

LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN UN ENTE AUTÁRQUICO  
BONAERENSE DE CARACTERÍSTICAS INÉDITAS. LA EXPERIENCIA  
DEL FIDEICOMISO DE RECUPERACIÓN CREDITICIA LEY 12.726

*Guillermo Adolfo Fernández y Lucía Casajús*  
*Universidad Nacional de La Plata (Argentina)*  
*gafernandez@perio.unlp.edu.ar*

## Resumen

El trabajo da cuenta de la estrategia de comunicación implementada en el Fideicomiso de Recuperación Crediticia Ley 12.726, ente autárquico del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, desde su puesta en marcha en febrero de 2003. Haciendo un recorrido por diversos paradigmas de la comunicación, describe las acciones implementadas en materia de comunicación institucional y da cuenta de los resultados alcanzados, reafirmando la importancia de la comunicación como pilar fundamental del funcionamiento de una institución.

Palabras clave: comunicación institucional – identidad corporativa – estrategia de comunicación – comunicación interna – comunicación externa – imagen corporativa

## Introducción

La comunicación institucional es un campo que ha cobrado gran importancia en estos últimos años. Hoy en día, la mayoría de las empresas, organizaciones e instituciones cuentan en el núcleo “duro” de la gestión con el asesoramiento de comunicadores, entendiendo que la comunicación es uno de los pilares fundamentales en el funcionamiento de la institución, y que, por lo tanto, se necesita de un portador de este “saber técnico” que pueda responder y aportar sus conocimientos específicos en este ámbito. Según el comunicólogo y sociólogo Joan Costa la comunicación en una institución es “internamente, el *ser orgánico* en tanto que la empresa es un organismo vivo y actuante, una organización de personas, y la comunicación es el sistema nervioso central y el flujo vital. Y al mismo tiempo, la comunicación es el *ser social*, en tanto que la empresa está inserta en una sociedad concreta y con la cual se relaciona”.

Para responder como comunicadores a las demandas que se nos plantean, es necesario elaborar una estrategia de comunicación que abarque tanto la comunicación “hacia adentro” del organismo (podemos llamarla también comunicación interna, dirigida principalmente a autoridades y empleados) como la comunicación “hacia afuera” (o comunicación externa dirigida a la sociedad en general, a diversas organizaciones que tienen vinculación directa con la institución, a los públicos específicos y a los medios de comunicación).

La experiencia que exponemos aquí da cuenta de la estrategia de comunicación implementada en el Fideicomiso de Recuperación Crediticia Ley 12.726, ente autárquico del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires de características inéditas, desde el Departamento de Relaciones Institucionales a partir de su creación en febrero del año 2003.

Para ello, es necesario primero conocer los orígenes de este ente, para comprender la estrategia implementada, directamente vinculada, entre otros aspectos, a la “historia” previa a su puesta en funcionamiento. “Hacer una cadena es generar sentidos, encontrar significaciones, hallar nexos entre hechos, construir series, visualizar rupturas y continuidades” (Peresson).

## Los orígenes, el desafío comunicacional

La Ley 12.726 sancionada por la Honorable Legislatura de la Provincia de Buenos Aires, dispuso la transferencia a un Fideicomiso de créditos contraídos con el Banco de la Provincia de Buenos Aires que, de acuerdo con las Normas del Banco Central de la República Argentina (BCRA), revestían en las categorías 3, 4, 5 y 6 (incobrables) al 31 de marzo de 2001. Como contraparte a la transferencia de los créditos, la Ley estableció la emisión de un título de deuda provincial.

De esta forma, se creó el Fideicomiso de Recuperación Crediticia Ley 12.726, ente autárquico provincial que comenzó a funcionar el 14 de febrero de 2003 y que desde entonces tiene a su cargo la administración y el recupero de una cartera de más de 25 mil deudores y 70 mil operaciones financieras por un monto inicial de 2 mil millones de pesos.

El desafío pasó entonces no sólo por poner en marcha una estructura administrativa y de gestión capaz de recuperar los créditos “incobrables”, sino también, y fundamentalmente, por establecer una estrategia de comunicación destinada a instalar, con una

valoración positiva y diferenciada, una situación con alta visibilidad negativa de parte de la opinión pública y los medios de comunicación. Esto, vinculado al adverso impacto mediático que tuvo la incorporación a la cartera a recuperar por el Fideicomiso de deudores “emblemáticos”, varios de ellos objeto de investigación en sede legislativa y judicial, y al origen del otorgamiento de los créditos asociado a un manejo “político” y “poco transparente”.

De esta forma, la estrategia de comunicación a implementar, debía enfocarse en su primera etapa, como dijimos, a romper con esta visión negativa instalada en la opinión pública y a posicionar al Fideicomiso con una imagen “despegada” de sus orígenes. Por otra parte, al ser un organismo nuevo, debió desarrollar su identidad corporativa a fin de que fuera identificable por la opinión pública en general y, sobre todo, para el público específico, esto es, los titulares de los créditos que ahora debían saldar sus deudas con el Fideicomiso y ya no con el Banco de la Provincia de Buenos Aires.

### La identidad corporativa

La identidad corporativa constituye el núcleo de la comunicación institucional. Costa describe a la identidad como el “ser” de la empresa “el ser ella misma única e irreplicable, para crecer, desarrollarse y durar”; es crucial cómo se presenta a sí misma, cómo se muestra y cómo se hace reconocer e identificar.

Si bien la identidad corporativa está conformada por un sistema de signos con un código combinatorio y un conjunto de criterios estructurantes de la propia identidad, que implica la elaboración de un manual de normas para la aplicación en los distintos soportes de comunicación, Costa afirma que crear programas de identidad va más allá de diseñar simples signos, es más bien diseñar los sistemas de relaciones entre ellos conforme las necesidades prácticas de sus aplicaciones a mensajes y diversos soportes.

Siguiendo con las definiciones de Costa, “la identidad corporativa es un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones”. “La consistencia de los componentes de la identidad que integran el sistema y son sistemáticamente utilizados por la empresa a través del tiempo y los soportes materiales es la base de su notoriedad, su valoración y su fijación en el imaginario colectivo” (Costa, 2003).

En febrero de 2003 el Fideicomiso desarrolló su identidad corporativa, con el objetivo de contar con una imagen institucional que facilitara su identificación en el universo de la opinión pública, los deudores y las entidades representativas del campo, la industria y el comercio bonaerense (que tienen relación directa con el Fideicomiso), y dentro de las dependencias y organismos de la Provincia de Buenos Aires.

En este sentido, se aprobó un isologo de fondo azul, compuesto por dos ángulos color bordó, a modo de manos que protegen un círculo blanco que representa el patrimonio público destinado a ser protegido. En letras blancas aparece el nombre completo del Ente *Fideicomiso de Recuperación Crediticia Ley 12.726*. La marca aplicada sobre fondo blanco posee el círculo y las letras en color azul.

Los colores azul y bordó se asocian históricamente a valores como la seriedad, la solidez y la confianza.

Además, se trabajó en el funcionamiento de la marca Fideicomiso en su aplicación conjunta con el logo del gobierno provincial.

### Marca del Fideicomiso

Como refuerzo de este icono, se aprobó la utilización de la frase afirmativa *Protegemos el crédito y el patrimonio de los bonaerenses*, que sintetiza claramente la misión encomendada al ente autárquico provincial.

Para sus diferentes aplicaciones, siempre vinculadas al isologo y al código cromático que identifican al gobierno bonaerense, se elaboró el manual de normas para su uso en la página web, cartelería, *stands*, papelería, afiches, folletería y otras piezas gráficas, electrónicas y audiovisuales. Se construyó de esta forma la “marca” del Fideicomiso que tiene en sí misma la función de “marcar de la identidad” y que se incorpora a todas las manifestaciones del organismo y a los distintos niveles de comunicación (Costa, 2003).

### El diagnóstico y la propuesta comunicación

Para elaborar una estrategia de comunicación, es necesario previamente realizar un diagnóstico, entendiéndolo como una “serie de apreciaciones, de discernimientos, de hipótesis, que nos muestran algunos indicadores que revelan la estructura latente de una institución” (Peresson). Posteriormente, la estrategia propuesta dará forma a lo que se plantea llevar a cabo. En este sentido, Flavio Peresson, en uno de sus trabajos publicados que aborda las intervenciones del comunicador en el campo institucional, plantea que la propuesta comunicacional debe contener el plan o programa con objetivos claros, tiempos pautados, funciones

discriminadas, asignación de responsabilidades donde se fije claramente a los responsables de cada lado, los interlocutores principales o secundarios “y toda otra cuestión que sea considerada de interés por alguna de las partes intervinientes”.

El diagnóstico realizado al momento de comenzar con la planificación de una estrategia de comunicación para el Fideicomiso, revelaba que la figura jurídica “fideicomiso” implicaba un concepto sofisticado que no era de alcance masivo y que existía una tensión mediática y política respecto al origen de la cartera transferida, a raíz de lo cual se corría el riesgo de legitimar la construcción de un relato preexistente vinculado a conceptos discursivo-institucionales tales como: “impunidad”, “inequidad”, “politizado” e “inacción”.

Debido a ello se decidió avanzar con una propuesta de comunicación que se basara en una agenda temático-discursiva unificada y consensuada, que permitiera la instalación del Fideicomiso con una valoración positiva y diferenciada del Banco de la Provincia de Buenos Aires, por un lado, y del origen de la cartera, por otro.

Los objetivos principales de la estrategia fueron:

- Consolidar una imagen pública de empresa de recuperación y preservación del patrimonio provincial bonaerense.
- Provocar una convocatoria masiva de deudores con voluntad de pago.
- Garantizar un adecuado y oportuno acceso informativo de los públicos objetivos.

Para el cumplimiento de estos objetivos se definieron las siguientes líneas de acción:

- Elaborar módulos temático - discursivos consensuados.
- Especificar públicos objetivos.
- Definir canales de difusión institucionales.
- Establecer voceros/operadores institucionales.
- Organizar una red de difusión mediática de prensa.
- Realizar el seguimiento de la cobertura periodística del Fideicomiso.

A continuación, detallamos la implementación y los resultados de esta estrategia de comunicación, en materia de comunicación interna y externa, a cinco años de su puesta en marcha en febrero de 2003.

### Comunicación interna

La comunicación entre las personas que integran una institución es imprescindible para su funcionamiento. El desafío pasa por crear canales de comunicación para dar a conocer información vinculada a la institución, a sus planes y acciones, y a las personas que la integran. En este sentido, entre las acciones implementadas, tendientes a fortalecer y optimizar la comunicación interna, se destaca el *Boletín Institucional Interno* publicado mensualmente en la Intranet para consulta de todo el personal del Fideicomiso. Este contiene un resumen de las acciones realizadas cada mes por el Ente, las novedades de las distintas áreas, los planes a implementar, e información relativa a los recursos humanos, a la gente que integra la organización (desde nuevas normativas, asignación de nuevas funciones e incorporaciones, hasta cumpleaños, casamientos, graduaciones, etc.).

### Boletín Institucional Interno del Fideicomiso

Por otra parte, es de vital importancia mantener informados a quienes forman parte de la institución sobre lo que publican los medios de comunicación, más aun en un ente público inmerso en una sociedad mediatizada “en que las prácticas sociales (modalidades de funcionamiento institucional, mecanismos de toma de decisión, hábitos de consumo, conductas más o menos ritualizadas, etc.) se transforman por el hecho de que hay medios. El proceso de mediatización no avanza al mismo ritmo en los distintos sectores del funcionamiento social; es cierto que el mecanismo estatal (y, por lo general, el campo de lo político) es uno de los sectores en que esta mediatización es bien visible (...) La mediatización opera a través de diversos mecanismos según los sectores de la práctica social que interese, y produce en cada sector distintas consecuencias. Dicho de otro modo: una sociedad mediatizada es más compleja que las que le han precedido. A pesar de lo que se diga, la publicidad, el discurso político, el discurso informativo, el discurso científico, etc., resultan de condiciones de producción y de reconocimiento diferentes, específicas en cada caso” (Verón).

En este sentido, diariamente se elabora y distribuye el *Clipping* digital con información difundida en medios gráficos, electrónicos, radio y TV, vinculada al rubro económico y social, que tiene relación directa o indirecta con las actividades del Fideicomiso. De

esta forma, se mantiene actualizadas a las gerencias y al Comité de Administración sobre el discurso mediático y se brindan elementos que contribuyen a la toma de decisiones.

Este *Clipping* digital se complementa con un sistema de *Alerta Temprana*, que consiste en el envío inmediato, vía e-mail, de noticias vinculadas al Fideicomiso, resultado de un monitoreo permanente de los medios de comunicación durante cada jornada.

La importancia radica en el conocimiento por parte de quienes conforman la institución, de lo que ha pasado a ser noticia, de “la transformación del acontecimiento en suceso” que pasa ahora a tener otro significado al ser consumido por los públicos de los medios (Martín-Barbero, 1987).

### Comunicación externa

Teniendo en cuenta, como ya mencionamos, a la comunicación institucional como *ser social*, en tanto que la empresa está inserta en una sociedad concreta y con la cual se relaciona (Costa) la comunicación “hacia afuera” es otro de los ejes de vital importancia para el funcionamiento de la institución y para la instalación de su imagen.

La presencia de la institución en Internet es hoy una de las herramientas claves de la comunicación “hacia afuera”, puesta en el espacio de lo público y dando cuenta de la existencia de “un nuevo espacio comunicacional, tejido ya no de encuentros y muchedumbres, sino de flujos y redes, en el que emergen unos nuevos modos de estar juntos y otros dispositivos de percepción, que aparecen mediados por la televisión, después por el computador y en poco tiempo más por la imbricación entre televisión e informática, en una acelerada alianza entre velocidades audiovisuales e informacionales” (...) “es desde la casa que la gente ejerce ahora cotidianamente su conexión con la ciudad” y, agregamos, con las instituciones. “Las nuevas tecnologías de comunicación hacen parte de las nuevas condiciones de entrelazamientos de lo social y lo político, de la formación y el ejercicio de las nuevas formas de ciudadanía” (Martín-Barbero, 2001).

En el marco de la estrategia de comunicación, entonces, se elaboró la página web institucional publicada en Internet en [www.fideicomiso12726.com.ar](http://www.fideicomiso12726.com.ar) que ha sido una herramienta de gran importancia para la vinculación con los deudores y que a la vez se instituyó como un medio de comunicación de referencia tanto para deudores, como para entidades productivas, medios de comunicación, técnicos y personal del Fideicomiso.

Las nuevas tecnologías, como dijimos, permiten una nueva forma de interacción entre los públicos y las instituciones. En este caso, accediendo a la web, el deudor tiene la posibilidad de conocer si efectivamente sus operaciones han sido transferidas al Fideicomiso y, al mismo tiempo, dispone de toda la información relacionada con lugares de contacto y políticas de cobranza.

Esto admite universalizar la información, preservando la confidencialidad en la administración y acceso de datos y la transparencia en el conocimiento de medios y alternativas de pago.

En este marco, se ha diseñado un módulo especial denominado *Agencia Virtual* para que los deudores puedan realizar sus trámites vía Internet, sin necesidad de acercarse a las oficinas del Fideicomiso. Esta base tecnológica permite efectuar consultas de saldo de deudas, trámites, presentación de propuestas de pago, emisión de comprobantes de pago y seguimiento de los planes de refinanciación. Asimismo, y a través de un Sistema de Digitalización Remoto, el deudor puede a través de la web remitir cualquier tipo de carta o documento.

En la web se publican además, las principales informaciones difundidas en los medios de comunicación, las gacetillas de prensa y avisos, y la actividad institucional del Ente. La comunicación vía Internet es “un contacto privado entre interlocutores que es a su vez mediado por el lugar público que constituye la red; proceso que a sí mismo introduce una verdadera explosión del discurso público al movilizar la más heterogénea cantidad de comunidades (...) que despotencian el centralismo burocrático que promueve la mayoría de las instituciones”; “El espacio público no es sólo el espacio de expresión política sino el del acceso a la información” (Martín-Barbero, 2001).

Sitio web del Fideicomiso en [www.fideicomiso12726.com.ar](http://www.fideicomiso12726.com.ar)

Por otra parte, se realizaron distintas piezas de comunicación, como carteles autoportantes, afiches y folletos para difundir la política de cobranza, en la sede central, centros zonales y otros puntos de contacto, como sucursales del Banco Provincia, sedes de entidades del agro, la industria y el comercio, ferias y exposiciones.

## Folletos destinados a la información de los deudores

Dentro de la misma estrategia de comunicación se asistió a numerosas exposiciones rurales y reuniones organizadas por Cámaras Empresarias y de Comercio en diversos Municipios, a fin de presentar las políticas de cobranza e inclusive, en algunos casos, otorgar la posibilidad de iniciar negociaciones en el momento, a partir de la presencia de negociadores del Fideicomiso en el lugar.

Asimismo, mediante convenios de cooperación se habilitó a las cámaras empresarias y entidades del agro, la industria y el comercio para informar sobre las actividades y las acciones implementadas por el Fideicomiso, lo que permitió establecer una vía directa de comunicación con estos órganos y sus asociados. Desde el Departamento de Relaciones Institucionales del Fideicomiso se mantiene informadas permanentemente a estas entidades mediante el envío de las gacetillas de prensa elaboradas.

## La presencia del fideicomiso en los medios

La presencia de una institución en los medios de comunicación le permite formar parte de la realidad social, de la actualidad "los medios producen realidad social (...) La actualidad como realidad social en devenir existe en y por los medios informativos. Esto quiere decir que los hechos que componen esta realidad social no existen en tanto tales antes de que los medios los construyan. Después de que los medios los han producido, en cambio, estos hechos tienen todo tipo de efectos: un gobierno toma tales o cuales decisiones; otro reacciona de tal o cual manera; ambos, por supuesto utilizarán los medios para que sus actos se conviertan a su vez en acontecimientos sociales" (Verón, 1987).

En este sentido, desde el inicio, se llevó adelante una intensa tarea destinada en una primera etapa a definir el posicionamiento del Fideicomiso y fomentar la instalación de una imagen positiva y diferenciada en los medios de comunicación, a través de una actitud institucional transparente y proactiva, que diera cuenta de sus acciones y las instalara en la realidad social.

Una vez posicionado como un Ente destinado a la protección del patrimonio público de los bonaerenses, a través de su labor de recupero de deudas transferidas por el Banco Provincia al Estado provincial, las acciones en materia de comunicación se dirigieron a fortalecer y sostener su conocimiento en la opinión pública, mediante la difusión de las políticas de cobranza y el nivel de recupero alcanzado, acciones que garantizaron un alto nivel de publicidad de la gestión.

En el marco de una tarea comunicacional sistemática y permanente, se ha producido y difundido información vinculada a orientar a los deudores sobre los trámites que se deben realizar dentro de la operatoria del Fideicomiso, a informar acerca del funcionamiento del Ente y a sensibilizar a los medios de comunicación y periodistas.

La centralidad que ocupan los medios de comunicación en nuestra sociedad y la realidad de una comunicación que media profundos cambios en la política y en la cultura (Martín-Barbero, 2001) hicieron indispensable que desde la institución se configuraran "gramáticas discursivas" ,planificadas mediante la producción de mensajes dirigidos a los periodistas de los medios de comunicación teniendo en cuenta las especificidades del lenguaje de cada uno de ellos (gráfico, radiofónico, audiovisual, multimedia).

Estos mensajes buscan la presencia de la institución en los medios de comunicación para la instalación de una imagen pública mediante el reflejo de sus valores, a la vez que brindan transparencia a su accionar mediante la divulgación de las tareas que realiza y establecen relaciones de calidad con el público masivo y específico que encuentra en los medios información útil para su interrelación con la institución.

Es por esto, que hablamos de sensibilización de medios y periodistas, ya que la tarea se centró en un profundo trabajo de contacto y relación permanente con ellos. "El periodismo es la espina dorsal de las democracias masivas. El rol de los periodistas es esencialmente político. Son ellos quienes legitiman la información y quienes convierten la información en comunicación. Son los intermediarios indispensables entre el poder y la opinión pública" (Wolton, 2005).

De esta forma, se logró llevar adelante una acción comunicacional proactiva y sostenida en el tiempo a raíz de la cual los medios destacaron la implementación de Políticas de Cobranza innovadoras y la eficiente tarea de recupero realizada sobre la cartera de créditos incobrables.

La difusión de los temas centrales vinculados a la acción del Fideicomiso se realizó a través del envío a los medios de gacetillas de prensa, de la realización de entrevistas a miembros del Comité de Administración y a técnicos del Fideicomiso, del contacto periódico y directo con periodistas y de la publicación de la información en la web institucional.

Los principales temas difundidos en los medios de comunicación estuvieron vinculados a:

- Pago en bonos y beneficios especiales para los deudores.
- Beneficios para productores en emergencia agropecuaria.

Pago de deudas en valor producto para productores agropecuarios.

- Visitas y atención en el interior de la provincia y en exposiciones.
- Nivel del recupero de deudas.

Asimismo, se realizó la publicación de avisos en diversos diarios provinciales, nacionales e internacionales, informando sobre licitaciones de actos administrativos esenciales para el desempeño del Fideicomiso.

También se distribuyeron gacetillas y se publicaron avisos para alertar sobre la presencia de falsos gestores que se promocionaban, sin autorización legal ni legitimidad ética, para realizar trámites de cancelación de deudas que son gratuitos, sencillos y se pueden realizar personalmente.

La tarea del Fideicomiso se vio así reflejada en los diarios nacionales Clarín, La Nación, Ámbito Financiero, El Cronista Comercial, Bae y Página 12; en radios y canales de cable nacionales; en los principales diarios del interior: La Nueva Provincia de Bahía Blanca, Los Andes y Uno de Mendoza, El Sol de Quilmes, La Capital de Mar del Plata, La Capital de Rosario, La Opinión de Trenque Lauquen, etc.; en los suplementos Extra, La Verdad Interior y Tranquera; en los portales de Internet Infobae.com, agrositio.com, todoagro.com, fyo.com, 168 horas, Secretaría de Prensa y Comunicación Social de la Provincia, entre otros; en las agencias de noticias Télam, DYN, NA, DIB, Impulsobaires, y otros diarios, semanarios y radios de la Provincia de Buenos Aires.

Cabe destacar el liderazgo que mantuvieron en la comunicación los anuncios de beneficios para los deudores establecidos en las Políticas de Cobranza del Fideicomiso, los beneficios para los productores en emergencia agropecuaria y los beneficios especiales, vigentes hasta abril de 2007, para quienes pactaran la cancelación o refinanciación, a través de los medios de pago vigentes.

También ocupó un lugar importante en la agenda, durante el año 2007, el esfuerzo realizado por la entidad para vender exitosamente un predio de casi 10 mil metros cuadrados, enclavado en el centro de la ciudad de Mendoza. Este tema, de alta visibilidad en la agenda pública de la capital provincial, determinó, además de un atento seguimiento de la información difundida en los medios y la interacción con los mismos, la publicación de avisos en diarios provinciales, nacionales e internacionales como Los Andes, Uno, Clarín, La Nación, Ámbito Financiero, El Cronista Comercial, The Wall Street Journal (Estados Unidos) y El Mercurio (Chile).

Por otra parte, dentro de la tarea sistemática y permanente desarrollada desde el Departamento de Relaciones Institucionales, se realizó la producción y difusión de mensajes destinados a orientar a los deudores sobre los trámites que se deben realizar dentro de la operatoria del Fideicomiso, los plazos establecidos para los pagos en títulos públicos, la atención en el interior provincial, el funcionamiento de los centros zonales y las agencias de cobranza y los estudios jurídicos contratados.

El resultado de la estrategia, la imagen corporativa

Como afirma Joan Costa “La identidad corporativa y una estrategia absoluta de comunicación va directamente con todas sus armas a la construcción de la imagen corporativa”.

A cinco años de la implementación de la estrategia de comunicación descrita en este trabajo, podemos afirmar que se han cumplido los objetivos planteados en la propuesta inicial y se ha construido una imagen corporativa del Fideicomiso como una institución prestigiada por una gestión transparente, eficiente y proactiva; como una entidad sólida, que anticipa, participa y toma decisiones comunicacionales, brindando a los deudores las herramientas necesarias para el contacto con la entidad y la regularización de su situación.

Así lo demuestra, el recupero a 2008 del 70% de la cartera administrada, involucrando la regularización de los créditos de más de 9 mil deudores, con la realización de cobranzas por \$874 millones y refinanciaciones por \$433 millones, llegando a un total acumulado de más de \$1.300 millones. Estos valores superan las expectativas de los agentes especializados en el recupero de este tipo de cartera y posicionan a la institución como una experiencia sumamente exitosa en términos de la *performance* esperada para el recupero de créditos de mora extremadamente tardía.

Las acciones de comunicación implementadas están directamente vinculadas a estos resultados, logrando una afluencia masiva de deudores dispuestos a regularizar su situación, consolidando una imagen pública de empresa de recuperación y preservación del patrimonio provincial bonaerense y garantizando un adecuado y oportuno acceso informativo de los públicos objetivos. “El sentido de los hechos es aquel de que se cargan en los diferentes relatos, los hechos no hablan sino convertidos en noticia, esto

es puestos en discursos" (Martín-Barbero, 1987).

Afirmamos entonces, que la imagen corporativa instalada, resultado de la estrategia de comunicación implementada, está directamente vinculada a los resultados de la tarea encomendada, reafirmando la centralidad de la comunicación institucional como pilar fundamental del funcionamiento y desarrollo de una institución.

#### Bibliografía

Carbone, Giancarlo: *Entrevista con Joan Costa. Reflexiones sobre la comunicación corporativa*. Lima. Contratexto: revista de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Lima, ISSN 1025-9945, N° 14, 2006, págs. 225-229.

Costa, Joan: *Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XX*. Revista electrónica "Razón y palabra" [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx), agosto-septiembre, 2003.

Martín-Barbero, Jesús: *Los oficios del comunicador*. México. Renglon, Comunicación en el nuevo siglo, Revista del Iteso, Número 48, 2001.

Martín-Barbero, Jesús: *Procesos de comunicación y matrices de cultura: itinerario para salir de la razón dualista*. México. Ediciones Gilli, 1987.

Martín-Barbero, Jesús: *Transformaciones comunicativas y tecnologías de lo público*. México. Revista Metapolítica n° 17, 2001.

Peresson, Flavio: *El comunicador en el "campo institucional". Intervenciones*; La Plata, artículo publicado en la web de la cátedra de Psicología de Grupos e Instituciones de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP. <http://perio.unlp.edu.ar/PsicologiaGel/Textos.htm>. Año de consulta: 2008.

Verón, Eliseo: *Construir el acontecimiento. Los medios de comunicación masiva y el accidente en la central nuclear de Three Mile Island*. Gedisa; Prefacio a la segunda edición, Págs. 1 a 7, 1987.

Verón, Eliseo: *Interfaces. Sobre la democracia audiovisual evolucionada*. En el portal de la comunicación [www.infoamerica.org](http://www.infoamerica.org). Año de consulta: 2008.

Wiñazki, Miguel: *Dominique Wolton, sociólogo: "El rol de los periodistas es esencialmente político"*. Buenos Aires. Entrevista publicada en el suplemento Zona del Diario Clarín el 10-07-2005.