuarios y permisos, la colaboración de varios usuarios en el mismo trabajo, la interacción mediante herramientas de comunicación.

Los costes de gestión de la información son mucho menores ya que se elimina un eslabón de la cadena de publicación, el maquetador. La maquetación es hecha al inicio del proceso de implantación del gestor de contenidos.

La actualización, backup y reestructuración del portal son mucho más sencillas al tener todos los datos vitales del portal, los contenidos, en una base de datos estructurada en el servidor”⁷⁷.

El Cms estará integrado a Facebook y Twitter para que de esa manera las tareas de administración que demandan estos medios, estén

⁷⁷ Extraído de http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_contenidos

automatizadas. De todos modos, esto junto a otras propuestas, lo detallaremos con más precisión en el Plan de Comunicación anexo.

Una vez que se aplique esta herramienta y haya una actualización periódica de la programación de actividades, volvemos a insistir en que es vital que se diseñe y ejecute una **campaña de difusión** masiva sobre la utilización de estas **nuevas vías de contacto**, ya que como vemos reflejados en los resultados obtenidos en la encuesta realizada en Plaza Moreno el 19 de noviembre del 2010, sólo el 22% de los encuestados utilizan los “medios digitales” para informarse sobre la programación del Pasaje Dardo Rocha. Más aún cuando el slogan de esta gestión es “Ciudad/Cultura para todos”, **una buena herramienta de comunicación como pueden ser las redes sociales, se vuelven indispensables para generar diálogos y consensos entre todos los ciudadanos**. Y el efecto indiscutiblemente democratizador que generan estas nuevas tecnologías de comunicación (a pesar de la brecha digital, de la falta de acceso o de conocimientos en el uso de estas prácticas) es un pilar clave que se deberá tener en cuenta para lograr la “Ciudad para todos” en donde uno y cada uno de los ciudadanos tenga un espacio y voz para expresarse, demandar, pedir, opinar sobre la oferta cultural de la ciudad (aunque también es aplicable para cualquier ámbito de la política local).

La difusión de estos nuevos canales de comunicación pueden también ir acompañados de otros cambios que la Municipalidad ha implementado recientemente que la posicionan como una ciudad de vanguardia en lo que refiere a nuevas tecnologías informáticas, como por ejemplo el sistema de estacionamiento medido: La Plata es la primer ciudad en el país en tener estacionamiento medido con aplicaciones tecnológicas de primer nivel. Básicamente consiste en la utilización de telefonía celular para acreditar el pago del estacionamiento en las zonas donde es medido.

En la Web de la Municipalidad de La Plata (<http://www.laplata.gov.ar/>) encontramos la siguiente información para la utilización del estacionamiento:

SISTEMA DE ESTACIONAMIENTO MEDIDO

La Plata es la primer ciudad en el país en tener estacionamiento medido con aplicaciones tecnológicas de primer nivel.



POR MENSAJE DE TEXTO AL 6357- GUÍA PARA EL CONDUCTOR

El celular hace que estacionar sea más cómodo y barato. Mediante un SMS y, ahora también, con una simple llamada pagará sólo el tiempo exacto de permanencia.



POR LLAMADA AL 4466357 - GUÍA PARA EL CONDUCTOR

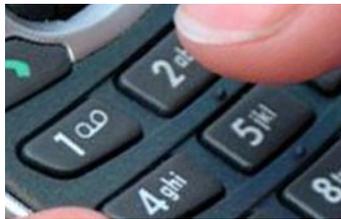
Realizando una llamada telefónica al 446-6357 se podrá acceder de manera fácil y cómoda al estacionamiento pagando sólo el tiempo exacto de permanencia.



AHORRANDO SMS CELULARES CON JAVA

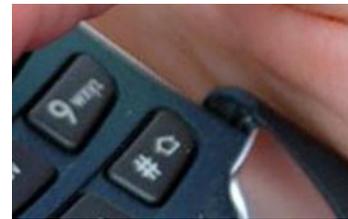


AHORRANDO SMS CELULARES CON INTERNET / NOTEBOOKS



COMPRA PUNTUAL (SIN CELULAR)

El comercio le entregara un comprobante consignando patente y hora limite. Nota: este comprobante no hace falta dejarlo en su vehiculo, ya que los inspectores controlan por sistema.



ESTACIONAMIENTO ANTICIPADO

Ud. puede iniciar en forma anticipada su estacionamiento. Puede hacerlo desde las 0hs de cada jornada y su estacionamiento será válido a partir de las 7hs. Funciona para modalidad celular (SMS, llamada 446-6357, aplicación Java o pagina Web)



ZONA DE ESTACIONAMIENTO MEDIDO

Encuentre en el plano las zonas que actualmente están reguladas



HORARIOS VIGENTES DE ESTACIONAMIENTO POR ZONA.

Horarios de Estacionamiento por Zona



PUNTOS DE VENTA

Adquiera su crédito en estos comercios adheridos



TÉRMINOS Y CONDICIONES PREGUNTAS FRECUENTES

Términos y condiciones para el uso del sistema y Preguntas frecuentes



PAGO VOLUNTARIO

Y recientemente se ha lanzado un sistema, único en el país, en donde los usuarios de colectivos de las líneas municipales, podrán saber qué micro y a qué hora pasará por una parada determinada con solo enviar un mensaje de texto. Para hacerlo, deberán enviar un sms al número 6357. En el cuerpo del mensaje deberán incluir la letra P, dejar un espacio y el número de la parada en la que el vecino se encuentra. Al instante recibirán una respuesta de la información precisa de cuánto tiempo tardará en llegar la próxima unidad⁷⁸.

Con una eficaz campaña de difusión del nuevo portal Web, y perfiles en redes sociales (Facebook, Twitter) en donde el usuario experimente una actualización periódica de los contenidos y mensajes que se publican, pero también mostrando los avances en materia informática que la Municipalidad de La Plata desarrolla (como el sistema de estacionamiento medido y la frecuencia de colectivos urbanos a través de telefonía celular) se generará un vínculo sólido y de confianza con los públicos externos.

⁷⁸ Fuente: Diario digital “la noticia 1”, extraído de <http://www.lanoticial.com/noticia/la-plata-mediante-mensaje-de-texto-podran-saber-cuando-llega-el-colectivo-13605.html> el 20/06/2011.

PÚBLICOS ADULTOS

Páginas más arriba, explicábamos la importancia de mantener actualizados los contenidos a publicar en la página Web y en las redes sociales, dada la gran proporción de jóvenes que viven en la Ciudad de La Plata, entre otros factores, por la cantidad de estudiantes del interior que eligen a la Universidad Nacional de La Plata como sede educativa de formación profesional. También vemos que este tipo de público es el que más en contacto está y utiliza los medios digitales como las redes sociales, al ser “nativos digitales”⁷⁹ frente a públicos de mayor edad que son considerados “inmigrantes digitales” dado que no nacieron en la “era virtual” actual y han tenido que adaptarse a una sociedad cada vez más tecnificada.

Si bien cada vez más **adultos mayores de 50 años de edad** van paulatinamente utilizando e incorporando las Nuevas Tecnologías de Comunicación, a la hora de ofrecer un canal de comunicación directo con el Pasaje Dardo Rocha, es más factible **generar cercanía a través de otros medios que sí utilizan con cierta regularidad**. Y una vez más recordemos que los datos obtenidos en las encuestas del Marco Metodológico van en este sentido.

Por este motivo **es fundamental que tanto en la radio como en los diarios locales se difunda la programación diaria del Pasaje** (previamente chequeada por el área de comunicación) y los talleres que allí se brindan. Pero también es una buena oportunidad para capitalizar esta idea de “Cultura/Ciudad para todos” invitando a la población a que se acerque a la Delegación Comunal más próxima, para que conozca los proyectos que se están llevando a cabo desde la Secretaría de Cultura e incentivando al desarrollo de propuestas que fomenten la actividad cultural en cada uno de sus barrios. Vale aclarar que en la actualidad tanto en los diarios locales, como en algunas emisoras de radio, se publica parte de las actividades que programa la Secretaría de Cultura pero no de manera constante, y muchas veces por fallas

⁷⁹ Nativo digital es aquel que nació cuando ya existía la tecnología digital. La tecnología digital comenzó a desarrollarse con fuerza en 1978, por lo tanto, se considera que los que nacieron después de 1979 y tuvieron a su alcance en el hogar, establecimientos de estudio y de recreación computadoras o celulares pueden considerarse Nativos Digitales. Fuente: WIKIPEDIA 10/07/2011.

en la organización interna del Pasaje, se publican espectáculos que han sido suspendidos o re-programados para otra fecha. De más está decir que este tipo de falencias son las que hay que revertir para que los públicos encuentren la información necesaria o acorde a sus expectativas y recompongan un vínculo de confianza con los datos que encuentran en este canal comunicativo.

Y por último, para generar mayor participación en la programación de actividades culturales en los barrios, se trabajará articuladamente con cada una de las delegaciones comunales. Como dijimos anteriormente, dentro de la red de facilitadores de comunicación, se invitará a un colaborador por delegación para que participe de la capacitación previa a la implementación del presente plan estratégico de comunicación. **A través de estas delegaciones se establecerán líneas de acción estratégicas para captar la participación e involucramiento de los públicos mayores de edad, ya sea a través de folletos, volantes y programando actividades acordes a los intereses de este perfil de público objetivo** (como peñas de tango y folklore por ejemplo).

Estas son las dieciocho delegaciones, sus administradores y teléfonos de contacto.

DELEGACIONES MUNICIPALES



1. DELEGACION CENTRO COMUNAL VILLA ELVIRA
ADMINISTRADORA ALFONSIN, JULIANA
TEL: (0221) 457-7876
2. DELEGACION CENTRO COMUNAL TOLOSA
ADMINISTRADOR DELLEPIANE, PABLO DAMIAN
TEL: (0221) 424-5995
3. DELEGACION CENTRO COMUNAL RINGUELET
ADMINISTRADOR BAVARO, VICENTE OMAR
TEL: (0221)471-1168
4. DELEGACION CENTRO COMUNAL MANUEL B. GONNET
ADMINISTRADOR FERNANDEZ, DIEGO MARTIN
TEL:(0221) 484-2004
5. DELEGACION CENTRO COMUNAL JOSE HERNANDEZ
ADMINISTRADOR MALUENDEZ, MARIANO RUBEN

TEL:(0221) 484-3007

6. DELEGACION CENTRO COMUNAL JOAQUIN GORINA
ADMINISTRADOR BRUERA, VICENTE PABLO
TEL: (0221) 471-4725
7. DELEGACION CENTRO COMUNAL LOS HORNOS
ADMINISTRADORA MAGNOLI, BERTA ESTER
TEL: (0221) 450-5705
8. DELEGACION CENTRO COMUNAL SAN CARLOS
ADMINISTRADOR PRIORETTI, ALBERTO
TEL: (0221) 479-5679
9. DELEGACION CENTRO COMUNAL CITY BELL
ADMINISTRADOR POGGIO, PABLO
TEL: (0221) 480-0108
10. DELEGACION CENTRO COMUNAL ALTOS DE SAN LORENZO
ADMINISTRADOR MERELES, ANTONIO
TEL: (0221) 453-0780
11. DELEGACION CENTRO COMUNAL VILLA ELISA
ADMINISTRADOR LUZARDO, GUSTAVO JORGE
TEL: (0221) 473-1689
12. DELEGACION CENTRO COMUNAL EL PELIGRO
ADMINISTRADOR MUGICA, JUAN FELIPE
TEL.: (0222) 949-2247
13. DELEGACION CENTRO COMUNAL ARTURO SEGUI
ADMINISTRADOR ROMERO KLEIN, RUBEN DARIO
TEL: (0221) 474-1460
14. DELEGACION CENTRO COMUNAL MELCHOR ROMERO
ADMINISTRADOR LOPEZ, FIDEL ALBERTO
TEL: (0221) 478-6005
15. DELEGACION CENTRO COMUNAL ABASTO
ADMINISTRADOR PATE, JUAN ALBERTO
TEL: (0221) 491-3078
16. DELEGACION CENTRO COMUNAL LISANDRO OLMOS
ADMINISTRADOR GARRALDE, RICARDO HECTOR
TEL: (0221) 496-2728
17. DELEGACION CENTRO COMUNAL ANGEL ETCHEVERRY
ADMINISTRADOR SIMOY, DANILO ALBERTO
TEL: (0221) 496-1393
18. DELEGACION CENTRO COMUNAL EDUARDO ARANA
ADMINISTRADORA MIQUELINI, CARINA ETHEL
TEL: (0221) 491-0165

A partir de la sistematización y el posterior análisis de la información relevada a través de: observaciones y entrevistas con distintos colaboradores de la organización, pero también con las encuestas realizadas a los públicos externos, pudimos determinar las siguientes **debilidades y fortalezas** del Pasaje Dardo Rocha:

Potencialidades	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Amplio reconocimiento por parte de la ciudadanía platense como “lugar emblemático de la cultura local”. ➤ Ubicación céntrica estratégica en la ciudad. ➤ Edificio imponente y de gran extensión (ocupa toda una manzana). ➤ Articulación y programación de actividades en común con otras instituciones y centros culturales de la ciudad. ➤ Sede de diversos encuentros de índole social, política, cultural, universitaria, etc. ➤ Nutrida y variada programación de actividades, espectáculos y talleres. ➤ Integración con vecinos de barrios periféricos de la ciudad de La Plata a través del programa “Cultura en los barrios”. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ausencia de una política clara de comunicación. ➤ Predominio de la comunicación informal y “cara a cara”. ➤ Ausencia de encuentros y comunicaciones de carácter estratégicos. ➤ Canales de comunicación ineficientes y sin feed-back. ➤ No hay comunicación de la misión, visión, valores, y objetivos estratégicos. ➤ Falta de una cultura homogénea. ➤ Ausencia de referente claro de Comunicación Interna. ➤ Falta de integración entre niveles y áreas. ➤ Falta de comunicación del discurso organizacional. ➤ Anarquía de las comunicaciones internas. ➤ Página Web desactualizada y carente de rasgos identitarios y

	<p>mensajes clave.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Falta de feed-back con los públicos externos (aún predomina el uso del diario y la radio, y no se utiliza la potencialidad de nuevos canales de comunicación como las redes sociales).
--	---

Capítulo V:

Planificación

Hasta aquí hemos analizado la actual situación comunicacional del Pasaje Dardo Rocha a través del diagnóstico de comunicación y hemos dado cuenta de su cultura e identidad organizacional, llegando a establecer nudos críticos en los que se deberá trabajar a fin de revertir la situación detectada.

En este capítulo vamos a definir las **líneas de acción** a seguir para establecer el plan estratégico de comunicación interna para este centro cultural **que genere mecanismos propicios que logren agilizar la comunicación interna de esta organización.**

En primer lugar debemos establecer los objetivos que buscamos alcanzar con el plan de comunicación a fin de poder medir y monitorear su impacto en un fase posterior a la implementación. Siendo mensurables nos permitirán detectar a tiempo alguna falla o arista de la realidad que no hemos contemplado en la fase del armado.

Objetivo General: Generar un plan de comunicación estratégico que configure y vehiculice la cultura organizacional del Pasaje Dardo Rocha, optimizando los flujos de comunicación con los públicos internos y externos de la organización.

Objetivos específicos:

1. Fomentar jornadas de capacitación y sensibilización en comunicación y planificación estratégica para implicar a toda la planta de personal en la cultura organizacional.
2. Definir en conjunto con los referentes claves de la organización, las políticas y lineamientos clave en materia de comunicación interna.
3. Producir los mensajes y contenidos de una futura página Web propia, que permita afianzar la comunicación externa de la organización.
4. Investigar y sondear a los públicos/destinatarios del Pasaje y de acuerdo al target, plantear canales adecuados para emitir los mensajes que se propone pronunciar la institución, generando un espacio de retroalimentación en materia comunicacional.

Líneas de acción:

En función de la realidad diagnosticada y de acuerdo al relevamiento de las necesidades del Centro Cultural Pasaje Dardo Rocha, se proponen las siguientes líneas de acción para abordar los nudos críticos detectados en el diagnóstico presentado páginas arriba.

1. Desarrollar un Plan de Comunicación Estratégico.
2. Evaluar y determinar, en base a competencias comunicativas y de liderazgo, referentes clave en torno a la comunicación institucional.
3. Generar una red de facilitadores en comunicación interna.
4. Capacitación de sensibilización sobre la importancia de la comunicación interna dentro de esta organización.
5. Redefinir mensajes clave y las políticas del Centro Cultural Pasaje Dardo Rocha en materia de comunicación interna.
6. Establecer y proponer canales de comunicación interna y externa.
7. Desarrollar una mapa de navegabilidad de la página Web anclado en la redefinición de mensajes clave y potenciando su discurso identificadorio.

Conclusiones

Ponerle fin a un proceso en donde se ponen en juego tantas marcas personales es siempre una tarea difícil. No solo porque es la primera vez que tengo que afrontar el desafío de investigar por mi cuenta en el marco de una tesis de producción, sino también porque indica el paso de ser un estudiante a un profesional de la comunicación. Y en este “Pasaje” afloran inseguridades, deseos, ansiedades, anhelos, incertidumbres, etc. que hacen que uno vuelva a re-leer, modificar lo ya escrito, consultar, dialogar con el tutor, postergando este momento por no sentirnos preparados para afrontar nuevos caminos. Sin embargo, si me comparo con aquel primer día en donde decido elegir el Pasaje como objeto para investigar, puedo afirmar que he aprendido de la práctica y que recogí una experiencia muy enriquecedora en donde pude aplicar herramientas abordadas en mi rol de alumno.

Es curioso ver en un plano personal como “El Pasaje” viene a representar los caminos por los que voy transitando y que implican pasar de un rol a otro. Recuerdo cuando llegué a la ciudad de La Plata para iniciar mis estudios en comunicación en el año 2005, y empecé a transitar sus bellísimas cuadras y plazas, descubrí este imponente Centro Cultural que me invitó a participar de la extensa programación artística que brinda, y a comprender un poco más la escena política-social local. En este caso “El Pasaje” estuvo presente ayudándome a adaptarme a una nueva ciudad, lejos de mi familia, y adecuándome a mi nuevo rol de estudiante universitario.

Ya en 2011 y a punto de recibirme, “El Pasaje” simboliza el cambio de rol de estudiante a profesional, al ser el ámbito que decidí elegir para investigar y espero represente un aporte concreto para su desarrollo

organizacional. Pero también encarna el cierre de una etapa en esta ciudad, para inaugurar nuevos caminos en la Ciudad de Buenos Aires en busca de experiencia laboral acorde a mi profesión.

El proceso

Más allá de “los pasajes” que representaron este Centro Cultural en mi vida personal, vale la pena hacer un recorrido por el proceso que conllevó la investigación que fundamenta esta tesis de producción. En primer lugar, mencionar los cambios indefectibles que acontecieron desde que elijo el Pasaje como objeto de estudio, escribo el plan de tesis y desarrollo el presente plan de comunicación estratégico. Al momento de la elección del tema, el Pasaje aún no contaba con perfiles públicos en las redes sociales, ya sea Facebook o Twitter, y esto era un indicio de que no había estrategias sólidas de comunicación con los públicos a los que dirige sus actividades. Durante las etapas de investigación, se crearon perfiles en ambas redes sociales, sin embargo como quedó demostrado en las encuestas que realizamos en Plaza Moreno, aún no son conocidas masivamente, por lo que proponemos diseñar una campaña de difusión de estos nuevos canales comunicativos.

Por otro lado, debemos mencionar la renuncia de Iván Maidana como director de la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata a fines de mayo del 2011. Maidana fue uno de nuestros referentes claves durante las entrevistas realizadas durante abril-noviembre del 2010, al ser quién encarnaba los lineamientos de la gestión comunal en lo que respecta a políticas culturales. De todos modos, se mantiene el resto de la planta de personal, y lo más importante es que se no se ha modificado los pilares centrales sobre los que se basa la actual gestión: presupuesto participativo, programa “cultura en los barrios”, el plan de obras y la revalorización y mejoramiento de los espacios públicos, etc.

El poner en práctica las herramientas teóricas en una organización concreta, enmarcada en una realidad cambiante y dinámica siempre supone un

desafío para cualquier estudiante. Más aún si tenemos en cuenta que la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata (de la cual depende este centro cultural) tiene su sede física en las inmediaciones del Pasaje Dardo Rocha, por lo que a diario conviven más de ciento cincuenta empleados en el mismo ámbito, que si bien no todos trabajan específicamente para el Pasaje, forman parte de su identidad y cultura organizacional, haciendo de este un territorio más complejo para intervenir. Sumado a esto debemos recordar las particularidades de llevar adelante el trabajo de campo de esta investigación en el año 2010, fecha del Bicentenario Argentino, en donde el Pasaje programó actividades y asumió compromisos por fuera del cronograma habitual. La sobrecargada agenda de eventos de toda índole dificultó y postergó, en más de una oportunidad, la coordinación de horarios y espacios en donde poder entrevistar a gran parte de los funcionarios de la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata.

En las conclusiones del diagnóstico describimos y analizamos diez nudos críticos sobre los que es imperioso trabajar a fin de revertir la situación comunicacional detectada. También vimos que hay determinadas acciones que son más prioritarias que otras dado que estas mismas motorizarán futuros cambios en un mediano plazo.

Sin embargo, más allá de las herramientas, medios, canales o líneas de acción que aquí podamos enumerar y proponer, lo que en última instancia subyace, es **la voluntad o decisión política de transformar hábitos, rutinas, prácticas instauradas o vicios de la actual cultura organizacional**. Como explica Michael Ritter: “Ningún cambio cultural puede ser efectivo si detrás no hay un claro impulso de los líderes de la organización...Sin embargo, todo cambio cultural sólo tendrá éxito en tanto y en cuanto TODOS los miembros de la organización estén persuadidos de la necesidad del cambio. Persuadir es convencer, no informar. Y convencer significa lograr un cambio de actitud; significa convertir a los empleados de “objetos del cambio” en “agentes del cambio”, es decir: ganarlos para la causa del cambio. Esto se puede alcanzar únicamente con una dosis mínima de empatía y una comunicación “blanda”

considerando la actitud defensiva que tendrá por naturaleza el personal frente a una transformación que los involucra y llena de incertidumbre”⁸⁰.

En este sentido, durante las entrevistas realizadas a los principales líderes del Pasaje, notamos que ellos mismos reconocen la necesidad de gestionar una comunicación estratégica y aseguran que será una prioridad a desarrollar en el 2011, año en el que también esperan que se concrete el ya histórico pedido de aumento en la asignación presupuestaria que anualmente dispone el municipio local para la Secretaría de Cultura y Educación. El presente **plan de comunicación estratégico** que se adjunta con esta exhaustiva investigación **anhela concientizar, motivar e implicar a todos los actores que intervienen en este gran centro cultural para que puedan motorizar y poner en práctica una nueva cultura organizacional** en donde se “conciba y se planifique a la comunicación como un modo de organización, de trabajo, una cultura... una forma de entender al otro, de valorarlo, incluirlo, pensarlo... La comunicación no ayuda a la organización, la comunicación es la esencia de la actividad organizada y es creadora de clima, hábitat, etc.”⁸¹

Por último, una reflexión final acerca de los posibles aportes que esta tesis podría generar dentro del campo de la comunicación. Como hemos analizado, el Centro Cultural Pasaje Dardo Rocha presenta una complejidad particular como objeto de estudio al ser una dependencia municipal y en donde intervienen múltiples actores al ser la sede física de la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata. Siendo un ámbito estatal, vimos que presenta una cultura organizacional ligada a ciertos prototipos de la administración pública, con vicios y hábitos instaurados de gestiones anteriores y cargado de obstáculos que van desde la limitante presupuestaria hasta la falta de personal idóneo para realizar determinadas labores específicas (por lo general los cargos no son ocupados a través de concurso habilitante o mediante selección de aptitudes, sino que son designados por la autoridad de turno). En esta complejidad, el diseño de un plan de comunicación estratégico

⁸⁰ Ritter, Michael: “*Cultura Organizacional: gestión y comunicación*”. 1era. Edición- Buenos Aires. Editorial La Crujía, 2008.

⁸¹ Formanchuk, Alejandro, en www.inside.com.ar. “¿Cuáles son los verdaderos problemas de comunicación interna que sufren nuestras empresas?”

para una organización dependiente del municipio local habilita la posibilidad a otros comunicadores para futuras intervenciones y posibles fuentes laborales dado que la realidad abordada en este Centro Cultural, en donde no hay una planificación estratégica de los flujos comunicacionales, es similar en otras dependencias gubernamentales.

Por otro lado, la bibliografía que vemos en nuestra formación por lo general está más ligada al sector productivo PRIVADO, ya sea a través del estudio de casos exitosos en grandes corporaciones o empresas multinacionales, como puede ser visto en la currícula del “Taller de Planificación Comunicacional en el Sistema Productivo” o en el “Taller de Producción de Mensajes”. En este punto es donde esta tesis pretende generar un humilde aporte a la planificación comunicacional como disciplina: el cruce de reconocidos autores más ligados al “management” moderno, aplicados a una organización concreta del sector público que tampoco encajarían dentro del estudio de casos en materias como “Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales” o el “Taller de Planificación Comunicacional en Políticas Públicas” que están más orientadas al estudio de procesos comunicacionales en organizaciones comunitarias o sin fines de lucro.

Bibliografía

- “Arquitectos” Revista. “*El Pasaje Dardo Rocha, privatizar ¿a beneficio de quién?*”, página 3. Año VI, N° 28, Junio de 1992.
- Agencia Nova La Plata. Consultado en http://www.novalaplata.com/nota.asp?n=2011_5_29&id=26254&id_tiponota=4 el día 31/07/2011.
- Amado Suárez, Adriana. *Auditoría de comunicación*, Editorial La Crujía ediciones, Buenos Aires 2008
- Brandolini, Alejandra y González Frígoli, Martín. *Comunicación interna: claves para un plan exitoso*, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2009.
- Bronstein, Gaillard y Pisictelli. “*La organización egoísta*”, en *Métodos y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. Delgado, Juan Manuel; Gutiérrez, Juan. Ed. Síntesis Psicológica, Buenos Aires, 1995.
- Capriotti, Paul. “*La Imagen corporativa*”, en *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. José Carlos Lozada Díaz (Coord.) Ariel Comunicación. Barcelona. 2004
- Colombo Daniel; Brandolini Alejandra. “*Cómo manejar la comunicación interna. Mejore la relación con empleados, socios y proveedores*”. Suplemento “*Comunicación & Ventas*” N° 4 de la sección Pymes del Diario Clarín. 06/04/2011.
- Costa Joan. *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Editorial Paidós, Barcelona, 1999.
- Costa, Joan: “*El poder de la comunicación institucional*”, Revista Imagen. Buenos Aires, 2000.
- Cuadernos del ICOMOS ARGENTINA N° 2, Municipalidad de La Plata, Septiembre 1999, página 45 y 48.
- Cháves Norberto. *La imagen corporativa*, Editorial Paidós, Barcelona, 1999. Ediciones Gustavo Pili. (5ta. Edición).

- Diario “Jornada”, sección: “Política”. *“Argentina es el segundo país en el mundo en el uso del facebook”*, nota publicada el 19/06/2011 2:00 AM. <http://www.diariojornada.com.ar/Noticia/Default.aspx?id=17970>
- Diario digital “la noticia 1”, extraído de <http://www.lanoticia1.com/noticia/la-plata-mediante-mensaje-de-texto-podran-saber-cuando-llega-el-colectivo-13605.html> el 20/06/2011.
- Fernández, Claudio Andrés y Molina, Jorge Gastón, *“Propuestas de intervención comunicacional: tensiones entre las lógicas del Comunicador y las necesidades de la Organización”*. Tesis de grado de. F.P. y C.S. de la UNLP. Septiembre 2009.
- Flores, Fernando. *“Creando organizaciones para el futuro”; El carácter lingüístico de las organizaciones*. Dolmen Ediciones/Granica. 1997.
- Formanchuk, Alejandro. www.inside.com.ar. *“¿Cuáles son los verdaderos problemas de comunicación interna que sufren nuestras empresas?”*.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Nativo_digital. Consultado el día 10/07/2011. WIKIPEDIA: “nativos digitales”
- http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_contenidos
- <http://www.cultura.laplata.gov.ar/>
- <http://www.cultura.laplata.gov.ar/servicios/espacios/pasaje%20dardo%20rocha/inicio.htm>
- <http://www.estadistica.laplata.gov.ar/paginas/PUBLICACIONES/CONSORCIO.pdf>
- <http://www.laplata.gov.ar/>
- <http://www.laplatacultura.blogspot.com/>
- <http://www.presupuestoparticipativo.laplata.gov.ar/presupuesto.html>
- Kreps, Gary. *La Comunicación en las Organizaciones. Capítulo X: “Sistemas de Comunicación Interna”*. Segunda Edición. Estados Unidos. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana. 1995.
- Palazzolo, Fernando; Vidarte Asorey, Verónica: *“Claves para abordar el diseño metodológico. Métodos y técnicas de las tesis de comunicación”*.

Seminario de Tesis, Apunte de Cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata. Argentina, 2008.

- Paul Watzlawick, Janet Beavin y Gregory Bateson. *“Teoría Pragmática de la Comunicación Humana”*. Escuela de Palo Alto, California. 1981.
- Paula, Alberto S.J. *“La Ciudad de La Plata, sus tierras, su arquitectura”*. Buenos Aires, Ediciones del Banco de la Provincia de Buenos Aires, 1987.
- Pérez Serrano, Gloria: *“Elaboración de Proyectos Sociales”*. Narcea Grupo Editorial. Madrid, 1994.
- Revista: Cien Ciudades argentinas. Buenos aires, Tomo I, N° 10, 1929.
- Rey, José María. *La nueva Capital*. La Plata, J. Peuser, 1932.
- Ritter, Michael: *“Cultura Organizacional: gestión y comunicación”*. 1era. Edición- Buenos Aires. Editorial La Crujía, 2008.
- Schvarstein, Leonardo. *“Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas”*. Editorial Paidós. Argentina, 2000.
- Taller de Producción de Mensajes. *“Al abordaje de las organizaciones”*. Algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional. Documento de Cátedra, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2007
- Taller de Producción de Mensajes. *“Comunicación Interna & Externa: Dos caras, una moneda”*. Documento de cátedra. Facultad de Comunicación Social y Periodismo. Universidad Nacional de La Plata. 2007.
- Taller de Producción de Mensajes. *“Cultura Organizacional”*. Documento de Cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. Año 2007.
- Taller de Producción de Mensajes. *Todo comienza con una misión y visión claras*. Documento de cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2007
- Uranga Washington y Bruno Daniela. *“La Gestión como proceso integral”*. Apunte de la cátedra Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. 2004.

- Uranga Washington y Bruno Daniela: “*Diagnóstico desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales*”. Apunte de la cátedra Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. 2007.
- Uranga Washington, “*Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales*”. Apunte de la cátedra: Taller de Procesos Comunicacionales. 2007.
- Uranga, Washington. *La investigación en ciencias sociales*. Texto de Cátedra del Taller de Planificación de Procesos Sociales, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2006.
- Verón Eliseo: “*La semiosis social*”. Fragmentos de una teoría de la discursividad. (1988)
- Weil, Pascale. *La comunicación global: comunicación institucional y de gestión*. Editorial Paidós, Barcelona, 1992 (2da. Edición).
- Zubieta Florencia, “*La llave de entrada del Comunicador Organizacional*”. Tesis de licenciatura en la F.P.y C.S. de la UNLP. Junio de 2007.

Anexos

Iván Maidana

Director de la secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata

P: Iván en primer lugar comentame tu nombre completo, tu edad y el cargo que ocupas

R: Iván Maidana, tengo 44 años y soy el secretario de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata, asumo este cargo junto cuando fue electo el Intendente Pablo Bruera.

P: Anteriormente ¿has desarrollado tareas similares en alguna otra organización?

R. En realidad estuve tres mandatos como concejal, y esto sería una función más del poder ejecutivo.

P: Contame cuáles son tus funciones y el rol que desempeñas

R: Sería dirigir todas las actividades culturales que se desarrollan en la Municipalidad. Soy el secretario y miembro del gabinete municipal, responsable del área de Cultura y Educación. La verdad es que obviamente lo que tiene más visibilidad en la gestión son todas las actividades culturales, pero también es una gran responsabilidad la cartera de educación ya que tenemos 33 establecimientos educativos de nivel inicial y eso demanda mucha tarea administrativa, mucha contención social, porque además de cumplir un rol pedagógico, hay un rol social muy importante ya que en cada una de estas escuelas hay comedor, desayuno y merienda reforzada ya que estos jardines maternos están en barrios más periféricos del centro de la ciudad que son socialmente vulnerables. Pero se viene haciendo un trabajo realmente muy bueno con mucho compromiso de los docentes municipales, así que estamos conformes, venimos articulando bien. Y obviamente en cultura, es el desafío más grande que tenemos porque la ciudad de La Plata tiene una gran diversa y difusa manifestaciones culturales, nuestro desafío es, además de tener iniciativas propias, articular con ellos, darle visibilidad y desarrollar todo el potencial que tienen en materia cultural en la ciudad de La Plata

P: ¿Qué cambios percibe tus compañeros de área? ¿Cuál es la impronta que le quieren dar a esta gestión?

R: Instalar la visibilidad al potencial que tiene nuestra ciudad y además fuimos ganando espacio en las principales definiciones en materia de política pública. En cuanto al municipio, el área de Cultura parecería ser siempre que es una expresión marginal de las prioridades de las políticas públicas de un municipio. En general no debería ser así, pero además en La Plata fue ganando espacio central y esta gestión se ha manifestado mucho a través de actividades culturales. Y además tenemos la intención de que cuando se discute y se debate sobre el producto turístico de la ciudad de La Plata nos parece que hay que perfilarlo justamente hacia la gran actividad cultural que tiene la ciudad y el turismo cultural, turismo de conocimiento con el aporte

significativo que brinda la ciudad de La Plata que obviamente es central en la vida de todos los platenses. Y después otros espacios que se han recuperado como Meridiano V que era una vieja estación y ahora se transformó en Centro Cultural y toda esa zona del barrio de Meridiano V, el teatro independiente de la ciudad, las bandas de rock. Para que tengas una idea este último 19 de noviembre se inscribieron 145 bandas para participar de un concurso y subirse al principal escenario de La Plata que es el festejo aniversario de la ciudad. Y bueno toda esa potencialidad, toda esa riqueza nos parece que ha ganado protagonismo en esta gestión, en la ciudad y nos parece que cuando se habla de turismo hay que hablar del cultural, pero también del conocimiento. Esa es un poco la impronta que nosotros queremos dejar para el futuro y nos parece que estamos trabajando y articulando con distintos sectores y nos están dando los primeros resultados.

P: ¿Qué valores debería detentar una organización como el Pasaje dardo Rocha?

R: El Pasaje tiene una gran actividad. Nosotros hemos abierto, hemos cambiado, le hemos dado una impronta de mucha actividad. Por ahí en gestiones anteriores el Pasaje estaba muy limitado a la muestra de exposiciones de arte y está bien que así sea y que siga haciendo, pero además le hemos dado más vida, lo hemos abierto mucho más, hemos además permitido que muchos sectores de la sociedad civil para que se manifiesten artísticamente en los espacios del Pasaje Dardo Rocha. Este año fuimos sede del encuentro nacional de teatro y eso nos permitió rearmar algunas salas de teatro gracias al aporte económico del Instituto Nacional de Teatro. Son salas abiertas para el teatro independiente que justamente quizás no tengan un espacio propio. Está el auditorio, el Cine Select, el Julio Valente, la presidencia y vicepresidencia y fundamentalmente la nave central que es muy solicitada por la belleza, por el espacio y su dimensión que viste de gala cualquier iniciativa. Así que nosotros creemos que se ha convertido naturalmente en el centro de conferencias de la ciudad y además yo digo que es “el living de la ciudad” porque mucha de la gente que llega a esta ciudad y quiere conocerla, naturalmente ingresa al Pasaje a hacer las primeras consultas. Con lo cual es un planteo que le vamos a hacer al intendente de la ciudad que el año que viene tenga una inversión importante para poder ponerlo en mejores condiciones, es un edificio que tiene muchos años de des-inversión. Yo creo que de alguna manera llevado adelante y usado el espacio de una manera intensa, pero tiene algunas precariedades que solamente pueden ser tapadas cuando el espacio estaba cerrado, ahora que nosotros abrimos, obviamente que le ponemos mucha fuerza, mucho empeño, a veces hasta resolvemos los problemas artesanalmente algunos problemas de infraestructura serios y nos parece que es hora de que el presupuesto del año que viene no se contemple para restaurar y reordenar el Pasaje porque ya te digo se ha transformado en el espacio más visitado y solicitado, siendo el centro de convenciones por excelencia de la ciudad. También nos parece que hay que señalarlo con señalizaciones adecuadas y con un mejor transparente o tablero electrónico que de alguna manera esté comentando por donde se están desarrollando o llevando a cabo las actividades artísticas, tener un sistema de ventas de entradas anticipadas a los espectáculos. Lo que está ocurriendo hoy en el Pasaje es que la gente viene los fines de semana porque sabe que algo hay. Nos faltaría mejorar una estrategia más intensa de comunicación pero tiene que ir acompañado también de tecnología, entonces ese el desafío que tenemos por delante y lo que deberíamos hacer como gestión porque el propio espacio se lo ha ganado. Esta necesidad de estar modernizados y mejor señalado y de comunicar mejor lo que hacemos. Muchas veces hacemos más de lo que comunicamos, eso es un error estructural que queremos revertir. Pero por otro lado tiene que ver con esta

impronta de hacer muchas cosas y que también es muy comentado y se rescata positivamente. Este año arrancamos con la fiesta nacional del teatro, seguimos con las actividades del Bicentenario, se llevó adelante una reunión de cultura del MERCOSUR, fuimos sede del mundial de baile de tango, fuimos sede de la bienal cultural de la UNLP, de la feria del libro universitario, del encuentro internacional de radios comunitarias que fue un gran desafío por la gran cantidad de actividades y porque recibimos delegaciones de todas partes del mundo, recitales, ciclos de cine y ahora en diciembre todos los espacios son solicitados para las graduaciones de todos los niveles educativos, tanto públicos como privados, tanto municipales, provinciales o nacionales, así que hay una gran demanda de espacios que merece ser mejorados.

P: Iván si tuvieras que definir qué es lo que mas te gusta de trabajar en el Pasaje y que es lo que menos, ¿qué podrías decirme?

R: Lo que menos esto de trabajar solucionando de manera artesanal los problemas estructurales que demandan mayor presupuesto y mayor financiamiento.

Lo que más es el resultado porque a pesar de sortear algunas precariedades, después el resultado es que las cosas siempre salen y salen bien. Es un gran desgaste a nivel personal pero también una gran satisfacción. Es como que todo el sacrificio en el durante que vos vas planificando y armando como podés la actividad, una vez que concluye te da una gran satisfacción porque realmente se han hecho cosas muy importantes, este año sobre todo que fue muy intenso. Entonces esta gran cantidad de actividades demandó mucho trabajo que te dan muchas satisfacciones como el compartir o escuchar opiniones, o en términos más personales, acunar amistades con personas muy importantes de la vida cultural como León Greco. Son posibilidades que te da la gestión de mantener contacto y entablar diálogos con personas realmente trascendentes y poder conversar y compartir un espacio, un momento y mantener una relación en el tiempo es una gran satisfacción que te da la misma gestión.

P: a nivel interno ¿qué valores, o representaciones sentís que están instalados y son transversales al pasaje?

R: yo creo que esta impronta de resolver de manera artesanal algunas precariedades estructurales ha generado un nivel de solidaridad y de compañerismo entre el personal que ya estaba y los que circunstancialmente tenemos nivel de responsabilidad, muy importante. La verdad es que tienen una buena convivencia después de un reacomodamiento inicial después de la anterior gestión, que siempre para los que ya estaba aquí siempre puede generar algún temor, con el transcurrir de los meses eso se fue saldando a favor de una buena relación entre los que cumplimos funciones en la gestión y los que ya vienen de gestiones anteriores. Y además creo que esta caracterización de mucha actividad hacia fuera, muchas veces ha tensado algún nivel de funcionamiento más chato que había anteriormente. Pero lo hemos revertido y lo saldamos a favor porque por lo general toda la gente que trabaja en cultura se entusiasmó con la propuesta de querer trabajar para afuera, para el ciudadano. Obviamente siempre hay cuestiones laborales a mejorar que he intentado también interpretarlas, yo creo que hay un buen nivel de convivencia.

P: En cuánto a los públicos externos al Pasaje ¿cómo considera que se los interpela? ¿Mediante qué mecanismos o recursos se invita a la ciudadanía platense a que se acerque al Pasaje? ¿Qué estrategias o canales despliegan para poder dialogar con ellos?

Nosotros hemos articulado mucho con algunas organizaciones de la sociedad civil y con los espacios culturales en particular, actividades que se desarrollaban dándole soporte logístico, sonidos, espacios, luces, escenarios. Y bueno la programación de este año estuvo en crisis porque muchos articularon con propuestas que no son únicamente gestión de esta secretaría. Con quienes trabajamos muy bien fue con el teatro y las radios comunitarias de La Plata, con las universidades, con movimientos de pueblos originarios, con la red de centros culturales. Ha habido un buen nivel de articulación, por ejemplo con grupos de baile de tango con quienes coordinamos el mundial de tango. Así que hacia afuera creo que ha habido una respuesta más contundente que hacia adentro. Adentro de la gestión trabajamos en situaciones muchas veces “cuesta arriba” pero justamente con una gran responsabilidad de articular, de pensar, de potenciar y dar visibilidad al afuera que es la gran actividad cultural de La Plata y que merece ser una de las principales políticas públicas del municipio, y para eso estamos trabajando.

P: y justamente en este vorágine de abundancia de actividades, a nivel interno: ¿cómo se organizan? ¿Pautan reuniones con distintas áreas? ¿Qué papel cumplen las nuevas tecnologías, si bien sabemos las falencias de la estructura edilicia en donde no podría desarrollarse por ejemplo una intranet?

R: mirá para que te des una idea el único teléfono que tiene salida al exterior es el que tiene mi secretaria, con lo cual me hace acordar a esos teléfonos semi-públicos que había en el almacén de barrio. Me parece que la intención para el año que viene es trabajar la comunicación interna en términos tecnológicos y también con un trabajo que tenga que ver con que todos desde el ordenanza que te recibe cuando entras al Pasaje, hasta el último empleado administrativo comuniquen de manera colectiva lo que estamos haciendo en materia de gestión cultural en la ciudad. Acá yo me he encontrado con una realidad que ha sido punto de atención dado que la secretaría de Cultura tiene muchas áreas, yo tengo una estructura muy amplia, y ver como compartimentos estancos. Cada espacio tiene cubierto su piso entonces siempre a la hora de programación ha sido una pulseada fuerte y me costó mucho trabajo. Y tiene que ver con un pilar de la gestión que tiene que ver, en principio, yo trabajo para el ciudadano, para el público en materia de actividad artística pero en realidad es para el ciudadano, para el vecino de la ciudad. Me parece que ahora están dadas las condiciones, se ha interpretado pero por ahí faltaría pulirlo y darle mayor nivel de profesionalismo a esta cuestión de la comunicación interna para que todos comuniquen internamente lo que se intenta desde el espacio central. Hemos mejorado mucho la página (Web) pero tenemos todavía este desafío hacia adentro de cada lugar... acá muchos se me enojaron porque yo a veces reprocho que cada sector se cree el ombligo del mundo porque bueno somos una actividad central, importante para la gestión y te encontrás con que en tal o cual museo organiza una actividad también importante pero quizás no tan prioritaria para la vida central de la idea de cultura que uno tiene en esta responsabilidad que circunstancialmente te toca administrar; pero se fue entendiendo, se fue interpretando y acomodando. Pero tendríamos que trabajar más en eso, para que te des una idea acá tenés el Museo Almafuerte, el Museo Dardo Rocha, la Biblioteca López Merino, el Pasaje Dardo Rocha, el Centro Cultural Islas Malvinas, la casa de cultura de Villa Elisa, la casa de cultura de Los Hornos, y ya el hecho de que sean inmuebles que estén en distintos puntos de la ciudad de alguna manera le da vida propia, entonces en las programaciones siempre se dan algunas superposiciones, atenta contra esto que te decía, hacemos más de lo que comunicamos. Y en el Pasaje Dardo Rocha la gran demanda de toda la ciudad queda clara la necesidad de tener un

centro de conferencias, tener un hotel o tener más hoteles. El empresariado local también tiene que entender esta idea de que el producto de la ciudad es la cultura y en función de eso más que armar paquetes turísticos hacia fuera, tiene que estar pensando en una propuesta receptiva y apuntar al turismo cultural y al turismo del conocimiento a partir de la UNLP. Tenemos un empresariado turístico local que los hoteles fijan los mismos precios que en la Ciudad de Buenos Aires y además de alguna manera al ser la capital administrativa de la provincia de Bs. As. tienen como garantizadas una ecuación económica cerrada importante con los funcionarios, diputados, senadores de toda la provincia, empleados de todos los ministerios y eso cubre una plaza que ya está cubierta. Pero me parece que se puede potenciar mucho más, tenemos en la cabeza que la ciudad culturalmente hablando es similar y tiene la misma potencialidad que Rosario. La única editorial propia que tiene la Argentina es de la ciudad de La Plata. Obviamente tiene dos ventajas, primero está a espaldas a la Ciudad de Buenos Aires y si nosotros no preparamos la ciudad, esta cercanía no nos favorece, nos perjudica, porque vos tenés circuitos cerrados donde vas al Teatro Argentino que vienen delegaciones exclusivas para alguna función pero se vuelven a Bs. As. a cenar. Y después la ciudad de Rosario por ejemplo tiene un 6% del presupuesto municipal. A pesar de que este año el presupuesto para cultura de La Plata va a ser más significativo, porque esto que veníamos hablando es un espacio que cultura se lo ha ganado como ser una de las principales políticas públicas de la Municipalidad La Plata y la necesidad de que tenga un mayor financiamiento. Pero bueno hay que cambiar el paradigma del empresario local y después también trabajar internamente otra cuestión que tiene dos áreas: toda la ciudadanía comunica a Rosario como un lugar culturalmente importante y justamente eso es lo que nos parece que falta en la ciudad de La Plata, terminar de desarrollar ese potencial porque además tenemos la vivencia de los centros de estudiantes del interior o los residentes de otras provincias y de otros países de Latinoamérica, la Red de Centros Culturales, el teatro independiente, el rock, el folclore, el tango que la gente joven se está interesando y participando de estas actividades, y lo ves muy seguido acá en la ciudad. Sin ir más lejos, cualquier viernes pasas por la esquina de 7 y 50 y vas a ver una bandita que está tocando y sacan luz del Pasaje, en la Torre Administrativa I se arman milongas, enseñando a bailar tango organizado por distintas organizaciones. Es realmente como que ha habido una explosión los últimos años de un gran uso del espacio público. Ni hablar del circuito que se formó por el barrio de Meridiano V, se transformó en un pequeño San Telmo. Eso necesita un mayor registro por parte del estado municipal, y nosotros lo venimos haciendo (y lo digo yo desde el lugar que ocupo) no lo digo como una crítica, sino que necesita más visibilidad, una estrategia más intensa y todo eso nos demanda más presupuesto y creo que por eso, afortunadamente año tras año viene creciendo el presupuesto en Cultura. Como que ha explotado y no tiene techo y esto me parece que además genera un aporte económico para la ciudad importante. O sea que hay que romper un poco con esta idea del gasto, es una inversión pero además es un recurso de ingreso genuino cada una de las actividades que te manifestaba antes, significan ingreso económico para la ciudad que por ahí habría que ordenarlo para después medir claramente el impacto. Nos parece que otra cuestión para trabajar el año que viene es un censo cultural, un censo de artistas para tener una idea en esto que te digo de potenciar, manejar una magnitud de lo que tenemos. Yo creo que hay una gran iniciativa nuestra en actividades propias y articular con otros sectores de la ciudad, pero bueno eso a ves se da de manera desorganizada. Pero bueno lo cierto es que se ha ganado un lugar central en la iniciativa de política pública de la ciudad, eso antes no estaba, no existía, más allá de que por ejemplo el Centro Islas Malvinas se haya

fundado en otras gestiones, pero es como que faltaba esa impronta de abrir otros espacios a la ciudadanía, yo creo que se ha logrado

P: Y en este intento de reordenar el discurso de la organización y de comunicar mejor lo que hacen, un concepto clave que vemos en nuestra carrera es la definición de la Misión, Visión, Valores y Objetivos de las organizaciones. Más allá de que estén definidos o no a nivel personal ¿cómo las podrías definir?

R: Bueno algo de este venimos hablando, y además darle una identidad, algo más que la marca, es decir no sólo marketing. En lo que es identidad yo marcaría que es una ciudad fuertemente vinculada a la memoria, a la cultura y al conocimiento. Memoria por todo lo que ha significado esta ciudad y el rol protagónico de los jóvenes en lo que es historia política pero también en materia cultural. Obviamente que este municipio está muy vinculado a la diversidad, a la historia y a la calidad educativa, a la participación. De hecho muchas actividades culturales han tenido una fuerte reivindicación en política de derechos humanos.

P: Y usted con la gente que tiene a su cargo o bajo su responsabilidad ¿cómo se comunica? ¿A través de qué medios/canales? ¿Qué estrategias utiliza para captar su interés y entusiasmo? ¿Tienen reuniones dentro del área pautadas de manera semanal-quincenal? ¿O ante la necesidad se organizan reuniones espontáneas?

R: Sí, hacemos reuniones, pero yo en realidad soy bastante particular para trabajar, todo el día. Y tanto yo como el grupo que viene conmigo tenemos esta impronta de ser los primeros en ponerle el hombro a las cosas. A partir de ahí, hemos contagiado al resto. El trato es muy personal. Obviamente que hay reuniones organizativas, pero es todo el día y somos nosotros permanentemente estamos conversando, charlando con todas las oficinas, las puertas están siempre abiertas y entra y sale gente continuamente. Incluso para hablar en privado a veces se dificulta. En eso yo soy medio caótico en el funcionamiento porque es todos los días y todo el día pero bueno eso nos ha permitido justamente resolver y superar algunos obstáculos de falta de presupuesto o de alguna situación de urgencia que tiene que ver con el compromiso de todos para con la propuesta de gestión que estamos impulsando, esta cuestión de trabajar mucho.

P: la vez pasada me comentaba Jorge Pérez su iniciativa de instalar carteleras informativas que finalmente no funcionó ¿Ha notado otras iniciativas de mejoras en cuanto a la comunicación ya sea dentro de la organización o hacia fuera (público externos)?

R: Sí lo de las carteleras. Sí tengo en claro en lo que hay que trabajar, mejorar la señalización, una mejor cartelera, una mejor organización y coordinación de la programación entre todas las áreas y actividades que tiene esta secretaría que es muy extensa. Si además de eso, le agregas la cantidad de actividades que vienen de afuera hacia adentro ... me parece que hay que mejorar porque a veces la cantidad de actividades, entras al Pasaje y hay tanto que nos ves nada a la vez porque hay una superposición de actividades que se produce una contaminación visual. Con esto también hay una pelea, porque se sabe que el Pasaje es un lugar de mucha comunicación, entonces cada uno que pasa deja su cartelito pegado. Pero lo bueno es que es de una riqueza y un potencial que lo que resta es mejorar. Se tiene mucho contenido y hay que buscarle la forma, pero me parece que lo esencial está logrado. Creo que hay que lograr que la secretaría tenga un mayor protagonismo en la definición de políticas públicas, mayor presupuesto, una mayor presencia, generar este

turismo cultural y de conocimiento vinculado al tema de la memoria son ideas que se están fortaleciendo. Tiene que ver también con que culturalmente hay un cambio político del 2003 para acá muy importante que tiene que ver con el protagonismo de la gente en la política y en otras áreas como en cultura. Este año fue muy particular con lo del Bicentenario y las vivencias que puso en evidencia esta fecha en todo el país, obviamente todas las actividades de mayo en la 9 de julio, yo tuve la posibilidad de asistir a varias actividades y también las que me tocó a mí acá en La Plata participando del Congreso Nacional de Cultura y después con la llegada de la Ley de Medios Audiovisuales que garantiza la diversidad cultural no casualmente se está hablando fuertemente de la ley federal de cultura porque tiene una presencia muy fuerte, de un protagonismo muy importante que tiene que ver con estos cambios políticos que vive el país.

P: al haber personal de gestiones anteriores conviviendo con gente que entró con vos ¿qué perfil sería el ideal de esta gestión? Sabemos que en toda organización hay vicios o rutinas ya establecidas que son difíciles cambiarlas

R: Sí, esto del estereotipo del empleado público promedio. Esto no ha sido una traba porque con los pocos que iniciamos la nueva gestión, obviamente que tienen un compromiso muy fuerte con lo que te comentaba anteriormente y avanzamos. No casualmente nos llevamos bien con el personal de limpieza, las ordenanzas, la gente de mantenimiento. Yo creo que también hay vicios, muchos hace mucho tiempo que están en la administración pública, te hablo en general y no sólo en el área de cultura donde hay veces que hay una potencialidad no reconocida, gente muy valiosa, hay quienes se quedaron en el camino pero justamente este aspecto también hay que tratarlo el año que viene. Creo que la comunicación interna hay que trabajarla en este sentido. Pero me parece que las cosas se fueron superando y que estamos cerrando este año mejor que los anteriores, a pesar de que desde que llegamos nosotros acá hubo una intención de echar a mucha gente y yo opté por que se queden todos. Y eso generó una respuesta, algunos lo han reconocido en general y otros no lo han aprovechado tanto. Pero bueno lo lógico es que cuando uno tiene conquistas, vaya por más y está bien que así sea. A mí es la primera vez que me toca esta responsabilidad de gestión ejecutiva, porque siendo concejal siempre estuve desde el lado de la oposición política o fui delegado gremial en otros trabajos.

P: en esta impronta de “cultura para todos” articulando centro y periferia, ¿tienen delimitados ciertos barrios con los que trabajar?

R: no, es con todos. Algunos más cerca y otros más lejos. Pero a veces uno abarca demasiado y esta limitación de espacios ayuda a esta falta de comunicación o de colaboración o cierta tensión en el trabajo diario por falta de presupuesto, falta de equipamiento, falta de RRHH tiene que ver con abarcar una propuesta para todos y se resuelve de la manera que te decía anteriormente: todo el día y todos los días, y no es como un “auto-bombo” pero no hay otra manera, esa es la realidad. Pero además hay situaciones que a mí me llamaban mucho la atención por ejemplo que la gente valoraba así como podemos estar en el MACLA en una exposición de cuadros de Tomasello o de Pacheco o tener encuentros internacionales como reunirnos con todos los directores de cultura de todo el país que vinieron del MERCOSUR, también vamos a la Casa de Cultura de Villa Elisa, la gente se sorprende mucho cuando vos vas a la colectividad peruana a participar de un festival de marinera, se sorprende cuando vas y en realidad es nuestra función. Un secretario que vaya a calle 122 y 60 en donde están los

peruanos y bolivianos, paraguayos se sorprenden muchísimo o una actividad barrial en un centro cultural o que el Museo Almafuerte o Dardo Rocha no sean espacios que estén cerrados y vemos que la gente no conoce estos espacios y la oferta de actividades que están proponiendo o por ejemplo te tomas un taxi y le decís vamos al Museo Dardo Rocha y te traen acá, al Pasaje Dardo Rocha, ni siquiera conocen la casa del fundador, es como que no está puesto en valor y están haciendo un trabajo muy laborioso por ejemplo de digitalizar documentos muy antiguos. Ahora esto por un lado está excelente, pero por otro lado se sienten invadidos, ahora ya se acostumbraron pero son cambios que se fueron modificando y los fuimos sorteando. Pero como te digo esto también hay que reconocer la enorme labor que prestan la asociación de amigos del Museo Dardo Rocha que voluntariamente están digitalizando documentos de la fundación de La Plata para que no pierdan.

Jueves 21 de octubre de 2010, 12.30hs. Oficina del Subsecretario Lic. Luís Mamone.

P: Luís comentame hace cuánto que trabajas en el Pasaje y en qué área

R: Yo estoy a cargo de la Sub-secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata a partir de febrero de este año (2010). Antes estaba como secretario del intendente Pablo Bruera y este año pasé al área de Cultura.

P ¿Y qué rol o funciones realizas en el cotidiano dentro de la Secretaría?

R: En realidad trabajo codo a codo con Iván Maidana que es el Secretario de Cultura y Educación de la Municipalidad de La Plata, y tenemos a cargo el generar, ordenar y fijar las estrategias correspondientes para el área de Cultura y educación para toda la ciudad de La Plata. Esto implica todo lo que se genera a partir de políticas culturales y en la gestión poder aunar todas las estrategias aprovechando los recursos de la Municipalidad y poder generar un espacio participativo para Cultura y Educación y la coordinación de todas las dependencias que dependen de nosotros, que tiene que ver con todos los centros culturales, por supuesto el más importante es el Pasaje Dardo Rocha, pero también trabajamos mucho en el Centro Cultural Islas Malvinas, Meridiano V con todos sus centros culturales, el teatro Coliseo Podestá, la biblioteca López Merino, el Museo Almafuerte, el Museo Dardo Rocha, y todo lo correspondiente a lo que es educación. Nuestras funciones entonces serían coordinar todos estos espacios.

P: ¿Cuál es su formación?, ¿Ha desarrollado tareas similares en otra organización?

R: Yo soy Licenciado en Psicología y tengo un desarrollo profesional muy vinculado a la Psicología y con las artes. He trabajado y me he formado en lo que ahora se conoce como “arteterapia” en ese momento no tenía ese nombre y no era tan difundido. Y también he tenido formación artística a través del teatro y la pintura. Y he llevado adelante distintos departamentos culturales en distintas instituciones. Trabajé también durante bastante tiempo con institutos de menores, hemos llevado adelante una serie de experiencias que convertían a estos institutos en comunidades familiares, en donde el arte y la cultura fueron herramientas de transformación muy importantes. Todo este trabajo que hicimos en los institutos tiene que ver mucho con una mirada antropológica con respecto a las comunidades, el lugar que ocupaba para ellos el arte, los ritos, el

lugar de las ceremonias y demás en la producción de cultura. He escrito varios libros en función de esto. Y después también he hecho varios trabajos institucionales aplicando esta temática. Antes de estar en este cargo, estaba como secretario privado del intendente coordinando todo lo que es la secretaría privada.

P: ¿Y previo a la asunción de Bruera ya desarrollabas funciones dentro del ámbito de la cultura y la educación?

R: Sí, dentro del ámbito de la cultura yo trabajaba en aquel momento en Aguas Bonaerenses coordinando la unidad institucional, un trabajo que tenía que ver con el trabajo con la comunidad que implicaba el cuidado de los recursos y la vinculación de las comunidades con la institución.

P: más allá de que es reciente tu labor dentro del Pasaje ¿Qué cambios percibís de una gestión a otra o lo que te manifiestan compañeros que estén desde hace más tiempo?

R: En especial, si tuviera que subrayar algo te diría que es la energía, lo que se ve es una comunidad mucho más activa, motivada con vocación por el hacer, hay una predisposición al hacer notoria con respecto a lo que yo vislumbraba de la gestión anterior. La sensación que uno tiene acá es que se hace mucho, se hace tanto que a veces es muy difícil poder transmitirlo, creo que es uno de los déficit que tenemos en la comunicación, creo que no hemos logrado comunicar todavía todo lo que estamos haciendo y todo lo que hicimos que es muy potente y muy variable. Hay mucha gente que se acerca, yo recibo a diario muchas propuestas. Hay un acercamiento también del vecino a querer participar, hay una sensación de participación aquí muy grande. Y bueno de todas ellas, surgen varias ideas, otra de las cosas que uno ve a diario acá que esta actividad genera a través de cruces muy interesantes, muy fértil. Podría contarte algunas de las cosas que estamos haciendo que son muy interesantes. Por ejemplo nosotros veíamos que había herramientas como por ejemplo el cine móvil que durante la gestión anterior tenía una actividad, a mi criterio, muy anémica. Nosotros lo hemos podido relocalizar y hemos cruzado el cine móvil con elencos de teatro. Surgió la idea de poner en marcha una propuesta de cine nacional que recreara la situación del cine de los años 40. Entonces tomamos películas emblemáticas de esa época (época de cine de oro en argentina) y recreamos cómo se veía la película en los años 40 que era con números vivos, había un presentador, un anunciador en donde invitaba al público a presenciar un número en vivo. En aquel momento fue un “semillero” de grandes artistas que lograron resonancia, entre ellos se comenta que Atahualpa Yupanqui tocaba su guitarra entre película y película. Entonces recreamos esa situación, con el elenco teatral de la Cuarta Pared. A partir de ahí le agregamos noticieros de época que eran sucesos argentinos. De esa manera se recrearon todas las condiciones de aquel momento, y trabajamos esencialmente con 3 películas: “El mercado de Abasto”, “Que dios se lo pague” y “Hay que educar a Nini” recreamos los distintos géneros y hemos salido a la periferia con el teatro a cuestras y estamos recorriendo distintos sectores de jubilados a través de un cronograma y bueno estas son ideas que fueron surgiendo sobre la marcha y unen varias disciplinas musicales, cinematográficas y teatrales que son muy interesantes. En este momento también estamos llevando a cabo un ciclo en el Salón Dorado del Palacio Municipal de jóvenes músicos platenses que hacen música del mundo que son muy talentosos y que no tenían espacio para mostrar su arte y demás, entonces hemos organizado todos los jueves de acá a diciembre de 20 a 22hs. Con entrada libre y gratuita con distintas presentaciones con distintas músicas que va desde música celta a música afro-peruana, música rioplatense y demás. Esto surgió de

la cantidad de gente que viene a ofrecer diferentes cosas y a querer participar voluntariamente entonces nosotros organizamos estos espacios y estas posibilidades para todos y abierto a la comunidad.

P: y más allá de las actividades que me mencionabas, ¿a qué factor atribuí o cuál considerás que es la resultante de esta motivación en el hacer cotidiano?

R: Yo creo que hay varios factores. Uno de los principales que uno percibe al iniciarse esta nueva gestión es que durante mucho tiempo la gestión anterior no dio demasiadas posibilidades de participación, esto generó toda una distancia entre el ámbito político municipal y el vecino. La campaña del intendente Pablo Bruera se caracterizó por un contacto persona a persona, timbre a timbre y eso le dio un perfil a la gestión. Nuestro slogan: “Ciudad para todos” no es casual, tiene que ver justamente con esto: invitar y dar protagonismo a todos y a trabajar y a hacer cosas. Uno de los valores, de las cosas nuevas que fue muy importante fue la creación del presupuesto participativo, en donde el vecino se siente parte, y cuando uno se siente parte, logra motivarse, participar y tener posibilidad de mostrar lo suyo también. Yo creo que parte de eso tiene que ver con esta energía. Por otro lado te diría que la ciudad de La Plata es una ciudad joven, o sea de población joven y es una ciudad de conocimiento, esto está hablando también de vecinos con inquietudes, vecinos conectados con el mundo, con lo que está pasando, actualizados y demás que conducen en canales de participación que los aprovecha. Y también te podría enunciar las nuevas tecnologías que generan una conexión muy instantánea y esto genera esta idea de red donde uno se siente parte de una red y siente una energía que viene de varios lados que ocurre a partir de uno y demás. Lo otro es la posibilidad de encuentro, cuando uno abre posibilidades para el encuentro siempre encuentra respuestas del otro lado que es característico y muy claro.

P: Luís si tuvieras que definir qué es lo que mas te gusta de trabajar en el Pasaje y que es lo que menos, ¿qué podrías decirme?

R: A mí me entusiasma mucho. Yo tengo sede acá en el Pasaje pero deambulo mucho por la función misma. Me gusta estar en contacto, no sólo que vengan aquí, sino ir yo a los lugares, visitar el Malvinas, Meridiano V, el centro Cultural Villa Elisa. Lo que es maravilloso es trabajar en un lugar rodeado de arte, rodeado de estímulos, sentir que a cincuenta metros están ensayando una obra de teatro, que a veinte metros están ensayando con un instrumento musical, que hay talleres de todo tipo, que hay gente educándose, que uno entre y tiene cinco minutos y está en medio de una exposición maravillosa por ejemplo, con artistas de un valor enorme, que es muy dinámico todo, muy cambiante, la nave del Pasaje hay muestras o ferias de manera permanente, es muy activo e intenso. Es más, te diría que es hasta reconfortante estar trabajando acá. Si tuviera que encontrar algo negativo te diría que tiene que ver más con las condiciones edilicias, la cual dejaron abandonados este lugar. Por ejemplo los días de lluvia se te parte el corazón, las carencias y dificultades económicas con las que debemos enfrentarnos para arreglar este tipo de cuestiones. Lo espacial también nos queda chico, hay tantas actividades que necesitaríamos tener otras condiciones espaciales para hacer mas cosas, pero en general eso se obvia porque la gente le pone mucha onda y mucho entusiasmo que lo hace muy placentero de todos modos.

P: ¿Qué valores debería detentar una organización como el Pasaje dardo Rocha?

R: Yo creo que tiene que ser una referencia, yo creo que lo es pero el lugar que tiene que ocupar es un lugar referencial. Tiene que ser la referencia cultural de La Plata pero también tiene que ser un espacio que no sólo centralice, sino que derrame cultura

hacia la periferia. Yo creo que esa es una de las cosas que estamos pensando y generando estrategias como para que se “irradie” desde aquí hacia todos los territorios de la ciudad lo que se hace aquí. Creo que es justo y es responsabilidad nuestra que lo valioso acá sea compartido y sociabilizado por toda la ciudad. Entonces yo creo que tiene que ser un referente, un emisor y tiene que ser un espacio de encuentro, de actividades, de pensamiento pero a la vez tiene que ser una usina que pueda proveer a todos esos lugares periféricos para que reciban todo lo valioso que pueden encontrar aquí.

P: Si tuviera que destacar los atributos más importantes del Pasaje ¿Cuáles serían? ¿Por qué?

R: Yo te diría que este es un lugar abierto para todos, yo creo que en principio es un lugar abierto. Dentro del encuadre pertinente que es muy amplio y generoso; acá cualquier vecino puede tener participación, tanto como usuario como para visitante va a tener alguien que lo escuche. Alguien que le dé dentro de las posibilidades, en el marco adecuado para poder llevarlo a cabo de lo que esté necesitando. Es un lugar muy versátil, que da para mucho. Yo creo que es un lugar de encuentro con lo que esto significa, no son mucho los lugares de encuentro. Esto es un lugar público, abierto, en donde uno puede tener perspectivas diferentes que ponga a uno en crisis en el buen sentido.

P: y en esta recorrida por los centros culturales y bibliotecas ¿qué te manifiestan, qué valores reconocen y aprecian?

R: Me parece que hay un gran reconocimiento de estas cuestiones, cuando digo reconocimiento incluyo las críticas eh...porque las críticas también son reconocimientos de la labor y demás. Todos estos recorridos, que en realidad no son visitas, son participaciones porque otra de las características es que cada uno de estos lugares, genera eventos y acontecimientos. Los museos por ejemplo no son lugares como para solo ser recorrido y listo, sino que son lugares donde se propician charlas, talleres, conferencias, reuniones, convocatorias y demás. Otro ejemplo, la biblioteca López Merino cumplió su aniversario en La Plata esta semana y ha convocado a distintos eventos, ha venido gente de distintos municipios, los bibliotecarios han pensado el lugar de la biblioteca en la actualidad y se formó un debate muy lindo e interesante. Meridiano V también tiene una actividad muy rica, hay propuestas muy interesantes, en el Malvinas estamos inaugurando muestras permanentemente, en el MUGAFO (Museo dedicado a la fotografía testimonial) que también es muy atractivo, ha habido muestras no competitivas donde uno ha podido llevar su foto y poder participar y mostrarla digamos que es algo que en no muchos lugares sucede. Por lo general la gente de la cultura es una gente que recorre El Pasaje pero que si recibe otra propuesta también va. Hay también un público cautivo acá en el Pasaje pero también tiene que ver con una localización geográfica estratégica. También es un lugar simbólico, emblemático indiscutido, si hay que festejar o protestar por algo todos viene a calle 7 y 50 es un lugar que refiere y demás. Por lo general la gente se siente orgullosa de la vida cultural, la reconoce. En ese sentido nosotros estamos recogiendo la sensación de que las cosas tienen llegada.

P: a nivel interno ¿qué valores, o representaciones sentís que están instalados y son transversales al pasaje?

R: Y esto de “para todos”, la cuestión participativa me parece que atraviesa esta sensación de dar reconocimiento a la diversidad, de poder reconocer a todos, de la

amplitud, me parece que eso atraviesa a la organización. Me parece que es importante sostenerlo y demás. Me parece que lo otro que caracteriza es lo joven, que no tiene que ver con lo etario, con la cronología, sino que tiene que ver con una propuesta de experimentación, en ese sentido me parece que hay espacio para la experimentación, para la prueba. Lo joven atraviesa al Pasaje y uno lo ve a través de las muestras. También hay algo que yo creo que se está dando y es que comienza a ser centro de encuentro no tanto ya para la ciudad sino para el afuera. Este año se realizó la fiesta nacional de teatro y estuvo por sobre Mar del Plata, Bahía Blanca en donde se disputaba quién iba a ser sede del encuentro y terminó siendo en el Pasaje. La reunión de Mercociudades también tuvo sede aquí en el Pasaje Dardo Rocha. Me parece que eso también está hablando de un reconocimiento desde afuera y no solo de la Ciudad de La Plata. En este momento se está organizando la guía de localizaciones cinematográficas platenses, en donde por la cantidad de proyecciones que aquí pasamos tiene un lugar destacado dentro de esa guía. La nave central tiene un encanto muy particular muy difícil de encontrar ese espacio y con esas dimensiones.

P: Luís y en esta buena recepción del público ¿qué estrategias, recursos o canales ponen en juego estratégicamente para interpelarlos?

R: Bueno las nuevas tecnologías vienen en este sentido. Lo nuevo reciente justamente viene dado por el uso de las redes sociales, sectorizando cada propuesta, dándole una identidad tanto en Facebook como Twitter, teniendo un ida y vuelta mucho más dinámico, más instantáneo, teniendo un diálogo más particular, más segmentado con los “consumidores” de cultura. Me parece que todavía es incipiente y que seguramente va a tener un desarrollo importante y tenemos una apuesta en ese sentido. Creo que eso va a ir creciendo y que va a ser cada vez más eficaz. No me queda bien en claro el formato que va a tener después de un tiempo de desarrollo, porque hay algunas cuestiones y aristas que habrá que revisar. Me parece que es al menos una herramienta para investigar y desarrollar y contar con ello.

P: ¿Tienen reuniones dentro del área pautadas de manera semanal-quincenal? ¿O ante la necesidad se organizan reuniones espontáneas?

R: el tema es que al ser estructuras complejas, siempre hay algo que se pierde, algo que drena o filtra y es muy difícil resolver esas cuestiones. Si vos me preguntas a mí, yo siempre te voy a decir que son insuficientes. Esto es progresivo y uno continuamente tiene que ir mejorando y perfeccionando. Las reuniones se programan pero también surgen reuniones que tienen que ver con las contingencias de las actividades. Hay muchas veces que determinadas cuestiones se van dando sobre la marcha que son eficaces pero que requieren de una energía y hasta cierta cosa azarosa. Esto es lo que hay que combatir y tratar de dar un encuadre que permita una mayor previsión. Y hay cuestiones que son culturales, como el boca a boca que acá está muy instalado entre nosotros. Muchas veces el boca a boca logra convocarte y convencerte de ir a ver una película que capaz un aviso no te lleva. Si un amigo te recomienda y te empuja uno muchas veces es muy proclive a ese tipo de sugerencias.

P: y más allá de estas reuniones o diálogos espontáneos ¿manejan otros canales como newsletter, mails, etc.?

R: No, básicamente son esos y la página también se hacen muchas consultas y también resulta eficaz. Estamos ahora en todo un momento de trabajo y de estrategias con el área de comunicación como para poder llevar a cabo una comunicación más oportuna, más eficaz.

P: ¿recibe a tiempo la información sobre cambios que lo involucren de manera directa o indirecta con la organización? Su supervisor inmediato, ¿lo mantiene bien informado? Y usted con la gente que tiene a su cargo o bajo su responsabilidad ¿cómo se comunica? ¿A través de qué medios/canales?

R: La comunicación a través de este aparatito (señala el celular-radio) es fenomenal, sobretodo el radio lo utilizamos muchísimo y ya hasta te diría no sé cómo funcionaríamos sin el Nextel, ya hoy en día es parte de uno. Todo lo que es el staff, toda la gente más cercana en el trabajo con uno te diría que estamos prácticamente on line, blackberry, y aparato, y mensajito. Esto es lo que más resultado nos dá a nosotros, y estamos permanentemente ubicándonos, por ejemplo: ¿dónde estás? Esperame, subimos juntos, te enteraste de...etc. Es una comunicación muy directa, escuchando la voz del otro. A veces hay reuniones que nos ponen en contacto con otras secretarías de la Municipalidad por ejemplo para organizar eventos tenemos que ponernos en contacto con Control Urbano y Espacios Verdes.

P: y con la gente que tenés a tu cargo ¿Qué estrategias utiliza para captar su interés y entusiasmo o contagiar de esa energía que hablabas hace un rato?

R: Por lo general es gente con muchas inquietudes y entusiasmada, hay un gabinete acá, el Ministro de Cultura, los directores de los museos. Yo te diría que en mi forma de tarea a mi me gusta trabajar mucho con gente que sea protagonista, que sea responsable, que se haga cargo, que pueda saber sus ideas. Lo que veo es que eso genera mucho entusiasmo, cuando alguien que trabaja con vos, le das un espacio suficiente como para que se mueva y pueda darle su color a la tarea, por lo general la gente se ubica muy rápidamente y siente cómoda y genera cosas, esto es muy bien recibido por un gran porcentaje y eso entusiasmo. Por supuesto que todo se discute porque el proyecto puede ser muy atractivo para uno, y acá muchas veces hay que ir a la inversa, esto de ver cuál es la expectativa que tiene el vecino y después darle una oferta acorde a ese entusiasmo. Hay un ida y vuelta, la idea puede ser maravillosa pero que no pueden encantar ni gustar a nadie y eso quedará en gestación hasta encontrar el momento oportuno, siempre hay un momento para cada cosa. Una gestión siempre se ve claramente, siempre es un ida y vuelta. Hay momentos en que maduran los proyectos y otros en los que está verde todavía. Por lo general eso se trabaja muy bien, la gente sabe, tiene experiencia, trabaja con pasión, la verdad es gente muy valiosa.

P: ¿Conoce o podría explicar con sus palabras la Misión, Visión y Valores que tiene el Pasaje para su porvenir?

R: En general se le da mucho valor a lo cultural, dentro de lo cultural lo que surgen son valores de una cultura. Me parece que todo espacio institucional responde a un horizonte que tiene que estar en consonancia con esos valores. Yo creo que la ciudad de La Plata tiene unas marcas iniciales que tienen que ver con la idea de una ciudad distinta, de una ciudad planificada, de una ciudad sanitaria, de una ciudad que permita y facilite una calidad de vida con lo otros y con el medio ambiente y demás. Me parece que eso responde a los valores culturales la ciudad de La Plata se origina en una propuesta de integración nacional, es un lugar de encuentro, un lugar de integración y por lo tanto me parece que hay como un proyecto que estuvo desde el inicio y es como una marca cultural y de identidad. Yo si tuviera que definirlo, me enmarcaría en esa dimensión mucho más amplia. Me parece que nosotros tenemos que apuntar a ese horizonte, tenemos que encolumnarlo, esta cosa participativa, esta cosa innovadora de pensamiento, de aporte, de rescate, de idea, de pluralidad. Me parece que ese es

nuestro rumbo, nuestra responsabilidad y que está mas allá de las definiciones circunstanciales que podría darte ahora. Creo que esto responde a un proyecto más amplio y más global.

Martes 5 de octubre 2010, 11hs.

Oficina del secretario Iván Maidana,

Entrevistado Jorge Pérez, área de prensa.

P: Jorge comentame hace cuánto que trabajas en el Pasaje y en qué área

R: En el Pasaje hace exactamente dos años y medio. Yo arranqué con el cambio de gestión. Así que cuando asume el Intendente Pablo Bruera bueno, hay cambios de autoridades en el gabinete, asume el Secretario de Cultura, yo asumo junto con él, como un colaborador.

P: ¿Y en qué área específica comenzás?

R: En el área de prensa.

P: Y específicamente en esta área, ¿cuál es tu rol o qué funciones desarrollas?

R: Mi rol es coordinar las actividades de prensa, las actividades como las de cualquier oficina de prensa. Tengo gente a cargo, hacer la labor diaria...que sé yo...análisis de los medios, la producción de gacetillas, el mantenimiento de la página Web, el contacto con los periodistas, con los medios. También incluye todo lo que es diseño gráfico, todo lo que vos ves de comunicación visual de la secretaría de Cultura pasa también por mí. Todo lo que es la comunicación; lo que la Secretaría emite hacia el público, hacia los públicos, hacia la comunidad.

P: A nivel interno ¿cómo entienden a la comunicación, manejan una rutina diaria de trabajo?

R: A nivel interno, vos decís ¿la comunicación entre los empleados? Digamos hay algo como sucede en toda institución, yo al llegar acá quise desnaturalizar un poco las cosas instauradas que tienen que ver con el tiempo, y no con lo formal. Quise meter cartelería, quise crear un sistema de boletín interno, un mailing. Pero después hay algo que tenés, que encontrás vos, que es lo que está arraigado en la gente que labura acá capaz hace 20 años. Es un poco difícil cambiar la forma de pensar o de realizar las actividades que ellos hacen todos los días. Ya cada uno tiene onda con otro, por ahí con otro no se hablan, entonces van a buscar información a otro lado, a veces es un problema porque por ahí vos no te hablas con el que trabaja en cine y no te enteras de la película, y ¿porqué no te enteras? Porque no te hablas. Pero es muy también problemas de oficinas públicas. Esto es off the record, si vos te vas a cualquier repartición del gobierno ya sea municipal o provincial te vas a encontrar este tipo de cosas...Y en un lugar privado de repente no pasa esta cosa a nivel empleado. Es otra la línea que se baja, y vos tenés otra responsabilidad y sino la cumplís... pero acá está muy instaurado lo informal que es muy fuerte, acá y en todos los ámbitos públicos.

P: Y con lo que me decías de los cambios que propusiste (como las carteleras o el mailing) y quisiste llevar a cabo, qué respuesta tuviste de los públicos, lo pudieron llevar a cabo, cómo lo recibieron?

R: Se lleva a cabo, se enganchan, se prenden pero lo que termina valiendo es lo ya naturalizado por la gente. Que sé yo, por ejemplo uno de los problemas de acá es que si yo trabajo en el área de teatro y no sé lo que están dando en el cine de acá y por ahí pasan una re-película y no me enteré y trabajo acá y digo: “que mala comunicación

que hay acá” lo dicen todos y me pasa ahora a mí también que por ahí subo y hay una muestra abajo y no me entero de qué es. Y eso un poco tiene que ver, yo no entendía bien porqué pasaba y conversándolo con mucha gente, nos dice que es muy común que el tipo que trabaja en teatro se lo toma como el laburo y no tiene la motivación a veces de ver qué es lo que pasa al lado. Entonces al tomarse como sólo trabajo se deja de ver como esparcimiento entonces no hay una motivación por ver qué se hace. Yo tuve una experiencia...había puesto carteleras para que cada área pueda publicar sus actividades en un espacio en común en el pasaje que sería el hall, donde está la máquina de café, se juntan a charlar, es un lugar que para ir al baño tenés que pasar sin lugar a dudas y aunque sea para esquivarlo, lo ves. Pero resulta que después no funcionó, no se les prestaba atención. No es que no haya comunicación interna, pasa que ya hay mecanismos naturalizados que son muy difíciles de acostumbrar a la gente después de 20 años a que cambien un mecanismo...

P: Y dentro de esos mecanismos ya institucionalizados, ¿cuáles son los más frecuentes?

R: Y acá principalmente el “boca en boca”, las relaciones informales...el correo, hasta el MSN. Son todas relaciones informales, las oficinas están todas pegadas, entonces cualquier cosa vas y tocas puerta al lado...Por eso yo tome esas medidas al principio en función del reclamo mismo de las personas que trabajan acá...eso de no enterarse las actividades de las otras áreas, que ahora también me pasa a mí. Pero al no ser una situación más macro, por ejemplo mil personas trabajando no creo que se justifique de momento forzar estas medidas...

P: ¿qué es lo que mas te gusta de trabajar en el Pasaje y qué lo que menos?

R: Mirá, creo que lo que más me gusta es también lo que menos me gusta. Digamos que trabajar en el estado es como que te da un plus también. Todos sabemos que el presupuesto es escaso, pero de todas formas nosotros ponemos mucho ímpetu en hacer actividades todo el tiempo, no es que decimos no hay presupuesto, no hacemos nada; estamos todo el tiempo haciendo, haciendo y haciendo. Y a veces el presupuesto no coincide con las ganas, con la motivación de hacer cosas y con las propuestas, esa es una realidad. Entonces ahí es donde empieza a jugar la imaginación, la creatividad, sacar las cosas iguales. Para darte un ejemplo: para imprimir una hoja, ahora tengo esta computadora rota, entonces tengo que ir hasta otra oficina que si anda el pendrive, pero no le anda la impresora, entonces vengo después y lo mando por correo...es todo medio difícil. Lo que en otro lugar sería enchufar el pendrive y mandar a imprimir y listo, acá es.....eso sería sólo un ejemplo, pero acá todo es así... Acá y en todos lados, es muy del estado este tipo de inconvenientes. Todo tenés que pedalearlo el doble, pero eso también te genera una creatividad, que el día de mañana cuando me toque trabajar en un lugar con todos los recursos voy a poder hacer cualquier cosa. Acá por ejemplo para sacar una pila de volantes tenés que remarla a full, el día que me habiliten la plata así, sale sabes que cómo, no?....

P: a nivel externo ¿cómo consideras que se interpela la ciudadanía platense y a los públicos que se quieren dirigir? ¿Mediante qué mecanismos se invita a que participen de las actividades?

R: La Plata tiene un público muy segmentado, tiene muchas propuestas culturales y los consumidores de cultura, bah no de cultura porque cultura no es sólo lo que pasa acá en el Pasaje, sino en la propuestas artísticas por así decirlo está muy delimitado: está el público que baila tango, el que consume cine, el publico que asiste a las obras de

teatro, y vos te das cuenta que ese público es siempre el mismo, que ya está muy definido. Acá haces un mundial de tango y ya podés prever cuánta gente va a venir y quiénes son. Entonces con ese público tenés línea directa y por ende a cada propuesta “atacas” diferente. Hay gente que te conviene sacar un aviso en el diario El Día, hay gente que se acerca por Facebook, otra por un programa de radio, o una revista de la actividad que ellos hacen, por ejemplo una revista de rock en el caso de las bandas locales. Una vez que estás acá te “empapás” de todo lo que es la movida de los medios y cuales son sus mecanismos. Las repercusiones que nosotros tenemos es que la gente está notando mucha movida en el Pasaje, está viendo también actividades de esta secretaría pero por fuera del Pasaje, tenemos una fuerte impronta de ganar el espacio público como llevar actividades a las plazas o a las calles para que la gente lo vea y esté al alcance de todos. Y creo que la gente lo ve, capaz que no se queda todo el recital, pero ve que hay algo, ve que se está moviendo. El chico que viene acá a La Plata a hacer un congreso de odontología por ejemplo, ve que hay cine, una obra, que hay teatro, ve que hay gente caminando que antes no veía; la gente antes venía acá y no había nada...te digo por lo que me cuentan eh, a mi no me consta.

P: O sea que de acuerdo al perfil o target del público, proponen un canal de comunicación

R: Tratamos de utilizar las tecnologías, lo que te permite el Facebook es eso...Yo te tengo a vos en el facebook y me meto en tu perfil y sé que te gusta y que no. Por ejemplo hay un concierto de jazz y vos buscas grupos de jazz e invitas y en vez de mandar 10mil invitaciones o publicar en el diario el Día que siempre estamos pendiente de si te lo sacan o no, tirás una gacetilla de jazz que tal vez lo lee una persona de 70 años hasta un pibe de 15 años que escucha cumbia, con estas tecnologías está mucho mas segmentado, tratamos de utilizarlas y aprovechar las ventajas que tienen.

P: ¿y este tipo de tecnologías lo utilizan también para generar un diálogo con los públicos o generar espacios en donde puedan opinar o brindar sugerencias?

R: Sí, por ejemplo en nuestra página Web hay un espacio en donde dice si querés recibir la agenda cultural escribanos a... Y si la gente lo pide le mandamos semanalmente la programación, para no mandar así al “tun-tun”. O por ejemplo escriben diciendo me interesa el cine, lo pasamos al grupo de cine. O también te dicen tal película no estaba a las 20hs sino a las 22hs. O sea que te corrigen también, o que vinieron y no estaba esa peli. En ese sentido el feedback existe, de hecho siempre tratamos de responder los mails. No sólo con el mail, ahora también con el facebook. O sea nos corrigen, nos preguntan, nos sugieren.

P: ¿recibe a tiempo la información sobre cambios que lo involucren de manera directa o indirecta con la organización? Su supervisor inmediato, ¿lo mantiene bien informado? Y usted con la gente que tiene a su cargo o bajo su responsabilidad ¿cómo se comunica? ¿A través de qué medios/canales? ¿Qué estrategias utiliza para captar su interés y entusiasmo?

R: en ese sentido la comunicación es bastante buena, yo al menos me entero. Acá ya te digo esto tampoco es tan grande. Yo no es que esté encerrado en mi oficina. Recién vengo de otra oficina y ellos hablan estando yo ahí, sabemos lo mismo y yo también hablo cuando ellos están presentes. Un poco sabemos todo de todos. Quizás yo esté un poco más en “la cocina” de las actividades, entonces cuando se va a hacer algo primero lo sé yo y después lo bajo al resto, es al revés. Por ejemplo miren que la

semana que viene hay un evento x, es importante, hagamos esto o aquello. Al estar en el momento de la cocina, estoy con la materia prima.

P: y siempre manejándose desde lo informal, no?

R: y sí, en nuestra oficina somos 5 o 6, ya nos conocemos, entonces no es que tenemos reuniones formales, sino que estamos en permanente contacto. Ya sabemos que hay un día en donde se reúne toda la información, otro día que se tira a los medios y ya es naturalizado que ese día nos preguntamos ¿che tenés algo vos de cine? Es como en cualquier equipo, al principio tenés que marcar pautas, y después ya te conoces, y ya sabes cómo jugar.

P: si tuvieras que pensar una estrategia o un mecanismo para captar el interés de las otras áreas motivando e incentivando a que se conozcan entre las áreas

R: Y capaz haciéndolos participar e las distintas áreas. Yo soy de la idea de que todos sabemos hacer todo. Si bien cada uno tiene obligaciones específicas yo soy de la idea de que si un día falta el que arma la página Web, o se enferma, tiene que haber alguien que lo sepa hacer. Las personas no tienen que incidir sobre el producto final. O el día que falte yo, o me quiera tomar un mes de vacaciones, tiene que haber alguien que sepa hacer, que tenga los teléfonos necesarios para poder actuar. Las personas son reemplazables, por eso es que digo que todos deberían saber todo. Y acá adentro pasa bastante eso, hay muchos empleados que a lo largo de su trayectoria en el Pasaje han pasado por varias áreas, entonces es como que tienen un manejo más general. Pero sino es difícil sacarlos de sus actividades diarias, por una cuestión lógica vos estás haciendo lo tuyo y ya está, ponés tu energía ahí y no en lo que está haciendo la gente de cine... recuerdo que cuando entré acá decía qué bueno, voy a ver todas las películas y obras de teatro, y después te das cuenta que no es así, porque ya empieza verse como un trabajo, algunas cosas las disfrutas pero no todas te gustan. Sabes en líneas generales las actividades, por ejemplo todos conocen que hay un ciclo de cine Freak, que está la FEESALP, que hay un ciclo de cine nacional, que a las 18hs está el ciclo "cine y compromiso" pero de ahí a que sepan qué película hay... todos saben que los fines de semana hay varias obras de teatro, pero le preguntas el nombre de algunas y esta bien que suceda.

P: Si usted quisiera proponer un cambio en la organización del Pasaje o tiene una actividad nueva para proponer: ¿bajo qué forma lo manifiesta? ¿Qué recursos utilizaría? O ¿con quién hablaría?

R: en esta caso, las iniciativas del área las llevo adelante yo. Muchas veces por sugerencias de la gente que trabaja conmigo, de mis empleados o a veces por ideas mías. Me han propuesto che porque esto no me encargo yo, o lo hacemos de otra manera por comodidad de ellos. Si es viable se hace, o si es una idea mía y veo que no se hace, trato de reencausarla. En ese sentido tengo libertad para moverme. Después cada área tiene su responsable, a veces es un director o un jefe de departamento, en algunos casos hasta existen "líderes naturales" en las oficinas. Hay gente que sabes que te maneja toda la información acá adentro, y vas a la persona en cuestión y sabés que sabe todo entonces los compañeros no lo toman como un jefe sino como un referente.

P: ¿Ha notado iniciativas de mejoras en cuanto a la comunicación ya sea dentro de la organización o hacia fuera (público externos)?

R: en este sentido se avanzó bastante, antes no había oficina de prensa directamente, simplemente había una o dos personas que mandaban una agenda cultural virtual a los diarios y se acababa ahí prácticamente. Nosotros le quisimos dar una impronta muy grande a la comunicación: mejoramos la página Web, tenemos un blog, en su momento tuvimos un programa de radio, que este año por cuestiones ajenas a nosotros de la política de la radio no lo pudimos llevar adelante, pero la intención de continuarlo está. También hemos trabajado en la inserción de las redes sociales, de mandar gacetillas con fotos, de hacer videos sobre algunos eventos. Se trata de, más allá de las limitaciones presupuestarias y de toda índole que tenemos, se trata de darle una vuelta de rosca.

P: ¿conoce el organigrama actual de la organización? ¿Hace cuánto lo consultó?

R: En algunos casos no hay un organigrama establecido, de hecho si te fijas yo ni figuro. Sólo aparece el director de cultura y el secretario, pero la gran mayoría de los otros empleados no aparecen, es muy informal.

P: si tuvieras que definir cuál es la misión, visión y valores del Pasaje, podrías explicarlas?

R: la misión no del Pasaje, sino ya de la secretaría, de la gestión es que la política o el estado tiene que estar presente apoyando las diversas actividades culturales, artísticas, apoyar la diversidad. No tomar como "cultura" solamente una muestra que se pueda hacer acá en el hall, sino también el grupo de vecinos que se juntan en un comedor para hacer una obra de títeres para chicos. O sea apoyarlos a ellos pero también al tipo que quiere poner una muestra traída de Frankfurt, la cultura es todo, apoyar a todos los artistas, toda persona que viene con su propuesta es escuchada, es atendida, no a todos se le pueda dar respuesta. Tenés que jerarquizar y poner un parámetro vos. Ya te digo la política sería esa: tratar de sacar la cultura afuera, a los barrios, descentralizarla, que la gente haga uso. Acá por ejemplo en esta carpeta podés ver son todos pedidos de sonido, luces o de escenarios, convocatorias para los barrios, y se les da. Nosotros ni los conocemos eh, no es que tiene que venir x persona o ser conocido de...hacen una nota con el pedido y se ve si se puede ese día y listo. O a veces es al revés, tienen la jornada diseñada con la infraestructura y necesitan artistas, así que piden por ejemplo un grupo de folclore. Con las instalaciones del Pasaje pasa lo mismo. Acá podes ver esta carpeta con todas las actividades programadas para este semestre, por lo general está todo ocupado, hay una demanda increíble de los espacios del Pasaje, pero venís vos y necesitás una sala, nos fijamos y si está libre, la reservás y listo se te otorga el espacio, no tenés que ser conocido de nadie o algo por el estilo.

P: ¿cómo valoras la información que figura en la página Web? ¿Consideras que aparece toda la información que los públicos quisieran saber?

R: Yo creo que sí, aunque esto es inmenso, casi ingobernable diría yo. Tenemos los museos, el Centro Cultural Islas Malvinas. Es como mucho, si yo te muestro la agenda de actividades por día, es una locura tratar de difundir cada una de ellas. A veces vemos que viene un grupo que organiza un festival por ejemplo, y por ahí tienen 15 días para tirar volantes, contactarse con los medios. Nosotros eso mismo por ahí lo tenemos en un solo día y llamar a los diarios se hace muy sobre la marcha. Sin embargo con estos canales que vos nombras creo que tienen la información necesaria, se actualizan seguido. La página la manejamos nosotros aunque estamos abiertos a escuchar nuevas propuestas, si alguien viene y nos dice se podría hacer esto, si se puede lo llevamos adelante. La página tiene todo, en la primera parte publicamos noticias que se hicieron

o gacetillas de actividades próximas, información relevante sobre distintos eventos. Y después tenés una agenda general de todo, para descargar en PDF que se actualiza todos los martes de una semana a la siguiente salvo que haya algún cambio, sino es una locura si a cada minuto vas corrigiendo cosas que te van llegando no publicas nada...

Andrea Busquets

33 años, directora de la Escuela Taller

P: comentame hace cuánto que trabajas en el Pasaje y en qué área

R: Hace dos años, y soy directora de la Escuela Taller. Anteriormente estuve trabajando en la Facultad de Bellas Artes, soy escultora. Estuve trabajando en los cursos de extensión de esa facultad en la parte administrativa y me convocaron acá casualmente porque ya tenía experiencia en el tema de cursos y todo eso.

P: ¿y en estos dos años siempre estuviste como directora de la escuela taller o pasaste por algún otra área?

R: No, antes estuve en la dirección de Gestión Cultural y ahí organizábamos los eventos del 19 de noviembre y toda la actividad de Plaza Moreno, organizábamos muestras y demás y teníamos a cargo todas las ferias artesanales como prioridad. Después empezaron a surgir cosas y me enganché y bueno tuvimos un montón de cosas más.

P: ¿y fue por una cuestión de motivación o un nuevo desafío que pediste el cambio?

R: no, en realidad esta bueno a veces cambiar y generar un aire nuevo. Había por ahí conflictos con la directora anterior, ya habían unas cuestiones de convivencia medio enviadas me da la sensación y bueno cambiamos, ella por gestión cultural y yo en la escuela taller.

P: y más allá de que tu gestión es reciente y entraste ya en la nueva, ¿qué cambios percibís de una gestión a otra, o qué te manifiestan tus compañeros?

R: y el tema de la comunicación interna es un tema acá, porque nos ha pasado y no sé bien por qué. En la facultad también nos pasaba, evidentemente es un tema que sucede a nivel institucional y no sé por qué motivo, porque yo no me entero, me cuesta enterarme, o será que uno está tan en lo suyo, en su oficina trabajando que cuando llega el momento de hacer la difusión de algo y sacás todo para afuera, resulta que tu compañero no está enterado de lo que estás haciendo. De hecho yo no suelo estar muy al tanto de lo que pasa en el Pasaje, porque vengo y estoy haciendo lo mío. Suele pasar eso, y es muy curioso.

P: y más allá de los detalles que no tienen sentido en esta entrevista, ¿Qué te manifestaban tus compañeros respecto a los inconvenientes con la directora anterior?

R: básicamente falta de comunicación.

P: Andrea si tuvieras que definir qué es lo que mas te gusta de trabajar en el Pasaje y que es lo que menos, ¿qué podrías decirme?

R: me gusta el edificio. Yo acá venía a estudiar guitarra y canto hace muchos años. Me gusta mucho la gente, los empleados administrativos están siempre, más allá de la gestión. La mayoría es gente que se adapta, macanuda, del ambiente del arte. Cuando vine acá me encontré con mucha gente de Bellas Artes. Se convive bien dentro de todo, y es un lugar lindo, agradable para estar, en contacto con manifestaciones

artísticas...Por lo menos es lo que a mi me gusta, yo vengo de Bella Artes y me siento "como pez en el agua". Y después lo que no me gusta, el edificio es muy viejo, y hay cuestiones por ejemplo de aislamiento acústico, que a veces no podés ni hablar en esta oficina, porque todo el tiempo tenés el ruido del tránsito de afuera, de la calle, pero bueno básicamente son cuestiones edilicias, en invierno es muy difícil de calentar, de calefaccionar, pero después no hay otras cuestiones que me disguste, son cosas propias de las características de un edificio como éste, tiene pros y contras.

P: ¿Qué valores debería detentar una organización como el Pasaje dardo Rocha?

R: Tendría que hacerse mucho trabajo en equipo, trabajo en red, porque acá es un espacio multicultural y conviven muchas cosas, eso me parece básicamente.

P: Si tuviera que destacar los atributos más importantes del Pasaje ¿Cuáles serían? ¿Por qué?

R: mirá el Pasaje creo que es un lugar que está abierto para todo tipo de público, está céntrico, funciona como centro de gravedad. Como edificio permite que venga mucha gente de distintos lugares. El Pasaje suele ser sede de instituciones que no tienen espacio o la infraestructura adecuada, así que se ven muchas cosas acá adentro, tanto de la cultura como de otras cosas, acá hay congresos, viene mucha gente de afuera, está en un lugar estratégico de la ciudad, al margen de descentralizar que yo también tengo idea que se está haciendo en los centros comunales y todo eso, porque por ahí hay gente que no se puede trasladar hasta el centro. Me parece que está piola, ofrece un montón de cosas accesibles desde cine y bueno lo que quieras. Eso me parece súper bien y tenés una oferta muy grande. El edificio te permite eso, lo grande que es, la cantidad de salas.

P: y de los públicos externos ¿qué te manifiestan, qué valores reconocen y aprecian?

R: Mirá por lo que yo hablo con taxistas y gente de la calle, me dicen que es todo bastante económico, el cine es muy accesible, en vacaciones de invierno estamos continuamente con actividades de \$2,50 o \$5. Básicamente eso, es un lugar muy accesible y abierto a todo el público. Y que ofrece muchas cosas, desde cualquier disciplina, incluso ha habido acá actividades deportivas.

P: En cuánto a los públicos externos al Pasaje ¿cómo considera que se los interpela? ¿Mediante qué mecanismos o recursos se invita a la ciudadanía platense a que se acerque al Pasaje?.

R: por lo general se hacen muchos "Banner", el frente del Pasaje permite poner un Banner bien grande que se suele poner según la actividad que sea. También en las radios, es según el área, acá también hay grupos independientes que hacen su propia difusión. Sino también por Internet o gacetillas, hay revistas también en donde se publica.

P: ¿consideras apropiado este modo de interpelar a los públicos?

R: no, creo que habría que reforzarlo, pero no sé bien de qué manera. Igual acá funciona mucho el boca a boca. La escuela taller tiene una matrícula de alumnos que se viene sosteniendo y creo que mas que nada es por el boca a boca. No es que salgamos a hacer mucha publicidad tampoco. Se sabe que acá hay cursos accesibles, que hay determinados cursos, vienen mucho porque se enteran por un vecino, por un

amigo. De hecho yo cuando vine a hacer un curso, me enteré por una amiga, no lo ví en ningún lado y me acerqué para averiguar.

P: ¿están evaluando implementar algún canal de difusión para informar a la gente sobre las actividades de la escuela taller?

R: sí, el tema es que tenemos que reorganizar la cuestión del espacio, porque hay cursos que tienen 60 alumnos y quedan en lista de espera, por ejemplo en música pasa esto. Entonces no podemos tampoco convocar a más gente cuando no tenemos espacio. Tenemos mucha superposición de espacios. Hay muchos cursos, mucha gente, hay cursos que, por las características del edificio, se escucha todo, entonces tenemos reggaeton y violín al lado. Tenemos esa cuestión de espacio como hay tantos cursos y tanta gente que no se termina de ajustar. Así que por ahora la difusión tendría que ir acompañada de una reorganización del espacio.

P: ¿y reciben pedidos de nuevos cursos? Es decir, ¿son receptivos ante nuevas demandas?

R: y por lo general sí. Estos taller también funcionan en Gonnet, en la República de los Niños, en Abasto, Olmos y en Los Hornos, están descentralizados los talleres y funcionan independientes, es decir en un club o sede social, y tienen la misma cuota que acá. Por ejemplo en Gonnet nos pidieron mas cursos de idioma porque allá son muy caros los que hay privados. O también nos pidieron talleres de jardinería porque allí hay un vivero pero que no se usa, entonces como por lo general en la zona las casas tienen jardín o patio, querían este tipo de cursos.

P: ¿y los cursos están subvencionados por la municipalidad?

R: No, la Escuela se autofinancia con el arancel que les cobra a los alumnos y con eso se paga a los profesores.

P: ¿recibe a tiempo la información sobre cambios que lo involucren de manera directa o indirecta con la organización? Su supervisor inmediato, ¿lo mantiene bien informado?

R: yo estaba pidiendo que sea mas por nota porque pasa que muchos docentes vienen y me piden, pero es muy grande la estructura y hay muchas cosas, entonces por ahí uno se olvida, o te encontrás en la calle y te comentan algo, pero yo me olvido, no es de mala onda, pero a veces no lo retenés. Entonces por lo general pido que sea por nota, y en la medida de lo posible se va haciendo. Cuando vienen a proponer un curso, primero se abre una matricula a ver si se inscriben una cantidad determinada de alumnos, porque se requiere un mínimo de alumnos para abrir un nuevo curso, entonces si se anotan esa cantidad de alumnos, se abre el curso siempre que se disponga del espacio y sea viable, no hay ningún problema.

P: Y usted con la gente que tiene a su cargo o bajo su responsabilidad ¿cómo se comunica? ¿A través de qué medios/canales? ¿Qué estrategias utiliza para captar su interés y entusiasmo? ¿Tienen reuniones dentro del área pautadas de manera semanal-quincenal? ¿O ante la necesidad se organizan reuniones espontáneas?

R: reuniones mensuales no. Yo habla diariamente con la gente de acá, con los administrativos para empezar. Los docentes por lo general vienen y me piden una reunión y así hablamos. También hay una especie de agrupación o sindicato con el que tenemos muy buen diálogo y también colabora mucho con las cosas que estamos organizando nuevas como reglamentos y otras cosas. Así que me mantengo en contacto,

estoy siempre hablando y recibiendo a gente. Cualquier cosa igual me la piden por nota. Las irregularidades van siempre plasmadas en un libro de actas, o sea de palabra nada, si conversar obviamente, pero yo no tomo ninguna medida si no está en el libro de actas. Irregularidades como que falte algo o como el otro día por ejemplo una nena estaba en la calle y viene el padre a quejarse obviamente. Y resulta que el padre tampoco entraba a la hija hasta el aula porque no podía estacionar, entonces la dejaba en la puerta. Yo lo que le explicaba es que este es un espacio multicultural y que yo no puedo restringir la entrada por la escuela, porque la escuela funciona en el primer piso. Entonces le pedí que redacte una nota e hice firmar a todos los padres de hijos menores una declaración jurada en donde se comprometen a traer al chico hasta la puerta del aula. De la puerta del aula para adentro, nos hacemos cargo nosotros, pero de la puerta del aula para afuera no. Porque esto es público y es como si estuviera en la calle. Los padres me decían: “acá tienen que controlar a las personas que entran”, yo les dije que no era posible, es un lugar público, es como una plaza cubierta, hay mucha gente de paso que entra sólo para ir al baño. Así que bueno ese tipo de inconvenientes surgen. Inclusive hay padres que mandaron una nota, yo al respecto me asesoré por un abogado, autorizando a sus hijos a venir a clases solos. Chicos de 11 años que están bajo su responsabilidad y no la nuestra al momento de ingresar o egresar del aula a la calle.

P: Si usted quisiera proponer un cambio en la organización del Pasaje o tiene una actividad nueva para proponer: ¿bajo qué forma lo manifiesta? ¿Qué recursos utilizaría? O ¿con quién hablaría?

R: Mirá por ejemplo estas carpetas que ves acá, es lo que estamos haciendo ahora: son elecciones de coordinador de área. Yo tengo coordinadores que ahora vamos a hacerlo todo democráticamente, antes esto se manejaba “a dedo” digamos. Uno en realidad cuando está en un lugar así, busca tener gente de confianza a su alrededor, y no está mal porque esto es mucha responsabilidad. Pero ahora estoy tratando de hacer las cosas de la manera más democrática posible, entonces vamos a hacer las elecciones de los coordinadores de área. Entonces acá yo tengo por escrito las misiones y funciones de un coordinador de área. El coordinador es un nexo entre el docente y la dirección, porque imaginate que son 200 docentes, si yo me pongo a hablar con cada uno, no hago nada del resto de las cosas que debo hacer. Entonces cada área tiene un coordinador, y cada docente se dirige al coordinador, entonces yo me reúno semanalmente o cada 15 días con los coordinadores y me traen todas las inquietudes. Es un intermediario y yo pido todo esto lo estoy armando junto con los docentes y con los coordinadores, recibo propuestas todo el tiempo. Esto lo votan los docentes. Yo no gano nada con venir de una manera depóstica a decir “las cosas se hacen así”, esto es sobre la marcha lo vamos viendo y me gusta trabajar de manera participativa porque en definitiva los docentes son los que están acá dando clases y en contacto con los alumnos, yo no, por eso trato también de que todos estemos cómodos tanto el alumno, el docente, el coordinador y la dirección. Los coordinadores son a su vez docentes, son elegidos por ellos mismos. Así que bueno, todo de la manera más democrática que se pueda.

P: ¿Ha notado iniciativas de mejoras en cuanto a la comunicación ya sea dentro de la organización o hacia fuera (público externos)? Por ejemplo Jorge Pérez me comentaba que cuando llegó, quiso instalar las carteleras, pero finalmente no resultó... ¿sabes de otras?

R: ¿Sabes por qué no resultó? Porque venía gente de afuera y pegaba su cartel de “vendo horno pizzeria”!!! Yo usaba mi cartelera pero tenía que luchar con los carteles de afuera de “se me perdió este perro”. Sino lo que se está haciendo también son los Banners. Para mí el volante en mano no funciona porque la gente ni los mira, para mí, igual hay que hacerlo, pero para mí no funciona, es lo que yo venía hablando. Acá te repito, para mí funciona mucho el boca a boca, que querés que te diga... acá vienen mucho por eso, la mayoría. Que se yo a mí me dan un volante en la calle y yo no lo miro, voy con tantas cosas encima que ni lo registro, tendría que ser muy embarazosa para que lo lea, o algo que justo esté buscando. Ahora estamos haciendo los afiches trípticos para la muestra de fin de año, y estamos viendo de poner todos los cursos, y yo les digo que para mí no los van a leer, es un gasto infernal y la gente no los lee. Es muy difícil hacer algo que te llame la atención y te den ganas de leerlo, habría que buscarle la vuelta a eso.

P: ¿Cuánta gente trabaja en tu área y hace cuánto?

R: profesores son alrededor de 200 y administrativos son alrededor de 15 más o menos, contando las otras dependencias como Gonnnet, deben ser 20 administrativos. Y alumnos hay alrededor de 2000, eso va variando igual dependiendo de la época del año, eso es muy fluctuante. Hay una deserción muy grande llegadas las vacaciones de invierno y después de las vacaciones remonta. Y a fin de año por lo general hay deserción de vuelta. Porque como acá no es como en la escuela que hay que cumplir todo el ciclo lectivo, le gente viene mucho a modo de terapia. Ahora lo que sí voy hacer es cuatrimestrales los talleres y que tengan continuidad anual obviamente, pero hay cursos que me quedan con un solo alumno y el docente. Y ese alumno que quedó solo merece la clase porque pagó su cuota, esté solo o haya 30 alumnos más. Pero muchas veces los docentes mismos me dicen que por un solo alumno no vienen a dar la clase. Entonces ¿yo que hago con eso? Lo que quiero hacer es evitar que pase eso, cortar a mitad de año y que esté la opción en el otro cuatrimestre de seguir en el nivel II por ejemplo. Es difícil contemplar el derecho de todos.

P: ¿Conoce o podría explicar con sus palabras la Misión, Visión y Valores que tiene el Pasaje para su porvenir?

R: para mí una función fundamental es fomentar la cultura local básicamente. La misión de la escuela en particular sería lo que vengo haciendo: ofrecer cursos a muy bajo costo permitiendo que haya docentes sin formación universitaria, pero esto también es un tema complejo, porque estuve viendo si esto podía ser reconocido por la Dirección de Escuelas. Pero quedaría mucha gente afuera porque esto es un lugar popular, por ejemplo está la profesora que tiene 80 años que viene a enseñar tapiz y yo no la puedo dejar afuera, porque además tiene 10 años de antigüedad, y tiene también sus alumnas. Es una línea muy delgada, es algo popular, accesible, que trata de ser bueno, no porque sea popular tiene que ser malo, entonces la idea es esa: ofrecer algo accesible y a la vez que sea bueno.

P: de los alumnos que vienen ¿tienen identificado de qué barrio vienen, el perfil, la edad?

R: Hay de todo, imaginate que son 2000 alumnos aproximadamente. Hay alumnos que van a la facultad y vienen acá a hacer algo extra, muchos del interior, después hay gente de barrios carenciados también, mucha gente está becada. El sistema de becas lo estamos corrigiendo ahora, porque cuando yo arranqué había gente que tenía 5 becas, pero no asistía a las clases regularmente. Entonces ahora el sistema de becas se va a

evaluar primero la nota que presentan en donde explican que no pueden pagar la cuota que eso está bien. Pero se va a evaluar más en conjunto con el docente la beca, que antes no se lo consultaba, se le ponía al becario en el curso y por ahí tenía 10 becarios que tampoco puedes armar una clase con gente que falta. Por ejemplo si estás organizando la muestra de fin de año y tenés medio curso becado y falta, entonces no puedes organizar ni una coreografía ni nada. Entonces se va a evaluar con el docente también. Pero acá no hay ningún problema con dar becas ni nada, esto no puede ser gratis porque se auto sustenta, y no se los podría pagar a los docentes, pero bueno estamos tratando de que sea lo más accesible que se pueda y que todos tengan la misma posibilidad de venir, siempre y cuando vos cumplas, no? O sea con el espacio, si tenes un espacio gratis, que cumplas viniendo a clase.

P: y con lo que es actividades en los barrios, ¿participan generando actividades?

R: Mirá acá ya tenemos bastante con la escuela, no es mala voluntad, me encantaría poder estar y participar, pero ya con los temas de todos los días, que se yo desde que se rompe el equipo de música o que el profesor se enferma o renuncia porque tiene que viajar, nos pasa, y tenés que conseguir urgente un nuevo profesor para cubrir esas horas. Al ser una estructura tan grande, problemas como estos surgen a diario, entonces no me queda resto para participar con otras áreas si bien me encantaría, pero nunca llego con el tiempo. Lo que si se hace es llevar, por ejemplo la gente de teatro cuando llega el día del niño organizan encuentros, y acá hay un mago entonces van a algunos barrios a hacer funciones gratis, la gente de teatro también, pero no nos queda mucho tiempo extra.

P: ¿y cuáles son los talleres más concurridos?

R: los de danza, por ejemplo ahora está muy concurrido el de reggeaton. Y con esto pasa lo que te decía cuando yo lo quiero hacer reconocer por la Dirección General de Escuelas ¿qué título o formación le pido a un profesor de reggeaton? Está todo bien, y la gente está chocha, pero yo les pido certificado de formación algo, no puedes venir a dar clases sin haber hecho nada, todos tienen pero no siempre título universitario... y estos cursos suelen ser los más concurridos o comedia musical por ejemplo es otro muy concurrido o danzas latinas también, afro, ahora vamos a abrir un curso para hacer coreografías de canciones famosas

Rubén Daniel Puerta
Director de Políticas Culturales

P: Daniel comentame hace cuánto que trabajas en el Pasaje y en qué área

R: Acá hace poco, desde diciembre del año pasado, así que hace relativamente poco.

P ¿Y qué rol o funciones realizas en el cotidiano?

R: En realidad lo que más se hace es el contacto, la dirección mía tiene el contacto con la ciudadanía, con el ciudadano, con la población, o sea llevar la parte cultura a los centros culturales, los clubes, las escuelas. Un nexo entre la cultura y la gente, aplicando que las políticas culturales significan que en la relación entre el bienestar de la gente y la parte cultural también, o sea tratamos de llegar a todos.

P: ¿Y trabajan con determinados centros o todos en general?

R: Hay un grupo de centros culturales con los que la Secretaría estableció un subsidio para mantenimiento de centros culturales, que ya está reglamentado con una ordenanza con los requisitos a cumplir, y es una ayuda económica y aparte funciona bien. De todos modos, cada centro cultural cuando hace una acción cultural o evento, siempre está en contacto con nosotros, le facilitamos algunos materiales, alguna asistencia o artista. Lo mismo pasa con, por ejemplo, algún barrio. Algún centro o algún comedor que hace una fiesta para los chicos o la gente del comedor o un centro de jubilados. Normalmente lo que hacemos es facilitarle de forma totalmente gratuita artistas, algún espectáculo, alguna obra de teatro, todo lo que esté a nuestro alcance: sonido, luces, cuando se puede escenario. Todo lo que te estoy hablando, la Secretaría no tiene nada de eso. Cada vez que se solicita algo, nosotros salimos a alquilarlo, ya sea artístico, ya sea escenarios, sonido o luces. Todo lo que nosotros damos, lo tenemos que alquilar. Es un problema también porque, por ejemplo, entre agosto y septiembre llegaron casi 100 pedidos y nosotros tenemos que jugar con encontrar el artista, que esté libre en la fecha que lo requieren, y después hacerle el contrato, ver cuánto cobra, porque debido a la cantidad de pedidos tenemos que administrar nuestro presupuesto, del que no podemos irnos. Y eso mucha gente no lo sabe, piensan que los artistas o el sonido es un empleado municipal que trabaja en cultura con un sueldo mensual entonces en las notas nos dice queremos que nos manden tal artista o alguno que tengan en cultura, y nosotros no tenemos, tenemos que salir a buscarlos. Por supuesto, una vez que trabajas con 5 o 6, ya sabes y los tenés ahí...La realidad es esa, de hecho la misma gente de la Municipalidad piensa que los artistas son empleados municipales y no es así. O sino cuando piden escenarios, les decimos que no tenemos, porque quizás quien nos alquila a nosotros ya asumió otro compromiso, entonces hay que decir a la fuerza "no tengo", por suerte son las pocas pero....

P: ¿Cuáles son esos centros a los que brindan una ayuda económica?

R: Si, no sólo ayuda, sino la salida de la secretaria a la población, hacer una descentralización. Te vuelvo a repetir, la política cultural no sólo implica la parte cultural sino ver dónde puedes solucionar o darles otra cosa de lo que viven cotidianamente. Por ejemplo tenés un grupo de pibes que nunca vieron un malabarista, entonces intentamos acercarlos. Tenemos un caso en colonia Urquiza con hijos de medieros, ni siquiera conocen acá La Plata, ni tienen medios como para venir, entonces los llevamos para allá. Yo suelo priorizar esa clase de gente, si tengo tres pedidos, priorizo ese, después vemos, pero al primero trato de darle algo si o si porque son pocas las posibilidades que tienen de acercarse y ver algo. Después tenemos todo lo que hacen desde la biblioteca López Merino, que viene trabajando muy bien, tienen un grupo de gente los amigos de la biblioteca que también colaboran con nosotros y hacen espectáculos cobrando un bono contribución, pero bueno esos artistas son contratados por ellos. Después, por ejemplo, lo que hacemos en el Almafuerte, es tratar de darle vida, es decir organizar exposiciones temáticas, por ejemplo la semana pasada expusimos una muestra sobre las mujeres de la historia, abierta a todo el público, les estamos dando cabida a que la gente conozca otros espacios, se dan charlas también.

P: ¿Cuál es su formación?, ¿Ha desarrollado tareas similares en otra organización?

R: yo me desempeñé siempre en empresas privadas, en realidad en el estado estuve ya que trabajé en el Conicet y en la Petroquímica Moscón hasta el año pasado que me desvinculé y entré acá el año pasado. Desde ese tiempo estoy en esta oficina, pasa que siempre estuve muy vinculado políticamente con Iván Maidana, entonces entré a

trabajar con él directamente. Yo soy técnico químico, y tuve la suerte de estar en todas las fases de la producción de un medicamento, y lo último que hice fue microbiología de los medicamentos. Después en el Conicet estuve con tecnologías de los alimentos.

P: Daniel si tuvieras que definir qué es lo que mas te gusta de trabajar en el Pasaje y que es lo que menos, ¿qué podrías decirme?

R: y lo que más me gusta es la relación con la gente, cuando te piden algo y se lo puedes dar, o se lo puedes resolver. Lo que no me gusta es cuando escuchas un: “No, no puedo”, decir que no, no me gusta. Después un laburo muy piola, estás relacionado con la cultura, con las políticas, de comercio, ese trato me gusta.

P: y dentro de esas cuestiones que te hacen decir que no, ¿Cuáles son las que están más presentes o a qué se deben?

R: Un montón de cosas entra. La disponibilidad o que la fecha no está disponible, o que el lugar del que disponés sea más chico del que precisas. Por ahí te piden un espacio acá, entonces averiguas, si está completa tenés que ver otras alternativas o tratar de cambiar de fecha a algún evento que ya esté programado, pero es muy difícil, así que tenés que decir que no puedes. Me gusta decirle que si a todo el mundo porque es algo que me nace.

P: ¿Qué valores debería detentar una organización como el Pasaje dardo Rocha?

R: Yo creo que los valores los demuestra. La gestión actual ha hecho muchísimo ha hecho una apertura muy grande, ha demostrado tener palabra, es decir cumplimiento de palabra. Volvemos a lo mismo, cuando es no, no, pero si es si, si, pero te lo dicen. Acá lo que valora mucho la gente es que uno atiende a la gente. Y si le tenés que decir que no, se lo decís. Nosotros a veces llamamos a la gente por teléfono para explicarle porque no se puede hacer algo por ejemplo, y eso te lo agradecen. Después no sé porque todo está dado por la cantidad de espectáculos que se hagan, de los eventos que se estén llevando a cabo, y de la calidad; cantidad y calidad. Yo creo que el mejor valor de la Secretaría es la calidad de las cosas que hizo y que hace. En especial en este año del Bicentenario, en donde se realizó una programación referida al momento histórico del país, que creo que todavía no terminó porque hasta diciembre hay actividades. Una mejor que la otra, y de mucha, mucha calidad. Entonces básicamente sería calidad de los eventos y el trato que se le dispensa al la gente que viene.

P: a nivel interno ¿qué valores, o representaciones sentís que están instalados y son transversales al pasaje?

R: Es relativo porque acá tenés gente que ya viene de gestiones anteriores, y tienen costumbres muy enraizadas de lo que es el empleado municipal, pero son los problemas de relación lógicos, como en una familia, si te dicen que no los tienen es mentira, como en cualquier otra organización. Nosotros somos un grupo político que tratamos de tener buena relación con todo el mundo, a veces se puede y a veces no, pero lo que si valora la gente, o lo que pienso o creo que valora la gente, es que cuando asumió el secretario actual, no movió a nadie de la gestión anterior entonces por eso es que hay un ida y vuelta. Por supuesto que hay pros y contras, y costumbres de gestiones anteriores, pero el ida y vuelta está y se considera eso.

P: más allá de que es reciente tu labor dentro del Pasaje ¿Qué cambios percibís de una gestión a otra o lo que te manifiestan compañeros que estén desde hace más tiempo?

R: La apertura y el trato. A veces yo cierro la puerta porque es un mundo de gente que entra directamente, entonces a veces hay que hacer un filtro ahí, pero sino la orden es: “puertas abiertas”. Las únicas veces que las vas a encontrar las puertas cerradas es en invierno porque hace mucho frío en este edificio y hay corriente de aire, entonces se cierra la puerta porque esto es una chimenea infernal. Pero sino es una gestión de “puertas abiertas”, esa es una de las diferencias con la gestión anterior.

P: En cuánto a los públicos externos al Pasaje ¿cómo considera que se los interpela? ¿Mediante qué mecanismos o recursos se invita a la ciudadanía platense a que se acerque al Pasaje? ¿Qué estrategias o canales despliegan para poder dialogar con ellos?

R: la estrategia que utilizamos es la comunicación por diarios, y cuando se hace una actividad en alguna plaza por ejemplo, por ahí el boca a boca los lleva, porque los artistas que llevamos son de jerarquía, son de calidad. Por ejemplo tenemos banda de músicos que vienen y tocan gratis para presentarse como que actuaron para la Secretaría de Cultura de la Municipalidad, eso les sirve a ellos para el currículo, y también para “foguearse” ante el público.

P: ¿Considera apropiado el modo de abordar a los públicos? ¿Existe algún espacio en donde los públicos puedan dialogar o dejar sus opiniones, comentarios o sugerencias?

R: sí, creo que está bien. Lo que estamos haciendo para que sea más ordenado es a través de notas que la gente realiza para pedirnos lo que necesita. Allí nos especifican lo que quieren hacer, dónde y cuándo y a qué hora, normalmente cuando vienen así, piden artista, o artista y sonido. Eso lo hacemos así ahora porque antes se realizaba a través del teléfono, y se anotaba en un papel o cuaderno y ahí quedaba. Entonces implementamos este sistema de notas, que entra por mesa de entradas, tiene un número, porque ha pasado por ejemplo en Agosto para el día del niño, en donde tenés cientos de pedidos, uno se traspapela. Es lo mejor que nos dio resultado. Ahora si también hay una queja, te la mandan por nota también, por ejemplo por ruidos molestos en algún evento, capaz que lo mandan a la Municipalidad, y ellos nos pasan la nota a nosotros.

P: Y a nivel interno: ¿considera suficiente el nivel de información que circula? ¿Cómo y a través de que medios o canales se comunica con compañeros de su área? ¿Y con los de otras áreas? ¿Conoce qué actividades o proyectos están generando las otras áreas? ¿Cómo se entera de ellas? ¿Tienen espacios en común o comparten ámbitos informales como almuerzos con personal de otras áreas?

R: mirá reuniones se hacen cuando hay eventos o cuando hay algo grande. Pero sino cada uno tiene una especie de “independencia” en donde la decisión final la tiene el secretario. Después tenés la parte de programación de música, teatro y cine que son los tres que más pseudos-independencia tienen, pero la palabra final la tiene el secretario. Después hay reuniones con eventos grandes como el 19 de noviembre o el 25 de mayo. Sino después cada área maneja la disponibilidad de espacios como en cine, teatro música o por ejemplo recientemente con el festifreak que fue un evento muy importante y con muchísimas actividades. Ahora también se está trabajando con un programa que se llama: “la escuela va al teatro”, en donde las escuelas llaman por teléfono, coordinamos y traen a los chicos acá totalmente gratis. Entonces ya te digo se trabaja todo pseudos-independiente, pero bajo la supervisión del secretario. Después para ver la disponibilidad de espacios, también se redacta una nota por cada evento y se trabaja con el área de espacios para coordinar todo lo que haga falta.

P: ¿recibe a tiempo la información sobre cambios que lo involucren de manera directa o indirecta con la organización? Su supervisor inmediato, ¿lo mantiene bien informado? Y usted con la gente que tiene a su cargo o bajo su responsabilidad ¿cómo se comunica? ¿A través de qué medios/canales? ¿Qué estrategias utiliza para captar su interés y entusiasmo? ¿Tienen reuniones dentro del área pautadas de manera semanal-quincenal? ¿O ante la necesidad se organizan reuniones espontáneas?

R: normalmente cuando hay un cambio si, se trata de hablar con la gente, no de hacer reuniones, sino de hablar con el lugar específico donde se va a hacer el cambio, porque no tiene sentido hacer una asamblea con todos, pero si con la gente de esa área en particular. Que no son muchos los cambios que hay.

P: ¿Y en su área con cuánta gente trabaja?

R: Y específicamente no tengo mucha gente en mi área porque yo aparte de eso estoy en la privada del secretario, entonces hay 4 personas. Lo que pasa es que si necesito algo de contaduría o legal por ejemplo, me acerco a esa área específica y listo. Al estar con las salidas al exterior, necesito estar en contacto permanente con todas las áreas.

P: Si usted quisiera proponer un cambio en la organización del Pasaje o tiene una actividad nueva para proponer: ¿bajo qué forma lo manifiesta? ¿Qué recursos utilizaría? O ¿con quién hablaría?

R: directamente lo hablo con el Secretario, y en una charla sale, después es cuestión de armarlo, pero no hablándolo directamente no hay problema, Iván es una persona muy abierta.

P ¿Ha notado iniciativas de mejoras en cuanto a la comunicación ya sea dentro de la organización o hacia fuera (público externos)?

R: Si, tenemos bastante aceitado lo que es Facebook que ha expandido bastante la comunicación y la página.

P: ¿conoce si tienen segmentados los públicos externos y en función del perfil o target se los convoca para actividades específicas?

R: Normalmente, mas que nada cuando se hacen eventos en los centros comunales, para aniversarios o fiestas locales, te piden conseguime una banda de cumbia o una banda de rock o una banda de jazz porque ya sabe que tipo de gente va al evento. Después normalmente son espectáculos para chicos, se trata de cubrir necesidades de pibes que no llegan a ver ciertas cosas. Ya te digo el 90% del público es infantil. Y el que viene acá también, vos venís una mañana acá y está lleno de pibes y esto parece un colegio y no el Pasaje dardo Rocha. Y después a la noche los espectáculos de rock, de cine para adultos y demás, hay para todos.

P: ¿Conoce o podría explicar con sus palabras la Misión, Visión y Valores que tiene el Pasaje para su porvenir?

R: Eso me trae malos recuerdos por mi exlaburo, porque es una política nueva de las empresas, a mi personalmente eso me parece una chantada porque ninguna de las empresas los cumple, es publicitario y nada más que eso. No sé si podría poner en práctica acá. La misión podría ser darle a la ciudad o mantenerle la política cultural que hasta ahora estamos haciendo desde el municipio, pero esto que te digo es muy personal y esos tres valores habría que hacerlos en conjunto con la otra gente en una

reunión para que tenga una definición. Los valores ya te los dije hoy: cumplir con la palabra y la calidad y la visión es que todavía se podría mejorar lo que se hizo hasta ahora y de no perder el horizonte con lo que se hizo.

Martes 5 de octubre 2010, 12hs.

Entrevistado: María del Pilar Suárez, directora de Gestión Cultural

P: Dentro del área, ¿cuál sería su rol o función?

R: Y es amplio. Una de las principales puestas que tenemos son las ferias. De esta dirección dependen todas las ferias artesanales como en Plaza Italia, Parque Saavedra, Plaza Azcuénaga, Meridiano V y la más nueva es la de la República de los Niños (agosto). Todas las ferias que rigen por la ordenanza que la única que tiene es la de Plaza Italia, que es la única feria municipal. Después el resto tienen un permiso u ordenanza provisoria, que se renuevan.

P: ¿Cómo sería el proceso? ¿El que está interesado debe solicitar aquí el espacio y en la medida que haya disponibilidad se le otorga?

R: exacto. Igual depende si son fijas o no permanentes y también de la ordenanza y del tipo de permiso que le otorgue "espacios verdes". Por ejemplo actualmente se instaló una feria temporal en Plaza Malvinas por el bicentenario pero eso está armado por "Economía Social", no por la Secretaría de Cultura.

P: ¿Hace cuánto que trabaja en el Pasaje?

R: Acá hace 9 años. Yo antes estaba en la escuela Taller, era docente y estuve como directora de la escuela taller y ahora estoy como directora de Gestión Cultural.

P: ¿qué cambios percibe de una gestión a otra en cuanto a la organización y la relación y comunicación entre las áreas?

R: ¿A qué te referís?...Eh si, es totalmente diferente. Aparte yo milito con Pablo (Bruera) desde hace mucho tiempo, así que cuándo él asume como intendente, yo asumo como directora de esta área. Pero bueno la conexión es totalmente distinta. Antes no había posibilidad de subir al segundo piso. O tenías que pedir entrevistas con tiempo y demás. Hoy las puertas están abiertas. Eso hace que la comunicación ya sea para el ciudadano como para la gente que trabaja en cada oficina o en cada área de cultura, haya una interacción entre las secretarías o direcciones, de contacto directo.

P: ¿y a nivel de política cultural o pilares básicos con los que se represente a esta gestión por ejemplo lo que es el presupuesto participativo que genera una marca diferencial de este gobierno?

R: El tema del presupuesto participativo nada tiene que ver con las políticas culturales. Por ahí sucede a veces que dentro de las necesidades o requerimientos de los vecinos se quiera abrir un nuevo centro cultural que puede pasar de acuerdo a las necesidades o proyectos del barrio. Lo que es políticas culturales se está trabajando mucho desde el afuera, se están haciendo muchas actividades. Eso por ahí te lo podría contar mejor el secretario que es quién maneja todo lo que es exterior. Desde cine, de teatro, desde música se ha ido al barrio, a los lugares que no había. Posibilidad que antes la gente no tenía de ver una obra de teatro con el Cine Móvil ver una película; se ha hecho un

nexo de puertas afuera del Pasaje, que antes no sucedía. Había actividades pero sólo acá adentro y tal vez quien no podía acercarse acá o no se enteraba de las actividades quedaba afuera. Hoy por hoy al margen de que en algunas plazas se puedan hacer actividades puntuales, también la posibilidad de haber recuperado espacios verdes, como el mejoramiento de las plazas que es lo que ha hecho el municipio, permite trabajar y hacer actividades allí.

P: ¿si tuvieras que definir qué es lo que mas te gusta de trabajar en el Pasaje y que lo que menos?

R: Tendrías que ser más específico en la pregunta...Si hubiera estado trabajando en otro ámbito quizás podría responderte, pero como no estuve no te puedo responder...

P: a nivel externo ¿cómo consideras que se interpela la ciudadanía platense y a los públicos que se quieren dirigir? ¿Mediante qué mecanismos se invita a que participen de las actividades?

R: Y eso con lo que es la publicidad, mediante páginas, a través de medios gráficos.

P: ¿cómo consideras que es la recepción de los públicos?

R: Perfecta, todo lo que se hace tiene una gran convocatoria, dependiendo de los gustos calculo que estarás informado acerca de las actividades para distintos públicos ya sea niños, adolescentes o adultos. Creo que es importantísimo tener esa diversidad llamémosle de productos o de las distintas actividades.

P: Y específicamente desde esta área ¿cómo se convoca a los ciudadanos para que participen de las actividades o cómo captan el interés de algún artesano por ejemplo para que pueda tener un lugar en alguna de las ferias? O ¿cómo es el mecanismo si alguien quiere proponerles algo?

R: En realidad la gente que tiene un proyecto sabe que lo que los espacios y el lugar que tiene el Pasaje y dependiendo del proyecto va a recaer en la dirección que le corresponde. Porque no todos los proyectos pertenecen a Gestión Cultural ni todos recaen en la Secretaría de Cultura directa, sino que depende de donde apunte el proyecto y va a ser la secretaria que los genere movilice siempre y cuando se vea que es viable en cuanto a todo, al lugar, al producto, y eso se evalúa una vez que llegan los proyectos.

P: Me decías que la difusión de actividades se realiza a través de publicidad gráfica y vía página, ¿se te ocurre otro canal que se utilice en el Pasaje?

R: es que no sé si hay otro canal. Nosotros utilizamos todo lo que tenemos disponible como la página Web, el facebook, todos los medios de comunicación, como radios,

P: ¿y tienen una segmentación de públicos en cuanto a perfiles o gustos?

R: Eso ya lo maneja programación, tendrías que hablar con ellos. Obviamente que sí se hace. Por ejemplo si se presenta una obra de teatro, se la ubica si es teatro infantil, o teatro para adultos. Eso en la cartelera siempre está.

P: A nivel interno ¿considerás suficiente el nivel de información que circula? ¿Cómo y a través que medios se enteran de las actividades de otras áreas? ¿Existen espacios tal vez informales como almuerzos en donde haya interacción entre las áreas?

R: y eso lo maneja todo programación y llega a todas las direcciones a través del mail y de la página. Está en cada uno también abrir la página, de la misma manera que uno pone información, levantar información de otras direcciones.

P: ¿tiene pautadas reuniones semanales/quincenales o mensuales entre las áreas?

R: eso lo maneja el secretario. Nosotros y todas las direcciones estamos en contacto directo, como puedes ver, las puertas están abiertas. Dependiendo del tipo de actividad en cuestión, es la reunión que se pueda hacer con las distintas áreas, cómo interactúan. Eso es muy independiente porque tenemos distintas actividades y en el caso que se haga una actividad en conjunto se trabaja en conjunto, en la parte individual pero obviamente trabajando siempre de manera directa con el secretario.

P: ¿recibe a tiempo la información sobre cambios que lo involucren de manera directa o indirecta con la organización? Su supervisor inmediato, ¿lo mantiene bien informado? Y usted con la gente que tiene a su cargo o bajo su responsabilidad ¿cómo se comunica? ¿A través de qué medios/canales?

R: nos enteramos de manera directa. Las decisiones de la organización por más que hayan directores, se hace una reunión y se toman en conjunto. No hay autoritarismo, se trabaja en equipo.

P: Si usted quisiera proponer un cambio en la organización del Pasaje o tiene una actividad nueva para proponer: ¿bajo qué forma lo manifiesta? ¿Qué recursos utilizaría? O ¿con quién hablaría?

R: También vía directa con el secretario.

P: ¿Ha notado iniciativas de mejoras en cuanto a la comunicación ya sea dentro de la organización o hacia fuera (público externos)?

R: Te lo dije antes, te hice toda la explicación...

P: ¿Podrías nombrar 2 o 3 experiencias de comunicación que se realizaron o realizan actualmente que a tu criterio sean correctas?

R: te repito cambió todo lo que es la información que circula y los canales, y por llevar las actividades fuera del Pasaje. Y eso conlleva a que para que haya gente que venga a las actividades o llevar espectáculos para afuera, ya sea en barrios o plazas ha habido una convocatoria también.

P: ¿Y esa convocatoria cómo se realiza? ¿Cómo la llevan a cabo?

R: por mail, por afiche, por información por el diario, trabajando en el barrio. Eso va a depender de la actividad que se va a llevar a cabo, y depende de cada dirección de lo que quiera proponer.

P: ¿conoce el organigrama actual de la organización? ¿Hace cuánto lo consultó?

R: Sí, e la primera reunión cuando asume Iván, nos presenta un organigrama a todos los directores o funcionarios para saber cómo va a funcionar, porque antes esto no era una secretaría, y cómo va funcionar a partir de que él asume en la Secretaría.

P: ¿cómo valoras la información que figura en la página Web? ¿Considerás que aparece toda la información que los públicos quisieran saber?

R: No sé si pueden hacer comentarios, eso no lo tengo bien en claro pero supongo que sí. Yo no soy de programación, pero me parece que toda la información que la gente

levanta de la página o el blog está actualizada. Puede que por ahí falte algo, pero eso no lo sé, tendrías que hablar con los de Programación.

P: si tuvieras que definir cuál es la misión, visión y valores del Pasaje, ¿podrías explicarlas?

R: Eso le corresponde al secretario, no a mí. Nuestro trabajo es más afuera que adentro del Pasaje, por eso es diferente. Dentro de mi área son objetivos personales, no tiene que ver con esta entrevista. En lo que sería general, podría ser generar mayor trabajo a través de la cultura y que estén bien trabajados el tema de las ferias.

Política

19/06/2011 2:00 AM

Argentina es el segundo país en el mundo en el uso del facebook

Los sitios vinculados a Microsoft, Google y Facebook son los más visitados en la Argentina, aunque es la red social en donde pasan más tiempo: casi 9 horas al mes. Esa cifra hace que los argentinos sean el segundo grupo mundial.

Los sitios de Microsoft (Hotmail, MSN) lideraron todas las entidades web en cuanto a tamaño de audiencia en el último mes, alcanzando más de 95% de la población online, mientras que los visitantes promediaron el mayor tiempo en facebook con 8,8 horas por visitante durante el mes.

Los datos pertenecen a comScore, una empresa de medición digital, que publicó un estudio sobre el uso de internet en la Argentina.

En el período abril-mayo, cerca de 13 millones de personas de 15 años o más accedió a internet desde su hogar o lugar de trabajo en la Argentina, consumiendo un promedio de 26,9 horas online durante el mes.

Los sitios de Microsoft se ubicaron en primer lugar como la entidad más visitada, alcanzando casi 12,4 millones de visitantes únicos, representando 95,1% de la población online total.

Los sitios de Google se ubicaron en segundo lugar, con cerca de 12,3 millones de visitantes (94,3%), seguidos por facebook.com con 11,5 millones de visitantes (88,6%).

Los sitios de Yahoo! quedaron bastante por detrás, con 8,9 millones de visitas, con un alcance del 68,8% de la población de internet.

En términos de involucramiento de usuario, facebook.com se ubicó en primer lugar con usuarios promediando 8,8 horas consumidas en abril.

Al ser comparado con mercados mundiales, el promedio de los usuarios de la Argentina es el segundo más alto en cuanto a tiempo consumido en facebook.com, detrás de Israel, donde los visitantes promediaron 10,6 horas durante abril.

Entre otros datos que brinda el estudio, se destacan los siguientes:

Nueve de cada diez usuarios web argentinos visitaron un sitio de redes sociales en abril-mayo 2011: Redes sociales es la principal categoría en la Argentina, alcanzando 91% de la población web. En el último año, los sitios de redes sociales, registraron en la Argentina un crecimiento del 12%, superando el crecimiento regional y mundial de la categoría. A nivel regional, el alcance los sitios de redes sociales, se incrementó un 7%, mientras a nivel mundial creció un 6

por ciento.

-El uso de Redes Sociales es el factor principal en el tiempo consumido: el 30%, seguido por Mensajería Instantánea con el 18%, mientras que el e-mail representa un 7 por ciento.

-La Argentina es el 5º mercado de facebook.com por alcance, con un 89,2 % de la población web. Primero se encuentran Filipinas (93,9 %), Israel (91 %), Turquía (90.9 %), y Chile (90,2 %)

-La Argentina es el 7º mercado de twitter por alcance, con una penetración del 18% de la población web. Antes que la Argentina aparecen los Países Bajos, Japón, Brasil, Indonesia, Venezuela y Canadá, en ese orden.

-Noticias e Información OnLine: La categoría Noticias e Información online tiene la audiencia más fuerte de Latinoamérica en la Argentina. El alcance del 71% en nuestro país, supera ampliamente el promedio mundial para la categoría. El alcance de la categoría en el último año, creció en Argentina un 10 por ciento.

-Sitios Retail: Argentina y Brasil poseen la mayor participación de su población web visitando sitios de retail, con un 63% de alcance. Mientras que el alcance los sitios de retail, ha caído en Latinoamérica en el último año un promedio del 5%, en la Argentina se mantuvo estable.

-Cupones online: En la Argentina, el alcance de los sitios de cupones es del 15% de la población web, siendo el país con mayor penetración en la región, seguido por Brasil con un 14% y Chile con un 13 por ciento.

-Búsquedas en internet: El 96,7 % de la población online argentina realiza búsquedas en la web. Se registra un promedio mensual de 175 búsquedas por usuario.

Los jóvenes, estrellas

Un análisis demográfico reveló que hombres y mujeres componen prácticamente partes iguales de la población online.

Los hombres representaron un 50,5% de los usuarios online, mientras que las mujeres un 49,5 por ciento.

Los usuarios jóvenes representaron la mayor participación de visitantes en ambos géneros, donde los hombres entre 15 y 24 constituyeron el 15% de la población online, mientras que las mujeres entre 15-24 constituyeron un 14,2% de los visitantes.

Los usuarios jóvenes también promediaron la mayor cantidad de minutos online donde los hombres entre las edades de 15 y 24 promediaron 33,7 horas durante abril, seguidos de las mujeres de edad entre 15 y 24 con 31,4 horas durante el mes. Usuarios de edad entre 15 y 34 representaron casi un 60% de todo el tiempo consumido online en la Argentina.#

<http://www.diariojornada.com.ar/Noticia/Default.aspx?id=17970>

La Plata | 8º Sección

|

19/04/2011 - 09:59 Hs.

La Plata: Mediante mensaje de texto podrán saber cuando llega el colectivo

El nuevo sistema, único en el país, es impulsado por el Intendente Pablo Bruera. Los vecinos podrán saber el momento exacto que pasará el colectivo enviando un sms a un número

indicando la parada en la que se encuentran. Por el momento funciona con 200 paradas y en 6 meses cubrirá el 100 por ciento de las estaciones que dependen del Municipio.

El **Intendente Pablo Bruera** fue el encargado de presentar este nuevo **servicio** que el Municipio ofrece a los vecinos de La Plata. Los usuarios de colectivos de las **líneas municipales**, podrán saber **qué micro y a qué hora** pasará por una parada determinada con solo enviar un **mensaje de texto**.

Para hacerlo, deberán enviar un sms al número **6357**. En el cuerpo del mensaje deberán incluir la **letra P**, dejar un espacio y **el número de la parada** en la que el vecino se encuentra. Al **instante recibirán una repuesta** de la información precisa de cuánto tiempo tardará en llegar la próxima unidad.

En una primera etapa este servicio está disponible a las líneas operadas por la **Empresa 9 de Julio, Oeste**, y las **líneas 508, 561 y 215**. Paulatinamente irán incorporando líneas hasta cubrir el **100 por ciento de las paradas** de todo el partido.

El **Jefe Comunal Pablo Bruera** destacó "Este es el **primer servicio que funciona en el país**, y a través del sistema los vecinos podrán **optimizar su tiempo**, por ejemplo cuando la gente sale de trabajar o cuando los chicos salen de noche".

<http://www.lanoticia1.com/noticia/la-plata-mediante-mensaje-de-texto-podran-saber-cuando-llega-el-colectivo-13605.html>